

**ΖΗΤΗΣΗ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ  
ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΜΕ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Σταυρούλα Ασημακοπούλου – Θεοδότη Σκοπελίτου – Αποστόλης Χαρίσης**

**ΠΑΕΠ**

**ΜΑΡΤΙΟΣ 2010**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα έκδοση αποτελεί τον δεύτερο τόμο παρουσίασης αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας της ΠΑΕΠ με θέμα την ‘Ζήτηση Ειδικοτήτων και Δεξιοτήτων στην Ελληνική Αγορά Εργασίας’, αποτυπώνει τις απόψεις εκπροσώπων Ελληνικών επιχειρήσεων για το θέμα, και λειτουργεί συμπληρωματικά ως προς τον πρώτο τόμο της ποιοτικής έρευνας που έχει εκδοθεί<sup>1</sup>, στον οποίο παρουσιάζονταν οι απόψεις εκπροσώπων των συνδικαλιστικών/συλλογικών φορέων εργαζομένων, εργοδοτών και αυτοαπασχολουμένων, για το ίδιο θέμα. Τα συμπεράσματα που εξάγονται από τις δύο αυτές ποιοτικού χαρακτήρα μελέτες, θα πρέπει να συνδυαστούν με τα συμπεράσματα της ανάλυσης των ποσοτικών στοιχείων της έρευνας<sup>2</sup>, με στόχο τον σχηματισμό μιας ολοκληρωμένης εικόνας της ζήτησης των ειδικοτήτων και δεξιοτήτων στην χώρα μας, που θα αποτελούσε το εργαλείο χάραξης και εφαρμογής των πολιτικών στήριξης της αγοράς εργασίας, τόσο στην κατεύθυνση της διόρθωσης των αναντιστοιχιών στην προσφορά-ζήτηση εργασίας, όσο και στον σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης-κατάρτισης και δια βίου μάθησης.

Στην παρούσα έκδοση παρουσιάζεται η άποψη των επιχειρήσεων για την ζήτηση των ειδικοτήτων-δεξιοτήτων, που προκύπτει από τον συνδυασμό ευρείας γκάμας ποιοτικών πληροφοριών, που αντλούνται από ένα υλικό συνεντεύξεων εκπροσώπων 28 επιχειρήσεων (εκ των οποίων οι 7 είναι κρατικές<sup>3</sup> ή μικτές<sup>4</sup>, και

---

<sup>1</sup> Σκοπελίτου, Θ & Χαρίσης,Α, 2006, ‘Ζήτηση ειδικοτήτων και δεξιοτήτων στην Ελληνική αγορά εργασίας, - αποτελέσματα συνεντεύξεων με εκπροσώπους κλαδικών και επαγγελματικών φορέων’, ΠΑΕΠ.

<sup>2</sup> Πρόκειται για την μεγάλη πρωτογενή έρευνα πεδίου που σχεδιάστηκε από την ΠΑΕΠ το 2003, διενεργήθηκε κατά το ίδιο έτος, και αφορούσε τη συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων για τη ‘Ζήτηση ειδικοτήτων και δεξιοτήτων στην Ελληνική αγορά εργασίας’. Τα ποσοτικά στοιχεία της έρευνας που προέκυψαν από συνεντεύξεις σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 7.336 επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα σε όλη την επικράτεια, οδήγησαν σε συμπεράσματα για την ζήτηση των ειδικοτήτων στο Σύνολο της Χώρας, τις Περιφέρειες και τους Νομούς (εκδόθηκαν το 2004), τα οποία συνδυάζονται με τα πορίσματα των δύο ποιοτικών ερευνών, που βασίστηκαν σε συνεντεύξεις σε βάθος με ημιδομημένο ερωτηματολόγιο προς τους εκπροσώπους 28 ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων, και μεγάλου εύρους συνδικαλιστικών φορέων, κλαδικών και επαγγελματικών.

<sup>3</sup> Με την έννοια ότι το κράτος παραμένει ο απόλυτος ιδιοκτήτης.

<sup>4</sup> Όπου μέρος της ιδιοκτησίας –αλλού μεγαλύτερο και αλλού μικρότερο, ανήκει σε ιδιωτικούς φορείς.

οι 21 ιδιωτικές). Στόχος ήταν η διερεύνηση της άποψης των επιχειρήσεων για την κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας ως προς τις ειδικότητες και δεξιότητες, την άρθρωση και τις προοπτικές τους, τις τυχόν ελλείψεις και αναντιστοιχίες που διαπιστώνονται στο εργατικό δυναμικό σε σχέση με αυτές. Αποκτήθηκε η άποψη των επιχειρήσεων για το είδος και το περιεχόμενο των ειδικοτήτων που θεωρούνται αναγκαίες για την άσκηση της οικονομικής δραστηριότητας σε κάθε τομέα και κλάδο, ανάλογα με την τάξη μεγέθους των επιχειρήσεων, την επάρκεια ή ανεπάρκεια των εκπαιδευτικών προσόντων, το βαθμό εξειδίκευσης και την καταλληλότητα των δεξιοτήτων των μισθωτών εργαζομένων, σε συνάρτηση με το βαθμό επάρκειας και τις ανάγκες βελτίωσης των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, το επίπεδο και την ποιότητα της παρεχόμενης γνώσης, θεωρητικής και πρακτικής, και την αποτελεσματικότητα του πλαισίου των αντίστοιχων πολιτικών (εκπαίδευσης-απασχόλησης-επαγγελματικής κατάρτισης, -γενικής εκπαίδευσης -τριτοβάθμιας εκπαίδευσης-συνολικής λειτουργίας του συστήματος εκπαίδευσης-κατάρτισης της χώρας).

Από τις 28 επιχειρήσεις του δείγματος, οι 20 αποτελούν Επιχειρηματικούς Ομίλους, ενώ οι εκπρόσωποί τους απαντούν είτε ως εκπρόσωποι των κεντρικών διοικήσεων των Ομίλων, είτε εκ μέρους μεμονωμένων επιχειρήσεων που όμως ανήκουν σε ομίλους και οι όποιες πολιτικές και πρακτικές τους καθορίζονται από τις κεντρικές διοικήσεις των τελευταίων. Οι 6 όμιλοι είναι κρατικοί (ή έχουν ως κύριο μέτοχο το κράτος, όντας πλέον Α.Ε.) και οι υπόλοιποι ιδιωτικοί.

Ο αριθμός των απασχολούμενων στις 26 εκ των 28 επιχειρήσεων (οι οποίες δήλωσαν τον αριθμό του προσωπικού τους), ανέρχεται σε 111.000 περίπου άτομα, εκ των οποίων τα 72.000 είναι ενταγμένα σε ομίλους επιχειρήσεων του κρατικού τομέα ('στενού' και 'ευρύτερου', δηλαδή με συμβάσεις εργασίας δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου αντίστοιχα).

Ως προς την κλαδική κατανομή των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στο διαθέσιμο πρωτογενές υλικό της έρευνας, έχουμε:

- α) 11 επιχειρήσεις και ομίλους επιχειρήσεων στη μεταποίηση (10 ιδιωτικές και 1 κρατική), εκ των οποίων οι περισσότερες δραστηριοποιούνται στην παραγωγή τροφίμων,
- β) 1 ιδιωτικό όμιλο επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στις κατασκευές,

- γ) 1 όμιλο επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στην παραγωγή, διανομή και εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας,
- δ) 3 επιχειρήσεις στους κλάδους των μεταφορών και επικοινωνιών,
- ε) 2 ιδιωτικές εμπορικές επιχειρήσεις,
- στ) 3 μεγάλους ομίλους επιχειρήσεων στο χρηματοπιστωτικό τομέα (2 κρατικούς ή ‘μεικτούς’ –το 2003 που διεξάχθηκε η συλλογή των στοιχείων-, και έναν αμιγώς ιδιωτικό),
- ζ) 2 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην υγεία και την ασφάλιση (εκ των οποίων η μία είναι ιδιωτικό νοσοκομείο, ενώ η άλλη μεγάλος κρατικός οργανισμός κοινωνικής ασφάλισης και υγείας),
- η) 1 ιδιωτικό όμιλο ραδιοτηλεοπτικών Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας (ενημέρωσης-πληροφόρησης-ψυχαγωγίας),
- θ) 2 ομίλους επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στα ξενοδοχεία (ο ένας κρατικός και ο άλλος ιδιωτικός),
- ι) 1 ιδιωτική επιχείρηση εκπαίδευσης,
- κ) 1 επιχείρηση διοργάνωσης αθλητικών εκδηλώσεων.

Επομένως, από τις επιχειρήσεις του δείγματος, λίγο παραπάνω από τις μισές, δραστηριοποιούνται στην άμεσα παραγωγική σφαίρα (παραγωγή νέων υλικών αξιών), ενώ οι υπόλοιπες κατανέμονται στους κύριους κλάδους των υπηρεσιών.

Η εργασία αναπτύσσεται σε τέσσερα κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο (Θεοδότη Σκοπελίτου) δίνεται η μεθοδολογία της έρευνας που, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, συμπίπτει με το μεθοδολογικό πλαίσιο της προηγούμενης ποιοτικής έρευνας, που περιελάμβανε συνεντεύξεις συλλογικών φορέων. Σε αυτό το κεφάλαιο δίνονται οι επιστημονικοί ορισμοί των βασικών εννοιών που αφορούν στο αντικείμενο, δηλαδή των εννοιών «ειδικότητα» και «δεξιότητα» και παρουσιάζεται η «ιστορία», η «περιπέτεια» της θεωρητικής συγκρότησης αυτών των εννοιών, σε συνάρτηση με την εξέλιξη του συστήματος οικονομικών σχέσεων μέσα στο οποίο αυτές εντάσσονται, κάτι εύλογο, αφού το περιεχόμενό τους μεταβάλλεται ιστορικά, κατ’ αναλογία με τη

συνολική οικονομική εξέλιξη. Ιδιαίτερο βάρος δίνεται στην παράθεση και εξέταση των κύριων αντιμαχόμενων απόψεων σχετικά με τις ειδικότητες και τις δεξιότητες στις σημερινές συνθήκες, στο πλαίσιο των οικονομικών αναδιαρθρώσεων, της ευελιξίας της απασχόλησης και υπό το φως των αντιλήψεων περί της παγκοσμιοποίησης των οικονομικών διαδικασιών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο (Θεοδότη Σκοπελίτου) διερευνάται α) η ίδια η αντίληψη των επιχειρήσεων περί των εννοιών της ειδικότητας και της δεξιότητας και β) η κίνηση των ειδικοτήτων και δεξιοτήτων στις επιχειρήσεις, καθώς και οι ελλείψεις και οι επάρκειές τους. Εξετάζονται, τέλος, οι τάσεις όσον αφορά την κίνηση και μεταβολή των ειδικοτήτων και δεξιοτήτων στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο (Σταυρούλα Ασημακοπούλου) εξετάζονται οι πρακτικές προσλήψεων των επιχειρήσεων και αναζητούνται τα κριτήρια επιλογής του προσωπικού τους. Η πραγμάτευση των θεμάτων αυτού του κεφαλαίου καθοδηγείται από την πεποίθηση ότι η γνώση του τρόπου που λειτουργεί η αγορά εργασίας στην Ελλάδα είναι τόσο σημαντική όσο και η γνώση των βασικών χαρακτηριστικών της αγοράς εργασίας. Γίνεται μια προσπάθεια καταγραφής των παραγόντων που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε προσλήψεις αλλά και των αρνητικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων εργαζομένων που αποτρέπουν την εργασιακή σχέση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο (Αποστόλης Χαρίσης) διερευνώνται οι πρακτικές και οι αντιλήψεις των επιχειρήσεων για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, τόσο την ενδοεπιχειρησιακή, όσο και την παρεχόμενη από φορείς εκτός των επιχειρήσεων, αλλά και την τριτοβάθμια επιστημονική και τεχνολογική εκπαίδευση. Επιχειρείται επίσης να εξεταστεί η συσχέτιση μεταξύ των αναγκών της σύγχρονης οικονομίας και παραγωγής από τη μια πλευρά και των γενικών χαρακτηριστικών όλων των τομέων του συνολικού εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των στελεχών των επιχειρήσεων, εξετάζονται δηλαδή οι τυχόν ελλείψεις και ανεπάρκειες (καθώς και οι θετικές πλευρές) των διαδικασιών εκπαίδευσης (επαγγελματικής, γενικής, επιστημονικής,

τεχνολογικής), σε συνάρτηση πάντα με τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε συγκεκριμένες ειδικότητες και δεξιότητες.

Σταυρούλα Ασημακοπούλου – Θεοδότη Σκοπελίτου – Αποστόλης Χαρίσης

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το θεωρητικό μεθοδολογικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης είναι στην ουσία κοινό με αυτό της προηγούμενης μελέτης της ΠΑΕΠ, που εξέταζε το θέμα της ζήτησης ειδικοτήτων στις ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από τις συνεντεύξεις συλλογικών φορέων των εργαζομένων και των εργοδοτών. Επικεντρώνεται κυρίως στο θεωρητικό πλαίσιο της συγκρότησης των εννοιών ‘ειδικότητα’ και ‘δεξιότητα’ (που είναι οι βασικότερες έννοιες του αντικειμένου της μελέτης), καθώς και στη θεωρητική τους εξέλιξη, σε συνάρτηση με τον εκάστοτε κυρίαρχο τρόπο παραγωγής, τη διαμόρφωση δηλαδή και τις εξελίξεις γύρω από την τεχνολογία, την οργάνωση της εργασίας και τις κοινωνικές σχέσεις παραγωγής.

Για την καλύτερη διεξαγωγή των αναλύσεων, είναι σκόπιμο οι διάφορες επιχειρήσεις, που περιλαμβάνονται στο υλικό των συνεντεύξεων, να ταξινομούνται και να παρουσιάζονται κατά ομάδες, σύμφωνα με κριτήρια όπως ο τομέας της οικονομίας που δραστηριοποιούνται (βλ. 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο), το μέγεθός τους (βλ. 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο), ή ο κλάδος στον οποίο ανήκουν (βλ. 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο). Η διαφορετική επιλογή κριτηρίου ταξινόμησης των επιχειρήσεων σε κάθε ξεχωριστή ενότητα της μελέτης είναι δυνατό να συμβάλλει στο σχηματισμό μιας πιο συνδυασμένης και πιο ολοκληρωμένης εικόνας του διαθέσιμου πρωτογενούς υλικού της έρευνας και των αντικειμένων που αναλύονται στη μελέτη. Έτσι, στην πορεία του κειμένου, διαμέσου της διαφορετικής ταξινόμησης των -ίδιων πάντα- επιχειρήσεων, παρουσιάζονται επιπλέον πτυχές του υλικού που εξετάζεται και δημιουργείται η δυνατότητα, ταυτόχρονα με την ανάλυση των επιμέρους αντικειμένων πραγμάτευσης, να δίνεται η εικόνα του συνόλου των επιχειρήσεων και από μια επιπλέον σκοπιά κάθε φορά.

Ο κατάλογος των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στο πρωτογενές υλικό της έρευνας δεν είναι εξαντλητικός από την άποψη της κλαδικής σύνθεσης και του μεγέθους των επιχειρήσεων της χώρας. Ωστόσο εκπροσωπούνται οι βασικότεροι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας, και το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις της έρευνας είναι μεγάλες επιχειρήσεις-όμιλοι ενισχύει την πιστότητα και πυκνότητα των ποιοτικών εκτιμήσεων και συμπερασμάτων,

μιας και οι τάσεις και εξελίξεις της ζήτησης των ειδικοτήτων και δεξιοτήτων – όπως και μιας σειράς ακόμα ζητημάτων- διαμορφώνονται σε συγκεντρωτικό επίπεδο στο εσωτερικό των μεγαλύτερων επιχειρήσεων οι οποίες ρυθμίζουν τα τεκταινόμενα στους κλάδους.

Για να αποφευχθεί η σύγχυση των εννοιών ειδικότητα-δεξιότητα, σε αρκετές συνεντεύξεις, οι ερωτήσεις χρειάστηκε να διευκρινισθούν και να αναδιατυπωθούν ανάλογα, από τον ειδικά εκπαιδευμένο συνεντευκτή, ώστε να γίνουν κατανοητές και να απαντηθούν με ακρίβεια. Έτσι, οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων, ή και των συλλογικών φορέων στην προηγούμενη μελέτη, μπόρεσαν να περιγράψουν –άλλοτε κυριολεκτικά και άλλοτε περιγραφικά-, το είδος και το εύρος των δεξιοτήτων που θεωρούσαν απαραίτητες για την πλήρη άσκηση του επαγγέλματος.

Είναι επομένως σκόπιμο να διευκρινισθεί ότι η έννοια της ειδικότητας αναφέρεται σε ένα σύνολο γνώσεων ή πρακτικών ικανοτήτων (know-how), οι οποίες απαιτούνται για την πραγματοποίηση μιας συγκεκριμένης εργασίας, και οι οποίες μπορούν να αποκτηθούν μέσα από το σύστημα της τυπικής εκπαίδευσης, αλλά μπορούν επίσης να αποκτηθούν και πρακτικά κατά την άσκηση της εργασίας, με τρόπο όμως που να είναι ενιαία αποδεκτός για την επιχείρηση ή ευρύτερα για τον κλάδο, ενώ, η έννοια της δεξιότητας αναφέρεται στις ατομικές ικανότητες αξιοποίησης γνώσεων και εμπειριών, που δεν έχουν ‘αντικειμενικό’ χαρακτήρα, καθώς είναι συνδεδεμένες με τις ατομικές ικανότητες και εμπειρίες του κάθε εργαζομένου. Παρόλα αυτά, στα σύγχρονα συστήματα παραγωγής, δεν είναι σπάνια η διαδικασία τυποποίησης των δεξιοτήτων που αποκτώνται από συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων, η οποία σε κάποια φάση τις μετατρέπει σε ειδικότητες με αναγνωρισμένα χαρακτηριστικά.

Ο σχηματισμός και η αναγνώριση των ειδικοτήτων και δεξιοτήτων, είναι συνυφασμένα με την εξέλιξη των κοινωνικών σχέσεων εργαζομένων και εργοδοτών στη διαδικασία της παραγωγής και τον συσχετισμό δυνάμεων στις διεκδικήσεις των εκατέρωθεν μερών, όπως διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εκάστοτε τρόπου οργάνωσης της παραγωγής και της εργασίας.



Δύο είναι οι κυρίαρχες θεωρητικές τοποθετήσεις για την εξέλιξη των εργατικών ειδικοτήτων και δεξιοτήτων σε συνδυασμό με τις μεταβολές στην οργάνωση της εργασίας, την τεχνολογία και τις κοινωνικές σχέσεις παραγωγής: η θέση της αποειδίκευσης της εργασίας και η θέση της ευέλικτης παραγωγής.

Η θέση της αποειδίκευσης βασίζεται στη ‘Θεωρία της Εργασιακής Διαδικασίας’ του Braverman<sup>5</sup>, σύμφωνα με την οποία, στην εξέλιξη της οργάνωσης του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής, συντελείται μια διαδικασία αποειδίκευσης της εργασίας, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και του διευθυντικού ελέγχου, που επιτυγχάνεται με την απόσπαση της γνώσης παραγωγής από τον άμεσο παραγωγό, τον διαχωρισμό ανάμεσα στη σύλληψη και την εκτέλεση της παραγωγικής διαδικασίας, και τη διευρυμένη χρήση της τεχνολογίας. Η ουσιαστική παράμετρος στην διαδικασία αποειδίκευσης, είναι η απόσπαση με την χρήση της τεχνολογίας, των δυνατοτήτων πρωτοβουλίας, διακριτικής ευχέρειας και ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας από τους άμεσους παραγωγούς, με αποτέλεσμα την αντικατάσταση του παλαιού τύπου του τεχνίτη που ήταν υπεύθυνος για το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς του, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας, με τον χειριστή μηχανής. Εξαφανίζεται έτσι η έννοια της «τέχνης», και η εργασία αποειδικεύεται, υποβαθμίζεται ο ρόλος και η αξία της, και μετατρέπεται σε αντικειμενικό παράγοντα της παραγωγής, που υπάγεται στις Τεϋλορικές μορφές ελέγχου. Οι χώροι παραγωγής χάνουν σταδιακά το δικαίωμα σχεδιασμού και προγραμματισμού της δουλειάς, αρμοδιότητες οι οποίες μεταφέρονται στα γραφεία μεθόδων και προγραμματισμού της παραγωγής, και τα καθήκοντα διαχωρίζονται σε εκείνα που απαιτούν ιδιαίτερα προσόντα και γνώσεις, και αποδίδονται σε ξεχωριστά επαγγέλματα που αφορούν λίγους εξειδικευμένους εργάτες οι οποίοι ασχολούνται με τον σχεδιασμό και την συντήρηση της δουλειάς, και στα ανειδίκευτα και ημι-ειδικευμένα καθήκοντα που αφορούν την πλειοψηφία των ανειδίκευτων εργαζομένων. Στο πλαίσιο μάλιστα της θεωρίας της αποειδίκευσης, έχει διατυπωθεί μια περαιτέρω τάση διαχωρισμού και διανομής των ανειδίκευτων και ημειδικευμένων καθηκόντων,

---

<sup>5</sup> Braverman, H, 1974, ‘Labour and Monopoly Capital’, New York: Monthly Review Press

σε διαφορετικές θέσεις εργασίας με βάση τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, σαν μια διαδικασία κατάτμησης (fragmentation) των ήδη ανειδίκευτων καθηκόντων, η έκταση πραγματοποίησης της οποίας εξαρτάται από τον συγκεκριμένο τεχνικό καταμερισμό της εργασίας και την οργάνωση της εργασίας που επικρατεί σε κάθε εργασιακή διαδικασία<sup>6</sup>.

Η θέση της ευέλικτης παραγωγής, βασίζεται σε δύο κύριες θεωρητικές συνεισφορές, την θεωρία της ευέλικτης εξειδίκευσης των Piore και Sabel<sup>7</sup>, και το μοντέλο της ευέλικτης επιχείρησης ή το μοντέλο 'κέντρου-περιφέρειας' του Atkinson<sup>8</sup>.

Η τομή των δύο θεωρητικών συνεισφορών σε σχέση με το θέμα που πραγματευόμαστε εδώ, είναι ότι το νέο ευέλικτο σύστημα παραγωγής, απαιτεί την ύπαρξη πολυειδικευμένων εργατών, οι οποίοι παράγουν μια ποικιλία από εξειδικευμένα προϊόντα ανάλογα με τις διακυμάνσεις της ζήτησης των προϊόντων, χρησιμοποιώντας τεχνολογίες υψηλής ευελιξίας και ευέλικτες εργασιακές πρακτικές. Η χρήση πολυειδικευμένου, πολυμερούς, πολυτάλαντου και άρα ευέλικτου εργατικού δυναμικού σε αντιστοιχία με την χρήση ευέλικτης τεχνολογίας, αποτελούν κεντρικής σημασίας παράγοντα για την εφαρμογή των ευελιξιών που απαιτούν οι σύγχρονες αναδιαρθρώσεις της παραγωγής, διότι συνεπάγονται την γρήγορη προσαρμογή των δεξιοτήτων των εργαζομένων στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της τεχνολογίας και τις τάσεις εξειδίκευσης του προϊόντος.

Σε αντίθεση επομένως με τον παραδοσιακό καταμερισμό της εργασίας του φορντικού τρόπου παραγωγής<sup>9</sup>, ο οποίος οριζόταν από υπεράριθμες ταξινομήσεις στενά οριοθετημένων επαγγελματιών, το νέο μοντέλο οργάνωσης της παραγωγής για να λειτουργήσει, χρειάζεται την επέκταση και τον εμπλουτισμό των δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσα από μια διαρκή διαδικασία εκμάθησης, την

---

<sup>6</sup> Σχολή του Brighton (Brighton Labour Process Group, (1977), 'The Capitalist Labour Process', Capital & Class, No1

<sup>7</sup> Piore, M and Sabel, C (1984), 'The Second Industrial Divide: possibilities for prosperity, NY: Basic Books

<sup>8</sup> Atkinson, J, (1985), 'Flexibility, Uncertainty and Manpower Management', Institute of Manpower Studies, Report No.89

<sup>9</sup> Ο οποίος κυριάρχησε μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970

απόκτηση της δυνατότητας εκτέλεσης πολλαπλών καθηκόντων, και την προσαρμογή των εργαζομένων στην εισαγωγή καινοτομιών στην παραγωγή.

Ο στενός ορισμός των επαγγελμάτων που επικρατούσε στον μαζικό τρόπο παραγωγής, περιόριζε την δυνατότητα των εργοδοτών να αναδιατάξουν το περιεχόμενο των επαγγελμάτων σύμφωνα με τις επιταγές των διακυμάνσεων της ζήτησης και τις οργανωτικές ανάγκες του νέου τρόπου παραγωγής.

Έπρεπε επομένως να μεταβληθεί ο τύπος εκμάθησης καθηκόντων από την εκμάθηση ενός και μόνον καθήκοντος που αποκτάται μέσα από την διαρκή επανάληψη του καθήκοντος αυτού (intratask learning) και χαρακτηρίζει τον μαζικό τρόπο παραγωγής<sup>10</sup>, στην εκμάθηση δια μέσου των επαγγελμάτων (intertask learning), η οποία συντελείται όταν ο εργαζόμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκτά από την άσκηση ενός καθήκοντος, για την αύξηση των επιδόσεων και δεξιοτήτων του στην άσκηση άλλων καθηκόντων (capital widening), που απαιτεί ή ευέλικτη παραγωγή του σύγχρονου τρόπου παραγωγής.

Αυτού του είδους η αναδιοργάνωση και ολοκλήρωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων σύμφωνα με τις νέες οργανωτικές ανάγκες, επιτυγχάνεται με τη μείωση του αριθμού ταξινόμησης των ειδικοτήτων και την επέκταση των καθηκόντων για τις ειδικότητες που απομένουν, τη διαρκή επαγγελματική κατάρτιση και την εναλλαγή των εργαζομένων στις διάφορες θέσεις εργασίας εντός της επιχείρησης. Οι πρακτικές αυτές, εκτός από την εξυπηρέτηση των αναγκών αναδιάρθρωσης των επιχειρήσεων, θεωρούνται από μέρος των ερευνητών ότι προσφέρουν και στους εργαζόμενους την ευκαιρία απόκτησης νέων δεξιοτήτων και κατά συνέπεια ενισχύουν την διαπραγματευτική τους θέση, μέσω της ανάληψης μεγαλύτερων ευθυνών.

---

<sup>10</sup> Αυτού του είδους η εκμάθηση της εργασίας βασίζεται στην λογική ότι όσο περισσότερο χρόνο ξοδεύει ο εργαζόμενος σε μία δραστηριότητα/καθήκον, τόσο μεγαλύτερη δεξιότητα αποκτά στην εξάσκηση του καθήκοντος αυτού ('capital deepening'), με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας του.

Σύμφωνα με τους Lindbeck,A & Snower,D<sup>11</sup> για παράδειγμα, η επέκταση της δυνατότητας εκμάθησης στο νέο οργανωτικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντική, διότι διευκολύνει την αποκέντρωση της λήψης των αποφάσεων μέσα στις επιχειρήσεις, εφόσον η κεντρική διοίκηση έχει λιγότερη πληροφόρηση σχετικά με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και τις επιδόσεις των εργαζομένων, σε σύγκριση με τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Αντίθετα, άλλες έρευνες έχουν δείξει<sup>12</sup> ότι η επέκταση του εύρους των καθηκόντων στο νέο μοντέλο παραγωγής, έχει οδηγήσει σε εντατικοποίηση της εργασίας, αυξάνοντας την προσπάθεια και τις ευθύνες για τους εργαζομένους, χωρίς να συνοδεύονται απαραίτητα από διεύρυνση των δεξιοτήτων ή αναβάθμιση της θέσης τους στην ιεραρχία της επιχείρησης. Έτσι, συχνά η εντατικοποίηση της εργασίας συγγέεται με εμπλουτισμό και αναβάθμιση, ενώ στην πραγματικότητα συνεπάγεται μεγαλύτερο φόρτο εργασίας, χωρίς την απόκτηση καινούργιων δεξιοτήτων, την συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, την άνοδο στην ιεραρχία ή τις μεγαλύτερες αμοιβές. Σύμφωνα με την μελέτη που διεξήγαγε ο Elger<sup>13</sup> στον τομέα της βιομηχανίας, η εισαγωγή καινοτομιών στην παραγωγή, είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού των τεχνιτών παραγωγής, τη πιο αραιή τοποθέτησή τους στο εργοστάσιο, τη μείωση του επιπέδου δεξιοτήτων τους και την προσθήκη ενός αριθμού αποειδικευμένων καθηκόντων στο επάγγελμά τους. Επίσης, τα προγράμματα εμπλουτισμού του επαγγέλματος, όπως είναι η σύνθετη κατάρτιση/cross training για διαφορετικές θέσεις εργασίας, σε κάποιες περιπτώσεις αποδείχθηκε ότι εφαρμόστηκαν αμέσως μετά την αποειδίκευση των θέσεων αυτών, εξαιτίας της εισόδου τεχνολογικών καινοτομιών<sup>14</sup>.

Έχει επίσης διαπιστωθεί ότι η ευέλικτη οργάνωση της παραγωγής και της εργασίας και η χρήση προγραμματικής τεχνολογίας, δεν συνοδεύονται απαραίτητα με την αποκέντρωση της λήψης των αποφάσεων, και ότι ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός της παραγωγής και του προϊόντος

---

<sup>11</sup> Lindbeck,A & Snower,D, (2000), ‘Multitask learning and the reorganization of work: from Tayloristic to Holistic Organization’ Journal of Labor Economics, vol.18,No.3

<sup>12</sup> Elger,T, (1991) ) “Task Flexibility and the Intensification of Labour in UK Manufacturing in the 1980s”, in Pollert,A (ed) “Farewell to Flexibility?” Oxford:Blackwel,l

Smith,V, (1997) ) ‘New forms of work organization’, Annual Review of Sociology, 23:315-39

<sup>13</sup> Elger,T in Pollert,A (ed.), 1991

<sup>14</sup> Taplin,I 1995 στο Smith,V, 1997

εξακολουθεί να αποφασίζεται από εξειδικευμένους προγραμματιστές, οι οποίοι υλοποιούν διευθυντικές εντολές, και όχι από τους εργάτες παραγωγής.

‘ η επιρροή ενός τεχνολογικού παραδείγματος σε αυτό το βιομηχανικό περιβάλλον, το οποίο δίνει έμφαση στην στατιστική γνώση και ανάδραση, αλλά που υποτιμά την τεχνική γνώση η οποία αποκτάται με το πέρασμα του χρόνου μέσα από την εμπειρία, ενισχύει την υπεροχή των νέων, καλά εκπαιδευμένων, κοσμοπολιτών μηχανικών, έναντι των μακροχρόνια απασχολουμένων χειροτεχνών τεχνιτών, προκαλώντας νέες μορφές ανισότητας ανάμεσα στις δύο ομάδες. Έτσι, ενώ οι πρώην τεχνίτες-χειρώνακτες εργάτες εκπαιδεύονταν ώστε να αποκτήσουν εξοικείωση με ένα ευρύ φάσμα δεδομένων που προέκυπταν από ελέγχους και διαδικασίες ηλεκτρονικών υπολογιστών, στην πραγματικότητα είχαν λίγα περιθώρια άσκησης της κρίσης τους για τον τρόπο με τον οποίο θα χειρίζονταν αυτά τα δεδομένα<sup>15</sup>.

Βεβαίως, πέρα από τον προβληματισμό και τις αντικρουόμενες απόψεις των ερευνητών σχετικά με τον εμπλουτισμό των ειδικοτήτων ή την εντατικοποίηση της εργασίας, την αποκέντρωση της λήψης των αποφάσεων ή την ενίσχυση του ελέγχου για τους ‘κεντρικούς’ εργαζομένους των επιχειρήσεων<sup>16</sup>, υπάρχει και η διευρυνόμενη ομάδα των «περιφερειακά» εργαζομένων στις μικρές δορυφορικές επιχειρήσεις των προμηθευτών και υπεργολάβων, ακόμα και των νοικοκυριών, των οποίων η εργασία λειτουργεί συμπληρωματικά ως προς την εργασία των κεντρικά εργαζομένων στις μεγάλες επιχειρήσεις, και οι οποίοι τυπικά ασκούν επαγγέλματα χαμηλών δεξιοτήτων, αμείβονται με χαμηλές αμοιβές, χωρίς επιδόματα και ευκαιρίες επαγγελματικής κατάρτισης, διεύρυνσης δεξιοτήτων και αναβάθμισης της εργασίας.

Στην πράξη μάλιστα, οι περιφερειακά εργαζόμενοι δεν αποτελούν ομοιογενή κατηγορία, καθώς εντάσσονται με διαφορετικούς όρους στα διάφορα οργανωτικά σχήματα των επιχειρήσεων<sup>17</sup>, οι οποίοι εξαρτώνται από τις

---

<sup>15</sup>Smith, V, 1997

<sup>16</sup> Των εργαζομένων δηλαδή που απασχολούνται στους χώρους λειτουργίας των επιχειρήσεων, και η εργασία τους διέπεται από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο

<sup>17</sup> Επιβεβαιώνοντας τη θεωρία της κατάτμησης

διαφορετικές στρατηγικές και τις εφαρμοζόμενες πρακτικές της διοίκησης των επιχειρήσεων σε ζητήματα ευέλικτης οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας.

Η ανομοιογένεια των περιφερειακά εργαζομένων εντείνεται, καθώς η ιεράρχηση του λειτουργικού ρόλου των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης των παραγωγικών δικτύων, συνδέεται με την διαφοροποίηση της ποιότητας της απασχόλησης σε ένα συρρικνούμενο 'κέντρο' και μια διευρυνόμενη και ανομοιογενή περιφέρεια.

Στη συνέχεια, παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνά μας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΖΗΤΗΣΗ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **Αποτελέσματα συνεντεύξεων με εκπροσώπους επιχειρήσεων του δευτερογενή τομέα**

Οι συνεντεύξεις με εκπροσώπους βιομηχανικών επιχειρήσεων, συχνά δε με εκπροσώπους μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων του κλάδου<sup>18</sup>, ως κυριότερα ζητήματα σε σχέση με τις ανάγκες για τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού που απασχολούν, ανέδειξαν την αναγκαιότητα εξειδίκευσης σε όλο το φάσμα των επαγγελματιών, την σημασία της εμπειρίας έστω και με την μορφή της πρακτικής άσκησης, την διάθεση οριζόντιων δεξιοτήτων, όπως η γνώση μιας ξένης γλώσσας (κυρίως της Αγγλικής) και βασικών πακέτων λειτουργίας Ηλεκτρονικού Υπολογιστή, την ικανότητα επικοινωνίας και προσαρμογής στο εργασιακό περιβάλλον, την ταύτιση του εργαζομένου με την φιλοσοφία και τους στόχους της επιχείρησης, την αφοσίωση στην επιχείρηση και την διαμόρφωση ανάλογου εργασιακού ήθους.

Η σημασία της διαρκούς και περαιτέρω εξειδίκευσης σε όλο το φάσμα των επαγγελματιών, σε αντιστοιχία με τις σύγχρονες απαιτήσεις εκσυγχρονισμού και αναδιάρθρωσης στους χώρους παραγωγής, τονίστηκε σχεδόν από το σύνολο των βιομηχανικών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα<sup>19</sup>, και αφορούσε όλο το φάσμα ειδικοτήτων των εργαζομένων, ακόμα και των ανειδίκευτων!. Οι επιχειρήσεις τόνισαν την αναδιάρθρωση των προσόντων, γνώσεων και δεξιοτήτων που προξενούν οι εκτεταμένες αυτοματοποιήσεις και οι μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης της παραγωγής, εξαιτίας της έντασης των ανταγωνιστικών πιέσεων που ασκούνται στον κλάδο σε παγκόσμιο επίπεδο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει μία από τις επιχειρήσεις:

<sup>18</sup> Από τις 12 επιχειρήσεις του δείγματος στον δευτερογενή τομέα, οι 10 είναι διεθνικές επιχειρήσεις-όμιλοι σε κλάδους όπως: παραγωγής προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά, χημικών προϊόντων, τροφίμων- ποτών, προϊόντων από μέταλλο, παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, εμφιάλωσης νερού, ένας μεγάλος όμιλος που δραστηριοποιείται στον κατασκευαστικό κλάδο, και δύο μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εκ των οποίων, η μία της τάξης των 70 ατόμων στον κλάδο της ένδυσης, και η άλλη της τάξης των 40 ατόμων στον κλάδο του ξύλου.

<sup>19</sup> Τόσο από τις επιχειρήσεις εντάσεως κεφαλαίου – όπου όπως ήταν φυσικό τονίστηκε με μεγαλύτερη έμφαση-, όσο και από τις επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας.

‘Σήμερα δεν υπάρχει η έννοια του ανειδίκευτου. Δεν μπορείς να σταθείς ανειδίκευτος εργάτης γιατί οι αλλαγές που έχουν γίνει στον εργασιακό χώρο, είτε από αυτοματοποιήσεις σε βιομηχανίες και βιοτεχνίες, είτε από το χαμηλό εργατικό κόστος στις ανατολικές χώρες της Ευρώπης, από όλες αυτές τις αγορές, ...ζητάς ανθρώπους εξειδικευμένους. ..Ακόμα και ο εργάτης παραγωγής δεν μπορεί να ξεκινήσει από το μηδέν...όλες οι εταιρίες αναζητούν εξειδικευμένο προσωπικό ...να είναι ειδικευμένος ή να γνωρίζει κάποιους μηχανολογικούς εξοπλισμούς... Δηλαδή άνθρωπο που θέλεις μόνο να σου βάζει καπάκια σε ένα μπουκαλάκι δεν χρειάζεσαι πλέον. Γιατί παίρνεις μια μηχανή που στο κάνει αυτόματα. Κι αν έχεις όντως μεγάλες γραμμές παραγωγής όπου θέλεις ανειδίκευτο προσωπικό...-η Ελλάδα ποτέ δεν είχε τέτοιο τομέα δραστηριότητας-, σήμερα φεύγει έξω’.

Όπως επίσης αναφέρει μεγάλος επιχειρηματικός όμιλος στον κατασκευαστικό κλάδο:

‘ Δυστυχώς ή ευτυχώς νομίζω ότι ζούμε σε μια εποχή εξειδίκευσης.

Τα παλαιότερα χρόνια, ενδεχομένως, να ήταν οι μηχανικοί γενικών καθηκόντων. Αλλά πιστεύω ότι σήμερα, και ο κατασκευαστικός κλάδος και ο βιομηχανικός κλάδος, ιδιαίτερα για τις μεγάλες πολυεθνικές ή τις μεγάλες ελληνικές εταιρίες, ψάχνουν να βρουν την εξειδίκευση. Οι γενικών καθηκόντων μηχανικοί και τα στελέχη, κυρίως ζητούνται από τις εταιρείες μικρού ή μεσαίου μεγέθους όπου θέλεις κάποιο στέλεχος ή κάποιο μηχανικό να σου κάνει πολλές δουλειές. Οι μεγάλες εταιρίες προτιμάνε εξειδίκευση. Και γι’ αυτό πολλές φορές και η εκπαίδευση ή επιμόρφωση των στελεχών είναι εξειδικευμένη’.

Παρά το γεγονός ότι το ζήτημα της εξειδίκευσης είναι κεντρικό στις συνεντεύξεις των περισσότερων επιχειρήσεων, ωστόσο υπήρξαν και κάποιες επιχειρήσεις που συμπληρωματικά αναφέρθηκαν και στη σημασία της γενικότερης μόρφωσης των εργαζομένων, όπως στην περίπτωση μεγάλης γαλακτοβιομηχανίας, σύμφωνα με τον εκπρόσωπο της οποίας:

‘Δεν έχουν μία γενική μόρφωση. Μία σφαιρική μόρφωση. Δηλαδή αν έχει ασχοληθεί με οικονομικά, δεν έχει καμία ιδέα, ας πούμε, από τεχνικά, από κάποια άλλα θέματα’.



Επιχειρήσεις οι οποίες σε μεγάλο βαθμό χρησιμοποιούν ημειδικευμένη εργασία των εργατοτεχνιτών, τόνισαν τις επιπτώσεις της χρήσης του σύγχρονου μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού στην ανασύνθεση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργατοτεχνιτών, εφόσον πλέον η ικανότητα άσκησης χειρονακτικής εργασίας θα πρέπει να συνδυάζεται με συγκεκριμένες δεξιότητες που απορρέουν από την εμπειρία χρήσης του συγκεκριμένου εκάστοτε τεχνολογικού εξοπλισμού που εφαρμόζει η επιχείρηση. Όπως αναφέρει μία από τις επιχειρήσεις της κατηγορίας:

‘Δεν υπάρχουν εργάτες εξειδίκευσης πάνω στις νέες τεχνολογίες. Όταν υπάρχουν τέτοιοι άνθρωποι θέλουν συνήθως δουλειές γραφείου και όχι σκληρές δουλειές παραγωγής’.

Είτε σε άλλη περίπτωση:

‘Από την αγορά λείπει το εξής: άνθρωποι οι οποίοι πρέπει να μορφώνονται για να γίνουν εργάτες. Εξειδικευμένοι εργάτες. Γιατί σήμερα όλοι οι εργάτες πρέπει να είναι εξειδικευμένοι εργάτες. Υπάρχουν πάρα πολύ λίγοι που πρέπει να πιάνουν ένα σακί και να το κουβαλάνε, γιατί σήμερα τα πιάνει το κλαρκ και τα σηκώνει τα σακιά’.

Οι επιχειρήσεις τόνισαν ότι σήμερα και οι απλοί εργάτες παραγωγής θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τις βασικές λειτουργίες και χρήσεις του ηλεκτρονικού υπολογιστή, εφόσον η εφαρμογή τους πλέον επεκτείνεται σε όλα τα στάδια της παραγωγής, από το λογιστήριο μέχρι τους αποθηκευτικούς χώρους.

Μεγάλος όμιλος αναφέρει χαρακτηριστικά:

‘Έχουμε την αποθήκη, και το τμήμα παραγωγής που οι άνθρωποι της παραγωγής είναι και αυτοί τεχνολόγοι που ξέρουν περίπου να μπορούν να ρυθμίσουν τα μηχανήματα....Το μεγαλύτερο κομμάτι των πραγμάτων υποστηρίζεται από μηχανογράφηση. Μηχανοργάνωση. Δηλαδή στην αποθήκη κόβουμε τα δελτία μηχανογραφικά. Οι επιταγές κόβονται μηχανογραφικά. Δηλαδή ένα μεγάλο κομμάτι είναι ότι πρέπει να ξέρουμε τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών...Πρέπει να μπορεί να μπαίνει στο internet να παίρνει e-mail. Έχουν καταργήσει τα πάντα. Τώρα έρχονται με e-mail).

Είτε σε άλλη χαρακτηριστική περίπτωση:

‘Βασικό δεδομένο η γνώση κομπιούτερ...Οι παραγγελίες τώρα θα δίνονται ηλεκτρονικά. Αυτή τη στιγμή οι παραγγελίες καταχωρούνται από το τμήμα τιμολόγησης, οι εργάτες που έχουμε μέσα...είναι πάνω σε ένα stand και έχουν το computer , μια οθόνη εκεί πέρα και παίρνουν τις παραγγελίες ηλεκτρονικά. Πατάνε ένα κουμπί, τυπώνουν την παραγγελία, την παίρνουνε και πάνε μετά και τη δίνουνε στον εργάτη που κάνει το picking και πάει στα ράφια εκεί και παίρνει τα προϊόντα. Ακόμα και ο εργάτης που κάθεται έχει μια οθόνη μπροστά του, ένας εργάτης τώρα ανειδίκευτος....Υπάρχουν εργάτες που θεωρητικά είναι εργάτες, αλλά κάνουν και δουλειά πιο πάνω’.

Άλλωστε, η συχνή μεταβολή των τεχνολογιών και των εργαλειομηχανών που εφαρμόζονται στην καθαρά παραγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων, απαιτεί μια διαρκή εξοικείωση των εργατών παραγωγής με τις απαιτήσεις χρήσης και τον τρόπο λειτουργίας τους, διότι όπως αναφέρει χαρακτηριστικά μεγάλη επιχείρηση στον κλάδο της ξυλουργικής βιομηχανίας:

‘Αλλάζει ο τρόπος εργασίας, αλλάζουν τα μηχανήματα. Πρώτα ας πούμε ξυλουργικά μηχανήματα μπορούσε ας πούμε ένα μηχανήμα να έχει ζωή 100 χρόνια, σήμερα τα ξυλουργικά μηχανήματα έχουν ζωή 3,5,6,10 χρόνια το πολύ...Μετά είναι όλα ηλεκτρονικά, αλλάζουν, γίνονται με περισσότερες δυνατότητες, προσφέρουν άλλα...Η δική μας η δουλειά έχει εξειδίκευση. Τα μηχανήματα τα καινούργια είναι ηλεκτρονικά όλα. Χρειάζονται λοιπόν άνθρωποι που να ξέρουν ακόμη και κομπιούτερ, να χειρίζονται δηλαδή μηχανήματα που, όπως τα περισσότερα ξυλουργικά μηχανήματα σήμερα, χρησιμοποιούν και δουλεύουν με κομπιούτερ. ....Πρέπει να έχουν εκπαίδευση στα κομπιούτερ. Δηλαδή για να κάνεις ένα πρόγραμμα στο κομπιούτερ, να κάνεις ένα πράγμα, να κάνεις ένα πορτάκι, οτιδήποτε, πρέπει να ξέρεις’.

Αλλά οι επιχειρήσεις και οι όμιλοι αυτού του είδους –που η λειτουργία τους στηρίζεται στη χρήση ημειδικευμένης εργασίας- εξέφρασαν μια γενικότερη δυσκολία που αντιμετωπίζουν στην εύρεση εργατών ανάμεσα στο ντόπιο εργατικό δυναμικό:

‘Δεν βρίσκουμε εργατικό δυναμικό. Εργάτες. Όσο και αν σας φαίνεται περίεργο αυτή τη στιγμή Έλληνες εργάτες δεν βρίσκουμε. Και αναγκαζόμαστε και προσλαμβάνουμε αλλοδαπούς’.

Βεβαίως, ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας της εργασίας σε σχέση με την προσπάθεια που πρέπει να καταβληθεί, τις αντίξοες περιβαλλοντικές συνθήκες, και τις πιθανές επιπτώσεις στην υγεία και τη ζωή των εργαζομένων, αναγνωρίζεται συχνά και ο αντίλογος, εφόσον:

‘Οι αποδοχές είναι οι συνήθεις αποδοχές των συλλογικών συμβάσεων. Δεν μπορείς να αυξήσεις το κόστος πάρα πολύ γιατί αυτό θα έχει ως συνέπεια να αυξηθεί και στο προϊόν, οπότε κρατάμε το κόστος χαμηλά τουλάχιστον με τα νόμιμα. Από εκεί, εφόσον χρειαστεί κάποιοι άνθρωποι να αναβαθμιστούν και να αναλάβουν ρόλους θα πάρουν κάτι καλύτερο. Αλλά η μεγάλη μερίδα των εργατών θα πάρει το νόμιμο. Τη συλλογική του σύμβαση.....Δε μιλάμε για μια δουλειά εργάτη σε μια απλή αποθήκη, μια απλή γραμμή παραγωγής σε νορμάλ συνθήκες. Η δουλειά εδώ της γραμμής παραγωγής της δικής μας αποθήκης είναι σε συνθήκες κρύου. Ο μέσος όρος θερμοκρασίας της παραγωγής είναι 7 με 8 βαθμούς’ ....δύσκολες συνθήκες. Γιατί όταν δουλεύεις σε μια θερμοκρασία 4,5 βαθμών και έξω έχει 40...’.

Είτε όπως δηλώνει μία από τις μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες:

‘Το τεχνικό προσωπικό στον ιδιωτικό τομέα αμείβεται με τα ελάχιστα για την επιβίωσή του. Οι συλλογικές συμβάσεις του ιδιωτικού τομέα είναι απαράδεκτες. Δεν μιλάμε για Ευρώπη... Ένας άνθρωπος είναι πάρα πολύ δύσκολο να διανύσει αυτά τα 50χλμ. δύο φορές την ημέρα για το μεροκάματο που προβλέπουν οι συλλογικές συμβάσεις’.

Από τις συνεντεύξεις προέκυψε ότι ακόμα και οι επιχειρήσεις εντάσεως κεφαλαίου θεωρούν ότι υπάρχει επάρκεια σε επιστημονικό δυναμικό το οποίο διαθέτει υψηλού επιπέδου θεωρητική γνώση, αλλά ότι σημειώνεται έλλειψη κάποιων τεχνικών και τεχνολογικών ειδικοτήτων μέσης και ανώτερης εκπαίδευσης, καθώς και ο συνδυασμός της θεωρητικής γνώσης των τεχνικών και μηχανικών όλων των εκπαιδευτικών επιπέδων, με την εμπειρία στην παραγωγή.

Αρκετές επιχειρήσεις τόνισαν ότι οι απόφοιτοι ανώτερων και ανωτάτων σχολών τεχνικής κατεύθυνσης, έχουν την τάση να προσανατολίζονται περισσότερο σε δουλειές γραφείου, και δυσκολεύονται ή απαξιούν να ενταχθούν στην διαδικασία της παραγωγής:

‘Γιατί εάν πεις ότι ψάχνεις τεχνολόγο τροφίμων για εργοδηγό παραγωγής...όλοι οι άνθρωποι που έχουν τελειώσει ένα ΤΕΙ ή ένα πανεπιστήμιο δυσκολεύονται με κάποιο τρόπο να μπουνε στην διαδικασία παραγωγής ή συσκευασίας. ...Προτιμούν περισσότερο δουλειές που έχουν να κάνουν με γραφείο... Η τάση αυτή τη στιγμή στους δέκα ανθρώπους που τελειώνουν ΑΕΙ και ΤΕΙ, οι 7 θα πάνε για να κάνουν MBA μεταπτυχιακό στη διοίκηση επιχειρήσεων. Δεν θα γυρίσουν προς το εργοστάσιο...στο τεχνικό κομμάτι. Λίγοι είναι αυτοί που θα θελήσουν να εμβαθύνουν εκεί. Η αγορά όμως από ότι καταλαβαίνω έχει έλλειψη προς το τεχνικό κομμάτι...Διοικητικούς έχει γεμίσει ο κόσμος πλέον’.

Και ακόμα:

‘...θέλεις χημικούς ή για υπεύθυνους παραγωγής, για υπεύθυνους εργοδηγούς. Αλλά για να μπει κάποιος εργοδηγός στην παραγωγή πρέπει να περάσει στην παραγωγή. Πείτε τώρα εσείς έναν που έχει πτυχίο ΤΕΙ να τον βάλω στην παραγωγή να ξεκινήσει εργάτης γιατί ουσιαστικά από εκεί πρέπει να ξεκινήσει για να μάθει πως δουλεύει η παραγωγή και μετά με τα skills, με την ικανότητα που έχει και τη μόρφωση να φτάσει να γίνει εργοδηγός...τεχνολόγοι τροφίμων...τα βιογραφικά που πήρα για μια αγγελία, αλλά για θέση διασφάλισης ποιότητας. Άλλου είδους δουλειά. ..Μιλάμε για δουλειά γραφείου’.

Από κάποιες επιχειρήσεις αναφέρθηκε επίσης ότι η υψηλή και παρατεταμένη επένδυση των νέων σε ακαδημαϊκή γνώση, σε βάρος της απόκτησης εμπειρίας από την ένταξη στην παραγωγή, έχει συχνά δυσμενείς επιπτώσεις στην αξιολόγησή τους κατά την πρόσληψη :

‘Θεωρούν ότι ένα πτυχίο Πανεπιστημίου πλέον, δεν τους καλύπτει.

Τελειώνουν χημικοί-μηχανικοί και πηγαίνουν και κάνουν MBA στην Αγγλία. Με αποτέλεσμα...στρατός και λοιπά, φτάνουν 30 με μηδενική προϋπηρεσία. Και αυτό δεν αναπληρώνεται εύκολα στην αγορά’.

Η απόκτηση εμπειρίας έστω και με τη μορφή της πρακτικής άσκησης κατά τη διάρκεια των σπουδών, οι επιχειρήσεις συχνά θεωρούν ότι αποτελεί και ένα πειστήριο δυναμισμού, υπευθυνότητας και ωριμότητας της προσωπικότητας του υποψηφίου, μια μαρτυρία της αναγνώρισης από την πλευρά του, της αξίας της εργασίας:

‘Όταν βλέπεις ότι ο άνθρωπος ενδιαφέρεται και ασχολείται, έστω για δύο μήνες...Όταν δω φοιτητή, όχι μόνο εγώ, κάποιοι συνάδελφοι, ότι το καλοκαίρι ενδιαφέρεται και πάει να δουλέψει σε ένα κάμπινγκ, σε ένα μπαρ, σε ένα νησί... να δουλέψει σε ένα ξενοδοχείο, είναι άνθρωπος που έχει μια ανησυχία. Όταν είναι 30 ετών και δεν έχει δουλέψει ποτέ του, είναι στο ίδιο επίπεδο με των 18 χρονών’.

Επίσης:

‘...γιατί η πρακτική άσκηση φέρνει σε επαφή, σε πραγματικές συνθήκες εργασίας αυτούς οι οποίοι βγαίνουν στην αγορά εργασίας. Για πρώτη φορά.....Γιατί αυτός ο άνθρωπος μπορεί να μην προσληφθεί από εμάς, θα έχει όμως 3 μήνες 4-6 σε εμάς, και θα μπει το βιογραφικό του ότι εγώ έκανα πρακτική, αυτήν την εποχή εκεί,... τόσους μήνες σε αυτή τη θέση έμαθα αυτά. Αυτό είναι ένα συν για την περαιτέρω πορεία του στην αγορά εργασίας....Αποκτά δεξιότητες, αντιλαμβάνεται τι ζητάει η αγορά, έρχεται σε επαφή, επικοινωνεί. Είναι μεγάλη υπόθεση να μπορείς να επικοινωνείς με συναδέλφους. Έτσι; Δεν είναι εύκολο πράγμα....να μπορείς να επιβιώνεις μέσα σε μία κοινωνία εργαζομένων δεν είναι εύκολο’.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις επισημαίνουν ότι οι νέοι οι οποίοι έχουν επενδύσει σε υψηλές βαθμίδες εκπαίδευσης (πτυχία, μεταπτυχιακά) και κατά κανόνα υστερούν σε εμπειρία, εκφράζουν υπερβολικά μεγάλες αξιώσεις όταν προσέρχονται στις πρώτες συνεντεύξεις τους για πρόσληψη, τόσο όσον αφορά τις αμοιβές, όσο και το επίπεδο της θέσης ευθύνης που θεωρούν ότι τους αναλογεί, διότι πολλοί από αυτούς εκφράζουν προσδοκίες ανάληψης διευθυντικής θέσης χωρίς να διαθέτουν στοιχειώδη εμπειρία:

‘Φταιει η οικογένεια η οποία διαμορφώνει μια κουλτούρα, παιδί μου θα πάρεις δύο μεταπτυχιακά. Κι έχει ένα παιδί 27 χρονών, με δύο μεταπτυχιακά, δύο ξένες γλώσσες, και περιμένει τη θέση τη διευθυντική. Τη στιγμή που δεν έχει αλλάξει τίποτα στο προφίλ του. Γιατί η θεωρία

ποτέ δεν πρόκειται να μας καλύψει, ας πούμε, στην εμπειρία που μας δίνει η ίδια η δουλειά, δεν καλύπτεται με τίποτα...η άποψη η δική μου ταυτίζεται με αυτές τις εταιρείες που αναζητούν κόσμο. Τις recruiting services. Που κάνουν αναζήτηση προσωπικού. Και μου λένε όλοι το ίδιο πράγμα. Ότι όλοι θέλουν να ξεκινήσουν από κάτι αμοιβές υπέρογκες. Όλοι έχουν επενδύσει στα μεταπτυχιακά τους με αποτέλεσμα η αξία του πτυχίου έχει μηδενική πλέον υπόσταση στην αγορά’.

Παρά την μεγάλη σημασία όμως που φαίνεται να αποδίδουν οι επιχειρήσεις στην εμπειρία, φαίνεται ότι συχνά δεν είναι διατεθειμένες να την πληρώσουν ικανοποιητικά, εφόσον δεν είναι διατεθειμένες να ανταμείψουν την προϋπηρεσία:

‘Θέλεις κάποιον που να έχει δουλέψει σε βιομηχανική παραγωγή. Αυτοί λοιπόν οι περισσότεροι είναι με πτυχίο είτε μέσης σχολής είτε πρακτικού μηχανικού, αλλά που να έχει κάνει εξάσκηση του επαγγέλματος και να έχει φτάσει σε ένα επίπεδο. Και αυτοί έχουν το δεύτερο μειονέκτημα ότι είναι μεγάλοι στην ηλικία... Να είναι 45 χρονών, δεν πάζ εύκολα να τον πάρεις. Γιατί εάν είναι 45 χρονών θα κουβαλάει και μια προϋπηρεσία και θα σου σηκώσει ψηλά το κασέ’.

Οι επιχειρήσεις δήλωσαν ότι στην αγορά εργασίας αντιμετωπίζουν συνήθως έλλειψη προσφοράς εργασίας σε ειδικότητες όπως: των μηχανολόγων, ηλεκτροτεχνιτών μέσω τεχνικών σχολών, λογιστών με εμπειρία και γνώση χειρισμού σύγχρονων ηλεκτρονικών πακέτων λογιστικής, στελεχών με εμπειρία στα logistics (οργάνωση και διαχείριση αποθηκευτικών χώρων), στελεχών με ειδίκευση και εμπειρία σε θέματα λογιστικά, φορολογικά, κοστολόγια (στελέχη με γνώση οικονομικών σε τεχνικά ζητήματα).

Όπως σημειώνει μεγάλος επιχειρηματικός όμιλος:

‘Η ανάγκη εδώ και αρκετά χρόνια είναι περισσότερο στους λογιστές παρά στους οικονομικούς αναλυτές. Από αυτούς μπορείς να βρεις πάρα πολλούς. Λογιστές όμως με καλή γνώση λογιστικής μπορείς να βρεις πολύ λίγους και με κάποια εμπειρία’.

Από άλλον μεγάλο επιχειρηματικό όμιλο αναφέρθηκε έλλειψη στην ειδικότητα των τεχνικών συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών (τεχνικούς Hardware), ενώ κάποια άλλη επιχείρηση ανέφερε ότι αντιμετώπισε δυσκολία στην εξεύρεση της ειδικότητας του θερμαστή, για την οποία απαιτείται δίπλωμα άσκησης επαγγέλματος, και επισημάνθηκε ότι υπάρχει έλλειψη της συγκεκριμένης ειδικότητας στην αγορά, διότι μέχρι σήμερα οι ανάγκες καλύπτονταν από πρώην θερμαστές στα καράβια, οι οποίοι όμως έχουν πλέον αποχωρήσει από την αγορά εργασίας.

Επίσης, μεγάλη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων επεσήμανε ελλείψεις στην ειδικότητα του τεχνολόγου συντηρητή:

‘Εγώ τώρα ψάχνω για τεχνολόγο συντηρητή με ειδικότητα σε θέματα ατμού για την ατμογενήτρια που έχουμε και δε βρίσκω. Δηλαδή ακόμα και σε τέτοιες θέσεις υπάρχει πρόβλημα. Φύλακες βρίσκω όσους θέλω...’, ενώ άλλος μεγάλος όμιλος στον κατασκευαστικό κλάδο, ανέφερε ελλείψεις στην ειδικότητα του χειριστή οικοδομικού γερανού, ειδικότητα η οποία απαιτεί ειδική άδεια άσκησης επαγγέλματος που αποκτάται κατόπιν εξετάσεων, και απαιτεί πολύ καλή γνώση και ακρίβεια χειρισμού των σύγχρονων ηλεκτρονικών γερανών, διότι αλλιώς μπορούν να προκληθούν θανατηφόρα ατυχήματα στους χώρους των εργοταξίων. Ο τρόπος που περιγράφηκαν οι δεξιότητες της συγκεκριμένης ειδικότητας σε σχέση με την χρήση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού, ήταν πολύ παραστατικός:

‘...χειριστές οικοδομικού γερανού. Ξέρετε, αυτούς τους μεγάλους γερανούς που στήνονται και μεταφέρουν τα βαριά αντικείμενα. Εκεί πραγματικά συναντήσαμε στο παρελθόν κάποια έλλειψη. Τουλάχιστον σε έμπειρους. Γιατί και τα τελευταία μοντέλα των γερανών είναι αρκετά σύγχρονα, πλήρως ηλεκτρονικά....Αναγκαστήκαμε να εκπαιδέσουμε εκ του μηδενός ανθρώπους οι οποίοι είχαν άδεια άλλου τύπου χειριστή. Τους στείλαμε στη Γαλλία για 2 μήνες. Εκπαιδεύτηκαν στην χρήση ηλεκτρονικών οικοδομικών γερανών, και επιστρέψανε στην Ελλάδα, κάτσανε κάποιο διάστημα σε βοηθοί σε παλιούς χειριστές, για να αποκτήσουν και την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά, και μέσα σε ένα εξάμηνο δώσανε εξετάσεις και πήραν την άδεια που χρειαζότανε. Διότι είναι μια πολύ χρήσιμη ειδικότητα αυτή. Διότι είσαι περίπου, όχι περίπου,

είσαι 8 ώρες μόνος μέσα σε ένα κουβούκλιο σε ύψος το οποίο κυμαίνεται από 10 ή 30 μέχρι 150-200 μέτρα. Το πώς βλέπεις κάτω τους ανθρώπους είναι ούτε λίγο ούτε πολύ, σα μυρμήγκια. Είναι μεγάλη η απόσταση. Πρέπει να είσαι πολύ ισορροπημένο άτομο στο χαρακτήρα σου. Η μόνη επαφή με τον έξω κόσμο είναι μέσω ενός ασυρμάτου. Μια ενδοεπικοινωνία δηλαδή για τους χειρισμούς που πρέπει να εκτελέσεις στην ανύψωση και τη μεταφορά του φορτίου. Επομένως χρειάζονται λεπτοί και προσεκτικοί χειρισμοί διότι μπορείς πολύ εύκολα, με μία αβλεψία ή ένα λάθος χειρισμό, να εκτελέσεις ένα ατύχημα το οποίο μπορεί να αποβεί και ομαδικό, και ενδεχομένως θανατηφόρο. Και να προκαλέσει σοβαρές βλάβες στους εργαζόμενους από κάτω’.

Στην τεχνική-τεχνολογική κατεύθυνση καταγράφηκε και έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών με εμπειρία στις νέες τεχνολογίες και τα σύγχρονα συστήματα παραγωγής, όπως είναι τα συστήματα ποιοτικού ελέγχου ISO και συναφείς τεχνικές ειδικότητες οι οποίες συνδέονται με τον σύγχρονο τρόπο παραγωγής και τους κανόνες λειτουργίας που απορρέουν από το κανονιστικό πλαίσιο οργανισμών όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, και οι οποίες απαιτούν την πιστοποίηση αδειών άσκησης επαγγέλματος:

‘...έχουμε πληρώσει και για την εκπαίδευση των στελεχών ιδίως της παραγωγής του ιδιωτικού ελέγχου στα καινούργια συστήματα ISO και όλα αυτά τα καινούργια πράγματα. Που κι εκεί είναι ειδικότητες. Είναι άνθρωποι οι οποίοι πρέπει να επιθεωρούν τις βιομηχανίες. Οι οποίοι όμως δεν έχουν βγει. Δεν έχουν εκπαιδευτεί. Κι εκπαιδεύονται στην πράξη της βιομηχανίας. Και εδώ μου έχουν στείλει κάποια έντυπα να τα σφραγίσω και να τους τα ξαναστείλω...τις επιθεωρήσεις για να πάρουν κάποια άδεια εξασκήσεως του επαγγέλματος’.

Παρόμοια είναι και η έλλειψη που καταγράφεται σε ειδικότητες που σχετίζονται με την τήρηση των κανόνων ασφαλείας και τις συνθήκες εργασίας, όπου όπως ελέγχθη από επιχειρηματικό όμιλο, υπάρχει ειδικότητα τεχνικών ασφαλείας που προκηρύσσεται μέσω ΑΣΕΠ, για την οποία απαιτείται και προϋπηρεσία σε ανάλογη θέση στον ιδιωτικό τομέα, και δεν εμφανίζονται ενδιαφερόμενοι για τις θέσεις.



Στα τεχνικά επαγγέλματα τονίστηκε επίσης η σημασία της εμπειρίας και προϋπηρεσίας ως μία από τις βασικότερες προϋποθέσεις πρόσληψης. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ένας από τους επιχειρηματικούς ομίλους:

‘Αν πάρεις έναν τεχνίτη και τον βάλεις να δουλέψει στις μηχανές, θα τον ρωτήσω τι τεχνικές γνώσεις έχει σε παρόμοια εργοστάσια. Ότι πτυχίο και να σου φέρει. Δηλαδή το πτυχίο σήμερα δεν μετράει. Δηλαδή μετράει, ότι αγγελία να βρείτε, μετράει να έχεις εμπειρία....Δεν μπορείς να δουλέψεις πουθενά σήμερα αν δεν έχεις μια συγκεκριμένη εμπειρία’.

Ανάμεσα στα επαγγέλματα τα οποία εμφανίζουν την μεγαλύτερη συχνότητα εφαρμογής στην παραγωγή, συγκαταλέγονται: οι τεχνολόγοι τροφίμων και χημικοί παραγωγής με εμπειρία, οι πωλητές, ηλεκτροτεχνίτες διαφόρων κατηγοριών, μηχανολόγοι και μηχανολόγοι μηχανικοί με εμπειρία, στελέχη με εμπειρία στα logistics, λογιστές με γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών και εμπειρία<sup>20</sup>, οδηγοί. Ειδικότερα όσον αφορά το επάγγελμα των ηλεκτροτεχνιτών τονίστηκε ότι:

‘Δυστυχώς δεν υπάρχει σχολή που να βγάζει ηλεκτροτεχνίτες μέσω των τεχνικών σχολών. Δεν μιλάμε για ηλεκτρολόγους μηχανολόγους. Μιλάμε για μέσω των τεχνικών σχολών που είναι οι ηλεκτροτεχνίτες. Αυτοί που βγαίνουν είναι εγκαταστάτες ηλεκτρολόγοι, που βάζουν σε σπίτια. Δεν θέλουμε τέτοιους ηλεκτρολόγους. Ηλεκτρολόγους ηλεκτρονικούς που να μπορούν να χειρίζονται ή να δουλεύουν σε μηχανήματα όπως είναι οι συσκευασίες, οι αυτόματες με το ένα το άλλο....Ένας άνθρωπος που έχει βγάλει το Πολυτεχνείο δεν πάει να ασχοληθεί με τη μηχανή. Να κάθεται ώρες όρθιος. Θέλεις τέτοιους ανθρώπους που να μπορούν να προγραμματίσουν, να ξέρουν την αντίσταση να την αλλάξουν. Ηλεκτροτεχνίτης ηλεκτρονικός. Δηλαδή να ξέρουν οι άνθρωποι να δουλεύουν σε μηχανήματα. Το ηλεκτρονικό κομμάτι των μηχανημάτων. ‘Όχι το ηλεκτρονικό κομμάτι των καλωδίων’.

---

<sup>20</sup> Σημειώνουμε, ότι όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις των επιχειρήσεων της έρευνας, οι λογιστές είναι επιφορτισμένοι με σύνθετα εργασιακά καθήκοντα, εφόσον πέρα από την παρακολούθηση και διαχείριση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, συνήθως ασχολούνται –ιδιαίτερα στις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις- και με αρμοδιότητες που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, όπως είναι η επιλογή, ένταξη και παρακολούθηση της πορείας του προσωπικού σε επιδοτούμενα προγράμματα κατάρτισης.

Οι μετεγκαταστάσεις, επεκτάσεις, συγχωνεύσεις, αναθέσεις υπεργολαβίας και οι συναφείς αναδιαρθρώσεις στην οργάνωση της αλυσίδας παραγωγής των επιχειρήσεων, έχουν κάνει επιτακτικότερη την αναγκαιότητα γνώσης μιας τουλάχιστον ξένης γλώσσας για τους εργαζομένους, ιδιαίτερα της Αγγλικής, αναγκαιότητα που υπαγορεύεται και από τις απαιτήσεις χρήσης των νέων τεχνολογιών, εφόσον όλα τα τεχνικά εγχειρίδια λειτουργίας τους, προϋποθέτουν την γνώση τουλάχιστον της Αγγλικής γλώσσας. Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά:

‘...θέλουμε έναν άνθρωπο να γνωρίζει μία γλώσσα....Τα μηχανήματά μας, η συνεργασία μας, οι προμηθευτές μας...τους λέμε μιλάτε αυτή τη γλώσσα; Αγγλικά, Γαλλικά. Διότι δυστυχώς πάνε πάρα πολύ γρήγορα τα πράγματα. Τον παλαιό καιρό, πριν από 10-20 χρόνια, πήγαινε κάποιος με το πτυχίο του, μάθαινε, τον εκπαιδευανε...Τώρα εξελίσσονται πάρα πολύ γρήγορα’.

Και ακόμα:

‘Τα αγγλικά τα θεωρούν σαφώς απαραίτητα. Δηλαδή στο να επικοινωνήσουν, έχουμε και τη θυγατρική στη Βουλγαρία, εκ των πραγμάτων πρέπει να μπορείς να συνεννοηθείς’.

Ένα από τα βασικά κριτήρια πρόσληψης του προσωπικού αποτελεί και το κριτήριο της ηλικίας, εφόσον οι επιχειρήσεις προτιμούν κατά κανόνα νεαρής ηλικίας εργατικό δυναμικό, που να συνδυάζει όμως και τα κριτήρια που προαναφέρθηκαν, δηλαδή τυπικά προσόντα και σε κάποιο βαθμό και εμπειρία. Όπως αναφέρεται σε μια περίπτωση χαρακτηριστικά:

‘Γιατί σήμερα δεν βρίσκεις εύκολα άνθρωπο 25 χρονών 27 που να έχει τελειώσει το ΤΕΙ και να έχει και προϋπηρεσία στη βιομηχανία και σε σοβαρά μηχανήματα όπως είναι τα δικά μας. Οπότε δεν τον παίρνεις. Δεν τον δοκιμάζεις. Θέλεις κάποιον που να έχει δουλέψει σε βιομηχανική παραγωγή. Αυτοί λοιπόν οι περισσότεροι είναι με πτυχίο είτε μέσης σχολής είτε πρακτικού μηχανικού, αλλά που να έχει κάνει εξάσκηση του επαγγέλματος και να έχει φτάσει σε ένα επίπεδο. Και αυτοί έχουν το δεύτερο μειονέκτημα ότι είναι μεγάλοι στην ηλικία... Να είναι 45 χρονών, δεν πάζ εύκολα να τον πάρεις. Γιατί εάν είναι 45 χρονών θα κουβαλάει και μια προϋπηρεσία και θα σου σηκώσει ψηλά το κασέ. Για μια θέση

βοηθητική, μπορεί να θέλει διευθυντική, εσύ θέλεις βοηθητική, να ξεκινήσει από κάπου, αλλά να έχει και μια γνώση 10 πραγμάτων. Να έχει μια προϋπηρεσία τουλάχιστον μια τριετία στο νερό’.

Επιπλέον, σε χειρωνακτικά επαγγέλματα, αποφασιστικό ρόλο παίζει και το κριτήριο του φύλου, αποκλείοντας τις γυναίκες, εφόσον η φύση της εργασίας είναι ιδιαίτερα κοπιαστική, και απαιτεί μεγάλη σωματική δύναμη και αντοχή. Αλλά το κριτήριο του φύλου λειτουργεί ως μηχανισμός αποκλεισμού των γυναικών και από άλλα τεχνικής φύσης αλλά υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου και ειδίκευσης επαγγέλματα, όπως για παράδειγμα είναι το επάγγελμα του μηχανικού, όπου παραδοσιακά υπάρχει η τάση να ασκείται κυρίως από άνδρες, παρά το γεγονός, ότι το μεγαλύτερο μέρος της δυνατότητας άσκησης του επαγγέλματος, καθορίζεται από το γνωστικό επίπεδο του υποψηφίου και μόνον. Όπως χαρακτηριστικά παραδέχεται εκπρόσωπος επιχείρησης:

‘...να κοιτάξεις το φύλο αν σε ενδιαφέρει. Δηλαδή, κακώς, αλλά μηχανολόγους μηχανικούς δεν παίρνουμε γυναίκες, παρότι βγαίνουν γυναίκες’.

Από τις συνεντεύξεις προέκυψε επίσης ότι στις επιχειρήσεις δεν υπερτερεί η αντίληψη που θέλει η έμφαση να δίνεται στην σχηματοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων αμέσως μετά την πρόσληψη και σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, τοποθετώντας έτσι σε δεύτερο επίπεδο τη σημασία των τυπικών προσόντων, της εξειδίκευσης και προϋπηρεσίας τους. Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις και επιχειρηματικοί όμιλοι του κλάδου δεν επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, εφαρμόζοντας εντατικά προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, σε όλες τις ειδικότητες και βαθμίδες του προσωπικού, προγράμματα ανάπτυξης των εργαζομένων και δομημένα συστήματα πρόσληψης, αξιολόγησης και προαγωγής τους.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσαρμόζονται στο σύστημα αξιών και τη φιλοσοφία λειτουργίας της επιχείρησης, εσωτερικεύοντας τις αρχές και τις αξίες της, εξυπηρετώντας τους στρατηγικούς στόχους ανάπτυξης της επιχείρησης. Ένας από τους μεγαλύτερους ομίλους στον κλάδο των προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά, εκφράζει αυτή την άποψη με ιδιαίτερα ενδιαφέροντα τρόπο:

‘ Η κάθε εταιρεία έχει ένα σύστημα αξιών. Εάν θέλεις να είσαι μέλος αυτής της μικρής κοινωνίας, πρέπει να στις γνωρίσουν αυτές τις αξίες και να αποφασίσεις αν τις αποδέχεσαι ή όχι. Εμείς έχουμε π.χ. καταγράψει στα εκατό χρόνια μας, έξι συγκεκριμένες αξίες, τις επικοινωνούμε στους ανθρώπους, τους βλέπουμε να μπαίνουν μέσα να παίρνουν παραδείγματα κλπ...Εκεί φαίνεται ο άνθρωπος ο οποίος ταυτίζεται στο εργασιακό περιβάλλον, με αυτές και λειτουργεί έτσι. Εμείς έχουμε την ακεραιότητα, την βαθιά γνώση του αντικειμένου όποιου και να είναι, το να δίνουμε αξία στον πελάτη, την αρχή της συνεχούς βελτίωσης, το να δεσμευόμαστε ότι θα φέρνουμε το έργο σε πέρας και τους στόχους που μας έχουν ανατεθεί, και, πάρα πολύ χρήσιμο, η εταιρική κοινωνική ευθύνη,...σεβασμό για τον άλλο, την κοινωνία και το περιβάλλον. Αυτές είναι οι έξι αξίες μας, οι οποίες είναι δουλεμένες από την πρώτη μέρα λειτουργίας μας και αποτελούν τον τρόπο της δουλειάς μας’.

Οι επιχειρήσεις επομένως δίνουν μεγάλη σημασία και σε στοιχεία προσωπικότητας όπως είναι η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στο περιβάλλον και το σύστημα αξιών που διέπουν την επιχείρηση, η αφοσίωση και ταύτισή τους με τους στόχους της επιχείρησης, όπως επίσης δίνουν μεγάλη σημασία και σε κοινωνικές δεξιότητες όπως είναι η δυνατότητα επικοινωνίας, η διαπραγματευτική ικανότητα:

‘Ξέρετε το Α και το Ω είναι η επικοινωνία. Πώς θα επικοινωνήσει ο προϊστάμενος με τον προϊστάμενο. Πώς θα επικοινωνήσει ο εργάτης με τον προϊστάμενό του. Τί θα του πει για να καταλάβει. Γιατί άλλα λες και άλλα καταλαβαίνουνε. Είναι μεγάλο αυτό. Δηλαδή μπορεί να κατέβει κάποιος κάτω με το κουστουμάκι του και να πει ήρθα παιδιά να κάνω τώρα τον τεχνίτη. ...Δεν είναι. Πρέπει να είναι ο άνθρωπος, να προσαρμόζεται στο περιβάλλον...Από τα Πανεπιστήμια βγαίνουν αρκετά καλοί αλλά πρέπει να.....θα πρέπει κάποιος να μπορεί να επικοινωνήσει. Να είναι συνεργάσιμος. ...γιαυτό γίνονται κι αυτές οι συνεντεύξεις. Για να καταλάβεις αν ο άλλος σου κολλάει στη δομή. ...είναι πολύ δύσκολο. ..Όλα τα σεμινάρια είναι σε θέματα επικοινωνίας, διοίκησης, επαφής με ανθρώπους, αξιολόγησης. Αλλά είναι όλα σε σχέση με τον άνθρωπο.

Δηλαδή θέματα συμπεριφοράς. Πώς θα πάρεις μια απόφαση. Πώς θα λειτουργήσει μια ομάδα’.

Οι κοινωνικές δεξιότητες επίσης, σε συνδυασμό με τα επιμέρους χαρακτηριστικά, τις αρμοδιότητες και τους ρόλους που συνθέτουν το περιεχόμενο των ειδικοτήτων, κατευθύνουν και τον καταμερισμό των υποψηφίων στις θέσεις εργασίας, εφόσον:

‘Όλοι έχουν τα ίδια προσόντα. Δηλαδή όταν ψάχνεις έναν χημικό-μηχανικό, ας πούμε, όλοι έχουν ένα πτυχίο. Ή μπορεί και όλοι να σου έχουν και δύο τρία χρόνια προϋπηρεσία. Δεν είναι αυτό το κριτήριο πλέον το οποίο ψάχνεις. Εκείνο που σου βγάζει τα κριτήρια είναι τι ζητάει η θέση. Αν η θέση ζητάει έναν άνθρωπο που θα κάνει project management, δηλαδή θα κάτσει μπροστά στον υπολογιστή του και θα δουλέψει ένα project για δύο τρία χρόνια, άλλα χαρακτηριστικά ζητάς από έναν άνθρωπο που θέλεις να κουμαντάρει 100 εργάτες στην παραγωγή. Δηλαδή να ξέρει να επικοινωνεί με τον κόσμο. Να ξέρει να κάνει σωστό management. Άλλο προφίλ είναι ο ένας και άλλο προφίλ είναι ο άλλος. Αυτά σήμερα ονομάζονται competences, στα ελληνικά: χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Ικανότητες οι οποίες απορρέουν είτε από την προσωπικότητα του άλλου είτε από την εμπειρία του. Δηλαδή ένας άνθρωπος που έχει πολύ καλό επικοινωνιακό στυλ, θα τον απασχολήσουμε στις πωλήσεις, στην υποστήριξη πελατών, σε θέσεις management. Ένας άνθρωπος που είναι πολύ καλός αναλυτής και λεπτομερής στη δουλειά του θα τον χρησιμοποιήσεις για κάποια θέση για μισθοδοσία. Για accountant, για project management, για επενδύσεις, μελέτη επενδύσεων’.

Άλλο ζήτημα που επισημάνθηκε από τις επιχειρήσεις, είναι η έλλειψη κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, με αποτέλεσμα συχνά να προκύπτει πρόβλημα αναντιστοιχίας προσφοράς και ζήτησης εργασίας σε τοπικό επίπεδο:

‘Οι οδηγοί είναι πάλι μια δύσκολη ομάδα, πρέπει να έχουν δίπλωμα Γ κατηγορίας. Στην επαρχία είναι πιο εύκολα τα πράγματα γιατί ένας οδηγός θα βρεις έναν να πάρει δίπλωμα Γ κατηγορίας. Εδώ όμως είναι πιο δύσκολο. ..στην Κρήτη είναι σε κάποιες ειδικότητες όπου όντως θέλεις έναν άνθρωπο για

στέλεχος μεσαίο και μεγάλο να προσλάβεις, θέλεις να είναι από την τοπική κοινωνία, και η τοπική κοινωνία δεν μπορεί να σου παρέχει τεχνολόγους τροφίμων ή χημικούς μηχανικούς με προϋπηρεσία στα τρόφιμα. Εκεί αναγκάζομαστε να βάλουμε αγγελία και όντως δεν έχουμε απήχηση. Πόσους τεχνολόγους να έχει ή γεωπόνους. Και δεν έχουν πάει στο Δημόσιο, και να έχουν μια καλή προϋπηρεσία. Αναγκάζομαστε να βρούμε ανθρώπους που να θέλουν να βρουν δουλειά και να κατεβούν στην Κρήτη’.

### **Αποτελέσματα συνεντεύξεων με εκπροσώπους επιχειρήσεων του τριτογενή τομέα**

Από τις συνεντεύξεις με εκπροσώπους επιχειρήσεων στον τομέα των υπηρεσιών<sup>21</sup>, κεντρικής σημασίας αναδείχθηκε και πάλι –όπως και προηγουμένως από τις συνεντεύξεις με εκπροσώπους βιομηχανικών επιχειρήσεων-, το ζήτημα της εξειδίκευσης των εργαζομένων, με σύγχρονες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται στο πλαίσιο των ειδικοτήτων των επιμέρους κλάδων, ενώ αυτονόητες πρόβλεψαν οι γνώσεις τουλάχιστον μιας ξένης γλώσσας (συνήθως της Αγγλικής) και των βασικότερων πακέτων χρήσης του ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Επισημάνθηκε επίσης η σημασία της ικανότητας προσαρμογής των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον και τους στόχους της επιχείρησης, η επιδίωξη από πλευράς τους (συνήθως με την συμμετοχή της επιχείρησης), συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης του επιπέδου ειδίκευσης και δεξιοτήτων τους. Αποδείχθηκε ακόμα ότι οι επιχειρήσεις σχεδόν στο σύνολό τους εξετάζουν και αξιολογούν την ύπαρξη προϋπηρεσίας και εμπειρίας των υποψηφίων εργαζομένων τους<sup>22</sup>, ενώ κατά τη διαδικασία της πρόσληψης, σημαντικό βάρος δίνεται και στη συνέντευξη, μέσα από την οποία οι υπεύθυνοι αξιολόγησης των προσλήψεων προσπαθούν να εκμαιεύσουν στοιχεία χαρακτήρα, προσωπικότητας και δεξιοτήτων, τα οποία παράλληλα προσπαθούν να διασταυρώσουν με την

---

<sup>21</sup> Στο δείγμα των επιχειρήσεων της έρευνας στον τομέα των υπηρεσιών, συμπεριλήφθηκαν επιχειρήσεις πληροφορικής, μεγάλες τράπεζες-όμιλοι, μεγάλος ξενοδοχειακός όμιλος και επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα, μια από τις μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ, μεγάλος όμιλος τηλεπικοινωνιών, μεγάλος ναυτιλιακός όμιλος, ένας από τους μεγαλύτερους ομίλους στο χώρο των media, μεγάλος θεραπευτικός όμιλος.

<sup>22</sup> Συχνά δε, την προϋποθέτουν ρητά.

διεξαγωγή δομημένων ερωτηματολογίων. Αναφέρθηκε ότι τους ενδιαφέρει το ήθος με την γενικότερη έννοια αλλά και ειδικότερα το εργασιακό ήθος των υποψηφίων, η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα στην διεκπεραίωση των καθηκόντων, η ευελιξία και η συνεπής εκπροσώπηση της επιχείρησης κατά την επαφή τους με τους πελάτες, η προσαρμοστικότητα στο εργασιακό περιβάλλον, την φιλοσοφία και τις αρχές που διέπουν την επιχείρηση. Από τις συνεντεύξεις προκύπτει ακόμα ότι οι επιχειρήσεις συχνά εξετάζουν και το στοιχείο της εντοπιότητας των υποψηφίων εργαζομένων τους, αφού συναρτούν την διαθεσιμότητα και την συνέπεια στην τήρηση του ωραρίου κάτω από τις οποιασδήποτε συνθήκες, με την απόσταση κατοικίας των εργαζομένων από την επιχείρηση.

Όπως εξήγησαν οι επιχειρήσεις, η αναγκαιότητα της μεγαλύτερης δυνατής εξειδίκευσης των εργαζομένων, συνδέεται με τις ταχύτατες αλλαγές και την εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας της μικροηλεκτρονικής, σε όλους σχεδόν τους οικονομικούς τομείς και κλάδους. Όπως δήλωσε για παράδειγμα ο υπεύθυνος προσωπικού μεγάλου τηλεπικοινωνιακού ομίλου, ο οποίος ασχολείται με τις προσλήψεις όλων των τομέων δραστηριότητας του οργανισμού (διοίκησης, συντήρησης, τεχνικό, οικονομικό κλπ.), ο όμιλος συνήθως διαπιστώνει έλλειψη προσφοράς εργασίας στην ειδικότητα των ηλεκτρονικών αποφοίτων ΤΕΙ, η οποία έχει μεγάλη ζήτηση στην αγορά:

‘Γιατί είναι σήμερα η τεχνολογία, σχεδόν σε όλους τους τομείς, είναι ασύρματη και χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά μέσα’.

Η όπως δήλωσε εκπρόσωπος μεγάλης επιχείρησης πληροφορικής:

‘Υπάρχουν κάποιες θέσεις συγκεκριμένες που θέλουμε γνώσεις συγκεκριμένων συστημάτων ή συγκεκριμένων γλωσσών πληροφορικής.

Υπάρχουν ανάλογα τη θέση, διαφορετικά technical skills τα οποία ζητάμε από τους υποψηφίους’.

Παρόλα αυτά, όπως σημειώνει η ίδια εταιρεία, η προσφορά εργασίας σε ειδικότητες που προϋποθέτουν τεχνικές γνώσεις και ικανότητες, πληροφορικής κλπ., έχει βελτιωθεί σημαντικά από το 2000 και μετά, ιδιαίτερα στην πληροφορική, σε αντίθεση με τα προηγούμενα χρόνια, όπου η προσφορά εξειδικευμένης εργασίας στην ειδικότητα ήταν ανεπαρκής.

Γεγονός πάντως παραμένει ότι στις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας όπως είναι οι επιχειρήσεις στον κλάδο της πληροφορικής, απαιτούνται πολύ διαφορετικές ειδικότητες με μεγάλη εξειδίκευση:

‘Τις βασικές γνώσεις τις παίρνουν με το πτυχίο πληροφορικής. Τις βασικές γνώσεις. Τώρα από ‘κει και πέρα, η εξειδίκευση...’ Η θα πρέπει να διαβάσει κάποιος μόνος του ή να πάει σε κάποια σεμινάρια ή να πάρει κάποιες πιστοποιήσεις ή να πάρει training μέσα στη δουλειά του. On the job training δηλαδή. Για να αποκτήσει και μεγαλύτερη εξειδίκευση που χρειάζεται. Βέβαια, ανάλογα τα skills, τα εφόδια. Τον τρόπο που θα σκέπτεσαι. Τη μεθοδολογία, να διαβάζεις και να αναπτυχθείς από μόνος σου. Αλλά σαφώς...συνήθως τα παιδιά που δεν έχουν ξαναδουλέψει έχουν τρομερές ελλείψεις. Πρέπει να πάρουν training πάνω στη δουλειά και για να μπορέσουν να γίνουν παραγωγικοί, μπορεί να περάσουν και 6 μήνες, και ένας χρόνος’.

Όπως όμως φάνηκε μέσα από τις συνεντεύξεις, την εξειδίκευση συχνά οι επιχειρήσεις την αναζητούν με τους δικούς τους όρους, εφόσον δεν είναι διατεθειμένες να καταβάλλουν το ακριβές αντίτιμό της, καλύπτοντας τις εξειδικευμένες ανάγκες τους με δυναμικό χαμηλότερου επιπέδου ειδίκευσης και εκπαίδευσης, με κυρίαρχο στόχο, την εξασφάλιση φθηνότερου κόστους εργασίας. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση μεγάλου τηλεπικοινωνιακού ομίλου, ο οποίος στην προσπάθεια να καλύψει τις ανάγκες του σε ηλεκτρονικούς:

‘Ήταν περισσότερο διαθέσιμοι οι πτυχιούχοι του Πολυτεχνείου, οι διπλωματούχοι του Πολυτεχνείου παρά του ΤΕΙ, που σημαίνει ότι αυτοί είναι περιζήτητοι στην αγορά και είναι λίγοι διαθέσιμοι... Προτιμούνται για τις επιχειρήσεις, γιατί συνδυάζουνε και την τέχνη, με την έννοια ότι εύκολα πιάνουν κάτι και το κάνουν με τα χέρια τους, έχοντας παράλληλα και τις γνώσεις τις θεωρητικές που χρειάζεται μια επιχείρηση. Και κυρίως, κοστίζουν λιγότερο από ότι ο μηχανικός. Και έχουν και λιγότερες απαιτήσεις στη συνέχεια. Ένας μηχανικός, μετά από κάποια χρόνια στην παραγωγή, θα διεκδικήσει να πάρει μια θέση υπευθύνου. Ένας ΤΕΙ ξέρει ότι θα αργήσει να πάρει θέση υπευθύνου. Κι έτσι, προτιμάται πιο εύκολα



από την επιχείρηση, και βρίσκει πιο εύκολα δουλειά. Γι' αυτό και είναι λίγοι στην αγορά εργασίας'.

Είτε όπως προκύπτει από συνέντευξη με εκπρόσωπο επιχείρησης πληροφορικής, ο οποίος προηγουμένως έχει τονίσει την σημασία της εξειδίκευσης και της συνεχούς βελτίωσης των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων:

‘...σίγουρα ορισμένα από αυτά τα παιδιά που είναι εξειδικευμένα, θέλουν να πληρωθούν καλούς μισθούς. Καλούς σε εισαγωγικά. Αλλά σίγουρα δεν θα πάρουν τον βασικό μισθό. Από κει και πέρα, με τα τόσα στενά περιθώρια που μας έχει δώσει το φορολογικό σύστημα...είναι πολύ δύσκολο να τους τα προσφέρεις. Και υπάρχει μια μεγάλη μερίδα η οποία ψάχνεται γενικά. Πάνε από εταιρεία σε εταιρεία, είναι λίγος ο μισθός, μετά για λίγο παραπάνω πάνε κάπου αλλού...υπάρχει κινητικότητα. Και στο χώρο που μιλάω με συναδέλφους, γνωρίζω ότι ο ένας φεύγει από την μία εταιρεία πάει στην άλλη, πάει στην παράλλη κλπ.’.

Οι ανάγκες εξειδικευμένης γνώσης σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υψηλού τεχνικού επιπέδου, όπως είναι για παράδειγμα οι επιχειρήσεις εγκατάστασης ολοκληρωμένων συστημάτων πληροφορικής, υποστήριξης δικτύων και σχεδιασμού προγραμμάτων software, δεν συναρτώνται μόνο με τις άμεσα τεχνικές ειδικότητες όπως είναι αυτές των προγραμματιστών και των μηχανικών συστημάτων, αλλά απαιτούνται επίσης και από ειδικότητες υποστήριξης και προώθησης των παρεχόμενων υπηρεσιών στην αγορά, όπως είναι η ειδικότητα των πωλητών:

‘και στα εμπορικά τμήματα, δηλαδή τους πωλητές μας, ψάχνουμε και εκεί ένα συγκεκριμένο προφίλ. Ψάχνουμε κυρίως μηχανικούς και ει δυνατόν μεταπτυχιακούς. Δε μας ενδιαφέρει...θα το μάθουν το εμπορικό κομμάτι. Οι μηχανικοί έχουν κάποιες τεχνικές γνώσεις. Οπότε μπορούν να ενσωματωθούνε καλύτερα. Αφενός. Και αφετέρου έχουν μια πιο δομημένη σκέψη’.

Οπότε:

‘Οικονομικά δεν κοιτάμε στις πωλήσεις. Κοιτάμε κυρίως το τεχνικό background’.

Σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις, οι τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες απαιτούνται ακόμα και για τις υψηλές βαθμίδες της διοίκησης, τους προϊσταμένους και τους διευθυντές τμημάτων της επιχείρησης. Ειδικότερα όμως, στις καθεαυτού τεχνικές ειδικότητες των προγραμματιστών, αναλυτών συστημάτων και τεχνικών δικτύων, η εξειδίκευση είναι διαρκής, ανάλογη με τις συνεχείς εξελίξεις της τεχνολογίας, και πιστοποιείται με ειδικές εξετάσεις που οργανώνονται βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων και προδιαγραφών από εταιρείες υψηλής τεχνολογίας που πρωτοστατούν στον κλάδο, σε ένα κλιμακούμενο επίπεδο δυσκολίας και συνθετότητας:

‘Γιατί αλλάζουν τόσο γρήγορα όλα αυτά τα πράγματα που ότι γνώσεις και να πάρεις από ένα Πανεπιστήμιο, σε ένα χρόνο μπορεί να έχουν αλλάξει...Αυτή τη στιγμή υπάρχουν κάποιες εταιρείες που κάνουν πολύ εξειδικευμένα μαθήματα πάνω σε routes. Η αγορά πια το ζητάει αυτό. Τα κοστολόγια τους είναι πολύ ακριβά, καθώς και οι εξετάσεις είναι από την Αμερική. Δεν δίνεις εξετάσεις εδώ. Μέσω internet στην Αμερική και το να αποκτήσει ένα δίπλωμα είναι πάρα πολύ δύσκολο...πάνω σε δίκτυα, σε routes κυρίως. Και μετά υπάρχουν και τα διπλώματα της Microsoft, πολύ καλά σεμινάρια που δίνει η Microsoft σε servers...οι εξετάσεις γίνονται στην Microsoft ή την Sisco,...και ο άλλος όταν αποκτήσει το πτυχίο, σημαίνει ότι κατέχει το θέμα σε έναν πολύ μεγάλο βαθμό’.

Γνώσεις σε ζητήματα πληροφορικής τεχνολογίας και ηλεκτρονικών συστημάτων υποστήριξης πωλήσεων, αναφέρθηκε ότι είναι επιθυμητό να διατίθενται από τους υποψηφίους και σε άλλους κλάδους των υπηρεσιών, όπως τις τράπεζες, μεγάλες επιχειρήσεις-ομίλους στον ξενοδοχειακό κλάδο, ένα από τα μεγαλύτερα ιδιωτικά θεραπευτήρια-όμιλος στον κλάδο της υγείας<sup>23</sup>, με τις ανάλογες προσαρμογές στο είδος των καθηκόντων των ειδικοτήτων που προσιδιάζουν στον εκάστοτε κλάδο.

Ακόμα και σε μια μικρή επιχείρηση οργάνωσης και ταξινόμησης αρχείων σε μικροφιλμική ή ηλεκτρονική μορφή, η οποία είναι καθαρά εντάσεως εργασίας, ο ιδιοκτήτης της δήλωσε:

---

<sup>23</sup>Όπου βεβαίως κυριαρχεί η συνεχής εξειδίκευση και εκπαίδευση σε ζητήματα που άπτονται άμεσα του επιστημονικού αντικειμένου για την άσκηση των ιατρικών και νοσηλευτικών καθηκόντων.

‘Το κριτήριο είναι, επειδή εγώ δεν θέλω εξειδικευμένες γνώσεις, θέλω όμως να είναι, να έχει κάποιες γραμματικές γνώσεις, οι οποίες, το επίπεδο του Λυκείου μου επαρκούν, ή με κάποιες γνώσεις υπολογιστή, λόγω της κατάστασης αυτής με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, να έχουν κάποιες γνώσεις υπολογιστή, οι οποίες ...να είναι χειριστές, να μπορούν να πληκτρολογήσουν στοιχεία και να γράψουν το πρόγραμμα μέσα, τα διάφορα στοιχεία αναζήτησης’.

Άλλος μεγάλος τραπεζικός όμιλος δηλώνει ρητά ότι λαμβάνεται υπόψη η βασική τουλάχιστον γνώση του περιβάλλοντος των ηλεκτρονικών υπολογιστών:

‘Δηλαδή ηλεκτρονική χρήση Microsoft Office. Που πλέον θεωρείται, δεν υπάρχει γραφείο, δεν υπάρχει υπηρεσία, δεν υπάρχει τομέας στην οικονομία ...είναι τόσο βασικό που...εγώ δεν ξέρω πολλούς υποψηφίους που να μην ξέρουνε τη χρήση...άρα ας πούμε ότι στη σύγχρονη κοινωνία, χωρίς να το γράφουνε πουθενά, ας πούμε επίσημα, νομίζω ότι είναι βασικό στοιχείο για κάποιον να προσεγγίσει μια επιχείρηση. Όπως και οι ξένες γλώσσες’.

Αλλά και μεγάλος όμιλος στον κλάδο της ναυτιλίας, τονίζει ότι η γνώση της χρήσης των υπολογιστών σε συνδυασμό με την γνώση της Αγγλικής γλώσσας, είναι απαραίτητος όρος για την άσκηση των καθηκόντων των υψηλόβαθμων αξιωματούχων των πλοίων (πλοιάρχων, μηχανικών, ασυρματιστών), ακριβώς επειδή πλέον σήμερα, η εφαρμογή των υπολογιστών είναι καθολική σε όλες τις επιμέρους λειτουργίες των πλοίων:

‘Χρήση Αγγλικής καταρχάς. Αυτή απαραίτητη. Κομπιούτερ απαραίτητο γιατί όλα είναι computerized τα συστήματα πλέον. Ειδικά προγράμματα...Γιατί οι επικοινωνίες, τα πάντα, γίνονται με τα κομπιούτερ. Τα προγράμματα τα οποία τρέχουν πάνω στα πλοία, με κομπιούτερ. Έχουν εγκατασταθεί κομπιούτερ πάνω στα πλοία. Η επικοινωνία γίνεται μεταξύ πλοίου και γραφείου με κομπιούτερ, μέσω δορυφορικού. Τα πάντα είναι τυποποιημένα, έρχονται, φεύγουνε κλπ. με μηνύματα τυποποιημένα. Είτε όσον αφορά τα καταστατικά που έχει το προσωπικό πάνω στα πλοία,...αρκετά πιστοποιητικά ο κάθε ναυτικός, το πώς θα κάνουνε τις

συντηρήσεις πάνω, τα πάντα, που είναι κωδικοποιημένα σύμφωνα με τον κώδικα της διαχείρισης του πλοίου’.

Αρκετή σημασία αποδίδουν επίσης οι επιχειρήσεις κατά την πρόσληψη, στην ύπαρξη προϋπηρεσίας και την απόκτηση εμπειρίας του υποψηφίου κατά την άσκηση των καθηκόντων του σε επιχειρήσεις του κλάδου. Όπως σημειώνει ένας από τους μεγαλύτερους ξενοδοχειακούς ομίλους, υπάρχουν:

‘ειδικότητες δύσκολες, που απαιτούν θα έλεγα μια σχετική προϋπηρεσία, ειδικά στα επισιτιστικά τμήματα. Οι μάγειροι, απαιτεί μια εξειδίκευση, ...απαιτεί μια σχετική εμπειρία...οι σπουδές είναι ένα βασικό στοιχείο. Το δεύτερο κατά σειρά είναι η προϋπηρεσία στην αντίστοιχη θέση στην οποία κάνει application ο ενδιαφερόμενος. Αυτό είναι πολύ σημαντικό στοιχείο εάν υπάρχει σχετική προϋπηρεσία. Όχι πολλά χρόνια, χωρίς να σημαίνει ότι αυτό δεν είναι συν, δε μας ενδιαφέρουν τα 10 ή 15 ή 20 χρόνια. Μας ενδιαφέρει μια σχετική προϋπηρεσία η οποία μπορεί να οριοθετείται σε μήνες,..σε ένα χρόνο, δύο χρόνια, δεν είναι απαραίτητο να είναι πολλά χρόνια’.

Ακόμα, όπως επιχειρηματολογεί η εκπρόσωπος ενός από τους μεγαλύτερους τραπεζικούς ομίλους, η οποία αποφαίνεται ότι στον όμιλο εκτιμούν πολύ την εμπειρία και είναι διατεθειμένοι να την πληρώσουν:

‘Είναι τι περιμένεις. Είναι ανάλογα με το τι θα σου δώσει ο καθένας. Αυτός που έχει την εμπειρία μπορεί να σου προσφέρει πολύ περισσότερα. Ε, θα τα δώσεις. Και θα τον προτιμήσεις. Άσχετα με την ηλικία του<sup>24</sup>. Σε χαμηλότερες θέσεις, και εκεί υπάρχει. Αν κάποιος είναι έμπειρος στις χορηγήσεις, θα χειρίζεται πολύ πιο άνετα δύσκολες περιπτώσεις που τις έχει ξανασυναντήσει στο παρελθόν, από έναν νεαρό ο οποίος είναι πολύ έξυπνος, έχει πολύ καλές γνώσεις, πολύ καλές σπουδές, αλλά κάθε φορά που θα του τυχαίνει κάτι διαφορετικό, θα πρέπει να ασκεί την κρίση του εκείνη τη στιγμή...δηλαδή η εμπειρία για μένα δεν πληρώνεται. είναι ανεκτίμητη βοήθεια σε έναν οργανισμό’.

---

<sup>24</sup> Αναφέρεται σε θέσεις διευθυντικές, υψηλής ευθύνης.

Θετικά αξιολογείται η εμπειρία, έστω και με τη μορφή πρακτικής άσκησης, ακόμα και με κάποια μορφή προσέγγισης της εργασίας σε οποιοδήποτε επαγγελματικό χώρο:

‘Στο εξωτερικό ο φοιτητής εργάζεται. Άσχετα με τις σπουδές του, σε κάποιον άλλο χώρο. Αυτό δίνει τη δυνατότητα να τα δει τα πράγματα πιο πρακτικά... Το τι σημαίνει πουλάω. Μπορεί να είσαι σε ένα σουπερ μάρκετ, να καθίσεις, δεν ξέρω, να εργαστείς δύο μήνες ή τρεις... σε ένα χώρο οπουδήποτε. Βλέπεις λιγάκι τι γίνεται... Είναι η αλαζονεία της Ελληνικής κοινωνίας που δεν βοηθάει τα παιδιά... Δεν είναι κακό να εργαστεί κανείς με μερική απασχόληση το καλοκαίρι’.

Η ύπαρξη προϋπηρεσίας και εμπειρίας αναφέρθηκε ότι συνεκτιμάται κατά την πρόσληψη στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, παρόλα αυτά, υπήρξαν και περιπτώσεις επιχειρήσεων στις οποίες η προϋπηρεσία δεν κρίνεται τόσο απαραίτητη, υπό την προϋπόθεση ότι έχουν πραγματοποιηθεί ‘καλές’ σπουδές, όπως στην περίπτωση επιχείρησης στον κλάδο της πληροφορικής, η οποία αποφάνθηκε ότι:

‘Εμείς έχουμε τη φιλοσοφία ως εταιρεία ότι μας ενδιαφέρουν νέοι άνθρωποι, με ταλέντα, με προϋπηρεσία, χωρίς προϋπηρεσία. Δε μας ενδιαφέρει απαραίτητα να έχουν προϋπηρεσία, αλλά άνθρωποι οι οποίοι έχουν καλές σπουδές... καλή παρουσία, καλό στήσιμο, και οι οποίοι θα μπούνε μέσα, θα εκπαιδευτούνε μέσα στην εταιρεία, και θα μπορέσουν να εξελιχθούν’.

Εκτός από τη χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας και τη γενικότερη χρήση εφαρμογών στους υπολογιστές, απολύτως απαραίτητη αποδείχθηκε ότι θεωρείται και η γνώση τουλάχιστον μιας ξένης γλώσσας, σε όλο το φάσμα των υπηρεσιών και όλες τις βαθμίδες των εκπαιδευτικών επιπέδων και των θέσεων των υποψηφίων. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο εκπρόσωπος μεγάλου τραπεζικού ομίλου:

‘Όταν ζητάμε απολυτήριο λυκείου, εντάξει, δε ζητάμε ειδικά προσόντα. Θα ξέρουν όμως τα αγγλικά τους, θα ξέρουν ηλεκτρονικούς υπολογιστές, θα εκπαιδευτούν...’.

Ένας ακόμα λόγος της επιτακτικής γνώσης της Αγγλικής, είναι όπως ανέφερε ο εκπρόσωπος μιας από τις επιχειρήσεις πληροφορικής:

‘...ειδικά σε θέσεις τεχνικές, υπάρχουν και πολλά manuals τα οποία είναι στα αγγλικά. Χρειάζεται δηλαδή να ξέρουν και αγγλικά’.

Σε μερικές μάλιστα περιπτώσεις, η μη ικανοποιητική γνώση της Αγγλικής γλώσσας, αποτέλεσε και το μεγαλύτερο εμπόδιο στη πλήρωση των θέσεων εργασίας, όπως ανέφερε ο υπεύθυνος προσωπικού μεγάλου τηλεπικοινωνιακού ομίλου, σύμφωνα με τον οποίο, ο όμιλος έχει συναντήσει μεγάλη δυσκολία στην κάλυψη των θέσεων των ηλεκτρονικών που κατά καιρούς έχει προκηρύξει, επειδή όσοι εκδήλωσαν ενδιαφέρον για την ειδικότητα, στην πλειοψηφία τους δεν ανταποκρίνονταν στο κριτήριο της ικανοποιητικής γνώσης (τουλάχιστον σε επίπεδο Lower) της Αγγλικής γλώσσας.

Στην επάρκεια των τυπικών προσόντων, την διάθεση εμπειρίας σε κάποιο βαθμό, την γνώση χρήσης των υπολογιστών και ξένων γλωσσών, όλες οι επιχειρήσεις ανέφεραν ότι προσμετρούν και στοιχεία προσωπικότητας, ήθους και χαρακτήρα, την ύπαρξη κοινωνικών δεξιοτήτων όπως η ικανότητα επικοινωνίας με αποτελεσματικότητα και ευγένεια με συναδέλφους και προϊσταμένους, και κυρίως στην διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, την ικανότητα προσαρμογής και προώθησης πνεύματος συνεργασίας σε ομάδα, την αναγνώριση της φιλοσοφίας της επιχείρησης και την ταύτιση των εργαζομένων με αυτήν, με τις επιδιώξεις και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Αρκετές επιχειρήσεις αναφέρθηκαν επίσης στη σημασία της ανάληψης πρωτοβουλιών, την δημιουργική σκέψη, την ικανότητα κρίσης, τη δυνατότητα και την ταχύτητα επίλυσης προβλημάτων.

Για την ανίχνευση αυτού του είδους των χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων των υποψηφίων, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν συνεντεύξεις κατά στάδια, καθώς και την διενέργεια δομημένων τεστ ψυχολογίας, που βασίζονται σε συγκεκριμένες τεχνικές ανίχνευσης των σχετικών χαρακτηριστικών.

Η σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις στην ύπαρξη αυτού του είδους των δεξιοτήτων και των στοιχείων προσωπικότητας των εργαζομένων, αποδεικνύεται σε διάφορα αποσπάσματα των συνεντεύξεων, όπως αυτό με τον υπεύθυνο προσωπικού μεγάλου τραπεζικού ομίλου:

‘Γιατί σε μας, πέρα από τα τυπικά προσόντα ...σημαντικό ρόλο παίζει και η δυνατότητα επικοινωνίας, η δυνατότητα κατανόησης των αναγκών της εταιρείας και της αγοράς και ένα πάντρεμα των τυπικών προσόντων με αυτά. Τότε καθίσταται αναγκαία η συνέντευξη, η οποία είναι δομημένη με συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο’.

Όπως επίσης ανέφερε η εκπρόσωπος άλλου μεγάλου τραπεζικού ομίλου:

‘η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι κυρίως πελατοκεντρική. Δηλαδή προσπαθεί να προσφέρει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες και τα καλύτερα προϊόντα στους πελάτες...Κι εμείς όταν σχεδιάζουμε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της οποιαδήποτε θέσης, βασική προϋπόθεση και μεγάλο κομμάτι της επιμόρφωσης είναι πώς να είναι σωστή επαγγελματικά η προσέγγιση σε αυτά που θέλει ο πελάτης. Πώς να έχει ποιότητα στην συμπεριφορά ενός υπαλλήλου και να φαίνεται. Πώς να εξυπηρετεί τον πελάτη με ευγένεια, με καλοσύνη, και χρησιμοποιώντας τις γνώσεις του ώστε να τον κατευθύνει σωστά. Όχι να τον υποχρεώσει να επιλέξει κάτι που δεν του ταιριάζει’.

Η ίδια επιχείρηση έχει επίσης καταγεγραμμένες τις δεξιότητες βάσει των οποίων αξιολογούνται οι υποψήφιοι κατά τη διαδικασία της πρόσληψης αλλά και οι εργαζόμενοι κατά τη διαδικασία της ετήσιας αξιολόγησης, οι οποίες έχουν ως εξής: αποτελεσματικότητα, οργανωτικές ικανότητες, ηγετικές ικανότητες, συνεργασία, ομαδικότητα, συναδελφικότητα, ικανότητα επικοινωνίας, λογική σκέψη, πρωτοβουλία, ευελιξία. Οι δεξιότητες αυτές, όπως τονίστηκε, είναι συνδυασμός προσωπικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που προκαλούν συγκεκριμένη συμπεριφορά, ενώ μεγάλος ρόλος για τον σχηματισμό αυτού του είδους των δεξιοτήτων αποδίδεται στην ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία ανιχνεύεται κατά την πρόσληψη με συγκεκριμένα τέστ που εξετάζουν ζητήματα συμπεριφοράς:

‘ένας καλός ηγέτης πρέπει να έχει συναισθηματική νοημοσύνη. Ένας άνθρωπος που συνεργάζεται σε ομάδα πρέπει να έχει συναισθηματική νοημοσύνη. Ακόμα και η ικανότητα επικοινωνίας θέλει συναισθηματική νοημοσύνη. Αν πάρουμε μία-μία τις δεξιότητες, η συναισθηματική νοημοσύνη τις ακουμπάει όλες. Άρα, ναι, τη λαμβάνουμε υπόψη. Δηλαδή πώς αυτός ο άνθρωπος μπορεί να κάνει handling τα δικά του

συναισθήματα, να έχει αντίληψη του τοπίου και των συναισθημάτων του περιβάλλοντος, και από αυτήν την αντίληψη του τοπίου και των συναισθημάτων του περιβάλλοντος, να είναι πιο αποτελεσματικός στη συνεργασία’.

Όπως επίσης ανέφερε η υπεύθυνη ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων ενός από τους μεγαλύτερους ομίλους στον χώρο των μέσων μαζικής ενημέρωσης:

‘...θα θέλαμε κάποιες φορές οι άνθρωποι αυτοί<sup>25</sup> να είναι πιο καλοί στη διαχείριση της σχέσης τους με τους άλλους, στη διαχείριση του χρόνου τους, στη διαχείριση του στρες. Δηλαδή για πιο soft πράγματα. ...κυρίως είναι soft skills αυτά που θα ήθελε, πιστεύω, η αγορά σήμερα. Πτυχία υπάρχουνε...είναι πράγματα που δυστυχώς δεν διδάσκονται σε σχολές, ας πούμε, τεχνικής εκπαίδευσης. Μπορεί και κάποιος που έχει τελειώσει οικονομικά να μην έχει ακούσει ποτέ γι’αυτά τα πράγματα’.

Η ικανότητα επικοινωνίας, πολλές φορές είναι και το καθοριστικό στοιχείο πρόκρισης κατά τη συνέντευξη, για υποψηφίους ισότιμων τυπικών προσόντων και εμπειρίας, διότι όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από υπεύθυνη επιχείρησης:

‘Γιατί είναι θέσεις που...είναι μερικές φορές και θέμα χημείας. Δηλαδή να μπορούν να συνεννοηθούν. Δηλαδή αν ένας άνθρωπος επικοινωνήσει με τον άλλον από την πρώτη συνέντευξη...αυτό είναι παρεξηγήσιμο μερικές φορές...Δηλαδή νομίζουμε ότι αυτός μου άρεσε αλλά ο άλλος δε μου άρεσε. Δεν είναι ακριβώς έτσι. Είναι ότι με αυτόν επικοινωνήσα και με τον άλλον δεν επικοινωνήσα. Οπότε, αν δεν έχω επικοινωνήσει σωστά από την αρχή, θα έχω και στη μελλοντική μου συνεργασία πρόβλημα. Δηλαδή, δεν είναι θέμα αυτό που λένε, ότι κρίνουμε από την εξωτερική εμφάνιση ή από τα πρώτα τρία λεπτά...δεν το έχω δει αυτό να γίνεται ακριβώς έτσι’.

Το ζήτημα της επικοινωνίας βεβαίως, όπως το ανέπτυξε και μία από τις επιχειρήσεις στον κλάδο της πληροφορικής, έχει διπλούς αποδέκτες:

---

<sup>25</sup> Αναφέρεται στους τεχνικούς, κάμεραμεν κλπ.



‘Αυτό που έχουμε δώσει πολύ μεγάλη βάση, τώρα τελευταία, είναι το θέμα της επικοινωνίας. Με το προσωπικό. Το θέμα της επικοινωνίας...Μάλλον της διοίκησης...Το να φτάνει πολύ γρήγορα η πληροφορία από τη διοίκηση στον τελευταίο εργαζόμενο. Το να μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να κατανοήσει πώς η δουλειά του συμβάλλει στο συνολικό αποτέλεσμα της εταιρείας, πώς η δουλειά του επηρεάζει τη δουλειά του διπλανού του. Και πώς η δουλειά και των δύο συμβάλλει στο συνολικό αποτέλεσμα της εταιρείας. Έχουμε δώσει ιδιαίτερη έμφαση σε αυτό. Τον τομέα της εσωτερικής επικοινωνίας, διοργανώνοντας meetings και συζητήσεις με το προσωπικό, προσπαθώντας να βγάλουμε και τα προβλήματα τα οποία έχουνε. Να τα συζητήσουμε. Να φτάσουν πολύ γρήγορα πάνω στη διοίκηση’.

Τα στοιχεία του χαρακτήρα, της προσωπικότητας και ιδιοσυγκρασίας, είναι σε κάποιες περιπτώσεις τόσο σημαντικά, που συχνά συμβάλλουν στον καταμερισμό των υποψηφίων στις θέσεις της εργασίας. Όπως αναφέρεται από την εκπρόσωπο του ομίλου στον χώρο των MME:

‘Δηλαδή κάποιος τεχνικός μπορεί να είναι άψογος στη δουλειά του, αλλά να είναι λίγο πιο αργός από ότι χρειάζεται η θέση. Δεν μπορώ να πάω έναν αργό κάμεραμαν σε αυτό που θα στείλω για ζωντανό. Ένας αργός και δημιουργικός κάμεραμαν μπορεί να είναι μέσα σε ένα στούντιο...Οπότε, ανάλογα με τη θέση τη συγκεκριμένη, ανεξάρτητα από την ειδικότητά του, παίζει ρόλο. Δηλαδή ένας προϊστάμενος θα ήθελε έναν πιο δημιουργικό που θα κάνει κάμερα. Ένας άλλος θα ήθελε κάποιον που ναι μεν θα μπορεί να σκηηνάρει ένα ωραίο πλάνο, αλλά να μπορεί να αντεπεξέλθει αν κάποια στιγμή του φύγει το καλώδιο από την πρίζα. Πράγματα που δεν συμβαίνουν σε στούντιο. Οπότε πρέπει να έχει και κάποια διαφορετικά qualities’.

Πολλές φορές δηλαδή, τα στοιχεία του χαρακτήρα και η ύπαρξη διαφορετικών δεξιοτήτων, ιδιοσυγκρασιών, ικανοτήτων και εμπειριών μεταξύ των εργαζομένων, προδιαγράφουν και την κάλυψη διαφορετικής γκάμας θέσεων της ίδιας ειδικότητας:

‘Μπορεί να θέλουμε μία γραμματέα, ας πούμε, η οποία να έχει τελειώσει

τη σχολή γραμματέων, να μιλάει αγγλικά, και να χειρίζεται άψογα ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Από 'κει και πέρα, αν αυτή η γραμματέας θα υποστηρίξει, ας πούμε, το τμήμα των εξωτερικών συνεργείων, που είναι ένα τεχνικό τμήμα, δεν χρειάζεται να έχει εμπειρία δίπλα σε γενικό διευθυντή. Ή δεν χρειάζεται να έχει σεμινάρια, διαρκή επιμόρφωση. Ενδεχομένως, αν έχει και ένα πτυχίο, να είναι overqualified για αυτήν την θέση. Από την άλλη, αν ψάχνουμε για γραμματέα γενικού διευθυντή, μετράνε πολύ περισσότερα πράγματα. Όπως, ας πούμε, δίπλα σε ποιούς ανθρώπους έχει κάτσει, να μπορώ να ανιχνεύσω αν είναι εχέμυθη, αν έχει ικανότητες management καταστάσεων, κυρίως αν μπορεί να βάλει προτεραιότητες...Μπορεί η θέση να λέγεται 'γραμματέας' και στις δύο περιπτώσεις, απλά, ανάλογα με τη συγκεκριμένη θέση που θα καλύψει, υπάρχουν διαφορετικά προσόντα'.

Εκείνο που παρατηρήθηκε επίσης από την έρευνα όσον αφορά τις δεξιότητες είναι ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις- ομίλους, εκτός από την κωδικοποίηση των τυπικών προσόντων των υποψηφίων σε ότι αφορά σπουδές και εμπειρία, κωδικοποιημένες είναι και οι επιμέρους δεξιότητες ανά ειδικότητα, οι οποίες ως κριτήρια εφαρμόζονται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, σε όλες τις διευθύνσεις και θυγατρικές επιχειρήσεις του ομίλου. Το παράδειγμα μεγάλου ξενοδοχειακού ομίλου είναι διαφωτιστικό:

‘Η εταιρεία, το ξενοδοχείο λειτουργεί κάτω από μία συγκεκριμένη κωδικοποίηση. Την δουλειά μας, την συμπεριφορά μας, την υπαγορεύει μια συγκεκριμένη κωδικοποίηση, τέτοια που διασφαλίζει στον όμιλο, ότι σε όλα τα ξενοδοχεία<sup>26</sup> υπάρχει μια κοινή πολιτική, ...μια κοινή ατμόσφαιρα ώστε ο πελάτης ο οποίος πηγαίνει στο .....<sup>27</sup>Σικάγο, να απολαμβάνει το ίδιο ακριβώς service, στην ίδια ακριβώς λεπτομέρεια με το να 'ρθεί στο .....Αθήνας ή να πάει στο .....Μπανγκόκ. Υπάρχουν διαφορές νοοτροπίας και culture, αλλά σε ότι αφορά την κωδικοποίηση, το .....<sup>28</sup>πώς βγαίνει σαν προϊόν, το πώς απαντάμε στον πελάτη, το πώς εισπράττει τις υπηρεσίες μας, αυτά είναι καταγεγραμμένα,

<sup>26</sup> Αναφέρεται στα ξενοδοχεία με την ίδια επωνυμία, τα οποία απαρτίζουν τον όμιλο.

<sup>27</sup> Αναφέρει την επωνυμία του ομίλου.

<sup>28</sup> Ο.π.

κωδικοποιημένα για να είναι κοινά για όλα τα .....Έτσι ώστε να κάνουμε αυτή τη διαφορά των πεντάστερων ξενοδοχείων’.

Γι’ αυτόν ακριβώς τον λόγο:

‘...υπάρχει για την κάθε θέση ένα σαφές job description, δηλαδή μια δεδομένη περιγραφή θέσης’, η οποία συμπεριλαμβάνει και το είδος των απαιτούμενων δεξιοτήτων.

Στην κατηγορία των δεξιοτήτων οι επιχειρήσεις, εξαίρουν άλλοτε ρητά και άλλοτε έμμεσα, την σημασία της φαντασίας και δημιουργικότητας των εργαζομένων, ως απαραίτητη προϋπόθεση που οδηγεί στην καινοτομία:

‘είναι η καινοτομία και η δημιουργικότητα. Αυτό θέλουμε...Δημιουργικότητα συχνά χρειάζεται. Και στελέχη μας πρέπει να έχουν δημιουργική σκέψη. Από την άποψη ότι θα πρέπει να σκεφτούν να βάλουν ένα πολύ ωραίο τηλεπαιχνίδι. Που να πιάσει. Και να έχουν αίσθηση της αγοράς. Αίσθηση της αγοράς έχουν. Αλλά θέλει...και εσείς δεν θα βλέπατε κάτι που έχετε δει εκατό φορές στο παρελθόν. Οπότε είναι δημιουργικότητα όλα’.

Επίσης, στις σύγχρονες συνθήκες αναδιάρθρωσης της παραγωγής, οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία στην ετοιμότητα προσαρμογής των εργαζομένων στις συνεχείς αλλαγές. Όπως χαρακτηριστικά τοποθετείται διεθνής όμιλος στον κλάδο της παραγωγής προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά:

‘ Γιατί μπορώ να φτιάξω κάτι πολύ καλό, και μετά αλλάζει το τοπίο, και μετά όλα είναι άχρηστα. Ενώ, αν τον αναπτύξω έτσι που να μπορεί να ανταποκριθεί στην αλλαγή, τότε έχω εξασφαλίσει ότι αυτός θα είναι εκεί και αύριο και μεθαύριο σαν παραγωγικό άτομο’.

Επιπλέον, σε κάποιες περιπτώσεις και για κάποιες ειδικότητες οι οποίες λόγω της δυσκολίας της δουλειάς ή άλλων επιβαρυντικών παραγόντων εμφανίζουν μεγάλο turnover<sup>29</sup>, οι επιχειρήσεις προκειμένου να προχωρήσουν στην επιλογή του υποψηφίου εξετάζουν ακόμα και τον βαθμό της ανάγκης για άμεση πρόσληψη που εκδηλώνεται από τους υποψηφίους για την θέση:

---

<sup>29</sup> Συχνές προσλήψεις και αποχωρήσεις

‘το interview έχει να κάνει καθαρά με το personality. Έχει να κάνει με το πόσο μακριά μπορούμε να επενδύσουμε, γιατί είμαστε καινούργια εταιρεία και θέλουμε να επενδύσουμε στο ανθρώπινο δυναμικό μας...Άρα το θέμα της προσωπικότητας, το θέμα της εξέλιξης, το θέμα της ανάγκης, πόσο ανάγκη έχει να δουλέψει...Γιατί αν μιλάμε για καμαριέρα, επειδή δεν είναι εύκολες ειδικότητες, και εάν είναι από την περιοχή και εάν έχει ανάγκη να δουλέψει, γιατί δυστυχώς δεν στεριώνουν εύκολα. Δεν είναι τόσο οι συνθήκες δουλειάς όσο το αντικείμενο απασχόλησης το οποίο δεν τους ενδιαφέρει’.

Κάποιες επιχειρήσεις φαίνεται ακόμα ότι προκειμένου να προχωρήσουν σε πρόσληψη υποψηφίου, εξετάζουν και τον παράγοντα της απόστασης κατοικίας του από την έδρα της επιχείρησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης:

‘Ένα κριτήριο επίσης που προσέχω στο θέμα της πρόσληψης κάποιου, είναι και το πού μένει. Επειδή έχω δει από παλιά, ότι αυτοί οι οποίοι μένουν πολύ μακριά και ότι τα μέσα συγκοινωνίας που μπορεί να μεταχειριστούν, δεν είναι εύκολα, μου έχουν δημιουργήσει προβλήματα στην εξέλιξη της δουλειάς. Σου λέει, ξέρεις, έκαναν απεργία. Πού μένεις; Μένω στο Γαλάτσι. Πώς θάρθεις απ’το Γαλάτσι εδώ ρε φίλε; Έχει απεργία σήμερα το λεωφορείο, έχει τρόλεϊ, τό’να, τ’άλλο, αρχίζουμε να έχουμε προβλήματα και όταν είναι μικρή η επιχείρηση, δεν είναι όπως οι μεγάλες οι οποίες, μπορείς να του πεις, ξέρεις άργησες 15 λεπτά θα σου κόψω 15 λεπτά απ’τη δουλειά....κοιτάω και το λέω στον καθένα, πού μένεις, γιατί άμα μου πει άσχετο τελείως σημείο από την αρχή, του επισημαίνω ότι δεν μπορεί να έρθει εύκολα. Αν βέβαια αυτός πει, έχω μηχανάκι μη σε νοιάζει εσένα, εγώ έχω ανάγκη από δουλειά, θα έρχομαι και δεν έχω άλλη επιλογή, θα τον πάρω, αλλά προσπαθώ να μην είναι δύσκολη η μεταφορά του’.

Ανάλογα βέβαια με τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης, ο παράγοντας της απόστασης του τόπου κατοικίας από τον τόπο εργασίας, εκ των πραγμάτων δεν μπορεί παρά να παίζει κάποιο ρόλο. Όπως εξηγεί ο εκπρόσωπος μεγάλου ξενοδοχειακού ομίλου:

‘Στη συνέχεια, θα έλεγα ότι κοιτάμε την απόσταση, κοιτάμε το location, πού μένει αυτός ο άνθρωπος. Και είναι εύλογο αυτό, διότι είμαστε ξενοδοχείο αεροδρομίου, είμαστε μακριά από την Αθήνα, υπάρχει κάποιο κόστος μετακίνησης. Θα πρέπει λοιπόν να δούμε και το location, πού μένει αυτός ο άνθρωπος’.

Η εντοπιότητα αναφέρθηκε επίσης ότι αποτελεί ένα από τα κριτήρια πρόσληψης στις προκηρύξεις που κατά καιρούς διεξάγει ένας από τους μεγαλύτερους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους, αποτελεί μάλιστα το τέταρτο κριτήριο κατάταξης στον υπολογισμό των μορίων, μετά τον βαθμό του πτυχίου, την εργασιακή εμπειρία και τη γνώση ξένων γλωσσών των υποψηφίων:

‘Το τέταρτο ήταν η εντοπιότητα. Για την επαρχία. Αν η θέση ήταν σε πρωτεύουσα νομού, εντοπιότητα ελογίζετο για όλο το νομό, όπου και να κατοικούσε ο άλλος. Αν ήταν για συγκεκριμένη πόλη του Νομού, του Δήμου, έπαιρναν τα μόρια της εντοπιότητας’.

Από τις συνεντεύξεις φάνηκε ότι οι επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών, είναι περισσότερο ελαστικές όσον αφορά το κριτήριο της ηλικίας. Όπως για παράδειγμα ανέφερε η εκπρόσωπος μεγάλου τραπεζικού ομίλου:

‘Εμείς προσλαμβάνουμε<sup>30</sup>. Κάνουμε προσλήψεις. Δεν είναι θέμα ηλικίας. Είναι θέμα... δηλαδή πιο πολύ κοιτάμε το προφίλ του ανθρώπου και τι μπορεί να προσφέρει στον οργανισμό. Και τι προσόντα και προϋπηρεσία έχει’.

Ευέλικτα όπως φαίνεται αντιμετωπίζει κατά την πρόσληψη τον παράγοντα της ηλικίας και μεγάλος ξενοδοχειακός όμιλος, ο οποίος αποφαίνεται:

‘εφόσον δεν είναι τόσο απόλυτο...θα έλεγα όχι ότι προτιμούμε μικρές ηλικίες, αλλά η ηλικία σε συνδυασμό με την προϋπηρεσία δίνει ένα στίγμα, είναι ένας indicator για το πόσο μπορείς να επενδύσεις πάνω σε αυτόν τον άνθρωπο. Υπό αυτή την έννοια το βάζω’.

---

<sup>30</sup> Αναφέρεται σε υποψηφίους μέσης ηλικίας, 45-50 χρονών.

Από το σύνολο των συνεντεύξεων με εκπροσώπους επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους των υπηρεσιών, την μεγαλύτερη ζήτηση φαίνεται να παρουσιάζουν ειδικότητες στον χώρο των τεχνολογιών, μηχανικοί συστημάτων, προγραμματιστές, συντηρητές, τεχνικοί εγκατάστασης και υποστήριξης δικτύων, τεχνικοί μηχανογράφησης, μηχανικοί τηλεπικοινωνιών, πωλητές ηλεκτρονικών εφαρμογών-προγραμμάτων, πωλητές εν γένει<sup>31</sup>, οικονομολόγοι με εξειδίκευση στον τραπεζικό κλάδο - τραπεζική λογιστική - ορκωτοί λογιστές, λογιστές εν γένει<sup>32</sup>, στελέχη στα χρηματοοικονομικά, στελέχη διοίκησης με πτυχίο MBA, οδηγοί-διανομείς.

Έλλειψεις καταγράφηκαν στον τραπεζικό κλάδο, σε ανθρώπους με κάποιες εξειδικευμένες γνώσεις οικονομικών, στο πλαίσιο της εναρμόνισης με τα Ευρωπαϊκά και διεθνή στάνταρτ που επιβάλλονται για τον τραπεζικό κλάδο:

‘Στα international πτυχία κάνουν king standards τα οποία είναι νέες γνώσεις που απαιτούνται...επειδή η χώρα πια θα είναι υποχρεωμένη, και στα πλαίσια της ΕΟΚ, να έχει διεθνή στάνταρτ στον τρόπο που κρατάει τα οικονομικά της βιβλία. Υπάρχουν δηλαδή κάποιες εξειδικευμένες γνώσεις που δεν τις βρίσκουμε στην αγορά. Οπότε, εκεί, σίγουρα, θα θέλαμε περισσότερο...ας πούμε οι νέες ανάγκες της αγοράς να μούνε μες στην εκπαίδευση. Δηλαδή, από τη στιγμή που αποφασίζεται οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τα international accounting standards, ...πρέπει να μουν στα Πανεπιστήμια, για να μπορέσουν και οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν’.

Έλλειψη επίσης καταγράφηκε σε καμαριέρες και σερβιτόρους στον ξενοδοχειακό κλάδο, ειδικότητες που καλύπτονται από την προσφορά εργασίας των αλλοδαπών<sup>33</sup>, έλλειψη σε ειδικευμένους μαγείρους με εμπειρία, ενώ στον ίδιο κλάδο, όπως δήλωσαν οι επιχειρήσεις, υπάρχει υπερπροσφορά σε υπαλλήλους υποδοχής και διοίκησης.

---

<sup>31</sup> Με την έννοια της διάθεσης ενός marketing background εξειδικευμένο κατά κλάδο.

<sup>32</sup> Με την εκάστοτε δηλαδή εξειδίκευση κατά κλάδο, όπως για παράδειγμα τραπεζική ή ναυτιλιακή λογιστική.

<sup>33</sup> Εκτός από τη γενικότερη δυσκολία εύρεσης προσωπικού σε αυτές τις ειδικότητες, αναφέρθηκε μια επιπλέον δυσκολία στην γνώση μιας ξένης γλώσσας, από τους υποψηφίους στην ειδικότητα.

Δυσκολίες στην εύρεση και κυρίως στην διατήρηση του προσωπικού δήλωσε ότι αντιμετωπίζουν ο εκπρόσωπος μεγάλης αλυσίδας σουπερμάρκετ, λόγω του ότι η δουλειά που προσφέρεται είναι εντάσεως εργασίας, με δεσμευτικά ωράρια που δύσκολα εναρμονίζονται με τους ρυθμούς και την ποιότητα ζωής που αναζητούν οι εργαζόμενοι:

‘Είναι εντάσεως εργασίας ο κλάδος γενικότερα και η εταιρεία, που σημαίνει ότι υπάρχουν ανάγκες σε εργατικό δυναμικό...η δουλειά του σουπερμάρκετ δεν είναι εύκολη δουλειά. Δεν είναι μια δουλειά γραφείου, είναι δουλειά που απαιτεί χειρονακτική εργατο-δουλειά σε συνδυασμό με τα ωράρια, γιατί ένα μαγαζί είναι ανοικτό από τις οχτώ το πρωί μέχρι τις εννέα το βράδυ, είναι έξι μέρες την εβδομάδα και καθιστά λιγάκι δύσκολη όλη αυτή την διαδικασία τη δική μας για την ανεύρεση προσωπικού’.

Έλλειψη προσφοράς εργασίας ανέφερε επίσης ο εκπρόσωπος του ομίλου τηλεπικοινωνιών ότι αντιμετωπίζει ο όμιλος στις διάφορες τεχνικές διευθύνσεις του ανά την επικράτεια (ιδιαίτερα στις περιφερειακές διευθύνσεις του), στην ειδικότητα των ηλεκτρονικών με ικανοποιητικό επίπεδο γνώσης της Αγγλικής, και ιδιαίτερα ηλεκτρονικών με πτυχίο ΤΕΙ, οι οποίοι προτιμούνται σε αυτή την ειδικότητα, ακριβώς επειδή παράλληλα με την θεωρητική τους κατάρτιση, διαθέτουν και τεχνικές δεξιότητες, τις οποίες αποκτούν κατά την διάρκεια της πρακτικής άσκησης που υποχρεούνται να πραγματοποιήσουν. Στον ίδιο οργανισμό, αναφέρθηκε επίσης, ότι αντιμετωπίζουν ελλείψεις προσφοράς εργασίας στην ειδικότητα των στελεχών πληροφορικής σε επίπεδο ΤΕΙ.

Ελλείψεις ακόμα διαπιστώνονται στον κλάδο της υγείας, σε ειδικότητες όπως είναι οι νοσηλευτές και οι μαίες, όπου σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του εκπροσώπου ενός από τους μεγαλύτερους θεραπευτικούς ομίλους με ειδίκευση στους τομείς της μαιευτικής και γυναικολογίας, το κράτος θα πρέπει να μεριμνήσει ώστε να ιδρυθούν πρόσθετες σχολές για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών:

‘Θα σας δώσω ένα παράδειγμα για τις μαίες. Τριακόσιες εισάγονται στο ΤΕΙ Αθήνας και Θεσσαλονίκης, τα μόνα δύο ΤΕΙ που λειτουργούν για τον μαιευτικό κλάδο, ενώ στο νοσηλευτικό έχουμε πολύ περισσότερα, και αποφοιτούν εκατό. Οι διακόσιες έχουν διαρρεύσει προς άλλα

επαγγέλματα. Είτε προς την Ιατρική είτε προς άλλα επαγγέλματα πιο προσιτά λίγο...γιατί μην ξεχνάμε ότι το νοσηλευτικό επάγγελμα είναι ιδιαίτερα σκληρό, ιδίως για τις γυναίκες. Άρα χρειαζόμαστε περισσότερο κόσμο, ο οποίος δεν παράγεται’.

Από τις σημαντικές επισημάνσεις των επιχειρήσεων είναι ότι ένα μεγάλο μέρος των πτυχιούχων (κυρίως εκείνοι που δεν διαθέτουν εμπειρία), εμφανίζουν υπερβολικές απαιτήσεις-προσδοκίες κατά την πρώτη τους αναζήτηση εργασίας, ένα είδος άγνοιας των πραγματικών απαιτήσεων και συνθηκών που επικρατούν στην αγορά εργασίας, και της θέσης τους σε αυτήν. Από μεγάλο τραπεζικό όμιλο επισημαίνεται χαρακτηριστικά:

‘ Να δινόταν κάποια έμφαση στη μερική απασχόληση φοιτητών...κάποια ενημέρωση βασική από τα πανεπιστήμια που να λέει ότι ξέρετε, δεν είναι κακό να εργαστείτε 20 ώρες την εβδομάδα. Για να πάρετε μια γεύση του τί σημαίνει εργάζομαι...όταν εργάζομαι δεν σημαίνει ότι με το που τελείωσα το Πανεπιστήμιο θα καθίσω στη θέση του διευθυντή...δηλαδή εγώ σπούδασα, πήρα και ένα μεταπτυχιακό, κάντε με διευθυντή’.

Επίσης, ξενοδοχειακός όμιλος σημειώνει:

‘Τελειώνοντας το ΤΕΙ τουριστικών επιχειρήσεων Πάτρας ή Αθήνας δε σημαίνει ότι είσαι έτοιμος να αναλάβεις Διευθυντής Πωλήσεων. Σημαίνει ότι έχεις ένα εφόδιο, μια βάση. Θα πρέπει λοιπόν να κάνεις μια αρχή, να είσαι ένας απλός υπάλληλος, έχεις την υπεροχή ενός πτυχίου και γνώσης σε σχέση με κάποιον άλλον που δεν έχει τίποτα και βρέθηκε στο χώρο περιστασιακά,...δεν μπορείς να έχεις τρομερά expectations χωρίς να έχεις δοκιμαστεί’.

Η τάση υψηλών απαιτήσεων και προσδοκιών που εκδηλώνεται από μέρος των πρωτοεισερχόμενων νέων στην αγορά εργασίας, φαίνεται ότι έρχεται σε αντίθεση με τον αμείλικτο ανταγωνισμό που οι επιχειρήσεις περιγράφουν ότι αναπτύσσεται ανάμεσα σε υποψηφίους με υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα και ειδικεύσεις, ενώ σε μερικές περιπτώσεις φάνηκε ότι ο συνδυασμός χαμηλότερου εκπαιδευτικού επιπέδου με πολύ καλή όμως εμπειρία, μπορεί να προτιμηθεί για την κατάληψη της θέσης εργασίας :



‘Τα παιδιά πια έχουν ένα, δύο και τρία πτυχία. Οπότε έχουμε την πολυτέλεια, αν θέλετε, σαν εργοδότες να έχουμε ανθρώπους με πολλά προσόντα...Από ‘κει και πέρα πάλι όμως, πάλι είναι συνδυασμός παραγόντων. Δηλαδή αν ένας άνθρωπος έχει λυκειακή μόρφωση αλλά έχει μια εξαιρετική εμπειρία σε αντίστοιχη θέση στον τραπεζικό χώρο...σε καμία περίπτωση δε θα σταθεί εμπόδιο η έλλειψη ακαδημαϊκών προσόντων στο να συνεργαστούμε με αυτόν τον άνθρωπο’.

Κι ακόμα:

‘Κάτι που παρατηρώ τελευταία, λόγω της μεγάλης κινητικότητας της αγοράς, ένα πράγμα που αρχίζει και ανεβαίνει ψηλά στον κόσμο, είναι και το συναίσθημα της ασφάλειας, γιατί γίνονται πάρα πολλές συγχωνεύσεις, γίνονται πάρα πολλές εξαγορές, ξαφνικά είναι δύο εταιρείες σε μία, περισσεύει το 1/3 περίπου, υπάρχει μια συνεχής κρίση και επιλογή στα στελέχη, και αρχίζει πλέον αυτό να δημιουργεί μια παραπάνω αγωνία στα στελέχη, και αρχίζει να ανεβαίνει το αίσθημα της ανάγκης να υπάρξει μια παραπάνω ασφάλεια στη δουλειά τους. Ενώ πριν από δεκαπέντε-είκοσι χρόνια αυτό δεν ήταν αιτούμενο, τώρα έχει γίνει...λόγω της πραγματικότητας’.

Όσον αφορά τέλος την αξιολόγηση και στάση που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εργασία, ως κοινωνική αξία και αναγκαιότητα σε όποια μορφή προσφέρεται, την διάθεση από πλευράς τους εργασιακού ήθους και πνεύματος φιλοπονίας, μεταξύ των επιχειρήσεων υπερτερεί η άποψη που ενδεικτικά υποστηρίζει ότι:

‘Αυτό που έχω παρατηρήσει εγώ, είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πολύ ευαισθητοποιημένοι σε θέματα πάνω στη δουλειά τους. Οι διεκδικήσεις θα έλεγα δεν είναι πολλές. Δηλαδή εμείς δε συζητάμε πολλά πράγματα. Πιο πολύ νοιάζεται ο κόσμος για να διασφαλίσει τη δουλειά του. Είναι πιο θετικοί σήμερα στις επιμορφώσεις, πιο πολύ δεκτικοί στους κανόνες ασφαλείας, προσπαθούνε πιο πολύ. Γενικά, βλέπω ότι οι άνθρωποι μπορούν να κάνουνε πράγματα. Αλλά πρέπει να υπάρχει το περιβάλλον. Είναι το περιβάλλον...το περιβάλλον. ..Δηλαδή εγώ πιστεύω ότι αν φτιάξουμε σωστά πράγματα, να πας να κάνεις τη δουλειά σου σωστά...Αν είχες έναν άνθρωπο, αν είχες ένα λαό, αν είχε μια νοοτροπία

και δεν καταλάβαινε τίποτα. Θα έλεγες, εντάξει. Αλλά έχεις ανθρώπους που και καταλαβαίνουνε, και θέλουνε, και μπορούνε. Ένα περιβάλλον, να πώ τη λέξη σάπιο; Τι θα κάνεις; Για πές μου. Τι θα κάνει και ο άλλος’.

Όπως επίσης υποστηρίζεται απερίφραστα:

‘Ο κανόνας είναι ότι έρχονται άνθρωποι που τα δίνουν όλα. Υπάρχει διαφορά σε σχέση με το παρελθόν γενικά στους νέους; Ναι βεβαίως. Βεβαίως. Η νέα γενιά, θεωρώ ότι η πλειοψηφία έχει πιάσει το νόημα. Αντιλαμβάνεται ότι έχει σκοπό, έχει στόχο, έχει αποστολή’.

Ενώ λιγότερο διαδεδομένη μεταξύ των επιχειρήσεων είναι η αντίθετη άποψη που ενδεικτικά υποστηρίζει ότι:

‘Οι νέοι εργαζόμενοι φαίνονται να μην έχουν τόσες φιλοδοξίες, είναι πιο... η πλειοψηφία μιλάω γιατί υπάρχουν και εξαιρέσεις. Στο παρελθόν νομίζω είχαμε εργαζόμενους με πιο φιλόδοξους στόχους, είχαν πιο συγκρότηση για την επίτευξη αυτών των στόχων. Τα νέα παιδιά δεν έχουν τέτοια στόχευση όπως υπήρχε στο παρελθόν’.

## **Συμπεράσματα**

Από την έρευνα προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις τόσο στον δευτερογενή όσο και τον τριτογενή τομέα, αντιμετωπίζουν μια διαρκή αναγκαιότητα αναδιαρθρώσεων και εκσυγχρονισμού, που σε σχέση με το αντικείμενο της έρευνας, εκφράστηκε με την έμφαση την οποία προσδίδουν στις ανάγκες εξειδίκευσης και δια βίου επέκτασης των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων τους, και από το γεγονός ότι διαπιστώνεται η τάση διεύρυνσης της εταιρικής τους μορφής με τον σχηματισμό ομίλων, οι οποίοι επεκτείνουν την δραστηριότητά τους σε χώρες του εξωτερικού, υπό τη μορφή θυγατρικών επιχειρήσεων και συνεργασιών.

Κριτήρια επιλογής των εργαζομένων τους αποτελούν η ύπαρξη τυπικών προσόντων, με κυρίαρχο στοιχείο την εξειδίκευση που εγγυάται το πτυχίο τους<sup>34</sup>, η εμπειρία στο αντικείμενο δουλειάς που συνεπάγεται η προϋπηρεσία τους, η γνώση τουλάχιστον μιας ξένης γλώσσας και ιδιαίτερα της Αγγλικής, η γνώση του βασικού περιβάλλοντος των ηλεκτρονικών υπολογιστών και της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, η διάθεση κοινωνικών δεξιοτήτων με επίκεντρο την επικοινωνία και την συναισθηματική νοημοσύνη των κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσονται τόσο σε επίπεδο εργασιακού περιβάλλοντος όσο και σε επίπεδο σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης, το ήθος, η δημιουργική ικανότητα αλλά και στάση απέναντι στις προκλήσεις της δουλειάς, η ταύτιση με την φιλοσοφία και το πνεύμα της επιχείρησης, η αφοσίωση στους στόχους της, η προώθηση πνεύματος συνεργασίας.

Σημαντικό ρόλο αποδείχθηκε επίσης ότι παίζουν ιδιοσυγκρασιακοί παράγοντες της προσωπικότητας, οι οποίοι, όταν πληρούνται οι προϋποθέσεις εκπαίδευσης και εμπειρίας, οδηγούν στην πρόκριση για πρόσληψη, εφόσον εκλαμβάνονται ως μια επιπλέον ένδειξη για τη δυνατότητα ανάπτυξης των συγκεκριμένων δεξιοτήτων που απαιτεί η θέση.

Εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του δευτερογενή τομέα τονίζουν οξύμωρα, ότι πλέον, ακόμα και η ανειδίκευτη εργασία οφείλει να είναι ειδικευμένη!, και επιπλέον, ότι οι ανειδίκευτοι εργάτες οφείλουν να διαθέτουν και κάποιες οριζόντιες δεξιότητες, όπως είναι η γνώση μιας ξένης γλώσσας και βασικού χειρισμού του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Γενικότερα στον δευτερογενή τομέα δεν διαπιστώνεται αναντιστοιχία στην προσφορά και ζήτηση ειδικοτήτων – εκτός από κάποιες πολύ συγκεκριμένες τεχνικής φύσης ειδικότητες στις οποίες παρουσιάζεται έλλειψη προσφοράς εργατικού δυναμικού–, εκείνο που διατυπώνεται ως πρόβλημα από τις επιχειρήσεις είναι η απροθυμία των αποφοίτων ανωτέρων και ανωτάτων σχολών τεχνικής κατεύθυνσης να ενταχθούν στα παραγωγικά στάδια της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η τάση προσανατολισμού τους σε θέσεις διοικητικές, με αποτέλεσμα την στέρηση της

---

<sup>34</sup> Σε κάποιες μάλιστα περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις δήλωσαν ότι συνυπολογίζουν και τον βαθμό του πτυχίου.

παραγωγής από υψηλής εκπαίδευσης τεχνικούς, και την στέρηση των τεχνικών από τον εμπλουτισμό των δεξιοτήτων που εγγυάται η εμπειρία.

Παρομοίως και στον τριτογενή τομέα δεν διαπιστώνεται αναντιστοιχία προσφοράς και ζήτησης ειδικοτήτων, αντίθετα οι επιχειρήσεις περιγράφουν μια πληθώρα προσφοράς εργασίας όλων των εκπαιδευτικών επιπέδων για τις ζητούμενες ειδικότητες, εκείνο που διαπιστώνεται ως έλλειψη είναι η απαιτούμενη εμπειρική γνώση άσκησης των επαγγελματιών, η έλλειψη κάποιου βαθμού εμπειρίας, ενώ προβληματική αξιολογείται η τάση που εκδηλώνει μέρος των αποφοίτων ανωτέρων και ανωτάτων σχολών για υψηλές προσδοκίες μεγάλων αμοιβών και κατάληψη θέσεων υψηλής διοικητικής ευθύνης από την πρώτη κιόλας ένταξή τους στην αγορά εργασίας. Ειδικότερα όσον αφορά την εμπειρία, αναφέρθηκε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις αποκτά τέτοια βαρύτητα, που όταν συνδυάζεται με κάποιο (μέσο ή ανώτερο) επίπεδο σπουδών, μπορεί να υποσκελίσει υποψηφιότητες με πτυχία ανώτατων και μεταπτυχιακών σπουδών για την ίδια θέση.

Η αντίφαση όμως που προκύπτει είναι ότι παρά την έμφαση και τις απαιτήσεις που διατυπώνουν οι επιχειρήσεις για μια διαρκή προσαρμογή των ειδικεύσεων και την διάθεση ικανοποιητικού επιπέδου εμπειρίας στο εργατικό δυναμικό, ταυτόχρονα δεν είναι διατεθειμένες να ανταμείψουν ανάλογα την προσφερόμενη εξειδίκευση και εμπειρία, εφόσον στις συνεντεύξεις διαπιστώθηκαν περιπτώσεις προτίμησης υποψηφίων χαμηλότερου επιπέδου γνώσεων, ειδίκευσης και εμπειρίας από εκείνο που απαιτούσαν οι προδιαγραφές των θέσεων εργασίας, με πρωταρχικό σκοπό την μείωση του κόστους της εργασίας.

Μεγάλη σημασία αποδίδουν οι επιχειρήσεις, τόσο στη βιομηχανία όσο και στις υπηρεσίες, στην επικοινωνιακή ικανότητα των εργαζομένων τους, ως συντελεστή αποτελεσματικότητας, καλλιέργειας πνεύματος συνεργασίας και (με ιδιαίτερη έμφαση στις επιχειρήσεις των υπηρεσιών), ικανοποίησης της προσδοκίας και των απαιτήσεων των πελατών. Για να ασκείται όμως αποτελεσματικά η επικοινωνία με απτά θετικά αποτελέσματα στην διαδικασία της παραγωγής, -όπως αναγνωρίζουν και κάποιες από τις επιχειρήσεις-, θα πρέπει να

λειτουργεί σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, μεταξύ εργαζομένων, διευθυντικών στελεχών και εργοδοτών, στη βάση αμφίδρομης σχέσης αλληλεπίδρασης που οφείλει να βασίζεται στον ορθολογισμό και τη συνεργασία, που σημαίνει ότι τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης ενημερώνονται και επιλύουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργάτες παραγωγής, και ότι η διαδικασία της παραγωγής δεν βασίζεται στην απλή επίδοση εντολών και άσκηση εποπτείας από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους.

Εκτός από την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων όπως η επικοινωνία και η διαπραγματευτική ικανότητα, οι επιχειρήσεις εκτιμούν την ευελιξία και προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, την ανάπτυξη δημιουργικότητας, την διαμόρφωση εργασιακού ήθους που να βασίζεται στη συνέπεια, την αποτελεσματικότητα και την αφοσίωση στους στόχους και τις αρχές της επιχείρησης, χαρακτηριστικά που φαίνεται ότι πλέον είναι μετρήσιμα, μορφοποιημένα και κωδικοποιημένα με συγκεκριμένο τρόπο για την κάθε ειδικότητα, καθιστώντας δυνατή την μεγαλύτερη δυνατή τυποποίηση του περιεχομένου των ειδικοτήτων μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων, παραρτημάτων και θυγατρικών των μεγάλων επιχειρήσεων-ομίλων.

Συνοψίζοντας, οι επιχειρήσεις περιγράφουν στην αγορά εργασίας, μια εικόνα πληθώρας προσφοράς πτυχίων, επισημαίνουν ελλείψεις σε κάποιες (τεχνικής φύσης ως επί το πλείστον) ειδικότητες μέσης και ανώτερης εκπαίδευσης, και τονίζουν την ανάγκη συνεχούς εξειδίκευσης και προσαρμογής των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων στις μεταβαλλόμενες συνθήκες που προκαλούν οι νέες τεχνολογίες και ο σύγχρονος τρόπος της παραγωγής.

Τονίζουν ακόμα την σημασία της απόκτησης κάποιου βαθμού εμπειρίας σε συνδυασμό με την εξειδίκευση της γνώσης, τη βασική γνώση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών από τους εργαζομένους όλων των ειδικοτήτων, καθώς και την εμπέδωση από όλους τους εργαζομένους συμπεριλαμβανομένων των εργατών παραγωγής ακόμα και των ανειδίκευτων, του απαραίτητου της γνώσης της αγγλικής γλώσσας έστω και σε κάποιο βαθμό.

Ακόμα, οι περισσότερες επιχειρήσεις εκφράζουν μια ανάγκη βελτίωσης της επικοινωνιακής ικανότητας των εργαζομένων, την καλύτερη επίγνωση από

την πλευρά των νεοεισερχόμενων για τις σύγχρονες απαιτήσεις και συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας ώστε να διαμορφώνουν ρεαλιστικές προσδοκίες κατά την αναζήτηση εργασίας, ενώ μία από τις επιχειρήσεις, στον προβληματισμό για την καλύτερη αντιστοίχιση προσφοράς και ζήτησης των ειδικοτήτων ώστε να αντιμετωπίζεται και το πρόβλημα της ανεργίας, έθεσε την εξής θεμελιώδους σημασίας διάσταση:

‘Μερικές φορές δεν έχουμε ανέργους επειδή δεν έχουν τα προσόντα. Μερικές φορές έχουμε ανέργους επειδή όντως δεν υπάρχουν θέσεις. Οπότε πρέπει να δοθεί ένα κίνητρο για ανάπτυξη και για δημιουργία νέων θέσεων εργασίας’.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

### **Εισαγωγικά**

Οι αποφάσεις για προσλήψεις ή απολύσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις σε συνδυασμό με τους ποικίλους παράγοντες που υπεισέρχονται στη διαμόρφωση του αριθμού των θέσεων και των ποιοτικών χαρακτηριστικών των θέσεων (παράγοντες προσφοράς- ζήτησης), δημιουργούν ή καταργούν πολλές θέσεις απασχόλησης κάθε στιγμή. Οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν εργαζόμενους επειδή η αγορά ζητά μια ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών. Κάθε άνθρωπος φέρνει στην αγορά εργασίας ένα μοναδικό σύνολο ικανοτήτων και επίκτητων δεξιοτήτων. Οι αντικειμενικοί στόχοι των δύο (εκ των τριών) συμβαλλόμενων στην αγορά εργασίας μελών, είναι διαφορετικοί αφού οι εργαζόμενοι προσπαθούν να βρουν την καλύτερη δυνατή θέση απασχόλησης και οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των κερδών τους. Όσον αφορά σε επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα η ύπαρξη του τρίτου ενεργού μέλους της αγοράς εργασίας, δηλαδή της κυβέρνησης ή του κράτους είναι ακόμα πιο αισθητή αφού καθορίζει δια νόμου επακριβώς τον τρόπο και τα κριτήρια πρόσληψης του προσωπικού. Το κράτος περιορίζει τα είδη των οικονομικών ανταλλαγών μεταξύ εργατών και επιχειρήσεων που μπορούν να λάβουν χώρα και καθορίζει τις συναλλαγές στην αγορά εργασίας.

Ο τρόπος επιλογής προσωπικού παρουσιάζει κάποια κοινά στοιχεία ανάλογα με το μέγεθος και το είδος (δημόσιος ή ιδιωτικός τομέας) της επιχείρησης, τα οποία καταγράφονται στα συμπεράσματα, στο τέλος αυτού του κεφαλαίου.

Στόχος του κεφαλαίου είναι η καταγραφή των κριτηρίων των εργοδοτών και των πολιτικών των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων σχετικά με την πρόσληψη του προσωπικού.

Στο παρόν κεφάλαιο έγινε μια αξιολόγηση των πιο σημαντικών και καθοριστικών στοιχείων που οδηγούν στην τελική συμπεριφορά και στις

πρακτικές επιλογής προσωπικού. Η ανοικτή και ελεύθερη συζήτηση κατά τη διεξαγωγή της έρευνας μέσα από ημιδομημένο ερωτηματολόγιο συντέλεσε στο να ξεπεραστούν τα όποια εμπόδια συνήθως τίθενται από την επιφανειακή συμπεριφορά. Η διαφορετικότητα των επιχειρήσεων ως προς το αντικείμενο, το μέγεθος και τη γεωγραφική κατανομή συντελεί στην προσπάθεια για όσο γίνεται μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα της ποιοτικής αυτής έρευνας.

Για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της ζήτησης ειδικοτήτων και δεξιοτήτων στην ελληνική αγορά εργασίας κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί εν συντομία η κατανομή των ιδιωτικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα ανάλογα με τον αριθμό εργαζομένων τους. Σύμφωνα με τα ποσοτικά στοιχεία που αντλήθηκαν από την ίδια έρευνα πεδίου του Παρατηρητηρίου Απασχόλησης Ερευνητική-Πληροφορική το 2003, σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 7.336 επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα η πλειοψηφία (90,36%), απασχολεί έως και 5 εργαζόμενους όπου στο 42,84% υπάρχει ένας εργαζόμενος. Στο 9,31% των επιχειρήσεων εργάζονται από 6 έως και 50 άτομα. Από τα παραπάνω στοιχεία συμπεραίνεται ότι οι ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι μικρές. Μόλις το 0,33% απασχολεί από 51 έως 500 εργαζόμενους ενώ η μειοψηφία που αποτελείται από 0,03% έχει περισσότερο από 500 εργαζόμενους.<sup>35</sup>

Ακολουθεί η παρουσίαση των ποιοτικών στοιχείων της έρευνας που αφορούν στον τρόπο επιλογής του προσωπικού ανά ενότητες, σύμφωνα με το μέγεθος και το είδος (δημόσια ή ιδιωτική) της επιχείρησης.

### **Μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις**

Μικρή επιχείρηση που ασχολείται με την **οργάνωση αρχείων, τα οποία είναι σε μικροφιλική μορφή ή σε ηλεκτρονική μορφή** και που απασχολεί 6 άτομα προσλαμβάνει προσωπικό ανάλογα με το φόρτο εργασίας της. Πρόκειται,

---

<sup>35</sup> Για περισσότερα ποσοτικά στοιχεία που αφορούν στη διάρθρωση των ιδιωτικών επιχειρήσεων ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων τους βλ σ.σ 53-58 στη μελέτη της ΠΑΕΠ Α.Ε, με τίτλο «Ζήτηση ειδικοτήτων και δεξιοτήτων στην ελληνική αγορά εργασίας, αποτελέσματα έρευνας στις ιδιωτικές επιχειρήσεις», Αθήνα 2004.



για μια ‘οικογενειακή’ εταιρία καθώς απασχολούνται 2-3 άτομα της οικογένειας. Ο τρόπος αναζήτησης προσωπικού γίνεται μέσα από αγγελίες και συστάσεις. Μία πρόσληψη γίνεται κυρίως με βάση τη δοκιμή για 2-3 μέρες γιατί η δουλειά είναι μηχανική και δεν μπορούν όλοι να την κάνουν. Από τα τυπικά προσόντα ζητείται μόνο το απολυτήριο λυκείου και κάποιες γνώσεις χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή. Σημασία έχει και ο τόπος κατοικίας του υποψηφίου επειδή όπως δηλώνει ο ιδιοκτήτης της εταιρίας:

«...επειδή έχω δει από παλιά ότι αυτοί οι οποίοι μένουν πολύ μακριά και ότι τα μέσα συγκοινωνίας που μπορεί να μεταχειριστούν, δεν είναι εύκολα, μου έχουν δημιουργήσει προβλήματα στην εξέλιξη της δουλειάς. Δεν είναι όπως οι μεγάλες οι οποίες, μπορείς να του πεις, ξέρεις άργησες 15 λεπτά θα σου κόψω τα 15 λεπτά από τη δουλειά, ή έκανες 30 λεπτά τη δουλειά σου, ή το ένα ή το άλλο, κι επειδή τον μαθαίνουμε τον άνθρωπο, εμείς δηλαδή κάποιον άνθρωπο που θα προσλάβω, αρχίζει να μου αποδίδει σχετικά, που μπορώ να πω ότι πλησιάζει στο όριο που θέτω στόχο στην παραγωγή μετά από 2 με 3 μήνες, είναι, η παραγωγή του είναι λιγότερη απ’ όση πρέπει να έχω. Οπότε δε θέλω να, εύκολα να του πω, ξέρεις φύγε εσύ, να προσλάβω έναν άλλον αύριο γιατί συνέχεια αυτό το πράγμα δε με εξυπηρετεί στη δουλειά».

**Σε ξυλουργική επιχείρηση** μικρού μεγέθους, η εξεύρεση εξειδικευμένου προσωπικού γίνεται μέσα από αγγελίες σε εφημερίδες. Είναι σημαντικό να υπάρχει ένας τίτλος, συνήθως Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, αυτός εξάλλου αξιολογείται πρώτα στη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού. Όσον αφορά στους εργάτες ή στους μαστόρους γίνεται πιο απλά, μέσα από τους κοινωνικούς κύκλους, με συστάσεις και γνωριμίες. Στην προκειμένη περίπτωση, ο επιχειρηματίας θα χρειαστεί να διακρίνει την ικανότητα του εργάτη ή του μαραγκού, να προβλέψει αν θα μπορέσει να εξελιχθεί στη διάρκεια του χρόνου. Εφόσον οι υποψήφιοι καλύπτουν τα «τυπικά προσόντα» που ζητούνται από την επιχείρηση, τότε καλούνται να παραστούν σε μια συνέντευξη με τον υπεύθυνο του κλάδου/ προϊστάμενο όπου έχει προκηρυχθεί η θέση προκειμένου να διαπιστωθούν οι ουσιαστικές του γνώσεις. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του ιδιοκτήτη της επιχείρησης ότι:

«... καλά, το πρώτο πράγμα που είναι να προσλάβεις έναν άνθρωπο είναι να έχει τον κοινό νου».

Υπάρχει μια μορφή ιεράρχησης των κοινωνικών δεξιοτήτων για τη πρόσληψη προσωπικού που συνοψίζεται μέσα από την παρακάτω δήλωση του ιδιοκτήτη:

« ...το πρώτο είναι να έχει τον κοινό νου. Δεν λέμε να είναι τζίνι, ας πούμε, πανέξυπνος και να πιάνει πουλιά στον αέρα, να έχει τον κοινό νου, αλλά να καταλαβαίνει τι θες να κάνεις, πώς θα γίνει. Δεύτερον είναι να είναι εργατικός, βέβαια. Γιατί αν είναι έξυπνος αρκετά και είναι οκνηρός, πολλές φορές αυτό είναι χειρότερο, διότι εκμεταλλεύεται την εξυπνάδα του και αντί να είναι παραγωγικός κάνει ζημιά στην επιχείρηση. Και πρέπει να είναι και φιλότιμος και να αγαπάει την επιχείρηση, γιατί πολλές φορές έξυπνοι υπάλληλοι κάνουν κακό στην επιχείρηση, γιατί ζηλεύουν. Σου λέει, εγώ είμαι έξυπνος, γιατί αυτός να 'χει τα λεφτά κι εγώ να μην έχω και να είμαι υπάλληλος εγώ, και συνήθως γίνεται αυτό. Παλιότερα γινόταν πολύ πιο εύκολα, σήμερα είναι δύσκολο να γίνει: πήγαινε ένας έξυπνος σε ένα μαραγκό και σε λίγο καιρό, επειδή ήταν και μάθαινε τη δουλειά, έφευγε κι έκανε δική του δουλειά . Αυτό είναι ίδιον των Ελλήνων και από αυτό πάσχουμε εμείς εδώ. Τείνει τώρα να καταργηθεί γιατί χρειάζονται τώρα μηχανήματα, πράγματα που δεν μπορεί να τα κάνει και είναι αναγκασμένος να είναι υπάλληλος. Αλλιώς, ο Έλληνας δύσκολα γίνεται υπάλληλος».

Η παραπάνω δήλωση μας προσφέρει μία διττή πληροφόρηση, από τη μία μεριά αφορά στην ιεράρχηση των κοινωνικών δεξιοτήτων και από την άλλη, βοηθά στη συνειδητοποίηση της αξίας της γνώσης, των αρχών και του γεγονότος ότι οι ανάγκες του κλάδου έχουν αλλάξει, έχουν γίνει πολύπλοκότερες και απαιτούνται εξειδικευμένες δεξιότητες στην τεχνολογία και συγκεκριμένα στα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται σε μια ξυλουργική επιχείρηση.

Το τελικό στάδιο της διαδικασίας πρόσληψης περιλαμβάνει μια διήμερη δοκιμαστική περίοδο για να διαπιστωθεί η διάθεση του υποψηφίου για εργασία. Είναι συχνό το φαινόμενο να υπάρχουν όλα τα τυπικά προσόντα, να γνωρίζει ο υποψήφιος την απαιτούμενη ηλεκτρονική σχεδίαση και το χειρισμό στα αντίστοιχα ηλεκτρονικά μηχανήματα αλλά να λείπει η εργατικότητα ως

κοινωνική δεξιότητα. Μπορεί να έχει σπουδάσει να γίνει κάποιος μαραγκός, αλλά στην πραγματικότητα να θέλει να κάνει δουλειά γραφείου επειδή δεν απαιτεί τόση κούραση όσο η χειρωνακτική εργασία του μαραγκού.

**Μικρομεσαία επιχείρηση εμπορίας και υποστήριξης ηλεκτρονικών υπολογιστών, δικτύων και internet**, με ιστοσελίδα στο διαδίκτυο βάζει αγγελίες στην ιστοσελίδα της προκειμένου να συλλέξει βιογραφικά. Επίσης, χρησιμοποιεί την «παραδοσιακή» μέθοδο των αγγελιών μέσα από εφημερίδες. Πιστεύεται από την επιχείρηση ότι τα βιογραφικά που λαμβάνονται μέσα από την ιστοσελίδα είναι πιο αξιόλογα αλλά μεγαλύτερη προσφορά εργασίας υπάρχει μέσω εφημερίδων. Η εξήγηση αυτού του γεγονότος δίνεται μέσα από την ενδεικτική δήλωση του ιδιοκτήτη ότι:

«...την εφημερίδα την ανοίγει πάρα πολύς κόσμος, άσχετος κόσμος, κάνει μια λίστα με 15, σου λέει θα πάρω ένα τηλέφωνο και δεν χάνει τίποτα. Έχει κάνει κάποια σεμινάρια και σου λέει εντάξει, μπορεί να ψάχνουν κάτι απλό».

Εφόσον καλυφθεί ο ιδιοκτήτης- εργοδότης από τα «τυπικά προσόντα» κάποιου υποψηφίου, τον καλεί να παραστεί σε μια συνέντευξη προκειμένου να διαπιστώσει τις ουσιαστικές του γνώσεις πάνω στο αντικείμενο που ζητείται, για το αν πραγματικά γνωρίζει τα συστήματα στα οποία θα κληθεί να εργαστεί. Ενδεικτικές είναι οι δηλώσεις του ιδιοκτήτη της εταιρίας ότι:

«...ερχόμενος κάποιος και να μου δείχνει 5 ή 10 πτυχία δε μου λέει τίποτα, στην πράξη είναι πολύ διαφορετικά» και « ...οι περισσότεροι έρχονται με το βιογραφικό τους, γράφοντας μια λίστα πραγμάτων που γνωρίζουν. Ας πούμε Word, Excel, Βάσεις Δεδομένων ή Access. Τι ξέρουμε από Access. Δηλαδή αν σας δώσω ένα πραγματάκι να μου φτιάξετε, το ξέρετε; Οι 8 στους 10 θα πουν ότι το είχαν απλά κάνει. Το έχουν απλά κάνει δε μου λέει κάτι για να το γράψεις στο βιογραφικό σου. Χάνει και τον χρόνο του και τον χρόνο μου. Δε θέλω απλά κάτι να το είχαν κάνει κάποτε. Θέλω απλά ένας άνθρωπος να έχει γνώσεις στο αντικείμενο που μου λέει».

Αφού έχουν τεθεί και συμφωνηθεί από τους δύο συμβαλλόμενους οι όροι εργασίας ακολουθεί μια δοκιμαστική περίοδος των 15 ημερών πριν γίνει η τελική πρόσληψη. Η διαδικασία αυτή της πρόσληψης προσωπικού που ακολουθείται,

θεωρείται ως η πιο αποτελεσματική για την εταιρία γιατί συνδυάζει την εξέταση και αξιολόγηση των «τυπικών προσόντων», με αυτή του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Επιπλέον, εξαιτίας του μικρού μεγέθους της επιχείρησης (5 υπάλληλοι), δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή του προσωπικού αφού αυτό είναι το μοναδικό στοιχείο που εκπροσωπεί και παράλληλα διαφημίζει ή δυσφημίζει την εταιρία ως προς τους πελάτες.

### **Όμιλοι επιχειρήσεων**

Όμιλος επιχειρήσεων **σκυροδέματος** που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, προκηρύσσει τις θέσεις των υπαλλήλων σε εφημερίδες τοπικές και μη, ή και στο τεχνικό τύπο όπως π.χ το ΤΕΕ, αλλά και στην ιστοσελίδα του ομίλου. Τα βιογραφικά που λαμβάνονται είναι πάρα πολλά γιατί ο όμιλος είναι πολύ γνωστός στο νέο κόσμο αφού συνεργάζεται με ανώτατες σχολές, μέσα από παρουσιάσεις και συνέδρια, ιδιαίτερα τις τεχνικές και τις οικονομικές. Επίσης, τηρείται αρχείο με τα βιογραφικά που έχουν αποσταλεί σε ανύποπτο χρονικό διάστημα μέσα από την ιστοσελίδα του ομίλου. Όσον αφορά τις θέσεις των ανώτατων στελεχών η αναζήτηση γίνεται με τη βοήθεια των συμβουλευτικών εταιριών. Ενδιαφέρον έχει η δήλωση του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων του ομίλου ότι:

« ...δεν είναι εύκολο να διαβάσει κάποιος μια εφημερίδα και να δει ότι ζητάμε έναν γενικό διευθυντή, και εκτός αυτού εμείς και όπως μεγάλες εταιρίες λειτουργούν με τους συμβούλους γιατί θέλουν στο τέλος π.χ μια πεντάδα αξιόλογων ανθρώπων και να φέρουν επιλογή. Όπως και συμβαίνει πάρα πολλές φορές στελέχη δεν έχουν τη διάθεση να διαβάσουν εφημερίδα ή αν κάποιος επικοινωνήσει μαζί τους και τους εξηγήσει ποια είναι η εταιρία που ζητάει ποιες είναι οι προδιαγραφές, ποιες είναι οι προοπτικές μπορεί να θελήσουν να το συζητήσουν σαν επαγγελματίες. Άρα, σαν ανώτατα στελέχη λειτουργούμε με συμβούλους. Έχουμε 3-4 εταιρίες συμβούλους και λειτουργούμε».

Εφόσον ικανοποιηθεί ο όμιλος από τα «τυπικά προσόντα» των υποψηφίων, εξετάζονται και άλλοι παράμετροι μέσα από μια δομημένη συνέντευξη: Εφαρμόζεται μια πλήρης διαδικασία επιλογής που αφορά στην προσωπικότητα, στις κοινωνικές δεξιότητες όπως στον τρόπο επικοινωνίας και

παρουσίασης, καθώς και στην συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Πέρα από τη συνέντευξη του υποψηφίου, ο όμιλος έχει σαν αρχή να παρουσιάζεται και ο ίδιος, να γίνεται ξεκάθαρος για τη φύση της εργασίας επειδή εφόσον γίνει κάποια πρόσληψη ακολουθεί ένα χρονικό διάστημα, συνήθως ενός έως δύο ετών εντατικής κατάρτισης. Επενδύουν και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη με το χρόνο που διαθέτουν. Έτσι, δεν είναι συνετό να περάσει ο νεοπροσληφθείσας από το πρόγραμμα εντάξεως/ οριοθέτησης του ομίλου μόνο και μόνο να διαπιστώσει ότι τελικά προτιμά να εργαστεί αλλού. Ο στόχος του ομίλου είναι να πάρει νέους ανθρώπους και να τους αναπτύξει.

Όμιλος επιχειρήσεων **βιομηχανίας γάλακτος** αξιοποιεί τις ημέρες καριέρας στα ΑΕΙ, ΤΕΙ στην αναζήτηση προσωπικού, βάζει αγγελίες σε εφημερίδες, τηρεί αρχείο με βιογραφικά που έχουν σταλεί σε ανύποπτο χρόνο και απευθύνεται σε γραφεία ευρέσεως στελεχών μόνο για πάρα πολύ εξειδικευμένα στελέχη. Σε ότι αφορά τα τυπικά προσόντα οι απαιτήσεις είναι η κατοχή ανάλογου πτυχίου, μεταπτυχιακού σε αρκετές περιπτώσεις, η γνώση ξένης γλώσσας (αγγλικής ή και γαλλικής) και η ικανότητα χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή. Τα ποιοτικά στοιχεία του χαρακτήρα και εδώ παίζουν σημαντικό ρόλο στην πρόσληψη. Η ομαδική εργασία, η διάθεση για δουλειά, η φιλοδοξία της διάκρισης μέσω της δουλειάς, το να παίρνει κανείς πρωτοβουλίες και να έχει ικανότητα στην αναλυτική και συνθετική σκέψη είναι οι βασικοί παράμετροι για την επιλογή ενός ανθρώπου.

Μεγάλη αλυσίδα **σούπερ μάρκετ** που απασχολεί 6.500 άτομα και ανήκει σε όμιλο δέχεται αιτήσεις μέσα από την ιστοσελίδα της και στα κεντρικά γραφεία ή και στα καταστήματα. Συγκεντρώνονται όλες οι αιτήσεις στο τμήμα προσλήψεων. Οι βασικές προσδοκίες σε σχέση με τα τυπικά προσόντα είναι ανάλογες της θέσης, γενικά όμως αφορούν το ανάλογο πτυχίο, γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή και εμπειρία ανάλογα με την περίπτωση. Όσον αφορά το μεγαλύτερο όγκο των προσλήψεων (87%), που είναι οι πωλητές λιανικής καταστημάτων, το απολυτήριο λυκείου είναι απαραίτητο. Σημαντικά στοιχεία είναι επίσης η όρεξη για δουλειά, το ήθος, η υπομονή, η κρίση και η προσαρμοστικότητα που επιτρέπουν την εξέλιξη του υπαλλήλου μέσα στην εταιρία, ακόμα και σε θέση διευθυντή υποκαταστήματος. Έχει παρατηρηθεί από

την επιχείρηση ότι υπάρχει μια διαφοροποίηση των νέων της Αττικής από εκείνων της επαρχίας στα παραπάνω χαρακτηριστικά. Ενδεικτική είναι η δήλωση του υπεύθυνου προσωπικού ότι:

« τα νέα παιδιά τα οποία βρίσκονται στην Αττική πρώτον δεν έχουνε υπομονή. Τα θέλουν όλα και τα θέλουν πολύ γρήγορα και δεύτερον είναι λιγότερο διατεθειμένα από τα παιδιά της επαρχίας να δουλέψουνε σε δουλειές όπως είναι οι δικές μας σε ‘supermarket’. Προτιμούνε ή θέλουνε η όλη τους εκπαίδευση, οι φιλοδοξίες τους μάλλον κολλάνε σε δουλειές οι οποίες περισσότερο συγκλίνουν με, είναι δουλεία γραφείου, τα αντίθετο παρατηρούμε στην επαρχία, όπου το γεγονός είναι ότι πολλά από τα παιδιά της επαρχίας έχουνε εθιστεί, δουλεύουν από μικρά παιδιά βοηθώντας κάποια στιγμή τους γονείς τους σε διάφορες εργασίες και εκεί πέρα το να δουλεύουν σε ένα σούπερ μάρκετ, το να δουλεύουν βασικά σε ένα χώρο που θα τους παρέχει, τους παρέχουμε τον κλιματισμό, προστασία από τη ζέστη το καλοκαίρι, δε θα είναι εκτεθειμένοι στη βροχή σε σχέση και σε σύγκριση με άλλες χειρονακτικές εργασίες που πιθανόν θα’ χαν συνηθίσει να κάνουν, είναι πιο ελαφριά δουλεία. Έχοντας μόνιμο το μισθό τους, έχουνε το διάλειμμά τους, έχοντας άλλες συνθήκες γενικότερα και περιβάλλον εργασίας, εκεί απ’ ότι φαίνεται εκτιμάται ιδιαίτερα και εκεί ουσιαστικά βλέπουμε την μεγάλη απόσταση μεταξύ των δύο».

Μεγάλη διεθνής **αλυσίδα ξενοδοχείων** που ανήκει σε όμιλο έχει κωδικοποιήσει με λεπτομέρεια τις θέσεις εργασίας λόγω του διεθνή χαρακτήρα του ξενοδοχείου και της ανάγκης ύπαρξης κοινής φιλοσοφίας και επιπέδου υπηρεσιών, καθώς και της έννοιας του επαγγελματισμού που προϋποθέτει τη γενική και ειδική γνώση κάθε αντικειμένου και τη προσοχή σε κάθε λεπτομέρεια. Τα βιογραφικά συλλέγονται μέσα από αγγελίες που γίνονται στον τύπο και μέσα από το αρχείο της εταιρίας. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι οριοθετημένη και διενεργείται από το ανάλογο τμήμα. Στο πρώτο στάδιο (screening) δίνεται σημασία στην εκπαίδευση, να είναι ανάλογη της θέσης, η σχολή τουριστικών επιχειρήσεων των ΤΕΙ ή και των ΙΕΚ αφορούν τις ειδικότητες που χρειάζεται ένα ξενοδοχείο. Επίσης, σημαντικό στοιχείο αποτελεί η προϋπηρεσία σε σχετική θέση και ακόμα καλύτερα σε ξενοδοχείο της ίδιας κατηγορίας, αλλά και η απόσταση της οικίας του υποψηφίου από το χώρο εργασίας/ ξενοδοχείο. Η απόσταση είναι σημαντικός παράγοντας γιατί το

ξενοδοχείο βρίσκεται μακριά από το κέντρο της Αθήνας και έτσι υπάρχει κάποιο κόστος μετακίνησης. Για τις περισσότερες, αν όχι όλες τις ειδικότητες του ξενοδοχείου απαραίτητο προσόν είναι η γνώση της αγγλικής γλώσσας. Κατά τα λεγόμενα του διευθυντή προσωπικού:

«...για την καμαριέρα πλέον, θα έλεγα ότι τα αγγλικά δεν είναι τόσο απαραίτητα, έχουμε ρίξει πολύ νερό στο κρασί μας. Πλέον και οι συνθήκες και το location μας, μας αναγκάζουν να σκεφτούμε διαφορετικά, να προσαρμοστούμε στα δεδομένα και από εκεί και πέρα εμείς οι ίδιοι να προσπαθήσουμε να βελτιώσουμε το ανθρώπινο δυναμικό. Κάποια πράγματα δεν μπορεί να τα έχουμε δεδομένα».

Όσα βιογραφικά αξιολογηθούν θετικά από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού περνάνε στη δεύτερη φάση της συνέντευξης με τους υπεύθυνους του ανάλογου τμήματος όπου εστιάζουν την προσοχή τους στις γνώσεις του υποψηφίου. Εφόσον κριθούν ικανοποιητικές, υπάρχει και τρίτο στάδιο αξιολόγησης από τον υπεύθυνο ανθρώπινων πόρων και αφορά στην προσωπικότητα του υποψηφίου και ειδικότερα το θέμα της εξέλιξης, αν έχει διάθεση να εργαστεί και να εξελιχθεί μέσα στην εταιρία και το θέμα της ανάγκης, πόσο ανάγκη έχει να δουλέψει, έτσι ώστε να μην παραιτηθεί τόσο εύκολα σε περίπτωση που δεν τον καλύψει το αντικείμενο απασχόλησης και έτσι να μπορέσει η εταιρία να βασιστεί και να επενδύσει πάνω του.

**Βιομηχανία που δραστηριοποιείται στο χώρο της πρωτογενούς και δευτερογενούς παραγωγής κρέατος** και αποτελεί όμιλο, απασχολεί 800 άτομα και αντιμετωπίζει πολλά και δυναμικά προβλήματα στελέχωσης. Εξαιτίας των χειρωνακτικών συνθηκών εργασίας δεν υπάρχει επαρκής προσφορά σε Έλληνες εργάτες (δεν βρίσκονται ούτε μέσω ΟΑΕΔ), η δουλειά της γραμμής παραγωγής είναι σε συνθήκες κρύου, ο μέσος όρος θερμοκρασίας της παραγωγής στην αποθήκη, πόσο μάλλον στα ψυγεία, είναι 7 με 8 βαθμούς. Έτσι, η βιομηχανία αναγκάζεται να απασχολεί πολλούς αλλοδαπούς, κυρίως Ινδούς. Πολλοί Έλληνες υποψήφιοι προτιμούν δουλειές γραφείου και αποστρέφονται δουλειές παραγωγής. Δεν τίθεται θέμα «άτυπων προσόντων» και άλλων δεξιοτήτων από τη στιγμή που σπανίζουν εκείνοι με τα «τυπικά προσόντα», για να εργαστούν στην κρεατοβιομηχανία. Επίσης, δεν υπάρχει προσφορά σε οδηγούς διανομής με

δίπλωμα τρίτης κατηγορίας ειδικά στην Αττική. Αντιθέτως, στην Περιφέρεια, η εύρεση μεσαίων και μεγάλων στελεχών με εμπειρία μέσα από την τοπική κοινωνία δεν είναι εύκολη. Προκηρύσσονται οι θέσεις στον τύπο, χωρίς ανταπόκριση. Οι αγγελίες στον τύπο αποτελούν τη πιο συνηθισμένη και γνωστή διαδικασία εύρεσης προσωπικού αλλά υπάρχει απήχηση (50% παραπάνω από τις αγγελίες σε εφημερίδες), σε συγκεκριμένες θέσεις και στην ιστοσελίδα της βιομηχανίας. Όσοι υποψήφιοι είναι από τεχνολογικής εκπαίδευσης και άνω, ή γνωρίζουν τη χρήση υπολογιστών από το λύκειο και έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο, το χρησιμοποιούν για την αποστολή των βιογραφικών. Υπάρχει πληθώρα προσφοράς σε υπαλλήλους γραφείου, γραμματείς, υπάλληλοι τιμολόγησης και λογιστές. Έλλειψη παρατηρείται στους τεχνολόγους ζωικής παραγωγής και πρακτικούς μηχανικούς. Εφόσον συλλεχθούν τα βιογραφικά, γίνεται μια πρώτη επιλογή με βάση τα ακόλουθα κριτήρια: προϋπηρεσία και ηλικία, με τον ίδιο βαθμό σπουδαιότητας, ακαδημαϊκή μόρφωση και το κριτήριο της απόστασης, ο τόπος διαμονής του υποψηφίου να είναι κοντά στον τόπο εργασίας του. Το επόμενο στάδιο αφορά στην προσωπική συνέντευξη. Υπάρχει μια τριμελής επιτροπή που αξιολογεί τους υποψηφίους πριν καταλήξουν στη διοίκηση. Τις θέσεις από το μέσο επίπεδο και πάνω τους βλέπει όλους η διοίκηση αφού έχουν περάσει από τον υπεύθυνο προσωπικού, τον υπεύθυνο του τμήματος και το διευθυντή του τμήματος το οποίο έχει προκηρύξει τη θέση. Τα στοιχεία που είναι σημαντικά στη συνέντευξη παρουσιάζονται μέσα από τα λόγια του υπεύθυνου προσωπικού για της μονάδες στην Αθήνα:

«... η φιλοσοφία της εταιρίας είναι αμιγώς ελληνική, ούτε στερεότυπα εργασιακά, ούτε προφίλ εργαζομένων μέσα σε συγκεκριμένο τρόπο παρουσίασης, τρόπο ντυσίματος, δεν τα θέλουμε αυτά τα στερεότυπα, τα κλισέ. Και μπαίνεις σε μια εταιρία και σε κρίνουμε με πως θα μιλήσεις, αν θα κοιτάξεις χαμηλά ή ψηλά, εάν θα ξύσεις τα νύχια σου, εάν θα πιάσεις το αυτί σου, ξέρω εγώ ή πως θα κάτσεις στην καρέκλα. Αυτά είναι πράγματα που για την ώρα δεν έχει χρειαστεί να τα χρησιμοποιήσουμε. Είμαστε πιο επικοινωνιακοί. Να βάλουμε τον υποψήφιο να μας δείξει αυτό που πραγματικά θέλει να βρει αυτός, και να δούμε εάν αυτό ταιριάζει και με αυτό που ψάχνουμε και εμείς. Εμείς ψάχνουμε ανθρώπους οι οποίοι θα μπου, θα δουλέψουν και θα μείνουν στην εταιρία. Θα αγαπήσουν την εταιρία. Δεν είμαστε ούτε κυνηγοί κεφαλών που βγαίνουν στην αγορά και



χτυπούν όποιον είναι να το φέρουνε μέσα. Θα μπουν και θα έχουνε μεράκι να δουλέψουνε και σε αυτό που κάνει η εταιρία, θα έχουνε επαφή».

Όμιλος επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στο χώρο των **μέσων μαζικής ενημέρωσης** και απασχολεί 680 άτομα ως μόνιμο προσωπικό έχει ιδιαίτερα αναπτυγμένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για το αρχείο των βιογραφικών, Τα βιογραφικά καταχωρούνται ανά ειδικότητα και κατά αξιολόγηση και για τις πρώτες συνεντεύξεις. Ο κυριότερος τρόπος εύρεσης προσωπικού είναι μέσω μετακινήσεων μέσα στον όμιλο, ακολουθεί η βάση δεδομένων (data base) και πιο σπάνια, και κυρίως σε περίπτωση ανώτερων θέσεων υπάρχει ανακοίνωση στον Τύπο και σε γραφεία συμβούλων. Η δήλωση της υπεύθυνης ανθρώπινου δυναμικού είναι χαρακτηριστική:

«... όσον αφορά το διοικητικό προσωπικό γίνεται όπως γίνεται και σε όλες τις άλλες εταιρίες πάνω κάτω. Δηλαδή όταν υπάρχει άνοιγμα ανατρέχουμε κατά πρώτο λόγο, σε λοιπές εταιρίες του ομίλου. Επειδή θέλουμε να υπάρχει μια μακροχρόνια και καλή σχέση με όλους τους εργαζομένους και να εξελίσσεται και η καριέρα τους εδώ, αναζητούμε άτομα από άλλες εταιρίες δικές μας που είναι το ραδιόφωνο ή 'Internet'».

Για την πρόσληψη υπάρχουν δύο συνεντεύξεις: με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και με το διευθυντή του τμήματος όπου θα εργαστεί ο υποψήφιος. Ο συνδυασμός εμπειρίας- σπουδών του υποψηφίου είναι πολύ σημαντικός για την πρώτη συνέντευξη όπου και διαπιστώνεται η ακρίβεια των στοιχείων που αναγράφονται στο βιογραφικό. Εφόσον έχουν διασφαλιστεί τα τυπικά προσόντα του υποψηφίου, ο διευθυντής καλείται να κάνει την τελική επιλογή. Ενδιαφέρον έχει η σχετική δήλωση της υπεύθυνης ανθρώπινου δυναμικού:

«... θα προσπαθήσει ο διευθυντής να δει, από αυτούς που- σε έναν ικανοποιητικό βαθμό- πληρούν τα προσόντα που θέλει, ποιος τα τηρεί περισσότερο. Γιατί είναι θέσεις που...κοιτάζτε είναι μερικές φορές και θέμα χημείας. Δηλαδή να μπορούν να συνεννοηθούν. Δηλαδή αν ένας άνθρωπος επικοινωνήσει με τον άλλον από την πρώτη συνέντευξη...αυτό είναι παρεξηγήσιμο μερικές φορές, δηλαδή νομίζουμε ότι αυτός μου άρεσε αλλά ο άλλος δε μου άρεσε. Δεν είναι ακριβώς έτσι. Είναι ότι με αυτόν επικοινωνήσα και

με τον άλλον δεν επικοινωνήσα. Οπότε, αν δεν έχω επικοινωνήσει σωστά από την αρχή, θα έχω και στη μελλοντική μου συνεργασία πρόβλημα. Δηλαδή, δεν είναι θέμα αυτό που λένε ότι κρίνουμε από την εξωτερική εμφάνιση ή από τα πρώτα τρία λεπτά. Δεν το έχω δει αυτό να γίνεται ακριβώς έτσι».

Επίσης, στη συνέντευξη δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις ‘soft’ ικανότητες, κοινωνικές δεξιότητες του υποψηφίου που έχουν να κάνουν με τον τρόπο που θα διαχειριστεί το χρόνο και την κατάσταση του άγχους, όπως και με τον τρόπο που επικοινωνεί με τους γύρω του.

**Μεγάλη εταιρία στον κλάδο της πληροφορικής** που κατέχει δύο θυγατρικές εταιρίες (σε διαφορετικούς τομείς) και απασχολεί 730 άτομα έχει ιδιαίτερα ανεπτυγμένο σύστημα πρόσληψης και διενεργείται από ειδικό τμήμα με εργαλείο την προσωπική συνέντευξη. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές και διάφορα ερωτηματολόγια ανάλογα με τη θέση. Στην εταιρία αυτή, πέρα των γνωστών τρόπων αναζήτησης εργαζομένων (αγγελίες, ιστοσελίδα, ημέρες καριέρας) δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις συστάσεις από ήδη εργαζόμενους. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρία γνωρίζει πολύ περισσότερα για τη δουλειά και τις ικανότητες του υποψηφίου. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων της εταιρίας:

«...μπορεί να χρησιμοποιήσουμε και συστάσεις και αγγελίες και... συστάσεις χρησιμοποιούμε πάντα, και όταν λέω συστάσεις δεν εννοώ...συνήθως οι καλύτεροι εργαζόμενοι είναι αυτοί τους οποίους ήδη γνωρίζουμε. Εσείς ήσασταν σε μια προηγούμενη δουλειά, ξέρατε τον τάδε ο οποίος ήταν πολύ καλός στη δουλειά του, ήταν στο αντικείμενο κ.λπ. Όταν, λοιπόν, προκύπτει μια θέση, φωνάζουμε τον εργαζόμενο να μας πει ότι ενδιαφέρεται ο κύριος τάδε ο οποίος ήταν στην άλλη εταιρεία, τον γνωρίζω πάρα πολύ καλά, για επαγγελματικές συστάσεις μιλάω πάντα. Όχι, ξέρεις θα φέρω το θείο μου, το ξάδελφο μου. Συγγενείς πρώτου βαθμού δεν προσλαμβάνουμε. Αλλά συστάσεις ακόμα και γνωστών εξετάζονται».

Για διευθυντικές θέσεις ή θέσεις προϊσταμένων προωθούνται υπάλληλοι εκ των έσω. Ο διευθυντής ανθρωπίνων πόρων της εταιρίας τονίζει τη σημασία του ήθους και της αξιοπιστίας, και στο να ταιριάζουν οι υποψήφιοι με την

κουλτούρα της εταιρίας. Τα τυπικά προσόντα είναι ανάλογα της ειδικότητας. Οι καλές σπουδές είναι πιο σημαντικές από την προϋπηρεσία.

Σε **κατασκευαστική εταιρία** που αποτελεί όμιλο και δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό, η εύρεση εργαζομένων γίνεται με την ακόλουθη σειρά: με δανεισμό ή μεταφορά από άλλα έργα ή άλλες εταιρίες του ομίλου (στην Ελλάδα ο όμιλος απασχολεί 1,300 άτομα), από την τράπεζα βιογραφικών που αποτελείται από ήδη υπάρχοντα βιογραφικά υποψηφίων εργαζομένων που έχουν περάσει μια πρώτη συνέντευξη και από αγγελίες στον ημερήσιο τύπο. Η εμπειρία σε ανάλογες θέσεις αποτελεί το κυριότερο στοιχείο στην επιλογή χωρίς όμως να αποκλείονται νέοι εργαζόμενοι στους οποίους η εταιρία θα επενδύσει. Την τελική απόφαση για τη πρόσληψη έχει ο υπεύθυνος του έργου ή του τομέα που έχει την ανάγκη εργατικού δυναμικού. Στον κατασκευαστικό κλάδο, και ειδικότερα οι εργατοτεχνίτες πρέπει να έχουν την ικανότητα να παίρνουν γρήγορες αποφάσεις με βάση τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και την ασφάλεια των εργαζομένων. Ενδεικτική είναι η σχετική δήλωση του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου:

«...η μεν βιομηχανία είναι τακτικός στρατός ενώ η κατασκευαστική εταιρία, ο κατασκευαστικός κλάδος είναι κομάντος. Ο τακτικός στρατός έχει τις πολιτικές του σε βάθος χρόνου. Οι κομάντος κάνουν μια επιχείρηση, την κλείνουν και πάνε στην επόμενη».

Έτσι, οι εργατοτεχνίτες πρέπει να έχουν εμπειρία από οικοδομικά έργα, ή από ηλεκτρομηχανολογικά έργα και ενεργειακά. Για τα διοικητικά στελέχη διενεργείται μια συνέντευξη όπου διαπιστώνονται τα τυπικά προσόντα αλλά και οι κοινωνικές δεξιότητες του υποψηφίου, και ειδικότερα το στήσιμό του, ο τρόπος που απαντάει σε κάποιες ερωτήσεις, ο τρόπος που αντιμετωπίζει τους άλλους, και η λεγόμενη ‘γλώσσα του σώματος’.

**Ιδιωτική τράπεζα** που απασχολεί 8.700 άτομα στον ελλαδικό και διεθνή χώρο, έχει σαφώς οριοθετημένες διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού. Οι αιτήσεις πρόσληψης γίνονται σε μεγάλο βαθμό από

ενδιαφερόμενους, οπότε δεν χρειάζεται να τους αναζητήσουν αλλιώς, με εξαίρεση μικρού αριθμού ατόμων με ειδικά προσόντα, οπότε βάζουν αγγελία στις εφημερίδες μέσω 'head hunters', χωρίς να φανεί η εταιρία. Στη συνέχεια, οι κατάλληλοι υποψήφιοι, όσοι κατέχουν τα τυπικά προσόντα που έχουν οριστεί για τις εκάστοτε θέσεις, καλούνται να περάσουν από γραπτές αξιολογήσεις και οι επιτυχόντες περνούν από προσωπική συνέντευξη βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την κάλυψη των κενών θέσεων, τόσο από τον διευθυντή του τμήματος όσο και από τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Στις γραπτές αξιολογήσεις εξετάζονται τα εξής: προσωπικότητα, ευελιξία, ταχύτητα, σκέψη μέσα από κάποια ψυχομετρικά τεστ αλλά και μετάφραση, όπου πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά την αγγλική γλώσσα, καθώς και μαθηματικά σε επίπεδο να υπάρχει άνεση με τους αριθμούς. Το μεταπτυχιακό θεωρείται επιπλέον προσόν. Στον τομέα των συναλλαγών με το κοινό, ρόλο παίζει και η εξωτερική εμφάνιση του υποψηφίου.

Μεγάλη εταιρία παραγωγής **φαρμακευτικών και καλλυντικών** για τρίτους που ανήκει σε όμιλο θεωρεί ότι ο καλύτερος τρόπος αξιολόγησης των υποψηφίων είναι τα γραφεία ευρέσεως εργασίας. Η διευθύντρια ανθρωπίνων πόρων της εταιρίας θεωρεί ότι τα γραφεία αυτά μπορούν να διαχειριστούν τον τεράστιο όγκο βιογραφικών που της αποστέλλεται, για να μην υπερφορτώσουν ένα τμήμα ή αν δημιουργήσουν ανάγκες για επιπλέον άτομα στο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων. Ο κύριος τρόπος όμως ζήτησης είναι μέσω της προσφοράς βιογραφικών κυρίως μέσα από το διαδίκτυο. Αναφέρει ενδεικτικά ότι για 10 θέσεις έχει λάβει 6.000 βιογραφικά! Τα τυπικά προσόντα που ορίζονται για κάθε θέση εξαρτώνται από τη φύση της εργασίας, έτσι υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια. Όσοι υποψήφιοι καλύπτουν αυτά τα κριτήρια περνάνε από μια συνέντευξη με τον άμεσο προϊστάμενο και κάποιον από το τομέα ανθρωπίνου δυναμικού. Έτσι, ο προϊστάμενος αξιολογεί τις τεχνικές γνώσεις του υποψηφίου, ενώ ο τομέας ανθρωπίνου δυναμικού διασφαλίζει ότι η διαδικασία τηρείται 100% ότι το προφίλ του υποψηφίου έχει όλα τα προσόντα για την κάλυψη της θέσης. Η εργασιακή εμπειρία στους νέους (ακόμα και η εργασία το καλοκαίρι) αξιολογείται πολύ θετικά από την εταιρία. Αυτό δικαιολογείται από την δήλωση της διευθύντριας ανθρωπίνων πόρων:

«... υπάρχει η ιδιόμορφη κουλτούρα της γενιάς των 25 ετών, ας πούμε. Είναι τα παιδιά που βγαίνουν σήμερα στην αγορά τα οποία έχουν τελείως διαφορετική προσωπικότητα, εμπειρίες, κουλτούρα από τη γενιά τη δικιά μου, που είμαι τώρα 40. Και όταν ήμουν εγώ 25, δεν είχαμε καθόλου την ίδια προσέγγιση. Καταρχάς, αργούν να μπουν στο εργασιακό χώρο. Και όταν λέμε αργούν δε σημαίνει ότι θα πρέπει να ξεκινούν σε μια εταιρία. Δεν έχουν πάει να δουλέψουν και ένα καλοκαίρι να βγάλουν κάποιο χαρτζιλίκι. Δεν έχουν συναίσθηση της αγοράς εργασίας. Οφείλεται σε πολλούς λόγους. Αν θέλετε και το κράτος που δεν έδωσε ποτέ τα κίνητρα στα παιδιά να δουλέψουν. Φταιει η οικογένεια η οποία διαμορφώνει μια κουλτούρα, παιδί μου θα πάρεις δύο μεταπτυχιακά. Και έχεις ένα παιδί 27 χρονών, με δύο μεταπτυχιακά, δύο ξένες γλώσσες και περιμένει τη θέση τη διευθυντική. Τη στιγμή που δεν έχει αλλάξει τίποτα στο προφίλ του. Γιατί η θεωρία ποτέ δεν πρόκειται να μας καλύψει, ας πούμε, στην εμπειρία που μας δίνει η ίδια η δουλειά, δεν καλύπτεται με τίποτα».

Όμιλος εταιριών **τηλεπικοινωνίας**, στις τελευταίες προσλήψεις που έκανε προκήρυξε ένα διαγωνισμό, με βάση τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εταιρίας, ο οποίος εξελίχθηκε σε δύο φάσεις: Πρώτον, συγκεντρώθηκαν τα παραστατικά που αφορούσαν στην εμπειρία, στο πτυχίο και στο βαθμό του, στις ξένες γλώσσες και στην εντοπιότητα για προσλήψεις στην περιφέρεια, όπου έπρεπε να υπηρετήσουν τουλάχιστον 10 χρόνια πριν ζητήσουν την μετάθεση τους σε κάποια άλλη περιοχή. Αυτή η φάση θυμίζει την αξιολόγηση με αντικειμενικά κριτήρια που χρησιμοποιεί ο δημόσιος τομέας, αποδίδοντας μόρια στα πιστοποιητικά γνώσης και στο χρόνο προϋπηρεσίας. Ύστερα, δημιουργήθηκε ένας πίνακας με τις θέσεις κατάταξης των υποψηφίων που είχαν τα απαιτούμενα προσόντα. Υπήρχε ένα μεγάλο ποσοστό αιτήσεων που δεν τηρούσαν τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

Ο Υποδιευθυντής Σχεδιασμού και Προσωπικού σχολιάζοντας τις διαδικασίες πρόσληψης του ΑΣΕΠ, πιστεύει ότι τα κριτήρια του Α.Σ.Ε.Π είναι αντικειμενικά, αξιοκρατικά για ανθρώπους λυκειακής μόρφωσης και πάνω, αλλά δεν αρκούν. Όπως διευκρινίζει:

«...τα κριτήρια επιλογής του Α.Σ.Ε.Π έχουν πολλά κοινωνικά κριτήρια. Αυτό καλό είναι, βέβαια, για την κοινωνία, αλλά δεν είναι καλό για μια επιχείρηση. Και το βασικότερο, μπορεί κάποιος να έχει άριστες σπουδές αλλά να είναι τελείως ακατάλληλος για υπάλληλος. Να μπορεί να κάνει ακαδημαϊκή καριέρα. Κάτι που εμάς δε μας ενδιαφέρει. Έτσι, κάποιος που έχει κυρίως ντοκτορά, πάντοτε μας ενδιαφέρει και να τον δούμε. Αν και κατά πόσο είναι προσγειωμένος με την πραγματικότητα και κατά πόσο μπορεί να αποδώσει σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον. Δε σημαίνει ότι επειδή έχει κάνει ανώτερες σπουδές ότι είναι αυτονόητο ότι θα αποδώσει κιόλας ως εργαζόμενος. Κάθε άλλο. Εμείς προσπαθούμε να κάνουμε αυτή τη διάγνωση μέσα από τη συνέντευξη».

Δεύτερον, στοιχείο του ιδιωτικού τομέα, διενεργήθηκαν συνεντεύξεις. Κλήθηκε ο τριπλάσιος αριθμός υποψηφίων σε σχέση με τις θέσεις που είχαν προκηρυχθεί. Μέσα από τη συνέντευξη που είχε τη μορφή ελεύθερης συζήτησης αξιολογήθηκε, στο μέτρο του εφικτού, η προσωπικότητα του υποψηφίου, ο τρόπος σκέψης του, η διατύπωση των επιχειρημάτων, ο τρόπος σκέψης και αντίδρασης του κάτω από συνθήκες πίεσης, ο τρόπος συγκρότησης και παρουσίασης του εαυτού του και η ουσιαστική τους γνώση του επαγγέλματος του. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του υποδιευθυντή σχεδιασμού και προσωπικού ότι:

«...μοιραίο ήταν αυτοί που είχαν και την εργασιακή εμπειρία να διακρίνονται. Γιατί, πέρα από τα άλλα, προσπαθούσαμε να καταλάβουμε και τι γνωρίζουν από το αντικείμενο. Γιατί ναι μεν, μας έφερναν βεβαιώσεις εργοδότη ότι είχαν απασχοληθεί στο έργο που ζητούσαμε αυτό δεν σημαίνει ότι το γνώριζαν κιόλας, όμως. Έτσι; Κι έτσι εμείς, μέσω αυτών των δύο προϊσταμένων της υπηρεσίας που είχαμε, κάναμε και ερωτήσεις επάνω στο αντικείμενο. Για να καταλάβουμε το επίπεδο των επαγγελματικών γνώσεων του άλλου».

Στη συνέντευξη υπήρχε μια τετραμελής επιτροπή την οποία αποτελούσαν δύο άτομα από τη διεύθυνση προσωπικού και δύο προϊστάμενοι των υπηρεσιών για τους οποίους θα δουλεύανε οι υποψήφιοι. Τελικά, καθοριστικό ρόλο έπαιξε η εμπειρία στην επιλογή του προσωπικού, μιας και δύσκολα μπορούσε κάποιος με τυπικά προσόντα να καλύψει τη διαφορά εμπειρίας. Στις ανώτερες θέσεις παρατηρήθηκε καλύτερο επίπεδο προσφοράς, ενώ στις μεσαίες δεν κρίθηκε

ανάλογα ικανοποιητικός. Ο Υποδιευθυντής Σχεδιασμού και Προσωπικού θεωρεί ότι θέσεις μη πτυχιούχων κατέλαβαν πτυχιούχοι αφού τα απολυτήρια τους είχαν βαθμό κοντά στο 20, άρα δεν μπορεί να μην είχαν εισαχθεί στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, και η γενικότερη παρουσία τους φαινόταν αρκετά καλλιεργημένη. Προτίμησαν όμως να προσληφθούν στην κατηγορία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρά να περιμένουν μια ενδεχόμενη νέα προκήρυξη που μπορεί να περιλάμβανε τους τίτλους σπουδών τους, και έτσι να αναγνωριζόντουσαν και μισθολογικά. Μεγαλύτερη προσφορά υπήρξε από κατόχους πτυχίων ΑΕΙ και μικρή σε αυτούς ΤΕΙ. Όσες θέσεις δεν καλύφθηκαν ήταν στην επαρχία, κυρίως λόγω ανυπαρξίας συνδυασμού τίτλου σπουδών αγγλικής γλώσσας (επιπέδου ‘Lower’- “καλής γνώσης”), και πτυχίου ηλεκτρονικού ΤΕΙ. Οι επιτυχόντες περνάνε ένα μικρό χρονικό διάστημα στη σχολή της εταιρίας, για να έχουν μια γενικότερη εικόνα και να μάθουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.

**Αρτοβιομηχανία** που ανήκει σε όμιλο και απασχολεί 75 άτομα προκηρύσσει τις κενές θέσεις στον τοπικό τύπο και τηρεί ένα αρχείο με βιογραφικά τα ποία έχουν σταλεί στην εταιρία (κυρίως των ηλεκτρολόγων-μηχανικών και των οικονομολόγων). Εύλογο είναι το γεγονός ότι τα «τυπικά προσόντα» είναι ανάλογα της θέσης. Εφόσον καλυφθούν, στη συνέχεια, υπάρχουν συνεντεύξεις με τους υπεύθυνους του τμήματος που εμπλέκεται ο κάθε υποψήφιος. Καταλυτικό βαθμό για την επιλογή παίζει η εμπειρία διότι διασφαλίζει τόσο ότι ο υποψήφιος έχει πρακτικές γνώσεις, όσο και ότι ξέρει να λειτουργεί μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τη δήλωση του εμπορικού διευθυντή της εταιρίας:

«...εσείς, πέστε έχετε πέσει με αλεξίπτωτο στην έρημο Σαχάρα, δηλαδή το να έχει περπατήσει ένας άνθρωπος ανάμεσα σε μηχανήματα και να έχει μιλήσει με ανθρώπους είναι μεγάλο πράγμα. Ξέρετε το Α και το Ω είναι η επικοινωνία. Πώς θα επικοινωνήσει ο προϊστάμενος με τον προϊστάμενο. Πώς θα επικοινωνήσει ο εργάτης με τον προϊστάμενο του. Τι θα του πει για να καταλάβει. Γιατί άλλα λες και άλλα καταλαβαίνουνε. Είναι μεγάλο αυτό, δηλαδή μπορεί να κατέβει κάποιος κάτω με το κουστουμάκι του και να πει εγώ ήρθα, παιδιά, να κάνω τώρα τον τεχνίτη. Με τη γραβατίτσα του και τα υπόλοιπα. Δεν είναι. Πρέπει να είναι ο άνθρωπος να προσαρμόζεται στο περιβάλλον».

Αφού ικανοποιηθούν οι υπεύθυνοι από τα τυπικά προσόντα και τη διαδικασία της συνέντευξης, ακολουθεί μια δοκιμαστική περίοδος όπου διαπιστώνεται η ικανότητα του εργαζόμενου να λειτουργήσει σε μια ομάδα σωστά, έγκαιρα και με ασφάλεια. Πρέπει να σημειωθεί ότι η έννοια της γνωριμίας παίζει ένα σημαντικό ρόλο στο βαθμό, όμως, που είναι μεταξύ ίσων. Από ισάξιους υποψηφίους θα προτιμηθεί όποιος έχει έρθει από σύσταση.

**Εταιρία τροφίμων** που ανήκει σε όμιλο απασχολεί 540 άτομα μόνιμο προσωπικό, και 300 έκτακτους εποχιακούς οι οποίοι είναι οι ίδιοι κάθε χρόνο. Η εταιρία εντάσσει στο δυναμικό της και τους φοιτητές των ΑΕΙ/ΤΕΙ που κάνουν την πρακτική τους άσκηση, για να τους βοηθήσει να μάθουν να εργάζονται σε συνθήκες πραγματικής εργασίας και να αποκτήσουν κοινωνικές δεξιότητες. Το εποχιακό προσωπικό αποτελείται από εργάτες, το μόνιμο εμπεριέχει όλη τη γκάμα ειδικοτήτων σε μια βιομηχανία και είναι ανάλογη του κλάδου. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν από ηλεκτρολόγοι μηχανικοί μέχρι αδειούχους ηλεκτροτεχνίτες, θερμάστρες, από χειριστές ανυψωτικών, μέχρι εργάτες ψυγείων. Από οδηγούς μέχρι λογιστές και από υπαλλήλους γραφείου μέχρι καθαρίστριες. Οι περισσότεροι μόνιμοι υπάλληλοι της εταιρίας είναι πωλητές. Ο μηχανισμός πρόσληψης της εταιρίας είναι ο ακόλουθος: καταρχήν υπάρχει πρόσκληση ενδιαφέροντος μέσα στον όμιλο. Οι ανάγκες κοινοποιούνται στη διεύθυνση προσωπικού η οποία φροντίζει είτε από το υπάρχον δυναμικό να βρει αν κάποιος μπορούν να καλύψουν τις αντίστοιχες θέσεις, είτε με προαγωγή είτε με μετακίνηση. Ανάλογα με την ειδικότητα, τη θέση και την προϋπηρεσία. Στη συνέχεια εξετάζονται τα βιογραφικά που υπάρχουν στο αρχείο της εταιρίας και έχουν αποσταλεί ταχυδρομικώς ή μέσω διαδικτύου σε ανύποπτο χρονικό διάστημα. Έτσι, δε χρειάζεται να γίνει κάποια αγγελία στον τύπο, παρά μόνο για εξειδικευμένα στελέχη που τυχόν να μην έχουν βρεθεί. Άλλη μια τακτική είναι η ανταλλαγή των καλύτερων βιογραφικών μεταξύ των διευθυντών ανθρωπίνων πόρων εταιριών που βρίσκονται στην ίδια περιοχή και μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες της τοπικής αγοράς, λειτουργούν σαν γραφεία ευρέσεως εργασίας. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η σχετική δήλωση του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων της εταιρίας ότι:



«...η ανάγκη αυτής της συνάντησης των αντίστοιχων διευθυντών, που δεν είναι όλοι διευθυντές προσωπικού, για να σας πω την αλήθεια, είναι και διευθυντές εργοστασίων και διευθυντές εταιριών διαφόρων κλάδων. Είναι ένα ‘meeting’ περίπου 20 ατόμων. Είναι για να συζητήσουμε και να ανταλλάσσουμε πληροφορίες πάνω σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Τα κοινά ενδιαφέροντα αυτά δεν είναι μόνο αν, ξέρω εγώ, προκύψει ένα νομοθέτημα και πρέπει να το συζητήσουμε για να δούμε πώς το χειρίζεται ο καθένας το θέμα. Είναι και τα βιογραφικά. Όπου για να σας πω την αλήθεια το επίπεδο είναι αρκετά υψηλό».

Το επόμενο βήμα είναι η συνέντευξη όπου αξιολογείται η προσωπικότητα του υποψηφίου. Θεωρείται πολύ σημαντικό στοιχείο αφού:

«...κάθε εταιρία έχει την κουλτούρα της, έχει τον τρόπο ζωής της, έχει την οικογένειά της. Σ’ αυτήν την οικογένεια είναι και τα παιδιά της. Και μας ενδιαφέρουν άνθρωποι που τα στοιχεία του χαρακτήρα τους είναι θετικά. Είναι δυναμικοί, μπορούν να εκφραστούν, να επικοινωνήσουν. Βέβαια, η ηθική και η τιμιότητα δεν γίνεται αντιληπτή από την πρώτη μέρα. Είναι στην πράξη. Πολλά πράγματα που γίνονται στην πράξη αντιληπτά, γι’ αυτό, όταν κάνεις μια πρόσληψη, εκείνο που μπορείς να πεις ότι πετυχαίνεις είναι το 50%. Το άλλο 50 είναι στην πράξη. Βεβαίως βοηθάει η διαίσθηση».

Ο διευθυντής ανθρώπινων πόρων παρίσταται σε όλες τις συνεντεύξεις είτε ως απλός παρατηρητής, είτε ως συζητητής, μαζί με τον αρμόδιο διευθυντή του τμήματος στο οποίο θα ανήκει ο υποψήφιος. Εφόσον ικανοποιηθεί η εταιρία από τα τυπικά προσόντα και τις κοινωνικές δεξιότητες του υποψηφίου, προχωρά σε πρόσληψη.

Εταιρία που ασχολείται με «έξυπνες κάρτες» και ανήκει σε όμιλο απασχολεί 60 άτομα. Έξυπνη κάρτα θεωρείται, μεταξύ άλλων, η χρονοκάρτα και η τηλεκάρτα. Η ίδια η εταιρία εκπαιδεύει το προσωπικό μέσα από το σύστημα της «μαθητείας» όπου ο πιο έμπειρος μαθαίνει τη δουλειά στον άπειρο νεοπροσληφθέντα. Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι που γίνονται οι προσλήψεις, εξαρτάται από τις θέσεις. Κοινός παρανομαστής είναι η συνέντευξη. Οι υποψήφιοι περνάνε από συνέντευξη με τον ιδιοκτήτη. Αν η γνώμη του ιδιοκτήτη είναι θετική, ο υποψήφιος βλέπει και τον αρμόδιο του τμήματος. Για το

διοικητικό προσωπικό η εταιρία αναθέτει τη συλλογή βιογραφικών σε γραφείο ευρέσεως εργασίας το οποίο με τη σειρά του προτείνει κάποιους υποψήφιους στην εταιρία. Κατά τα λεγόμενα του ιδιοκτήτη της εταιρίας:

«...μέσα από διάφορες εταιρίες παίρνουμε κάποια βιογραφικά και κάνουμε και κάποια συνέντευξη και βλέπουμε τι ακριβώς είναι και αν αυτός ο άνθρωπος μας κάνει τότε τον προσλαμβάνουμε οριστικά. Δηλαδή προσλαμβάνουμε μια εταιρία να δει τον κόσμο και να μας προτείνει, διότι αυτοί ξέρουν, προετοιμάζουν τα βιογραφικά, κλπ. Αν βάλεις αγγελία έρχονται πολλά άσχετα βιογραφικά, πρέπει να κάνεις πολλή δουλειά, πολλές συνεντεύξεις, δεν υπάρχει αυτός ο χρόνος και η διάθεση. Η εταιρία τα «προετοιμάζει», βαθμολογεί τα βιογραφικά, και μας δίνει, μας προτείνει αυτά που πρέπει για να κάνουμε την συνέντευξη. Κερδίζουμε χρόνο και κάνουμε καλά τη δουλειά μας. Αν προσλάβουμε το άτομο το παίρνουμε για τρεις μήνες. Δεν πληρώνουμε τον ίδιο, τον πληρώνει η εταιρία, το γραφείο ευρέσεως εργασίας τους πρώτους τρεις μήνες. Μέχρι τότε πληρώνουμε την εταιρία που τον πρότεινε. Αν δεν κάνει τον διώχνουμε. Αλλά πολύ λίγες φορές διώχνουμε. Από τη στιγμή όμως που εμείς οι ίδιοι τον εκπαιδούμε συνήθως μένει».

Για το εργατοτεχνικό προσωπικό προτιμούνται απόφοιτοι λυκείου και οι προσλήψεις γίνονται μέσα από συστάσεις. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του ιδιοκτήτη:

«...για το εργατοτεχνικό προσωπικό δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα. Βρίσκουμε κόσμο. Συνήθως έρχεται ο Βουλευτής, ο Δήμαρχος εδώ, άλλοι γνωστοί, ένας Υπουργός, και μου λένε να τους τακτοποιήσω κάποια άτομα, σε αυτές τις θέσεις δεν έχω πρόβλημα, γιατί όχι. Τους βάζω για 3 μήνες δοκιμαστικά, και μετά αποφασίζω αν θα τους κρατήσω. Έτσι εκεί δεν έχω πρόβλημα, τους βλέπω δε όλους εγώ, κάνω τη συνέντευξη εγώ, εκτός αν είναι πολύ χαμηλή η βαθμίδα, όπου απλά τους δοκιμάζουμε».

Η συνέντευξη είναι πολύ σημαντική για τον ιδιοκτήτη και μιλάει σε βάθος για τον τρόπο διεξαγωγής της, αφού αξιολογούνται τα ακόλουθα:

« από τη συζήτηση που κάνεις, τι οικογένεια έχει, τα παιδιά του σε τι σχολεία πάνε, η γυναίκα του αν δουλεύει, σε τι εργασία ήταν πριν, από όλη αυτή την συζήτηση βγάζεις μια αξία. Τώρα αν από αυτό που θα βγάλεις θα είναι αυτό

που νομίζεις, υπάρχει ρίσκο. Εγώ από τη συνέντευξη αυτή που θα κάνω, βγάζω πάνω από το 80% της πραγματικότητας. Ρωτάω πολλές ερωτήσεις που δεν τις περιμένει το άτομο και δεν ξέρει πόσες πληροφορίες παίρνω. Ας πούμε, πήγε στρατιώτης; Σε ποιο όπλο πήγε; Ήταν απλός πυροβολητής ή τον πήγαν στις διαβιβάσεις; Δηλαδή στο στρατό εκτίμησαν κάποια ειδικά προσόντα του; Ύστερα, για την οικογένειά του, τι κάνει η γυναίκα του από δουλειά, τι μαθητές είναι τα παιδιά του, είναι καλοί μαθητές; Από όλα μαθαίνει κανείς κάτι. Καταλαβαίνεις τον άνθρωπο. Μου είπε κάποιος μια φορά που όταν ρώτησα για ένα θετικό προσόν που έχει ότι έχει το προσόν να ακούει, εμένα μου άρεσε αυτό. Τον πήρα αμέσως. Μην το πείτε όμως ευρέως γιατί μετά θα ξέρουν τι να απαντάνε όταν τους κάνω αυτήν την ερώτηση. Για μένα δεν έχει καμία αξία το πόσες περγαμινές έχει κάποιος. Μπορεί να έχει πτυχία κλπ και τον ρωτάς αν έχει διοικητικές ικανότητες και μένει με το στόμα ανοιχτό. Για μας μετρά, ανάλογα με τη θέση, η τεχνική γνώση. Σε μερικά πράγματα χρειαζόμαστε πολύ ειδικά διπλώματα ηλεκτρονικών, Πολυτεχνείου κλπ. Τότε, για τις θέσεις αυτές, το ψάχνουμε. Αλλά για μένα ακόμα περισσότερο μετράει η εργατικότητα, η αφοσίωση στην εταιρία, η ειλικρίνεια, η τιμιότητα, η ικανότητα να τα πηγαίνεις καλά με ανθρώπους».

Εταιρία παραγωγής αρωμάτων, **παραφαρμακευτικών προϊόντων και ειδών οικιακής χρήσης** που αποτελεί όμιλο και απασχολεί 650 άτομα τηρεί την ίδια διαδικασία πρόσληψης για κάθε βαθμίδα του προσωπικού. Υπάρχει αρχείο βιογραφικών που έχουν σταλεί στην εταιρία, σε περίπτωση που δεν βρεθεί κάποιο βιογραφικό που να ικανοποιεί την εταιρία, καταφεύγει σε αγγελίες σε εφημερίδες και στην ιστοσελίδα της εταιρίας. Ιδιαιτερότητα παρουσιάζει το γεγονός ότι χρησιμοποιούνται κάποια ‘sites’ τα οποία εξειδικεύονται σε έρευνες εργασίας. Παρουσιάζεται η αγγελία της εταιρίας σε ένα τέτοιο ‘site’ και μετά κοινοποιείται στην ίδια την εταιρία. Σύμφωνα με τον διευθυντή προσωπικού προτιμάται το διαδίκτυο ως μέσο εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού επειδή:

«... μέσω του Internet έχουμε βρει μια σωστή λύση, και βέβαια είναι και μια ένδειξη ότι έρχονται σε μας άνθρωποι που είναι μέσα στα πράγματα. Αυτοί που ψάχνουν δουλειά μέσω του Internet είναι άνθρωποι μέσα στην Τεχνολογία. Έχουμε πολύ καλύτερη ή έστω και εξ ίσου καλή ανταπόκριση με αυτήν στις

εφημερίδες. Με καλύτερο υλικό. Γιατί πάντα έχεις και βιογραφικά που δεν σου χρειάζεται. Περίπου 20% των βιογραφικών δεν έχουν να κάνουν με τη θέση».

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας χρησιμοποιούνται μόνο για υψηλόβαθμα στελέχη. Τα τυπικά προσόντα είναι ανάλογα της θέσης με απαραίτητα όμως σε όλες τις θέσεις τα αγγλικά και οι υπολογιστές. Οι υποψήφιοι αξιολογούνται μέσα από τη συνέντευξη ως προς τα ποιοτικά στοιχεία του χαρακτήρα τους, δηλαδή τη διάθεση τους να προσφέρουν και να μάθουν/ τη διάθεση για εξέλιξη, την συνεργασιμότητα, την ευελιξία, την τιμιότητα και την αντοχή κάτω από πίεση. Η εμπειρία αξιολογείται μόνο σε περίπτωση που την προϋποθέτει η θέση εργασίας. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του διευθυντή προσωπικού ότι:

«...προσπαθώ να είμαι υπεύθυνος και αντικειμενικός. Δηλαδή, αν το προηγούμενο βράδυ έχεις μαλώσει με τη γυναίκα σου καλό είναι να μην έλθεις εδώ να κάνεις ιντερβιού. Τώρα πρώτα πρέπει το άτομο αυτό να είναι στην ώρα του. Το ντύσιμό του να είναι κανονικό και όχι περίεργο. Μετά αξιολογούνται κάποια πράγματα όπως η στάση του σώματος. Το πως σε χαιρετάει το πως κάθεται στην καρέκλα, το αν θα καπνίσει, κλπ. Αυτά είναι και η πρώτη εντύπωση. Το άτομο που πρέπει να είναι κοινωνικά σωστό. Και αυτό το καταλαβαίνεις. Η πείρα βοηθάει σίγουρα αλλά εκπαιδεύομαι και γιατί είναι αρκετά μεγάλη ευθύνη το να προσλάβεις ή να απορρίψεις ένα άτομο, γιατί ουσιαστικά επεμβαίνεις στην ζωή του και θέλεις και τα πιο σωστά άτομα να έλθουν στην εταιρία σου. Μετά έχουμε να κάνουμε την προηγούμενη επαγγελματική του εμπειρία και τις δεξιότητες που έχει ένα άτομο και εδώ συμβουλευόμαστε τον υπεύθυνο στον χώρο αυτό. Ο μελλοντικός προϊστάμενος του. Επίσης πρέπει να του κάνει κάποιες από τις λεγόμενες δύσκολες ερωτήσεις όπου δεν έχει σημασία το τι ακριβώς θα απαντήσει αλλά το πως θα απαντήσει. Πώς λειτουργεί δηλαδή 'under pressure'. Π.χ: Σε μια προσωπική ερώτηση το άτομο ή θα πρέπει να σου απαντήσει με χιούμορ ή να ξεφύγει λίγο από την ερώτηση αυτή. Εκεί κοιτάς λίγο την ευελιξία του ατόμου αυτού. Αν έχω μια κυρία 36 ετών που δεν είναι ούτε παντρεμένη ούτε αρραβωνιασμένη μπορώ να ρωτήσω αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα που δεν έχει βρεθεί ο κατάλληλος άνθρωπος ακόμα, χαριτολογώντας βέβαια, εκεί καταλαβαίνεις βέβαια το άτομο, αφού το έχεις χαλαρώσει».

## **Μεγάλες- πολύ μεγάλες επιχειρήσεις**

**Ναυτιλιακή εταιρία** που διαχειρίζεται ξηρού φορτίου πλοία και τάνκερς προσλαμβάνει το μέσο ανώτερο προσωπικό ύστερα από συνέντευξη-εξέταση σε βάθος με τον ιδιοκτήτη, αφού έχουν τεθεί οι προδιαγραφές από το ανάλογο τμήμα της εταιρίας και αφορά έλληνες εργαζόμενους. Η προκήρυξη των θέσεων γίνεται σε εφημερίδες εάν δεν έχουν πρώτα καλυφθεί από τους κοινωνικούς κύκλους. Απαραίτητα προσόντα είναι το ανάλογο πτυχίο, οι γνώσεις ναυτιλιακών όσο γίνεται πιο εξειδικευμένες προτιμούνται, αγγλικά, γιατί όλα είναι στα αγγλικά και υπολογιστές, αφού όλα τα συστήματα είναι ‘computerized’ και η επικοινωνία γίνεται μεταξύ πλοίου και γραφείου με κομπιούτερ, μέσω δορυφόρου. Για τις υψηλότερες θέσεις σε πλοία ή για τις ανώτερες θέσεις (πλοίαρχος και πρώτος μηχανικός) απαραίτητη είναι η προϋπηρεσία στην ανάλογη θέση. Η εταιρία δίνει τη μέγιστη σημασία στον πλοίαρχο και πρώτο μηχανικό, διότι αυτοί φέρουν την ευθύνη για τις ψυχές, το πλοίο και το φορτίο. Το κατώτερο και το τεχνικό προσωπικό προέρχεται στο σύνολο τους από τις Φιλιππίνες. Η επιλογή ατόμων χρήζει ιδιαίτερης προσοχής γι’ αυτό μεγάλη σημασία αποδίδεται στις συστάσεις, την προηγούμενη εμπειρία και το πόσο έχει ήδη αποδείξει τις ικανότητες του, ήδη, ο υποψήφιος. Πέρα από την επιτυχημένη προϋπηρεσία αξιολογείται η δυνατότητα εξεύρεσης λύσεων, η ταχύτητα αντίδρασης, τα αντανακλαστικά, η εμπιστοσύνη και φερεγγυότητα που εμπνέει ο υποψήφιος και οι ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες όπως διαφαίνονται από την προϋπηρεσία.

**Ιδιωτικό μαιευτικό νοσοκομείο** επιλέγει και αξιολογεί το προσωπικό μέσα από καθορισμένες διαδικασίες από τον τομέα ανθρώπινου δυναμικού. Δεν χρησιμοποιούνται εξωτερικοί συνεργάτες. Προκηρύσσονται οι κενές θέσεις μέσα από αγγελίες στον τύπο ή και μέσω γραφείων συμβούλων. Υπάρχει όμως και ένα αρχείο με βιογραφικά που έχουν αποσταλεί. Η βασική μέθοδος αξιολόγησης των υποψηφίων είναι μέσα από την προσωπική συνέντευξη με όσο το δυνατόν περισσότερους ενδιαφερόμενους. Σύμφωνα με τον διευθυντή προσωπικού του θεραπευτηρίου:

«...για μας μετράει η ικανότητα, όπως εκφράζεται με την επαγγελματική παιδεία και εμπειρία και πολύ μεγάλο ρόλο παίζει ο τρόπος άσκησης των καθηκόντων. Επειδή έχουμε μια συγκεκριμένη κουλτούρα στην εταιρία, δεν μπορούμε να τη εξάγουμε με ψυχοτεχνικά τεστ όσο με την ίδια την επαφή. Είναι θέμα δηλαδή κατά πόσο ταιριάζει η προσωπική κουλτούρα κάποιου, αυτό που μας ενδιαφέρει είναι σαφώς να είναι πελατοκεντρική και ανθρωποκεντρική η φιλοσοφία μας. Δηλαδή μας ενδιαφέρει ο πελάτης να έρχεται, να εξυπηρετείται γρήγορα, γιατί αυτό απαιτεί ο ίδιος. Μέσα από ένα σύστημα το οποίο, όπως καταλαβαίνετε σε ένα νοσοκομείο, δεν επιτρέπει λάθη, σε καμία περίπτωση. Και με αυτήν την έννοια, σε όλα τα στάδια μας, αυτό που θέλουμε να διαγνώσουμε σε κάποιον είναι ο τρόπος με τον οποίον αυτός προσεγγίζει το σωστό».

Το θεραπευτήριο θέτει σαφείς απαιτήσεις από τους εργαζόμενους: Το πτυχίο είναι ανάλογο της θέσης (τουλάχιστον ΤΕΙ Μαιευτικής, ΤΕΙ Νοσηλευτικής, ΤΕΙ Τεχνολόγων Ιατρικών Τμημάτων) και η άδεια ασκήσεως επαγγέλματος για το ιατρικό, παραϊατρικό και διοικητικό προσωπικό η εμπειρία και ειδικότερα η ποιότητα της προϋπηρεσίας και όχι τόσο τα χρόνια, η σωστή κατάρτιση στον τομέα τους, η κοινωνική αγωγή, ευγένεια και ο σεβασμός προς τους ασθενείς και η φιλοπονία και εργατικότητα. Κατά κανόνα προτιμούνται οι Έλληνες υποψήφιοι και η συντριπτική πλειοψηφία του νοσηλευτικού προσωπικού αλλά και του διοικητικού είναι γυναίκες, λόγω της ειδικότητας του νοσοκομείου στην μαιευτική/ γυναικολογία.

**Εταιρία κουμποποίησης** που απασχολεί 70 άτομα προτιμά να προσλαμβάνει μέσα από συστάσεις όσον αφορά στους τεχνίτες και μέσα από αγγελία για διοικητικό προσωπικό. Ακολουθεί η διαδικασία της συνέντευξης. Η εταιρία είναι μια εξειδικευμένη κατασκευαστική επιχείρηση στην περιφέρεια. Ο ιδιοκτήτης θεωρεί τον εαυτό του «τοπικό παράγοντα», και σε μεγάλο βαθμό οι προσλήψεις αποτελούν για αυτόν μια μορφή επιρροής και εξουσίας. Κάποιες προσλήψεις αποτελούν εκδουλεύσεις σε τοπικούς άρχοντες, εφόσον όμως τα συνιστώμενα αυτά άτομα είναι εργατικά και εύστροφα. Ειδικά σε ότι αφορά το ανειδίκευτο προσωπικό, που αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν οι ίδιοι πάνω στη δουλειά. Έτσι ακολουθείται το μοντέλο της μαθητείας, όπου ο νεότερος και άπειρος μαθαίνει κοντά στο μεγαλύτερο, έμπειρο τεχνίτη. Έτσι και αλλιώς, οι

ανάγκες της εταιρίας σε προσωπικό είναι τόσο εξειδικευμένες, που δεν περιμένουν να τις βρουν από την αγορά εργασίας.

Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του ιδιοκτήτη ότι:

«...πάντα ρωτάμε κάποιον γνωστό μας αν ξέρουν κάποιον που να έχει ανάγκη από δουλειά, γιατί όποιος έχει ανάγκη δουλεύει, όποιος δεν έχει ανάγκη δεν δουλεύει. Οι περισσότεροι έχουν χωράφια εδώ, τα δικά τους θα κοιτάζουνε, γιατί αν έχεις ανάγκη από δουλειά θα καθίσεις και 2 ώρες άμα χρειαστεί να καθαρίσεις κλπ. Στη συνέντευξη φαίνεται ο άνθρωπος. Από την καλημέρα που θα πει από το χαμόγελο, και από το πως θα χαιρετήσει, και πως θα καθίσει φαίνεται. Μπορώ να πω πως έχω κριτήριο καλό».

Ακολουθεί μια δοκιμαστική περίοδος δύο μηνών προτού γίνει πιο οριστική η πρόσληψη του υποψηφίου.

**Μεγάλη γαλακτοβιομηχανία**, δίνει σημασία στον τόπο κατοικίας του υποψηφίου, μιας και η έδρα της είναι μακριά από κάποιο μεγάλο αστικό κέντρο. Στην εταιρία φτάνουν πάρα πολλά βιογραφικά ταχυδρομικώς ή μέσω διαδικτύου. Για κάθε ειδικότητα και κάθε μορφωτικό επίπεδο υπάρχουν 2000 βιογραφικά. Είναι ενδεικτικός της πραγματικής ανεργίας που υπάρχει. Οι έκτακτοι είναι οι ίδιοι κάθε χρόνο. Η διαδικασία πρόσληψης για τα ανώτερα και τα ανώτατα στελέχη είναι πάντα με αγγελία, συνήθως ανώνυμη, σε εφημερίδες ή και με συλλογή βιογραφικών. Εφόσον καλύπτουν τα τυπικά προσόντα που θέτει η αγγελία που συνήθως περιέχουν το αντίστοιχο πτυχίο, τη γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή (αφού είναι όλα μηχανογραφημένα), μιας ξένης γλώσσας (κατά προτίμηση της αγγλικής) και μια σχετική εμπειρία, ο διευθυντής ανθρώπων πόρων της εταιρίας διενεργεί την πρώτη συνέντευξη. Είναι γενικού περιεχομένου προκειμένου να προσκομιστεί μια συλλογική εντύπωση του ανθρώπου και να προσδιοριστούν τα ενδιαφέροντά του και η στάση του απέναντι στην εργασία. Σημασία δίνει σε μια σχετική εμπειρία, και τονίζει το ‘σχετική’:

«...πάντα ήμουν υπέρ της απόψεως ότι δεν είναι δυνατόν να ζητούμε πάντα εργαζόμενους με προϋπηρεσία και εμπειρία. Οπότε πρέπει να αποκτήσουν και εμπειρία κάποιοι καινούργιοι. Από την άλλη σε πολλές θέσεις εργασίας, και η προσωπική μου θέση, νομίζω και άλλων συναδέλφων, είναι ότι είναι καλύτερα να πάρεις κάποιον που δεν έχει εξειδίκευση, που δεν έχει κάποια στάνταρ και να

τον διαμορφώσεις πάνω στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της... Αν μιλάμε για τις... κάποιους τίτλους σπουδών απαραίτητα. Άλλωστε τώρα πια και στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, υπάρχουν προσανατολισμοί προς το αντικείμενό μας. Οπότε, πλέον βρίσκουμε ανθρώπους που έχουν διδακτορικό, με μελέτες πάνω στα γαλακτομικά προϊόντα. Οπότε, πλέον είναι πολύ συγκεκριμένες οι επιλογές. Οι ίδιοι οι ενδιαφερόμενοι μας καθοδηγούν με τα βιογραφικά τους προς πού να προσανατολιστούμε».

Σε συνέχεια της πρώτης συνέντευξης, ο υποψήφιος περνά από μια δεύτερη, πιο εξειδικευμένη με τον διευθυντή του τμήματος. Αξιολογούνται οι συνεντεύξεις και λαμβάνεται μια συλλογική, κοινά αποδεκτή απόφαση.

**Εταιρία εμφιάλωσης μεταλλικού νερού** που λειτούργησε με πολλές μορφές, ήταν ιδιωτική επιχείρηση, κοινοτική και τώρα ειδικής μορφής Α.Ε όπου κανείς ιδιώτης δεν έχει πάνω από 2% εκτός από κάποιους φορείς, έχει παραδοσιακή οργάνωση. Επηρεάζεται από την τοπική κοινωνία, δεν υπάρχουν σαφείς εργασιακοί ρόλοι στο διοικητικό προσωπικό, δεν υπάρχει προσωπάρχης ή διευθυντής προσωπικού και η κεφαλή της εταιρίας είναι ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου. Έχει 140 άτομα προσωπικό από τα οποία 90 είναι ανειδίκευτοι εργατές. Φροντίζει και απορροφά κόσμο από την περιοχή όπου βρίσκεται η έδρα της, έτσι η εντοπιότητα είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο. Η μέθοδος της αγγελίας για την προκήρυξη των κενών θέσεων δεν έχει χρησιμοποιηθεί, σε αντίθεση με αυτήν της σύστασης. Ο υπεύθυνος του τμήματος, ύστερα από συνέντευξη προτείνει κάποιον υποψήφιο στο διοικητικό συμβούλιο. Όλες οι προσλήψεις γίνονται μετά από την έγκριση του διοικητικού συμβουλίου.

**Οργανισμός υπεύθυνος για τη διοργάνωση μεγάλων αθλητικών γεγονότων** που απασχολούσε 1.800 εργαζόμενους σε όλων των ειδών τις θέσεις και τις ειδικότητες επέλεγε προσωπικό μέσω ανάλυσης βιογραφικών, ‘screening’ και ‘shortlisting’ και τέλος, της συνέντευξης που γινόταν με «γραφειοκρατικό» τρόπο και επιδίωκε κυρίως να εξασφαλίσει ότι ο υποψήφιος είχε τα «τυπικά προσόντα» που όριζε η προκήρυξη και μπορούσε να ανταποκριθεί ουσιαστικά στη θέση. Η προκήρυξη των θέσεων γινόταν σε εφημερίδες. Το ‘screening’ ήταν σημαντικό γιατί γινόταν η αντιστοίχιση των βιογραφικών με τα προκαθορισμένα



στοιχεία της αγγελίας, τις προδιαγραφές και απορρίπτονταν όσα ήταν γενικότερου περιεχομένου. Στο δεύτερο στάδιο συντασσόταν ένας κατάλογος ονομάτων υποψηφίων, το 'short list' από τον οποίο γινόταν η επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου με τη βοήθεια του διευθυντή του αρμόδιου τμήματος και την υπηρεσία των προσλήψεων, μέσα από συνέντευξη. Πέρα από τα τυπικά προσόντα τα οποία ήταν τα πιο σημαντικά στοιχεία για την πρόσληψη, σημασία δινόταν στην προσωπικότητα του υποψηφίου, να κάνει καλή εντύπωση και να πείσει ότι μπορεί να αναλάβει τη συγκεκριμένη θέση.

**Τράπεζα** που πέρασε από το δημόσιο τομέα στον ιδιωτικό, αφού συλλέξει βιογραφικά μέσα από το αρχείο της και από αγγελίες σε εφημερίδες ακολουθεί διαδικασίες που συνηθίζονται στον ιδιωτικό τομέα, όπως τη δομημένη συνέντευξη και τη χρήση συμβούλων. Η δομημένη συνέντευξη αποτελείται από συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο που δίνει διαφορετικούς συντελεστές κρίσης ανάλογα με την απάντηση για θέματα που αφορούν στην εξειδίκευση του και στην προσωπικότητά του όπως είναι η αντίληψη κρίσης, η κυριαρχία, η ευγένεια, το υπηρεσιακό ενδιαφέρον και την ικανότητα συνεργασίας. Σύμφωνα με τον υπεύθυνο ανθρώπινων πόρων της τράπεζας:

«...η συνέντευξη θα σε βοηθήσει ως πούμε να βάλεις αυτόν τον άνθρωπο στην κατάλληλη θέση, ως πούμε που μπορεί να πάει, μήπως κάνει να τον βάλουμε εδώ; Περισσότερο βλέπεις την ιδιότητα του, τη συμπεριφορά του, επίσης, μαζί με τα τυπικά προσόντα».

Τα συμβουλευτικά γραφεία χρησιμοποιούνται (και από τους ομίλους) για την εύρεση εξειδικευμένων στελεχών. Επίσης τηρεί μια διαδικασία που χαρακτηρίζει το δημόσιο τομέα όπως είναι αυτή των γραπτών εξετάσεων. Οι τρόποι αυτοί της επιλογής του προσωπικού αφορούν στα ανώτερα, ανώτατα και διευθυντικά πόστα όπου απαιτείται η κατοχή πτυχίου και η γνώση μιας ξένης γλώσσας. Οι ανάγκες της εταιρίας εστιάζονται σε μέσο- ανώτερες θέσεις και το μεγαλύτερο μέρος αφορά απόφοιτους οικονομικών σχολών και πληροφορικής. Για τους λιγότερο εξειδικευμένους υπαλλήλους, μέσης εκπαίδευσης δεν έχει χρειαστεί να προκηρύξουν θέσεις εξαιτίας της πολιτικής της εθελούσιας εξόδου της τράπεζας, όπου προβλεπόταν για τους υπαλλήλους που θα αποχωρούσαν να

έχουν τη δυνατότητα αντί κάποιας αποζημίωσης ή αντί κάποιου χρηματικού κινήτρου να προσληφθούν τα παιδιά τους.

**Ιδιωτικό εκπαιδευτήριο** (νηπιαγωγείο έως λύκειο), έχει σταθερά κριτήρια επιλογής. Αυτά περιλαμβάνουν το πτυχίο, έναν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών κατά προτίμηση από το εξωτερικό, την προϋπηρεσία άρα και την άδεια ασκήσεως επαγγέλματος, την κοινωνική αγωγή και την κόσμια εξωτερική εμφάνιση. Αιτήσεις πρόσληψης γίνονται σε ανύποπτο χρόνο από υποψήφιους εκπαιδευτικούς, οπότε δεν έχει παραστεί ανάγκη για άλλη μορφή αναζήτησης. Η διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης εκπαιδευτικού προσωπικού γίνεται διαμέσου προσωπικής συνέντευξης. Ο διευθυντής της κάθε βαθμίδας εντοπίζει τις ανάγκες σε προσωπικό και κάνει μια πρώτη επιλογή από το αρχείο των αιτήσεων. Πραγματοποιεί προσωπικές συνεντεύξεις και καταλήγει σε έναν μικρό αριθμό υποψηφίων. Η τελική επιλογή γίνεται από κοινού με την ιδιοκτήτρια/ διευθύντρια του σχολείου και με εκπροσώπους της ίδιας ειδικότητας από το διδακτικό προσωπικό.

### **Συμπεράσματα**

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα μέσα αξιολόγησης προτού προβούν σε πρόσληψη. Χρειάζονται το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου προκειμένου να έχουν μια πρώτη εικόνα αλλά θεωρούν ότι η ανάγνωση και η μελέτη του βιογραφικού, ειδικά όταν στέλνονται πολλά, είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα εργασία αφού τα περισσότερα βιογραφικά δεν έχουν την ίδια δομή καθιστώντας έτσι δύσκολη τη σύγκριση των υποψηφίων. Κάποιοι όμιλοι κυρίως, έχουν αντιμετωπίσει το παραπάνω πρόβλημα προμηθεύοντας τους υποψηφίους με δικά τους έντυπα. Επίσης, τα βιογραφικά τείνουν να είναι παραπλανητικά ως προς τις πραγματικές γνώσεις του υποψηφίου και δεν μπορούν να αναδείξουν τις κοινωνικές δεξιότητες και το χαρακτήρα του.

Τις ελλείψεις αυτές έρχεται να καλύψει η διαδικασία της συνέντευξης, όπου ο εργοδότης εξετάζει το βαθμό που οι γνώσεις και οι δεξιότητες του υποψηφίου του επιτρέπουν να φέρει εις πέρας την εργασία. Επίσης, μέσα από τη συνέντευξη αξιολογείται και η κριτική ικανότητα, η ικανότητα και η διάθεση για ομαδική εργασία και η ικανότητα άμεσης επίλυσης προβλημάτων.

Συχνά βασίζονται σε πρώτο βαθμό και σε συστάσεις από υπαλλήλους τους. Σε περιόδους έντονου φόρτου εργασίας και για την κάλυψη σημαντικών σε ιεραρχία ή και σε αριθμό θέσεων, επέρχεται συνεργασία με γραφεία συμβούλων και γραφεία εύρεσης εργασίας. Συγκεκριμένα:

Οι **φορείς του δημόσιου τομέα** προσλαμβάνουν με προκήρυξη σε Φ.Ε.Κ (Φύλλο της Εφημερίδας της Κυβέρνησης και μέσω του Α.Σ.Ε.Π (Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού), σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου Πεπονή 2190. Θεωρούν ότι είναι αντικειμενικά τα κριτήρια πρόσληψης αφού διενεργούνται διαγωνισμοί με βάση γραπτών εξετάσεων ή σειράς προτεραιότητας μέσω μοριοδότησης αλλά το μειονέκτημά τους είναι ότι αξιολογούνται μόνο τα «τυπικά προσόντα», η «πιστοποιημένη γνώση», χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι κοινωνικές δεξιότητες.

Οι **όμιλοι** χρησιμοποιούν τη συνέντευξη προκειμένου να αξιολογήσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υποψηφίων εργαζομένων, καθώς και τον χαρακτήρα τους. Κάποιες εταιρείες βασίζονται επιπλέον σε συστάσεις που γίνονται συνήθως εκ των έσω από εργαζόμενους του ομίλου, για να προσλάβουν προσωπικό ενώ άλλες διενεργούν γραπτές εξετάσεις. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι κανένας όμιλος δεν ανατρέχει στον ΟΑΕΔ για την εξεύρεση προσωπικού, παρά τα οικονομικά κίνητρα που προσφέρονται. Η ύπαρξη κενών θέσεων δηλώνεται μέσα από αγγελίες. Διατηρούν αρχείο με βιογραφικά που τους έχουν σταλεί με ή χωρίς αγγελία, στο οποίο ανατρέχουν όποτε προκύψει ανάγκη κάλυψης θέσης. Οι υπηρεσίες των γραφείων συμβούλων και των γραφείων εύρεσης εργασίας επίσης εξυπηρετούν τους ομίλους. Οι «ημέρες καριέρας» που διοργανώνονται από τα γραφεία σταδιοδρομίας των πανεπιστημίων και των τεχνολογικών ιδρυμάτων συντελούν και αυτές στην

εξεύρεση προσωπικού. Τέλος, οι εσωτερικές μετακινήσεις του προσωπικού για κάλυψη αναγκών του ομίλου είναι σύνηθες φαινόμενο.

Οι μικρές και μικρομεσαίες εταιρίες προσλαμβάνουν μέσα από αγγελίες, αρχείο βιογραφικών που έχουν λάβει μέσα από το /διαδίκτυο (όσες έχουν σελίδα), συνεντεύξεις και συστάσεις.

Οι μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν μέσα από αγγελίες, αρχείο βιογραφικών που έχουν λάβει μέσα από το διαδίκτυο, συνεντεύξεις, συστάσεις και γραφεία συμβούλων/ ευρέσεως εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

### **Εισαγωγικά**

Στην παρούσα ενότητα της μελέτης θα καταγραφούν και θα γίνει προσπάθεια να σχολιαστούν οι πρακτικές των εν λόγω επιχειρήσεων σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού τους, καθώς και οι αντιλήψεις των διοικήσεών τους για τις κρατικές πολιτικές εκπαίδευσης και κατάρτισης και το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας γενικότερα. Η σειρά παράθεσης των απόψεων των επιχειρήσεων θα ακολουθήσει τη λογική της ταξινόμησής τους σύμφωνα με τα λεγόμενα στην εισαγωγή της μελέτης (δηλαδή, ξεκινώντας από τις επιχειρήσεις της υλικής παραγωγής και καταλήγοντας σε αυτές των υπηρεσιών). Στην αρχή θα γίνει συνοπτική παρουσίαση του υλικού που διαθέτουμε, δηλαδή των απόψεων των υπευθύνων των επιχειρήσεων και στη συνέχεια θα επιχειρηθούν σύντομες εκτιμήσεις για τις δύο κατηγορίες θεμάτων που προαναφέρθηκαν, δηλαδή α) της πρακτικής των επιχειρήσεων σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση και την κατάρτιση και β) των απόψεών τους για την εκπαίδευση και κατάρτιση στη χώρα, το εκπαιδευτικό σύστημα και τις ανάγκες τους από το κράτος σε αυτό τον τομέα.

### **Οι απόψεις των εκπροσώπων των επιχειρήσεων**

#### **α) Μεταποίηση**

Ο εκπρόσωπος ομίλου επιχειρήσεων παραγωγής σκυροδέματος, που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και το εξωτερικό, δηλώνει ότι το σύνολο του προσωπικού του ομίλου είναι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι. Ο υπεύθυνος του ομίλου κάνει καταρχήν ένα πρώτο διαχωρισμό του προσωπικού που αφορά α) το στελεχικό δυναμικό, το οποίο είναι πτυχιούχοι ανωτάτων και ανωτέρων σχολών και β) το εργατοτεχνικό προσωπικό, το οποίο μπορεί να είναι απόφοιτοι

γυμνασίου «ή οτιδήποτε άλλο», σύμφωνα με τα λεγόμενά του. Το ζητούμενο ωστόσο, συμπληρώνει, είναι, σε κάθε περίπτωση, το εξειδικευμένο προσωπικό (είτε στελεχικό είτε εργατοτεχνικό), αφού ο εκσυγχρονισμός της παραγωγικής λειτουργίας στα εργοστάσια του ομίλου απαιτεί την ύπαρξη «ανθρώπων εξειδικευμένων».

Όταν γίνει η πρόσληψη του εργαζόμενου (αναλυτικά για τη διαδικασία και τις πολιτικές προσλήψεων βλ. στην αντίστοιχη ενότητα-κεφάλαιο της μελέτης) ο τελευταίος περνά από μια διαδικασία, η οποία, σύμφωνα με τα λόγια του εκπροσώπου της επιχείρησης, «είναι αυτό που λέμε πρόγραμμα εντάξεως, δηλ. πρόγραμμα οριοθέτησης, που περιλαμβάνει κάποια σταθερά στοιχεία ανεξαρτήτως ειδικότητας». Πρόκειται για την προετοιμασία ουσιαστικής εξειδίκευσης του εργαζόμενου στο αντικείμενο της επιχείρησης. Μετά από αυτό το πρόγραμμα ακολουθεί η καθαυτό εκπαίδευση εξειδίκευσης στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας για το οποίο προορίζεται ο εργαζόμενος, είτε στα εργοστάσια, είτε στις πωλήσεις, είτε στην οικονομική υπηρεσία. Όπως δηλώνει ο εκπρόσωπος της επιχείρησης, «στόχος μας δεν είναι να πάρουμε ανθρώπους με 20 χρόνια πείρα, αλλά να πάρουμε νέους ανθρώπους και να τους αναπτύξουμε. Επομένως πρέπει να επενδύσουμε σε αυτό και να το κάνουμε με το σωστό τρόπο». Εκτός από την εκπαίδευση στο αντικείμενο, σημαντική θεωρείται η αφομοίωση, από τον εργαζόμενο, της νοοτροπίας της εταιρείας η οποία, κατά τον εκπρόσωπο, βασίζεται σε έξι βασικές αξίες: «ακεραιότητα», «βαθιά γνώση του αντικειμένου», «να δίνουμε αξία στον πελάτη», «αρχή της συνεχούς βελτίωσης», «να φέρνουμε σε πέρας τους στόχους που μάς έχουν ανατεθεί» και, το κυριότερο, η «εταιρική κοινωνική ευθύνη». Η διατύπωση των παραπάνω αρχών υποδηλώνει ότι υπάρχει ένα μεθοδικά επεξεργασμένο σύστημα προσαρμογής και ενσωμάτωσης του εργαζόμενου στις επιχειρήσεις του ομίλου, που έχει και πλευρές κοινωνικο-ψυχολογικού και ιδεολογικού χαρακτήρα. Δηλώνεται ότι στην εταιρεία υπάρχει συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση και κάθε χρόνο γίνονται αξιολογήσεις για το κάθε τμήμα εργαζομένων. Οι διαδικασίες εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού γίνονται είτε στο εσωτερικό της επιχείρησης (αναφέρεται συγκεκριμένα ο όρος «ενδοεπιχειρησιακό σεμινάριο») είτε έξω από αυτήν. Όπως αναφέρει ο εκπρόσωπος, «Μπορεί να στείλουμε κάποιον [για να εκπαιδευτεί, σημ. Α. Χ.] σε μεγάλες εταιρείες στο εξωτερικό. Δεν υπάρχει φραγμός. Είναι σε όλα τα μήκη και πλάτη η εκπαίδευση». Σχετικά με τα έτοιμα

πακέτα προγραμμάτων κατάρτισης που προσφέρονται στην αγορά, ο εκπρόσωπος της επιχείρησης εκτιμά ότι δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικά. Όπως λέει ο ίδιος μάλιστα, «νομίζω και για αυτό εμείς περισσότερο τείνουμε να κάνουμε ενδοϋπηρεσιακά προγράμματα. Οπότε φωνάζουμε συμβούλους, με τους οποίους καθόμαστε μαζί τους, τους λέμε την ατζέντα σύμφωνα με τις ανάγκες μας και κάνουμε αυτό που λέμε “tailor made” προγράμματα. Λχ μια ελεγκτική εταιρεία που κάνει ένα σεμινάριο για φοροτεχνικά. Εκεί θα στείλω τους ανθρώπους που αναμειγνύονται σε αυτά τα θέματα. Υπάρχει μια εταιρεία που είναι “specialist” και εφόσον ο οίκος που το παρέχει είναι σωστός, όπως μια ηλεκτρική εταιρεία ή ένα άλλο ίδρυμα ουσίας εκεί πάμε, αλλά δυστυχώς υπάρχει μια πανσπερμία προγραμμάτων αμφιβόλου ποιότητας για να τραβήξουν κάποιους ανθρώπους. Ο καθένας σε κάθε γωνία έχει ανοίξει από ένα ινστιτούτο. Νομίζω ότι εκεί υποφέρουμε». Έτσι λοιπόν, η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων στον εν λόγω όμιλο επιχειρήσεων γίνεται κατά κύριο λόγο ενδοεπιχειρησιακά, αλλά και μέσω προγραμμάτων-παραγγελία (“tailor made”) ειδικά για τις ανάγκες της επιχείρησης που προσφέρονται από την αγορά εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Όσον αφορά την εκτίμηση της εταιρείας για την αντιστοιχία μεταξύ των αναγκών της επιχείρησης και του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, ο εκπρόσωπος δηλώνει ότι σε κάποιες ειδικότητες η προσφορά εργασίας ξεπερνά τη ζήτηση (λχ οικονομικοί αναλυτές, χημικοί μηχανικοί), ενώ σε άλλες είναι αρκετά πιο δύσκολο να καλυφθεί η ζήτηση (λογιστές, μηχανολόγοι). Είναι επίσης δύσκολο για την επιχείρηση να βρίσκει ειδικευμένους επιστημονικά εργαζομένους που να διαθέτουν σημαντική τεχνική εμπειρία. Σε ό,τι αφορά τη μελλοντική κάλυψη των αναγκών της σε στελεχικό δυναμικό, η εταιρεία έχει καθιερώσει την πρακτική των παρουσιάσεων στα πανεπιστήμια μέσα από το πρόγραμμα «Το βήμα του μεταπτυχιακού φοιτητή» το οποίο μάλιστα σχεδίαζε (το 2003) να το επεκτείνει σε 9 μεταπτυχιακές σχολές MBA του πανεπιστημίου Αθηνών, του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, καθώς και του Πειραιά, του Πολυτεχνείου κλπ. Επίσης, μέσα από το ίδρυμα “ALBA”, η εταιρεία, μαζί με άλλες επιχειρήσεις, έρχονται σε επαφή, μέσω στελεχών τους, με φοιτητές και διευθυντές σπουδών των πανεπιστημίων και ενημερώνουν για τις απαιτήσεις της δουλειάς στις επιχειρήσεις, πώς θα πρέπει να προετοιμαστούν ώστε να έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να προσληφθούν, ποια επιστημονικά αντικείμενα είναι αυτά που ενδιαφέρουν περισσότερο τις επιχειρήσεις κλπ.

Γενικά, κατά την αντίληψη της εταιρείας, τα ελληνικά ΑΕΙ είναι σε καλό επίπεδο. Ο ίδιος ο εκπρόσωπος δηλώνει: «Εγώ αισθάνομαι πολύ πιο ασφαλής με τους ανθρώπους που τέλειωσαν στην Ελλάδα και έκαναν μεταπτυχιακό κύκλο σπουδών, από τους ανθρώπους που έφυγαν στα 18 και γύρισαν στα 25, με ολοκληρωμένες σπουδές στο εξωτερικό». Η ανώτατη εκπαίδευση στην Ελλάδα είναι επαρκής σε γνώση, απλώς χρειάζεται αφενός η επιδίωξη του ίδιου του φοιτητή για πρακτική άσκηση, λχ τα καλοκαίρια, όπως κάνουν ήδη κάποιοι και αφετέρου χρειάζεται, κατά τα λεγόμενα του εκπροσώπου και «ένα μελλοντικό project και ορισμένοι μας το ζητάνε αυτό, όπως λχ. στο εξωτερικό οι δάσκαλοι συνεργάζονται με τη βιομηχανία, ρωτάνε τα στελέχη των επιχειρήσεων ποιες είναι οι ανάγκες που προκύπτουν από τη διαφοροποίηση της αγοράς και με βάση αυτό δημιουργούν καινούργια μαθήματα. Η σχέση ανάμεσα στον επιχειρηματικό κόσμο και την πανεπιστημιακή κοινότητα είναι απαραίτητη προϋπόθεση ... η εκπαίδευση ... πρέπει να έχει εισροές από την πραγματικότητα που είναι η αγορά για να μαθαίνουν αυτό που θα ζητήσει ο αυριανός εργοδότης. Όχι αυτό που θα ζητούσε πριν 10 χρόνια. Οι ταχύτητες είναι τέτοιες που ζητούν μια συνεχή εξέλιξη της εκπαίδευσης. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να φροντίσουν τα πανεπιστημιακά ιδρύματα». Τα παραπάνω είναι η ουσία της άποψης της εταιρείας για την αναγκαία σχέση και σύνδεση επιχειρήσεων-πανεπιστημίων, που μπορεί να πάρει πολλές μορφές (λχ εισαγωγή αντικειμένων ή μεθοδολογικών εργαλείων και προτύπων στις σπουδές κατόπιν εισήγησης εκπροσώπων των επιχειρήσεων κλπ.).

Σχετικά με την εκπαίδευση και κατάρτιση από τον ΟΑΕΔ ο εκπρόσωπος δηλώνει κάπως αναρμόδιος, με την έννοια ότι το προσωπικό της επιχείρησης καταρτίζεται με βάση πολύ συγκεκριμένες ανάγκες και εξίσου συγκεκριμένη επιλογή συνεργασιών όσον αφορά την κατάρτιση – οπότε δεν καλύπτεται από τις υπάρχουσες δραστηριότητες και προγράμματα του ΟΑΕΔ. Τονίζει ότι ο δρόμος για να βελτιωθεί η κατάρτιση είναι να δούμε τι έχει ανάγκη κάθε φορά η αγορά και οι επιχειρήσεις. Πάντως η διαρκής κατάρτιση είναι αναγκαία για τους εργαζόμενους κάθε ειδικότητας, ιδιαίτερα σήμερα που η ανασφάλεια λόγω κινητικότητας στις επιχειρήσεις, συγχωνεύσεων κλπ είναι πιο έντονη από παλιότερα.

Σχετικά με το σύστημα γενικής εκπαίδευσης της χώρας, ο εκπρόσωπος της εν λόγω εταιρείας δεν κάνει κάποιες κρίσεις. Από τα λεγόμενά του προκύπτει, ωστόσο ότι αποδίδεται μεγάλη σημασία στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας



του ατόμου ως εργαζόμενου μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Στοιχεία όπως η εργατικότητα, η πρωτοβουλία, η τάση για συνεχή άνοδο της γνώσης, η καλή πειθαρχική συμπεριφορά και προσαρμοστικότητα στο χώρο εργασίας, η διαθεσιμότητα να εργαστεί κανείς σε δύσκολα περιβάλλοντα και απομακρυσμένες περιοχές (υπενθυμίζεται εδώ ότι πρόκειται για επιχείρηση που, εκτός από τις σταθερές εργοστασιακές μονάδες, διαθέτει ακόμη πολλές διάσπαρτες μετακινούμενες ομάδες σκυροδέματος και 11 λατομεία ανά τη χώρα), με την ιδιαίτερη απόχρωση που έχουν αυτές οι ποιότητες στο περιβάλλον των σύγχρονων ιδιωτικών επιχειρήσεων, είναι ζητήματα που αφορούν και τη γενική παιδεία των ατόμων και τη διαμορφωθείσα ψυχοσύνθεσή τους, άρα και τη διαδικασία της γενικής εκπαίδευσής τους.

Ο εκπρόσωπος (ιδιοκτήτης) μιας μεσαίας ξυλουργικής βιομηχανικής επιχείρησης (που δηλώνεται ότι κατέχει το 6% της ελληνικής αγοράς σε έπιπλα κουζίνας), με 40 άτομα προσωπικό, δηλώνει ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση μετάβασης από το καθεστώς έντασης εργασίας στην οργάνωση της παραγωγής και της εργασίας με βάση τον αυτοματισμό και την ηλεκτρονική διαχείριση της εργασίας, τείνοντας να μειώνει το προσωπικό της. Η εκπαίδευση στο αντικείμενο εργασίας γίνεται ενδοεπιχειρησιακά και όπως δηλώνεται μάλιστα, εκπαιδευτής είναι ο ίδιος ο ιδιοκτήτης. Η όποια σχετική εξειδίκευση διαθέτει ο εργαζόμενος από πριν είναι βέβαια πολύτιμη, αλλά η εργασία μαθαίνεται εντός της επιχείρησης. Ως αναγκαία εφόδια του κάθε εργαζόμενου θεωρούνται η εξυπνάδα, η εργατικότητα, η εντιμότητα. Στην επιχείρηση απασχολούνται και τελειόφοιτοι ΤΕΙ στο πλαίσιο της υποχρεωτικής εξάμηνης πρακτικής άσκησης στην ειδικότητα.

Όσον αφορά τα ζητήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, ο επιχειρηματίας καταρχάς εκτιμά ότι έχει περάσει πια ο καιρός των ανειδίκευτων εργατών. Σήμερα πλέον είναι ελάχιστες αυτού του είδους οι θέσεις εργασίας. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά, «λείπει αυτό ακριβώς: άνθρωποι οι οποίοι πρέπει να μορφώνονται για να γίνουν εργάτες. Εξειδικευμένοι εργάτες. Γιατί σήμερα όλοι οι εργάτες πρέπει να είναι εξειδικευμένοι. Υπάρχουν πάρα πολύ λίγοι που πρέπει να πιάνουν ένα σακί και να το κουβαλάνε, γιατί σήμερα το πιάνει το κλαρκ και τα σηκώνει τα σακιά». Τα μηχανήματα και η όλη διαδικασία της παραγωγής έχουν αλλάξει και ως εκ τούτου η καλή συγκεκριμένη επαγγελματική εκπαίδευση είναι

βασικό προαπαιτούμενο για τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις. Στη δοσμένη επιχείρηση έχουν εισαχθεί αυτοματισμοί και μηχανές που λειτουργούν με ηλεκτρονικό προγραμματισμό, οπότε χρειάζονται σπουδές στις ειδικότητες που σχετίζονται με το ξύλο-έπιπλο. Θεωρεί ότι το επαγγελματικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες, τουλάχιστον σε ό,τι αφορά το συγκεκριμένο κλάδο του ξύλου-επίπλου. Όσον αφορά τη σχετική σχολή ΤΕΙ, ενώ οι σπουδαστές μαθαίνουν σωστά το χειρισμό ηλεκτρονικού υπολογιστή και προγράμματα που αφορούν την κατασκευή επίπλων κλπ, εντούτοις δεν είναι προσανατολισμένοι στην τριβή με τη συγκεκριμένη εργασία στο εργοστάσιο, καθώς και με την χειρωνακτική εργασία που είναι αναγκαία εκεί. Αναφερόμενος σε έναν εκπαιδευόμενο από ΤΕΙ που εκείνη την περίοδο έκανε την πρακτική του στην επιχείρηση, λέει χαρακτηριστικά: «Τελείωσε τη σχολή για να γίνει ξυλουργός, αλλά έχει μάθει κομπιούτερ. Ξέρει να χειρίζεται άριστα το κομπιούτερ. Τού αρέσει να κάνει ζωγραφιές [δηλ. να σχεδιάζει έπιπλα, σημ. Α. Χ.]. Δεν του αρέσει να πάει να φορτώνει τη μηχανή με ξύλα!». Άρα, κατά τη γνώμη του, λείπει η αναγκαία προετοιμασία από το ΤΕΙ για την ακριβή φύση και το είδος της δουλειάς που αντιστοιχεί στη δοσμένη ειδικότητα. Θεωρεί ότι αυτοί που διδάσκουν στα ΤΕΙ είναι «άσχετοι» ως προς τις πραγματικές ανάγκες των επιχειρήσεων, οπότε μάλλον θα έπρεπε οι «ίδιοι οι επιχειρηματίες να διδάσκουν στις σχολές». Αναφέρει το θετικό παράδειγμα μιας μεγάλης γερμανικής βιομηχανικής μονάδας, μέσα στην οποία λειτουργούσε συγκεκριμένη επαγγελματική σχολή. Όσον αφορά τις σχολές του ΟΑΕΔ, θεωρεί ότι δεν ανταποκρίνονται καθόλου στις ανάγκες. Λέει μάλιστα ότι «όσες φορές έχουμε ζητήσει από τον ΟΑΕΔ, μάς έχει στείλει ανθρώπους χαζούς. Μόνο οι χαζοί...». Σε ό,τι αφορά την κατάρτιση σε συνεργασία με την Ε.Ε., εκτιμά ότι πρόκειται για κονδύλια που χάθηκαν, εκ των οποίων «κάποια τα έφαγαν οι επιχειρηματίες και τα περισσότερα οι υπάλληλοι του κράτους». Πιστεύει ότι πρέπει να αναδιοργανωθεί όλο το σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης με βάση τις σύγχρονες ανάγκες των επιχειρήσεων. Προτείνει επίσης να πληρώνει ο ΟΑΕΔ μέρος του μισθού εργαζομένων (συγκεκριμένα τις τριετίες κλπ για όσους είναι μεγαλύτερης ηλικίας και δικαιούνται παραπάνω μισθό από τους νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας) ώστε να έχει κίνητρα ο εργοδότης να προσλάβει ανθρώπους μεγαλύτερης ηλικίας. Σε σχέση με τη γενική εκπαίδευση ο συγκεκριμένος εργοδότης δεν κάνει ιδιαίτερες αναφορές. Ωστόσο, από τα

λεγόμενά του προκύπτει ότι υπάρχει έλλειμμα εργασιακής πειθαρχίας και ήθους στις νεότερες γενιές, που δεν είναι διατεθειμένες να μπουν στην αγορά εργασίας με τους όρους που έμπαιναν παλιά. Διαπιστώνει τάσεις προς αεργία, τεμπελιά και αποφυγή της χειρωνακτικής εργασίας.

Εκπρόσωπος μεγάλου ιδιωτικού διακλαδικού ομίλου επιχειρήσεων ελληνικής ιδιοκτησίας, με μονάδες και σε χώρες των Βαλκανίων, με κεντρική δραστηριότητα και αφετηρία την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, δηλώνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι που εντάσσονται στη δύναμη του ομίλου περνούν από μια ειδική εκπαίδευση που καταρχάς τους φέρνει σε στενή γνωριμία με το προϊόν με το οποίο θα ασχοληθούν. Ο κάθε εργαζόμενος που προσλαμβάνεται, σε όποιο τμήμα κι αν πρόκειται να εργαστεί, περνά από μια ορισμένη εκπαίδευση. Αν πρόκειται για στελεχικό δυναμικό περνά από διάφορα τμήματα μάρκετινγκ, παρακολουθεί βίντεο για την διαδικασία της παραγωγής, γίνεται προσπάθεια να αποκτήσει μια συνολική εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι εργάτες, περνούν με τη σειρά τους από «μια στοιχειώδη εκπαίδευση προκειμένου να συμφιλωθούν και να προσαρμοστούν ευκολότερα με το χώρο στον οποίο θα ενταχθούν και για να τους επισημανθούν οι κίνδυνοι ή οι ιδιαιτερότητες που υπάρχουν στο χώρο και στο προϊόν», σύμφωνα με τα λόγια του εκπροσώπου. Τα στοιχεία του χαρακτήρα που απαιτείται να έχει ο εργαζόμενος της εταιρείας είναι να έχει την ικανότητα να εργάζεται σε ομάδα, να είναι φιλόπρονος, να έχει φιλοδοξίες διάκρισης στο χώρο του, να παίρνει πρωτοβουλίες και να έχει ικανότητα στην αναλυτική και συνθετική σκέψη. Στο πλαίσιο του ομίλου αναφέρεται ότι υπάρχει συνεχής εκπαιδευτική δραστηριότητα, «ένα συνεχές εκπαιδευτικό πλάνο, είτε ενδοεταιρικό είτε εκτός εταιρείας και μπορεί να περιλαμβάνει μάνατζμεντ, ξένες γλώσσες, γνώσεις σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, μάρκετινγκ, διαχείριση αναγκών κλπ». Ταυτόχρονα όμως δηλώνεται ότι υπάρχουν και προγράμματα που απευθύνονται στις ανάγκες της εργασίας συγκεκριμένων εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων, τα οποία αφορούν τη χρήση συγκεκριμένων μηχανών και τεχνικών. Προβλέπεται ακόμη και η μετακίνηση εργαζομένων για κάποιο χρονικό διάστημα στο εξωτερικό ώστε να παρακολουθήσουν κάποια προγράμματα σε αρμόδια εκπαιδευτικά ιδρύματα, ενώ διατίθενται επίσης και άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται αν η διοίκηση κρίνει ότι θα είναι χρήσιμα σε συγκεκριμένους εργαζόμενους είτε για τη

βελτίωση της παραγωγικής τους ικανότητας, είτε ως προετοιμασία για την προαγωγή τους, όταν κρίνεται σκόπιμο κάτι τέτοιο. Υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα για ειδικές κατηγορίες εργαζομένων, όπως ήδη αναφέρθηκε, αλλά δεν αποκλείονται και εκείνα που περιλαμβάνουν όλη την ιεραρχία της εταιρείας, «από τον διευθύνοντα σύμβουλο, μέχρι και τον τελευταίο εργαζόμενο της αποθήκης ή της παραγωγής». Όταν πρόκειται για εξωτερικά προγράμματα, το αρμόδιο τμήμα της διοίκησης επιλέγει προσεκτικά τις εταιρείες παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών και προγραμμάτων, με κύριο κριτήριο, όπως δηλώνεται, την ποιότητα του έργου τους. Για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους εργαζόμενούς της ο όμιλος συνεργάζεται τόσο με ιδιωτικές εταιρείες, όσο και με κρατικούς φορείς (αναφέρονται ενδεικτικά η Σιβιτανίδειος Σχολή και το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο, ιδρύματα με τα οποία είχε συνεργαστεί ο όμιλος στο παρελθόν).

Σχετικά με την ανώτατη και ανώτερη επαγγελματική εκπαίδευση που παρέχει το κράτος, ο εκπρόσωπος της εταιρείας δηλώνει ότι «σίγουρα υπάρχει πολύ μεγάλη ζήτηση τουλάχιστον σε επίπεδο θεωρητικών προσόντων». Η θεωρητική γνώση που προσφέρεται από τις σχολές ΤΕΙ και ΑΕΙ είναι καλή. Το πρόβλημα έγκειται στο ότι συχνά «αυτή η βελτιωμένη θεωρητική υποδομή δεν συνδυάζεται και με αντίστοιχη πρακτική εμπειρία. Κι αυτό είναι το λεπτό σημείο που ίσως πρέπει να ληφθεί υπόψη στα προγράμματα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που θα πρέπει κι εκείνα με τη σειρά τους να προσαρμόσουν τα προγράμματα σπουδών των φοιτητών και των σπουδαστών στις πραγματικές σημερινές ανάγκες της αγοράς και των επιχειρήσεων». Τα σημερινά ΤΕΙ και ΑΕΙ δεν ανταποκρίνονται, κατά τον εκπρόσωπο, σε αυτές τις ανάγκες. Η αδυναμία αυτή δεν αφορά μόνο τις τεχνικές και επιστημονικές ειδικότητες στο χώρο της παραγωγής, αλλά και ειδικότητες όπως πωλητές, οικονομολόγους και λογιστές.

Στο επίπεδο του απλού εργατικού και εργατοτεχνικού προσωπικού το πρόβλημα συνίσταται στην έλλειψη γνώσεων για τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, που είναι αναπόσπαστο κομμάτι της δουλειάς στη σύγχρονη βιομηχανική γαλακτοκομία. Επίσης, σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι σημαντικό το θέμα της υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία. Ο εκπρόσωπος διαπιστώνει ακόμα την εμφάνιση ελλείψεων σε «περισσότερους και καλύτερα καταρτισμένους επαγγελματίες σε παλαιότερες και πιο παραδοσιακές μορφές τεχνικών εργασιών» όπως υδραυλικοί, θερμαστές, ηλεκτρολόγοι

εγκαταστάτες κλπ, κάτι που προφανώς απηχεί ελλείψεις στο σύστημα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ο εκπρόσωπος της εν λόγω εταιρείας δεν φαίνεται να διαπιστώνει κάποιο μεγάλο πρόβλημα σε σχέση με τα προγράμματα του ΟΑΕΔ για την εκπαίδευση και την κατάρτιση.

Ο εκπρόσωπος ιδιωτικού Ομίλου, με μια κεντρική και δύο θυγατρικές επιχειρήσεις, με αντικείμενο την παραγωγή προϊόντων κρέατος και 800 άτομα συνολικό προσωπικό (εκ των οποίων τα 720 στην κεντρική εταιρεία του Ομίλου) δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και εξειδικεύονται κυρίως ενδοεπιχειρησιακά. Ενδιαφέρον είναι εκείνο το σημείο της δήλωσής του όπου αναφέρεται η προτίμηση σε συγκεκριμένης εθνικής καταγωγής αλλοδαπό εργατικό προσωπικό (Ινδοί) γιατί «έχουν δείξει καλό χαρακτήρα και συνέπεια». Για το πιο εξειδικευμένο κομμάτι του εργατοτεχνικού προσωπικού, αλλά και για το ανώτερο στελεχικό δυναμικό, θεωρείται σημαντική η προϋπηρεσία και τεχνογνωσία (καθώς και η κατάλληλη ειδική εγκύκλια μόρφωση-εκπαίδευση) πάνω στο αντικείμενο η οποία, όμως, σε σημαντικό βαθμό απουσιάζει από την αγορά εργασίας. Σε κάθε περίπτωση η τριβή με την εργασία στην ίδια την επιχείρηση συνιστά τη σημαντικότερη πλευρά της εκπαίδευσης του προσωπικού. Σε ό,τι αφορά την αντιστοιχία της εκπαίδευσης σε ΑΕΙ και ΤΕΙ με τις ανάγκες της επιχείρησης, ο εκπρόσωπος εκτιμά ότι λείπει η απαραίτητη επαφή, κατά τη διάρκεια των σπουδών, με τις συγκεκριμένες πρακτικές ανάγκες των επιχειρήσεων και της παραγωγής. Αυτό αφορά περισσότερο τους σπουδαστές ΤΕΙ, στο βαθμό που από εκεί αντλεί κυρίως το μεσαίο στελεχικό προσωπικό παραγωγής η επιχείρηση. Οι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ, παρότι από άποψη θεωρητικής γνώσης είναι επαρκείς, εντούτοις δυσκολεύονται πολύ όταν μπαίνουν πλέον άμεσα στη διαδικασία της παραγωγής. Εκτός αυτού, λίγες είναι οι σχολές ή τα τμήματα σχολών που έχουν ως αντικείμενο την τεχνολογία τροφίμων. Ιδιαίτερα για τον τομέα της αλλαντοβιομηχανίας δεν υπάρχει κανένα εξειδικευμένο τμήμα σχολής στην ελληνική τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ένα ακόμα σημαντικό πρόβλημα στην ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση είναι το γεγονός ότι έχει δοθεί υπερβολική έμφαση στο management κι έχουμε φτάσει σε σημείο υπερπροσφοράς εργασίας σε θέματα διοίκησης, που δεν μπορεί να απορροφηθεί από τις επιχειρήσεις. Αντίθετα παρατηρείται σημαντική έλλειψη σε πραγματική τεχνολογική και επιστημονική εκπαίδευση που να αφορά άμεσα την ίδια τη

διαδικασία της παραγωγής. Όσον αφορά την εκπαίδευση του εργατικού και εργατοτεχνικού προσωπικού, ο εκπρόσωπος του Ομίλου θεωρεί ότι και αυτή είναι ελλιπής. Θα έπρεπε, εκτιμά, να υπάρχουν πολλές επιπλέον σχολές του ΟΑΕΔ ή ΙΕΚ στα οποία θα μπορεί κανείς να πηγαίνει για ένα ή δύο χρόνια και να μαθαίνει απλές ειδικότητες, όπως λχ την ειδικότητα «Αποθηκάριος». Γενικά θεωρεί ότι το πρόβλημα έγκειται στην εκπαίδευση και κατάρτιση στις καθεαυτό ειδικότητες παραγωγής. Σε συνάρτηση με το γεγονός ότι η βασική μονάδα παραγωγής του Ομίλου είναι στην Κρήτη, ο εκπρόσωπος στέκεται στην έλλειψη σχολών, εκπαίδευσης, ειδικεύσεως και κατάρτισης για μια σειρά ειδικότητες, δεξιότητες και ικανότητες που είναι αναγκαίες στην επιχείρηση (ειδικότητες και τυπικά προσόντα που συνδέονται με την εκτροφή και συντήρηση ζώων, τον ξεκοκκαλισμό και τη διαλογή του κρέατος, την παρασκευή, συσκευασία και συντήρηση αλλαντικών και άλλων προϊόντων κρέατος κλπ) στο ίδιο το νησί. Δεν προτείνει άμεσα τη δημιουργία σχολών ή τμημάτων στην Κρήτη, αλλά είναι σαφές ότι θα συμφωνούσε με κάτι τέτοιο, όπως και με αντίστοιχα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης του ΟΑΕΔ. Ο εκπρόσωπος της δοσμένης επιχείρησης θεωρεί ότι και η κατάρτιση είναι αναγκαία, αλλά πάντα στο πλαίσιο μιας πρότερης καλής επαγγελματικής εκπαίδευσης. Αναφέρει λχ ότι δεν είναι δυνατόν οι πωλητές να μην περνάνε από τουλάχιστον δύο σεμινάρια κάθε χρόνο. Πριν όμως από αυτό, θα πρέπει να κατέχουν την ίδια την ειδικότητα του πωλητή ενός συγκεκριμένου κύκλου προϊόντων-εμπορευμάτων.

Κατά τον εκπρόσωπο επιχείρησης παρασκευής φαρμάκων και παραφαρμακευτικών προϊόντων, που ανήκει σε μεγάλο ελληνικό ιδιωτικό διακλαδικό όμιλο επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται και σε αρκετούς άλλους κλάδους, καθώς και στο εξωτερικό, η εκπαίδευση-ειδίκευση στο αντικείμενο εργασίας γίνεται μεν στην ίδια την επιχείρηση, αλλά προϋποθέτει σημαντική πρότερη εγκύκλια εκπαίδευση στο εκπαιδευτικό σύστημα. Το κύριο μέρος του προσωπικού της δοσμένης επιχείρησης διαχωρίζεται αφενός σε επιστημονικό προσωπικό (χημικοί μηχανικοί, μηχανολόγοι μηχανικοί κλπ) και σε εργατικό προσωπικό της γραμμής παραγωγής. Και στις δύο περιπτώσεις, η εκπαίδευση γίνεται στο χώρο παραγωγής και εργασίας, ενώ ταυτόχρονα η ύπαρξη προϋπηρεσίας σε ομοειδή ή συναφή, κατά το αντικείμενο, παραγωγική επιχείρηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την πρόσληψη του εργαζόμενου.

Η επιχείρηση αξιοποιεί τις δυνατότητες που παρέχει το κράτος για επιδότηση της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Τονίζεται και σ' αυτή την τοποθέτηση ότι δεν υπάρχει πια χώρος στην ελληνική αγορά εργασίας για ανειδίκευτους. Οι θέσεις εργασίας για ανειδίκευτους είτε φεύγουν στο εξωτερικό, όπως έγινε πριν από χρόνια από τις επιχειρήσεις στις πιο αναπτυγμένες χώρες, είτε καταλαμβάνονται από αλλοδαπό εργατικό δυναμικό. Επομένως χρειάζεται γερή επαγγελματική εκπαίδευση. Για την τριτοβάθμια εκπαίδευση της χώρας, αναφέρεται ότι λείπει η σύνδεση με τις άμεσες ανάγκες και το περιβάλλον της αγοράς εργασίας. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη νοοτροπία που, κατά τη γνώμη του, κυριαρχεί στην Ελλάδα σε ό,τι αφορά την επαφή των νέων με την αγορά εργασίας. Εκτιμά ότι πολλοί νέοι δεν έχουν καμιά ουσιαστική αντίληψη της πραγματικότητας όσον αφορά την εργασία. Εισέρχονται πολύ αργά σε αυτήν, τούς λείπει η πρακτική γνώση και η τριβή και είναι ανώριμοι σαν εργαζόμενοι (με την έννοια ότι αν δουλέψεις για πρώτη φορά στα τριάντα σου, τότε, αναπόφευκτα, είσαι «ανώριμος» στις σχέσεις εργασίας, αλλά και στην ίδια τη δουλειά). Γι αυτή τη στάση των νέων μεγάλη ευθύνη φέρει η οικογένεια, αλλά κυρίως η πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (δηλαδή η γενική εκπαίδευση ως βαθμίδα), η οποία, σύμφωνα με τα λόγια του εκπροσώπου είναι «χάος»... τόσο από πλευράς απόκτησης γνώσης –αφού δεν διασφαλίζεται καν ότι ο απόφοιτος γυμνασίου ή και λυκείου γνωρίζει σαν μίνιμουμ έστω αγγλικά και χρήση Η/Υ χωρίς να πάει σε φροντιστήρια- όσο, το κυριότερο, από πλευράς ουσιαστικής πνευματικής και ψυχολογικής προετοιμασίας για την είσοδο στην παραγωγή και την αγορά εργασίας. Επισημαίνει ότι και στις νέες ηλικίες, αλλά και σε μεγαλύτερες χρειάζονται κάποιου είδους μηχανισμοί καθοδήγησης (“mentoring”) ώστε ο εργαζόμενος να βοηθιέται να χειρίζεται ζητήματα της σχέσης του με την εργασία, τους προϊσταμένους, την επαγγελματική και εργασιακή συμπεριφορά κλπ. Για την κατάρτιση αναφέρει ότι επίσης είναι ξεκομμένη από τις ανάγκες των επιχειρήσεων και ότι οργανισμοί όπως λχ ο ΟΑΕΔ παραμένουν ακόμη υπέρμετρα γραφειοκρατικοί. Ο μόνος τρόπος να ξεπεραστούν όλα αυτά τα προβλήματα είναι να έρθουν κοντά οι κρατικοί με τους ιδιωτικούς φορείς, δηλαδή, όπως γίνεται κατανοητό, να εμπλακούν με κάποιο τρόπο οι επιχειρήσεις στη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού συστήματος, του συστήματος κατάρτισης κλπ.

Ο ιδιοκτήτης επιχείρησης κατασκευής κουμπιών στην περιοχή της Λάρισας, που απασχολεί περίπου 70 άτομα, δηλώνει ότι σημαντικό μέρος της εκπαίδευσης των εργαζομένων συντελείται με παραδοσιακό τρόπο, διαμέσου της τριβής στην παραγωγική διαδικασία και με την καθοδήγηση και βοήθεια των πιο έμπειρων εργατοτεχνιτών. Κάποιο ενδεικτικό απόσπασμα από τα λεγόμενά του: «Πρέπει [ο νεοπροσληφθείς εργαζόμενος, σημ. Α.Χ.] σε τρεις μήνες να το μάθει [το αντικείμενο εργασίας του, σημ. Α.Χ.]. Δεν είναι δύσκολη η όλη διαδικασία. Πρέπει σε τρεις μήνες να έχει μάθει. Να, τώρα έχουμε πάρει έναν καινούργιο στην πρώτη ύλη, στο κοπήριο. Τον πήρε ο παλιός για βοηθό του. Πιστεύουμε ότι σε σύντομο χρονικό διάστημα θα γίνει καλός. Πετύχαμε έναν άλλο ο οποίος ήταν έτσι κι έτσι και τον σταματήσαμε. Φαίνεται ο άνθρωπος που παίρνει στροφές... Έτσι γίνονται πάντα οι προσλήψεις». Τα παραπάνω ισχύουν φυσικά κυρίως για τους νεοπροσλαμβανόμενους υπό ειδικευση εργατοτεχνίτες και λιγότερο για εκείνο το τμήμα εργαζομένων το οποίο οφείλει να έχει και κάποιου είδους ειδική εγκύκλια μόρφωση (λχ χημικοί). Σημασία, κατά τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης, έχει κυρίως το «να πιάνουν τα χέρια του εργαζόμενου», να είναι εύστροφος, εργατικός, συνεργάσιμος, διαθέσιμος για μακροχρόνια σχέση με την επιχείρηση. Ενδιαφέρουσα είναι και η παρατήρηση του εργοδότη ότι στη διαδικασία των προσλήψεων εμπλέκονται και παράγοντες όπως ο δήμαρχος της πόλης και άλλοι «άνθρωποι του κύκλου μας».

Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θεωρεί ότι οι απαιτήσεις για εκπαίδευση έχουν ανέβει στην αγορά εργασίας. Θεωρεί ότι τα ΑΕΙ και τα ΤΕΙ καλύπτουν τις σημερινές ανάγκες και μάλιστα περισσότερο σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και των επιχειρήσεων είναι τα ΤΕΙ, οι τεχνικές σχολές και τα ΤΕΕ. Ο ίδιος δηλώνει ότι προτιμά να προσλάβει έναν απόφοιτο ΤΕΕ από έναν απόφοιτο Γενικού Λυκείου γιατί ο πρώτος έχει μεγαλύτερη τριβή με τη δουλειά και είναι πιο έτοιμος να μπει στην παραγωγή. Θέτει ένα ζήτημα γενικής παιδείας και γενικής στάσης των νέων απέναντι στην εργασία λέγοντας ότι οι σύγχρονοι νέοι «αποφεύγουν τη μουτζούρα», ζητάνε μόνο δουλειές γραφείου, χωρίς να κουράζονται πολύ και με ψηλές αποδοχές μάλιστα. Όπως λέει χαρακτηριστικά «σήμερα η νεολαία ζητάει πολλά πράγματα και η προσφορά [είναι] λίγη». Σχετικά με τα προγράμματα κατάρτισης, αναφέρεται ότι το σημαντικότερο



στοιχείο είναι η εκπαίδευση, η εξειδίκευση. Η κατάρτιση και η επιμόρφωση έπονται σε σπουδαιότητα.

Ο εκπρόσωπος μεγάλης κρατικής επιχείρησης, με 1.300 άτομα προσωπικό και κύριο αντικείμενο την παραγωγή πυρομαχικών και όπλων, δηλώνει ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού της είναι αρκετά εκτεταμένη και εξειδικευμένη. Συνήθως το προσωπικό περνά αρχικά από μια ετήσια εκπαίδευση. Εκτός αυτού, οι διάφορες διευθύνσεις προωθούν διάφορα θεματικά αντικείμενα, κάποια εκ των οποίων είναι τακτικά –όπως λχ η εκμάθηση χειρισμού προγραμμάτων H/Y- ενώ άλλα είναι εξειδικευμένα και μερικές φορές διοργανώνονται από φορείς όπως η Ένωση Χημικών Ελλάδας, το Πολυτεχνείο κ. ά Ακόμη, η εταιρεία διοργανώνει και άλλα σεμινάρια, με εξωτερικούς ή και εσωτερικούς εκπαιδευτές. Η επιχείρηση διαθέτει δικό της ΚΕΚ, καθώς και υποδομή εκπαίδευσης, όπως αίθουσες εκπαίδευσης και εποπτικά μέσα διδασκαλίας. Ιδιαίτερη σημασία έχουν τα σεμινάρια με θέμα την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία –λόγω και του αντικειμένου της επιχείρησης- ενώ εργαζόμενοι της εταιρείας, κυρίως μηχανικοί, στέλνονται και σε εξωτερικά σεμινάρια για επιμόρφωση και κατάρτιση πάνω σε καινούργιες εξελίξεις στο αντικείμενό τους.

Σχετικά με το ζήτημα της σύνδεσης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με την παραγωγή, ο εκπρόσωπος θεωρεί ότι είναι αδύνατη ακόμη, εξαιτίας του ότι δεν υπάρχει επαφή με την πρακτική της εργασίας στις επιχειρήσεις. Εκτιμά σαν πολύ θετική την πρακτική άσκηση των φοιτητών και σπουδαστών σε επιχειρήσεις. Επισημαίνει ότι ενώ στα ΤΕΙ η προβλεπόμενη πρακτική άσκηση είναι εξάμηνη, στα ΑΕΙ αντίθετα είναι πολύ μικρότερη (αναφέρονται οι περιπτώσεις των χημικών μηχανικών -5 εβδομάδες, και των μηχανολόγων μηχανικών – 7 εβδομάδες). Θεωρεί ότι θα ήταν θετικό να αναλαμβάνουν τα ΑΕΙ κάποια “project” του ιδιωτικού τομέα γιατί και κάποια έσοδα θα έχουν από αυτό, αλλά και θα αποκτούσαν κάποια στενότερη σύνδεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και τις ανάγκες τους για εργατικό δυναμικό. Ο εκπρόσωπος δεν αντιπαραθέτει την εκπαίδευση με την κατάρτιση, θεωρεί ότι είναι συμπληρωματικές μεταξύ τους και αναγκαίες και η μία τροφοδοτεί την άλλη. Θεωρεί σημαντική την γενίκευση της πρακτικής άσκησης των φοιτητών και σπουδαστών στις επιχειρήσεις, με στόχο όχι μόνο την ενσωμάτωση αργότερα του εργαζόμενου στο εργασιακό περιβάλλον,

αλλά και την πιο γρήγορη απόδοσή του. Τέλος επισημαίνει κάποια διαφορά πνευματικής στάσης και κουλτούρας (κάτι που συνιστά ζήτημα γενικής παιδείας) όσον αφορά την εργασία και τις σχέσεις εντός του εργασιακού περιβάλλοντος στη σημερινή νεολαία σε σχέση με παλιότερα και κυρίως το ότι «οι νέοι εργαζόμενοι φαίνονται να μην έχουν τόσες φιλοδοξίες... Στο παρελθόν νομίζω ότι είχαμε εργαζόμενους με πιο φιλόδοξους στόχους, που είχαν πιο καλή συγκρότηση για την επίτευξη αυτών των στόχων... Στο παρελθόν ήταν και ο σεβασμός μεγαλύτερος προς τους ιεραρχικά ανώτερους, η στόχευση ήταν καλύτερη».

Η επόμενη κατά σειρά συνέντευξη προέρχεται από στέλεχος μεταποιητικής βιομηχανίας που δραστηριοποιείται στην παραγωγή ψωμιού και αρτοσκευασμάτων. Η μονάδα παραγωγής είναι στην περιοχή της Πάτρας. Πρόκειται για μια σχετικά παλιά επιχείρηση (ιδρύθηκε το 1977) που ανήκει πλέον σε μεγάλο Όμιλο Επιχειρήσεων και απασχολεί 75 άτομα, εκ των οποίων τα 50 ορίζονται από τον εκπρόσωπό της ως «εργάτες», δηλαδή απλό εργατικό και εργατοτεχνικό-εμπειροτεχνικό προσωπικό, ενώ τα υπόλοιπα 25 άτομα ορίζονται ως «πτυχιούχοι ΑΕΙ και ΤΕΙ» (ο Όμιλος στον οποίο ανήκει πλέον η συγκεκριμένη επιχείρηση απασχολεί, κατά τον εκπρόσωπο, 2.000 – 3.000 άτομα).

Όλο το προσωπικό της επιχείρησης περνά από ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση στο αντικείμενο της εργασίας σε αντιστοιχία με την ειδικότητα και τις ανάγκες παρακολούθησης του συνεχούς τεχνολογικού εκσυγχρονισμού στην παραγωγική διαδικασία, της ανόδου του δείκτη ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος (ποιοτικές προδιαγραφές, σύστημα “ISO” κλπ.). Ένα ενδιαφέρον στοιχείο που προκύπτει από τη συνέντευξη είναι ότι, εκτός από εκείνες τις διαδικασίες εκπαίδευσης, εξειδίκευσης και κατάρτισης που αφορούν αποκλειστικά τη δοσμένη επιχείρηση και συντελούνται αποκλειστικά μέσα σε αυτή, υπάρχουν και διαδικασίες εκπαίδευσης και κατάρτισης που διοργανώνονται από το Σύλλογο Βιομηχάνων της Πάτρας (δεν διευκρινίζεται αν πρόκειται για τοπικό παράρτημα του ΣΕΒ ή για αυτοτελή σύλλογο ή σύνδεσμο τοπικών βιομηχανιών) και στις οποίες συμμετέχουν εργαζόμενοι πολλών ξεχωριστών βιομηχανιών της περιοχής. Φαίνεται λοιπόν ότι ένα μέρος της κατάρτισης και εξειδίκευσης (δεν γίνεται λόγος για βασική επαγγελματική εκπαίδευση, αλλά για εκπαίδευση σε καινούργια μηχανήματα κλπ, δηλαδή για κατάρτιση και περαιτέρω εξειδίκευση) γίνεται διαμέσου συντονισμένων ενεργειών των βιομηχανιών της

περιοχής που έχουν συστήσει ΙΕΚ για αυτό το σκοπό. Η εκπαίδευση και κατάρτιση αυτή δεν αφορά μόνο το κατώτερο εμπειροτεχνικό εργατικό προσωπικό, αλλά επεκτείνεται και σε στελέχη των βιομηχανιών, ιδιαίτερα σε ότι αφορά, όπως ορίζεται από τον εκπρόσωπο της επιχείρησης, τον ιδιωτικό έλεγχο και επιθεώρηση των καινούργιων συστημάτων ποιότητας (αναφέρεται το διεθνές σύστημα-κανονισμός ποιότητας “ISO” κατά κύριο λόγο). Πρόκειται δηλαδή, ουσιαστικά για την εκπαίδευση ειδικών στελεχών όπως οι «μηχανικοί ποιότητας» που έχουν κρίσιμο και καθοριστικό ρόλο σήμερα στη διεθνή βιομηχανία (αφού επιτηρούν και διασφαλίζουν την τήρηση των διεθνών παραγωγικών «στάνταρτς» που ορίζονται από τη διεθνή αγορά και τα οποία εξελίσσονται και «επικαιροποιούνται» διαρκώς). Εκτός από «ενδοεπιχειρησιακή» εκπαίδευση και κατάρτιση, λοιπόν, εδώ υπάρχει και αυτή η διαδικασία που μπορούμε να ονομάσουμε «διεπιχειρησιακή» εκπαίδευση και κατάρτιση.

Από το τελευταίο σημείο ξεκινά και το μέρος εκείνο της συνέντευξης του εκπροσώπου της εν λόγω επιχείρησης που επικεντρώνεται στα κενά και τις αδυναμίες και ελλείψεις στη βασική επαγγελματική εκπαίδευση στη χώρα, ιδιαίτερα την επιστημονική και τεχνολογική. Είναι σαφές ότι αν η διαμόρφωση ειδικοτήτων τόσο σημαντικών όπως οι μηχανικοί ποιότητας γίνεται κατ’ ανάγκην σε τοπικό επίπεδο από συντονισμένες προσπάθειες των βιομηχανιών, τότε υπάρχει πρόβλημα στην εκπαίδευση της χώρας που θα έπρεπε από πριν και μέσα στο πλαίσιο των ΑΕΙ και ΤΕΙ να έχει προετοιμάσει παρόμοια στελέχη. Ο εκπρόσωπος, καταρχάς, λοιπόν, θέτει το πρόβλημα της σωστής επιστημονικής και τεχνολογικής εκπαίδευσης στελεχών από το κρατικό εκπαιδευτικό σύστημα. Ως δεύτερο (που συνδέεται άρρηκτα με το πρώτο και προκύπτει από αυτό) τίθεται το ζήτημα της σχέσης και επαφής του εκπαιδευτικού συστήματος με τις ανάγκες των επιχειρήσεων και της αγοράς, της παρακολούθησης των σύγχρονων εξελίξεων στην παραγωγική διαδικασία και τη διεθνή αγορά. Τρίτο τίθεται το ζήτημα της έγκαιρης απόκτησης πρακτικής εργασιακής εμπειρίας σε πραγματικές συνθήκες βιομηχανικής δραστηριότητας από τους απόφοιτους ΑΕΙ και ΤΕΙ, ζήτημα όπου ο εκπρόσωπος διαπιστώνει πολλές ελλείψεις. Τέταρτο τίθεται το αίτημα του συνολικού προσανατολισμού ολόκληρου του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας (περιλαμβανομένης της γενικής σχολικής εκπαίδευσης) σε σχέση με την ικανοποίηση των σύγχρονων αναγκών των επιχειρήσεων, δηλαδή το ζητούμενο είναι η συνολική διαδικασία της εκπαίδευσης, με όλες τις πτυχές της (ικανότητες,

δεξιότητες, αξίες, ψυχικές-πνευματικές στάσεις και μοτίβα-ρυθμιστές συμπεριφοράς κλπ) να αντιστοιχεί στις απαιτήσεις της δραστηριότητας των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της αγοράς.

Για να λυθούν όλα αυτά τα προβλήματα θα πρέπει, κατά τον εκπρόσωπο της συγκεκριμένης επιχείρησης, να υπάρξει ένας συνολικός προγραμματισμός που να βασίζεται στην πρόβλεψη της κατεύθυνσης οικονομικής ανάπτυξης της χώρας (σε σχέση με τις εξελίξεις στη διεθνή αγορά) και πάνω σε αυτή να χτίζεται το εκπαιδευτικό σύστημα, η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση σε όλα τα επίπεδα. Αναφέρει λχ ότι αν δεν προγραμματίζουμε να κατασκευάζουμε πλοία σε κάποια χρόνια (εφόσον ως ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν προσδοκούμε θετικές προοπτικές σε αυτό τον κλάδο, επομένως δεν αναμένεται να επενδύσουμε εκεί), τότε δεν χρειάζονται σχολές ναυπηγών και παρόμοιες ειδικότητες στη χώρα, οπότε μπορούμε να εξοικονομήσουμε πόρους για να οργανώσουμε εκπαιδευτική υποδομή σε άλλο τομέα και κλάδο. Με βάση αυτό το σκεπτικό πρέπει να αναδιοργανωθεί η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση από τον ΟΑΕΔ, τις άλλες τεχνικές σχολές, τα κρατικά και ιδιωτικά ΙΕΚ και ΚΕΚ, το σχολικό εκπαιδευτικό σύστημα, τα ΑΕΙ και ΤΕΙ. Κάτι τέτοιο απαιτεί φυσικά στενότερη και πιο οργανική σύνδεση μεταξύ του κρατικού διοικητικού μηχανισμού (κεντρικού κατά κύριο λόγο, αλλά και περιφερειακού) και των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Η συνέντευξη που ακολουθεί προέρχεται από ανώτατο στέλεχος επιχείρησης βιομηχανίας τροφίμων με σημαντικό μερίδιο της ελληνικής αγοράς που ανήκει σε μεγάλο ελληνικής ιδιοκτησίας διακλαδικό Όμιλο Επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό. Η εκπαίδευση, εξειδίκευση και κατάρτιση στα αντικείμενα παραγωγής και εργασίας γίνεται ενδοεπιχειρησιακά. Για το απλό εργατικό και εργατοτεχνικό προσωπικό η εκπαίδευση συνίσταται κατά κύριο λόγο στην πρακτική άσκηση και τριβή με το αντικείμενο. Ο εκπρόσωπος αναφέρει ότι η σημαντικότερη πηγή μόνιμου προσωπικού είναι το εποχιακό προσωπικό της επιχείρησης. Άρα το απλό εργατικό προσωπικό ανανεώνεται βασικά από εκεί. Από εκεί και πέρα, για τις πιο ειδικευμένες θέσεις εργασίας, τα στελέχη κλπ αξιοποιούνται κατά κύριο λόγο οι πόροι του ΛΑΕΚ, του λογαριασμού «045» για να οργανωθεί ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση. Τα αντικείμενα κατάρτισης δεν μπορούν να καλυφθούν από τις σχολές και τα

προγράμματα του ΟΑΕΔ γιατί τα τελευταία δεν είναι επαρκώς εξειδικευμένα και ποιοτικά. Η κατάρτιση είναι συνεχής και αδιάκοπη σε όλες τις διευθύνσεις της επιχείρησης. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης δίνει μια εξαιρετικά σημαντική, κατά τη γνώμη του γράφοντα, πληροφορία: αναφέρει ότι «το ΛΑΕΚ συνήθως δεν τον εξαντλούμε. Δηλαδή φέτος έχω υπόλοιπα για να πάμε να κάνουμε μεταπτυχιακά στην Αμερική. Τόσα πολλά λεφτά, ας πούμε. Δεν θα το εξαντλήσουμε. Γιατί δεν υπάρχουν λόγοι ειδικοί να κάνουμε εκπαίδευση για να περνάμε την ώρα μας. Θα κάνουμε εκπαίδευση γιατί υπάρχει λόγος. Υπάρχουν συγκεκριμένες ανάγκες στην εκπαίδευση και επιμόρφωση». Εκτός από αυτόν τον τρόπο, αξιοποιούνται, όταν υπάρχει ανάγκη και προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης που προσφέρονται από την αγορά. Όλα αυτά, απ' ό,τι γίνεται κατανοητό από την συνέντευξη, αφορούν κατά κύριο λόγο τις ειδικές ανάγκες κατάρτισης και επιμόρφωσης των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης όσον αφορά τις εξελίξεις στη διεθνή αγορά, λχ τα διεθνή λογιστικά πρότυπα και άλλα τέτοια ειδικά θέματα.

Σχετικά με το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας, ο εκπρόσωπος αναφέρεται κατά κύριο λόγο στα ΑΕΙ και ΤΕΙ, δηλαδή στους φορείς διαμόρφωσης στελεχών για τις επιχειρήσεις. Κατά τη γνώμη του, θα πρέπει να λειτουργούν καλύτερα, οι καθηγητές θα πρέπει να είναι πιο συνεπείς, πιο επαγγελματίες στο έργο τους και πιο ενημερωμένοι για τις εξελίξεις στην αγορά και τις επιχειρήσεις. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει πιο στενή σύνδεση των πανεπιστημίων με φορείς της βιομηχανίας, των μικρομεσαίων κλπ, ώστε να ανιχνεύονται εγκαίρως οι υπαρκτές ανάγκες για ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση. Μεγάλη σημασία έχει, κατά τη γνώμη του εκπροσώπου της επιχείρησης, η πρακτική άσκηση των εκπαιδευόμενων σε όλα τα επίπεδα και βαθμίδες σπουδών. Αυτό είναι αναγκαίο γιατί με αυτό τον τρόπο α) οι νέοι άνθρωποι έρχονται σε επαφή με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας, β) βρίσκουν ευκαιρίες απασχόλησης, γ) αποκτούν εμπειρία, δ) αναπτύσσουν συγκεκριμένες δεξιότητες που θα είναι χρήσιμες αργότερα, ε) μαθαίνουν να επικοινωνούν και να λειτουργούν οργανικά στο εργασιακό περιβάλλον, αποκτούν δηλαδή μια «εργασιακή παιδεία», αντιλαμβανόμενοι το χαρακτήρα της εργασίας ως συλλογικής ανθρώπινης δραστηριότητας.

Η επόμενη συνέντευξη αφορά μεγάλο Όμιλο Επιχειρήσεων, η κεντρική δραστηριότητα του οποίου συγκεντρώνεται στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και έχει επεκταθεί και στο εξωτερικό. Το εργατικό εμπειροτεχνικό προσωπικό εκπαιδεύεται ενδοεπιχειρησιακά. Υπάρχουν συνεχή προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης της επιχείρησης που αξιοποιούν τους πόρους του «ΛΑΕΚ» και του «045» και αφορούν πολλές ειδικότητες στην επιχείρηση. Διενεργούνται επίσης και άλλα προγράμματα που δεν εντάσσονται στον ΛΑΕΚ και σε άλλου είδους επιδοτήσεις. Ο εκπρόσωπος δεν διαπιστώνει κάποιο σημαντικό πρόβλημα εργατικού δυναμικού σε όλα τα επίπεδα, από τα ανώτατα στελέχη μέχρι και το κατώτερο τμήμα του προσωπικού. Τα μεσαία στελέχη προέρχονται σε σημαντικό βαθμό από τα ΤΕΙ γαλακτοκομίας, ενώ μέρος του κατώτερου προσωπικού προέρχεται από τα ΤΕΕ γαλακτοκομίας και συναφών προϊόντων που έχουν ανοίξει κατά τόπους. Σημειώνεται επιπλέον ότι έχει ήδη διαμορφωθεί μια μικρή παράδοση, όπου οι απόφοιτοι ΤΕΕ γαλακτοκομίας, επεξεργασίας γάλακτος κλπ σπουδάζουν σε αυτούς τους φορείς αποσκοπώντας λογικά στην πρόσληψή τους στην εταιρεία. Έτσι, αφενός έχει διαμορφωθεί μια νέα γενιά ειδικευμένου στο αντικείμενο παραγωγής προσωπικού και αφετέρου υλοποιείται ομαλά η ανανέωση του προσωπικού της επιχείρησης δια της βαθμιαίας αντικατάστασης των παλιών εργατών που φτάνουν σε ηλικία σύνταξης (πολλοί εκ των οποίων ήταν ακόμα και αναλφάβητοι και απόκτησαν την επαγγελματική ειδικότητα μέσα στο εργοστάσιο δίχως πρότερη εκπαιδευτική προετοιμασία) από τη νεότερη γενιά ειδικευμένων εργατών. Στην οργανική και ορθολογική αυτή σύνδεση μεταξύ επιχείρησης και επαγγελματικής εκπαίδευσης αναφέρεται ότι συντελεί και η τοπική επαγγελματική παράδοση και οικονομική δραστηριότητα. Αυτό είναι πιο χτυπητό στις εγκαταστάσεις της εταιρείας στα Ιωάννινα, όπου οι ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό «παντρεύονται» με τη μακρόχρονη παράδοση της περιοχής στην παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων (αναφέρεται στη συνέντευξη ότι η σχολή γαλακτοκομίας στην περιοχή έγινε ακριβώς λόγω της ύπαρξης της εν λόγω επιχείρησης εκεί).

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης που διενεργούνται στην εταιρεία είναι πολυποίκιλα και απλώνονται στο σύνολο των 25 ειδικοτήτων που υπάρχουν στην εταιρεία. Ξεκινούν από την εβδομαδιαία κατάρτιση κάθε νεοπροσλαμβανόμενου στελέχους στον διεθνή κανονισμό-πρότυπο ποιότητας “ISO” ή στην πιστοποίηση “PRC” που ισχύει για τη Βρετανία και φτάνει ως και

τη στήριξη μεταπτυχιακών σπουδών ή και απλών πτυχιακών σπουδών για εργαζομένους της επιχείρησης, σε συνάρτηση πάντα με τις ανάγκες της και την πρόβλεψη αυτών των αναγκών από τη διοίκηση. Αξιοποιούνται και προγράμματα του ΟΑΕΔ για την κατάρτιση στη γαλακτοκομία. Επειδή συνεχώς ένα σημαντικό τμήμα του προσωπικού βρίσκεται σε διαδικασία κατάρτισης και επιμόρφωσης επιλέγονται οι κατάλληλοι τρόποι για να μην παρεμποδίζεται η παραγωγική διαδικασία (αξιοποίηση των Σαββατοκύριακων και του ελεύθερου χρόνου σε αρκετές περιπτώσεις κλπ.), αλλά, όταν η διεύθυνση κρίνει ότι κάτι τέτοιο είναι αναγκαίο, παίρνει ακόμη και εκπαιδευτική άδεια ο εργαζόμενος για να παρακολουθήσει τα προγράμματα στη βάση του σκεπτικού ότι η μελλοντική του απόδοση θα υπεραναπληρώσει το όποιο κόστος της απουσίας του για την επιχείρηση, τόσο σε ποσότητα, όσο και σε ποιότητα εργασίας.

Σχετικά με το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας, ο εκπρόσωπος κάνει λόγο κυρίως για την ανώτατη εκπαίδευση και σημειώνει ότι τα ΑΕΙ δεν έχουν σύνδεση με τις επιχειρήσεις και τις ανάγκες τους, γι αυτό και παράγουν ανέργους πανεπιστημιακού επιπέδου στη θέση των παλιών αναλόγων. Δεν παίρνονται υπόψη οι ανάγκες των επιχειρήσεων στα προγράμματα σπουδών με αποτέλεσμα, σε ό,τι αφορά λχ την εν λόγω επιχείρηση, να μην υπάρχει η απαραίτητη έμφαση στο να βγαίνουν από τα ΑΕΙ ειδικευμένα στελέχη παραγωγής. Αποφοιτούν πολλοί ειδικοί για μάλιστα που δεν χρειάζονται και δεν υπάρχουν οι αναγκαίοι μηχανικοί, μηχανολόγοι παραγωγής κλπ. Με τα ΤΕΙ τα πράγματα είναι καλύτερα, λόγω και της πρακτικής μαθητείας στις επιχειρήσεις που περιλαμβάνεται στο πρόγραμμα σπουδών τους. Γενικά, προφανώς λόγω και των αναγκών της εν λόγω επιχείρησης, ο εκπρόσωπος της προκρίνει τη λειτουργία των ΤΕΙ και των ΤΕΕ συγκριτικά με τα ΑΕΙ και άλλες βαθμίδες εκπαίδευσης. Μεγάλη σημασία επίσης αποδίδεται στην πρακτική άσκηση των φοιτητών και σπουδαστών στις επιχειρήσεις. Η θεωρητική γνώση είναι αποκτημένη στα σημερινά ΑΕΙ, οπότε η προτεραιότητα πρέπει να είναι η σύνδεση με την πρακτική της παραγωγής. Ο εκπρόσωπος θεωρεί ότι θα ήταν καλό να υπάρχει επιδότηση των ασκουμένων φοιτητών ΑΕΙ σε επιχειρήσεις. Θα βοηθούσε ακόμη να διδάσκουν και στελέχη επιχειρήσεων σε ορισμένα ΑΕΙ, όπως γίνεται ήδη σε κάποιες ιδιωτικές σχολές.

Σε κάθε περίπτωση, το ζητούμενο είναι η συγκεκριμένη καταγραφή των αναγκών των επιχειρήσεων και της αγοράς και η άμεση προώθηση των

κατάλληλων μέτρων στην εκπαίδευση. Γιατί αλλιώς, όπως διερωτάται ο ίδιος «τι θα γίνει; Θέλουμε διδάκτορες εργάτες; Μεταπτυχιακούς εργάτες; Έχουμε μεταπτυχιακούς εργάτες. Πού, όμως, οδηγούμεθα, έτσι;».

Η τελευταία συνέντευξη που αφορά επιχείρηση μεταποίησης που περιλαμβάνεται στο διαθέσιμο υλικό μας, αφορά μια επιχείρηση εμφιάλωσης νερού. Η επιχείρηση απασχολεί περίπου 140 μόνιμους εργαζόμενους. Πρόκειται για ιδιόμορφη ιδιωτική επιχείρηση, με την έννοια ότι κανένας ιδιώτης μέτοχος δεν κατέχει πάνω από το 2% του συνολικού πακέτου των μετοχών, ενώ συνδέεται πολύ με την τοπική κοινωνία της περιοχής της (για δέκα χρόνια ήταν συνεταιρισμός, δηλαδή μια επιχείρηση που ανήκε στην τοπική αυτοδιοίκηση μιας κωμόπολης), τους φορείς και τους κατοίκους-δημότες της. Η εξειδίκευση του μεγαλύτερου τμήματος των εργαζομένων (των 90 εκ των 140 ατόμων που απασχολούνται στην άμεση παραγωγή, στη γραμμή παραγωγής) είναι στοιχειώδης, κατά τα λεγόμενα της εκπροσώπου της, λόγω της σχετικά απλής διαδικασίας της παραγωγής. Ως εκ τούτου και οι ανάγκες επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι σχετικά λίγες, σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις εμφιάλωσης και παραγωγής νερού και αναψυκτικών στη χώρα και αφορούν κυρίως τους μηχανικούς της επιχείρησης και το διοικητικό προσωπικό. Η εκπαίδευση αφορά κυρίως τη χρήση των μηχανημάτων, την υγιεινή και ασφάλεια και την τήρηση των όρων ποιότητας του προϊόντος, σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο “ISO”. Από τους πιο εξειδικευμένους εργαζόμενους παρακολουθούνται κατά καιρούς κάποια ειδικά σεμινάρια που οργανώνονται από φορείς εκτός της επιχείρησης που αφορούν ενημέρωση σε θέματα αλλαγών που προκύπτουν λχ σε φορολογικά ζητήματα, σε προγράμματα μισθοδοσίας, σε ζητήματα ποιοτικού ελέγχου και διαχείρισης κλπ. Η εκπρόσωπος της συγκεκριμένης επιχείρησης δεν κάνει κάποιες παρατηρήσεις για τις πολιτικές εκπαίδευσης και κατάρτισης γενικά ή για το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας σε σχέση με τις ανάγκες των επιχειρήσεων κλπ.

## β) Κατασκευές

Στον κλάδο των κατασκευών το υλικό μας περιλαμβάνει μια ελληνική εταιρεία που συνιστά διεθνή Όμιλο στον κλάδο. Η όποια διαφορετικότητα των



ζητημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στις κατασκευές σε σχέση με τη μεταποίηση προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη διαφορετικότητα ανάμεσα στους δυο αυτούς κλάδους κυρίως σε ό,τι αφορά την τακτή εναλλαγή του χώρου εργασίας στις κατασκευές. Ενώ η εργασία στη μεταποίηση συμβαίνει κατά το μεγαλύτερο μέρος σε μια μόνιμη παραγωγική εγκατάσταση, στις κατασκευές, αντίθετα, η παραγωγή «μετακινείται» διαρκώς μόλις ολοκληρώνεται το κάθε έργο. Ο εκπρόσωπος της δοσμένης επιχείρησης το αποδίδει αυτό παραστατικά λέγοντας ότι αν μπορούμε να παρομοιάσουμε τους εργαζόμενους μιας μεταποιητικής μονάδας με έναν τακτικό στρατό, το εργατικό δυναμικό μιας κατασκευαστικής μονάδας μοιάζει περισσότερο με «κομάντος» που πρέπει να ολοκληρώσουν με επιτυχία και στο μικρότερο δυνατό χρόνο έναν ορισμένο παραγωγικό στόχο σ' έναν τόπο και κατόπιν να μετακινηθούν γρήγορα στον επόμενο.

Σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, ο εκπρόσωπος διαχωρίζει δύο κατηγορίες εργαζομένων: α) τους εργατοτεχνίτες και β) τα (μεσαία και ανώτερα) στελέχη παραγωγής (μηχανικοί, υπομηχανικοί κ. ά.). Σχετικά με τους εργατοτεχνίτες δεν διαπιστώνει κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα εκπαίδευσης και κατάρτισης για τις περισσότερες ειδικότητές τους που να απαιτεί σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης από τις επιχειρήσεις. Το πρόβλημα της εκπαίδευσης των περισσότερων ειδικοτήτων εργατοτεχνιτών έχει προφανώς λυθεί πριν αυτοί προσληφθούν από την μεγάλη κατασκευαστική εταιρεία. Το μόνο που αναφέρει σχετικά ο εκπρόσωπος αφορά την κατηγορία των χειριστών οικοδομικών γερανών, ορισμένους εκ των οποίων και στο πλαίσιο συγκεκριμένου έργου, η εταιρεία έστειλε για εκπαίδευση στο εξωτερικό για 2 μήνες, ώστε να μάθουν κάποια καινούργια ηλεκτρονικά συστήματα που ήσαν ενσωματωμένα στους γερανούς που χρησιμοποιήθηκαν εκεί. Για τις υπόλοιπες κατηγορίες ειδικοτήτων (χειριστές εκσκαφών, ηλεκτρολόγοι εγκαταστάτες οικοδομών, χτίστες κλπ) ο εκπρόσωπος αναφέρει ότι υπάρχει ένα σύστημα πιστοποίησης από παλιά και αδειών άσκησης επαγγέλματος. Σημειώνει ότι υπάρχουν κάποιες ειδικότητες που είναι συγκριτικά πιο δυσεύρετες, αλλά αυτό έχει να κάνει και με το στοιχείο της συγκυρίας που υπάρχει όσον αφορά την ανάληψη των μεγάλων κατασκευαστικών έργων που δεν έχουν τον ίδιο τακτικό, συνεχή, σχετικά μόνιμο και ομοιόμορφο χαρακτήρα μέσα στο χρόνο που έχουν οι δραστηριότητες της μεταποίησης. Εξάλλου η ύπαρξη πολλών εξωτερικών

μεταναστών στη δοσμένη περίοδο έκανε ακόμη πιο άνετα τα δεδομένα για τις κατασκευαστικές εταιρείες.

Πιο σύνθετα είναι τα πράγματα σε ό,τι αφορά τα στελέχη των επιχειρήσεων, τους μηχανικούς κλπ. Στις μεγάλες κατασκευαστικές επιχειρήσεις απαιτείται πολύ υψηλός βαθμός εξειδίκευσης των μηχανικών. Κατά τη γνώμη του εκπροσώπου και άρα κατά την αντίληψη της συγκεκριμένης εταιρείας, υπάρχει έλλειψη ακριβώς σε εξειδικευμένους πολιτικούς μηχανικούς και τεχνικούς επιστήμονες. Ο καταμερισμός εργασίας έχει βαθύνει πολύ, αλλά τα ΑΕΙ της χώρας εξακολουθούν σε μεγάλο βαθμό να είναι προσανατολισμένα σε σπουδές μηχανικών γενικών καθηκόντων, προσαρμοσμένων κυρίως στο σχεδιασμό και οικοδόμηση μεμονωμένων κατοικιών. Γι αυτό το λόγο η επιμόρφωση των στελεχών των κατασκευαστικών εταιρειών είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένη. Λείπει όμως η μαζική παραγωγή αποφοίτων με εξειδικευμένες σπουδές. Ταυτόχρονα, λείπει και η πρακτική εξάσκηση του μηχανικού στα Πολυτεχνεία και άλλα ΑΕΙ. Πολύ λίγα ΑΕΙ δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην πρακτική άσκηση του επαγγέλματος σε εταιρείες. Στα ΤΕΙ η κατάσταση είναι κάπως καλύτερη λόγω της εξάμηνης υποχρεωτικής πρακτικής εξάσκησης που είναι ενταγμένη στο πρόγραμμα σπουδών.

Το σημαντικότερο σήμερα για να λυθούν τα προβλήματα της αναντιστοιχίας μεταξύ πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης και οικονομίας είναι να καταγραφούν οι ανάγκες και να οριστεί ο οικονομικός προσανατολισμός της χώρας, λχ το αν αυτή στο μέλλον θα αναπτυχθεί κατά κύριο λόγο τουριστικά ή κατά κύριο λόγο βιομηχανικά. Επίσης, στη βάση αυτής της καταγραφής, θα πρέπει να γίνει η συνολική ρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος με κατεύθυνση όχι από τα πανεπιστήμια προς τα δημοτικά, όπως γίνεται ως τώρα, αλλά από τα δημοτικά προς τα πανεπιστήμια, δηλαδή η αφετηρία και σημείο εκκίνησης για τις αλλαγές να είναι η πρωτοβάθμια εκπαίδευση και να επεκτείνεται και στις υπόλοιπες βαθμίδες. Ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης θα πρέπει να έχει βάθος 30 χρόνων.

Αυτά όλα μπορούν να συζητηθούν και να συναποφασιστούν σε διαδικασίες διαλόγου μεταξύ επαγγελματικών φορέων και κλάδων –βιομηχανίας, κατασκευαστικών κλάδων, κλάδου παροχής υπηρεσιών, φαρμακοβιομηχανίας ή οτιδήποτε άλλο, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά- μαζί και με τους κυβερνητικούς

φορείς ώστε να προωθηθούν οι απαραίτητες ενέργειες για τη λύση των προβλημάτων στην κατεύθυνση που προαναφέρθηκε.

#### γ) Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας

Εδώ έχουμε μια μεγάλη εταιρεία παραγωγής, διανομής και εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας.

Το μεγαλύτερο τμήμα της συνέντευξης αφορά τις διαδικασίες πρόσληψης και αναλύεται σε άλλη ενότητα-κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Επίσης, δεν γίνονται αναφορές από την εκπρόσωπο για τη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας (ούτε υπάρχουν σχετικά ερωτήματα του συνεντευκτή για αυτά τα ζητήματα). Σχετικά με την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στην εταιρεία, η εκπρόσωπος σημειώνει τα εξής:

α) Γίνεται βασική εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανόμενων στην ίδια την επιχείρηση, στη μονάδα όπου προορίζονται να εργαστούν.

β) Οι διαδικασίες επανεκπαίδευσης, επιμόρφωσης, κατάρτισης του προσωπικού είναι συνεχείς και γίνονται είτε εντός της ίδιας της επιχείρησης, είτε εκτός αυτής, σε συνεργασία με αρμόδιους φορείς (ως κυριότερος εξωτερικός φορέας αναφέρεται ο ΟΑΕΔ).. Η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει και κανονική φοίτηση σε τεχνικές σχολές. Υπάρχουν και ταχύρυθμα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για πολλές ειδικότητες, όπως και κάθε είδους σεμινάρια, είτε για τους τεχνικούς, είτε για τα στελέχη, είτε για το διοικητικό προσωπικό της επιχείρησης.

Η εκπρόσωπος της εταιρείας δεν αντιδιαστέλλει –απαντώντας σε σχετική ερώτηση- την εκπαίδευση και την κατάρτιση. Δηλώνει ότι είναι αναγκαίες και οι δύο διαδικασίες και στην επιχείρηση συνδυάζονται ορθολογικά.

#### δ) Μεταφορές και επικοινωνίες

Η πρώτη από τις τρεις εταιρείες αυτών των κλάδων που περιλαμβάνονται στο υλικό των συνεντεύξεων είναι μια ναυτιλιακή εταιρεία που εξειδικεύεται στην ποντοπόρα ναυτιλία, έχει δηλαδή πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου και δεξαμενόπλοια (δεν αναφέρεται πόσα πλοία διαθέτει, ώστε να έχουμε μια ιδέα για το μέγεθός της). Το προσωπικό της χωρίζεται σε α) Διοικητικό (οικονομικές

υπηρεσίες, λογιστήριο κλπ), β) Ανώτερο τεχνικό προσωπικό (Πλοίαρχοι-Υποπλοίαρχοι, Α΄ Μηχανικοί, ενίοτε και Β΄ Μηχανικοί), γ) Κατώτερα πληρώματα (καταστρώματος και μηχανής). Όταν ο εκπρόσωπος της εταιρείας δηλώνει ότι το προσωπικό του είναι περίπου 30 άτομα ξεκαθαρίζει ότι αναφέρεται στις δύο πρώτες κατηγορίες εργαζομένων, ενώ μένει αδιευκρίνιστος ο αριθμός των πληρωμάτων που είναι αλλοδαποί (Φιλιπινέζοι) ναυτεργάτες, οι οποίοι πιθανά είναι αρκετά πολυαριθμότεροι από τις άλλες κατηγορίες.

Η εξειδίκευση και η επαγγελματική ικανότητα στα πλοία οφείλει να είναι ιδιαίτερα υψηλή και η πειθαρχία άψογη και απόλυτα προσαρμοσμένη στις ανάγκες του έργου.

Όλο το μόνιμο προσωπικό διαθέτει τη βασική επαγγελματική εκπαίδευση πριν προσληφθεί. Η περαιτέρω εκπαίδευση και εξειδίκευση γίνεται τόσο με σεμινάρια και διάφορα προγράμματα κατάρτισης, όσο και κυρίως δια της τριβής και της εμπειρίας, όταν πρόκειται για εργαζόμενους στη θάλασσα (ο υποπλοίαρχος μαθαίνει δίπλα στον πλοίαρχο, ο β΄ μηχανικός μαθαίνει δίπλα στον α΄, ώστε να γίνει και αυτός α΄ κλπ, ενώ τα κατώτερα πληρώματα και ειδικότητες μαθαίνουν κατά τον ίδιο τρόπο). Η εκπαίδευση αφορά και το κάθε είδος πλοίου, αλλά και το κάθε πλοίο ξεχωριστά, στα ανώτερα τεχνικά στελέχη των πλοίων. Τα όποια προγράμματα επιπλέον εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι ιδιωτικά και τα πληρώνει η επιχείρηση. Για το διοικητικό προσωπικό της επιχείρησης ισχύουν τα ίδια όπως και στις επιχειρήσεις μεταποίησης κλπ. Γίνονται εξωτερικά και εσωτερικά σεμινάρια για συγκεκριμένα θέματα.

Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης θεωρεί ότι η επαγγελματική εκπαίδευση είναι καλή στον κλάδο, αλλά θα πρέπει να υπάρξει ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια για εξειδίκευση στον τουριστικό και ναυτιλιακό κλάδο. Σε όλα τα επαγγέλματα και ειδικότητες που αφορούν στην εμπορική ναυτιλία θα πρέπει να υπάρξει ακόμη μεγαλύτερη προσαρμογή στην πραγματικότητα της αγοράς και στη γνώση αυτής της πραγματικότητας. Με βάση αυτό το σκεπτικό θα πρέπει να κινούνται οι διαδικασίες στα ΑΕΙ και τα ΤΕΙ. Τέλος διαπιστώνεται μια έλλειψη διαθεσιμότητας για εργασία στα ναυτικά επαγγέλματα από την ελληνική νεολαία, εκτός από τα επαγγέλματα των πλοίαρχων και των μηχανικών. Βεβαίως, εδώ, κατά τη γνώμη του γράφοντα, θα πρέπει ίσως να ληφθεί υπόψη η πλήρης απελευθέρωση της αγοράς εργασίας στην ελληνική εμπορική ναυτιλία που έχει

οδηγήσει να επανδρώνονται τα πλοία βασικά από ναυτεργάτες αναπτυσσόμενων χωρών με πολύ κατώτερους μισθούς και αντίστοιχες συνθήκες εργασίας.

Η επόμενη επιχείρηση είναι ένας μεγάλος Όμιλος τηλεπικοινωνιών που δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό. Το μεγαλύτερο μέρος της συνέντευξης αφορά και εδώ τις διαδικασίες πρόσληψης και τη μετάβαση και προσαρμογή της εταιρείας σε πρακτικές των ιδιωτικών εταιρειών.

Σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση στο πλαίσιο της εταιρείας, η επιχείρηση διαθέτει δικές της σχολές απ' όπου περνούν όλοι οι προσλαμβανόμενοι, ανάλογα με την ειδικότητά τους και τη θέση εργασίας τους. Διενεργούνται διαρκώς σεμινάρια επιμόρφωσης και κατάρτισης σε όλα τα επίπεδα, όπως περίπου και στις άλλες επιχειρήσεις κρατικού ή μεικτού χαρακτήρα που είδαμε παραπάνω.

Σχετικά με τη σύνδεση παραγωγικής διαδικασίας και εκπαίδευσης, ο εκπρόσωπος της εταιρείας θεωρεί ότι είναι αδύνατη. Εκτιμά ότι τα ΤΕΙ έχουν κάνει ορισμένα βήματα με την πρακτική άσκηση σε επιχείρηση ως υποχρεωτικό μέρος του προγράμματος σπουδών. Αυτή η πρακτική θα πρέπει να διευρυνθεί και φυσικά να ισχύσει και για τα ΑΕΙ, γιατί διαπιστώνεται διάσταση ανάμεσα στη θεωρία και την πράξη στους αποφοίτους, ανάμεσα στη θεωρητική γνώση και την ικανότητα να εφαρμοστεί πρακτικά στην παραγωγή αυτή η γνώση. Ο εκπρόσωπος θεωρεί ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση θα πρέπει να συνδυάζονται αρμονικά, κάτι που δεν γίνεται σήμερα. Εκτιμά ως θετική την πρακτική των προγραμμάτων “stage”, από την οποία επωφελήθηκε, όπως αναφέρει, και η εταιρεία. Τέλος, εκδηλώνει θετική άποψη για τα ΙΕΚ, αλλά όχι για τα ΚΕΚ.

Η τρίτη εταιρεία των κλάδων μεταφορών και επικοινωνιών είναι ιδιωτική επιχείρηση-όμιλος που δραστηριοποιείται στην πληροφορική (δίκτυα κλπ) και στις επικοινωνίες, καθώς και στις ταχυμεταφορές. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού είναι πωλητές και ειδικότητες που σχετίζονται με την πληροφορική. Ο κύριος τρόπος τριβής και εξειδίκευσης στο αντικείμενο της εταιρείας είναι το “mentoring”. Εφόσον τις βασικές γνώσεις τις κατέχουν από τις σπουδές τους στην πληροφορική, τοποθετούνται υπό την εποπτεία ενός έμπειρου εργαζόμενου και δουλεύουν πάνω σε συγκεκριμένα “project”, ώστε να μάθουν τη μέθοδο στη δουλειά και να αναπτύξουν τις αναγκαίες δεξιότητες. Η εταιρεία διοργανώνει,

όταν χρειάζεται, εκπαιδεύσεις και σεμινάρια, πολλές φορές μάλιστα στέλνει και άτομα για εκπαίδευση στο εξωτερικό.

Ο εκπρόσωπος της εταιρείας θεωρεί ότι ενώ παλιά το εκπαιδευτικό σύστημα (έχει υπόψη του την τριτοβάθμια κυρίως εκπαίδευση) ήταν παρωχημένο, τα τελευταία χρόνια τείνει να αναβαθμιστεί σημαντικά. Εκτιμά ότι ο ρόλος του εκπαιδευτικού συστήματος είναι το να μάθει στους εκπαιδευόμενους μεθοδολογία, τον τρόπο του σκέπτεσθαι πάνω στο αντικείμενο. Από κει και πέρα είναι θέμα προσωπικής ενασχόλησης είτε ενασχόλησης σε μια θέση εργασίας. Το πόσο καλή δουλειά έχει κάνει το πανεπιστήμιο φαίνεται από το κατά πόσο οι απόφοιτοι διαθέτουν ευέλικτη νόηση, ικανότητα προσαρμογής, πρωτοβουλία, δημιουργική και πρωτότυπη σκέψη. Όλο το πνεύμα των λεγομένων στην συνέντευξη απηχεί τη δυναμική αυτού του κλάδου, τις γρήγορες εναλλαγές των δεδομένων της γνώσης στις κατηγορίες ειδικοτήτων, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που πρέπει να είναι διαρκώς αναπτυσσόμενες. Η συνεχής κατάρτιση και προσωπική ενασχόληση με το αντικείμενο είναι, κατά τον εκπρόσωπο της εταιρείας, το πιο κρίσιμο μέγεθος για τη διατήρηση της εργασιακής ικανότητας. Ακόμη, μεγάλη σημασία αποδίδεται ακόμη και σε κοινωνικοψυχολογικές πλευρές και κλίσεις του εργαζόμενου, την ικανότητά του στην ομαδική εργασία και την επικοινωνία μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, τη διαρκή συνεργασία με τους συναδέλφους του για την επίτευξη λύσεων σε σύνθετα τεχνικά και οργανωτικά προβλήματα.

#### ε) Εμπόριο

Η πρώτη εκ των δύο εμπορικών επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στο υλικό των συνεντεύξεων είναι μια μικρή εμπορική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικών υπολογιστών (σέρβις Η/Υ, παροχή υπηρεσιών στο “internet”). Απασχολεί 5 άτομα και είναι η μόνη πραγματικά πολύ μικρή επιχείρηση που εμπεριέχεται στο υλικό μας. Οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται συνήθως δεν είναι έμπειροι και ειδικεύονται μέσα στη δουλειά με την εμπειρία και την καθοδήγηση των παλιότερων. Οπωσδήποτε έχουν κάποια τεχνική θεωρητική γνώση σαν μίνιμουμ. Το πρόβλημα όμως είναι πως αυτή η μίνιμουμ γνώση δεν έχει καμιά άμεση σχέση με πολλές από τις πρακτικές ικανότητες και δεξιότητες που έχει ανάγκη η επιχείρηση, οπότε χάνεται

χρόνος σε εκπαίδευση, κάτι που συνιστά κρίσιμο μέγεθος για μια επιχείρηση τόσο μικρή. Το σημαντικότερο, λοιπόν, πρόβλημα είναι αυτό. Η τεχνολογική και πανεπιστημιακή εκπαίδευση έχουν ελάχιστη σχέση με την πρακτική των αναγκών της αγοράς. Το ίδιο μπορεί κατ' αναλογία να ειπωθεί και για βαθμίδες εκπαίδευσης χαμηλότερες, όπως τα ΙΕΚ. Διαχωρίζοντας τη δουλειά του τεχνικού Η/Υ στο κομμάτι του προγραμματισμού και στο καθαρά τεχνικό κομμάτι του εξειδικευμένου χειρισμού, εκτιμά ότι υπάρχει πρόβλημα στο δεύτερο, δηλαδή στο τεχνικό κομμάτι. Λέει ότι υπάρχει κενό στην εκπαίδευση σε αυτό το ζήτημα. Πάλι λοιπόν παρατηρείται και εδώ μια διαφοροποίηση ανάμεσα σε θεωρία και πράξη, τηρουμένων των αναλογιών, βέβαια. Συγκεκριμένοι κρίκοι της παραγωγικής δραστηριότητας μένουν κενοί από πλευράς εκπαίδευσης. Έτσι, το κομμάτι το πιο «θεωρητικό» που θεραπεύεται καλύτερα, καταπίνει κατά κάποιο τρόπο το τεχνικό κομμάτι των πρακτικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων της δουλειάς.

Η εν λόγω εταιρεία είναι πολύ μικρή όσον αφορά τον αριθμό προσωπικού και ως μικρή επιχείρηση είναι και πολύ ευέλικτη, σε έναν κλάδο που είναι κι ο ίδιος εξαιρετικά ευέλικτος από μόνος του και διαρκώς μεταβαλλόμενος. Από τα λεγόμενα του εκπροσώπου της επιχείρησης μπορεί να βγει η εκτίμηση ότι το ζητούμενο από τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι η άνοδος του βαθμού προσαρμοστικότητάς τους στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της παραγωγής. Επομένως χρειάζονται μηχανισμοί ανίχνευσης και πρόβλεψης αναγκών εκπαίδευσης και κατάρτισης. Αυτό είναι κρίσιμο ιδιαίτερα για τον κόσμο των μικρών επιχειρήσεων που δεν έχουν από μόνες τους τη δυνατότητα να διαθέτουν τέτοιους μηχανισμούς. Όντας μικρές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στους πόρους, τις «τρύπες», τα ενδιάμεσα κενά της δράσης των μεγάλων εταιρειών, από τη μια συνιστούν οι ίδιες έναν τέτοιο κοινωνικό μηχανισμό ανίχνευσης αναγκών, αλλά από την άλλη είναι ιδιαίτερα εύθραυστες σε κάθε μεγάλο κρατικό έλλειμμα γενικότερης πρόβλεψης σχετικά με τις μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η άποψή τους είναι ιδιαίτερα χρήσιμη και σημαντική, λοιπόν, όταν διαπιστώνουν κενό πρακτικής στην εκπαίδευση γιατί ακριβώς σε αυτό τον εντοπισμό του «κενού», του «ελεύθερου μικρο-χώρου επιχειρηματικής δραστηριότητας» στηρίζουν την ύπαρξή τους και άρα ξέρουν καλύτερα από πολλούς άλλους τι λένε. Κοντολογής και εδώ βλέπουμε να διαπιστώνεται μια έλλειψη στη σύνδεση της εκπαιδευτικής δραστηριότητας με την πρακτική της παραγωγικής και εργασιακής δραστηριότητας.

Η δεύτερη εταιρεία που δραστηριοποιείται στο εμπόριο είναι ριζικά διαφορετική από την προηγούμενη από κάθε πλευρά. Πρόκειται για μια μεγάλη αλυσίδα καταστημάτων ειδών διατροφής και ειδών γενικής πώλησης («σούπερ μάρκετ») που κατέχει σημαντικό μερίδιο της αγοράς και απασχολεί χιλιάδες εργαζόμενους. Κατά τον εκπρόσωπο της εταιρείας, το 87% των εργαζομένων απασχολούνται στα καταστήματα, το 7% στις κεντρικές αποθήκες και το υπόλοιπο 6% στα κεντρικά γραφεία. Σε ελάχιστα σημεία της συνέντευξης αναφέρονται απόψεις για την εκπαίδευση όλων των βαθμίδων ή την κατάρτιση κι αυτό μάλλον απηχεί το είδος της εργασίας που ζητείται για τη συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων στα σούπερ μάρκετ. Κυρίως γίνεται και σε αυτή τη συνέντευξη λόγος για τη διαδικασία προσλήψεων και τα κριτήρια επιλογής του προσωπικού. Επισημαίνεται ωστόσο από τον εκπρόσωπο ότι υπάρχουν ανάγκες για εκπαίδευση και κατάρτιση στους πωλητές, ανάγκες που δεν αποτελούν αντικείμενο κάποιας διαδικασίας εκπαίδευσης και κατάρτισης από το κράτος ή άλλους φορείς. Η ειδική εκπαίδευση των εργαζομένων στα σούπερ μάρκετ είναι απλή σε ό,τι αφορά τις βασικές εργασιακές ικανότητες και δεξιότητες και γίνεται δια της τριβής στην εργασία υπό την εποπτεία ενός παλιότερου εργαζόμενου ο οποίος αναλαμβάνει το ρόλο του μέντορα του νεοπροσλαμβανόμενου. Ο εκπρόσωπος δίνει έμφαση σε κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως το ήθος, η υπομονή, η όρεξη για δουλειά και η προσαρμοστικότητα του εργαζόμενου, καθώς και στα διάφορα τεστ που γίνονται κατά την πρόσληψη ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο ο υποψήφιος εργαζόμενος στην εταιρεία συγκεντρώνει αυτές τις ιδιότητες. Ασαφώς τίθενται και τα κριτήρια της προαγωγής και εξέλιξης του εργαζόμενου στο πλαίσιο της δοσμένης συνέντευξης, ενώ δεν λέγονται πολλά για ειδικότητες και ειδικές ικανότητες που να έχουν αποκτηθεί με εκπαίδευση. Συνοπτικά, μπορεί να ειπωθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος της συνέντευξης αντανακλά το είδος αυτό της «μαζικής εργασίας» που κυριαρχεί στο δοσμένο κλάδο και εργασιακό χώρο. Από το πλήθος των εργαζομένων επιλέγονται εκείνοι που προορίζονται για υποδιευθυντές και διευθυντές των τοπικών καταστημάτων μέσα από αλληπάλληλες διαδικασίες εκπαίδευσης και κατάρτισης, το αντικείμενο των οποίων, όμως, δεν ονοματίζεται με σαφήνεια (προφανώς πρόκειται για σεμινάρια γνώσης του προϊόντος, προδιαγραφών υγιεινής και ασφάλειας, καθώς



και τεχνικών μάρκετινγκ και μανάτζμεντ). Για το εκπαιδευτικό σύστημα επίσης δεν δίνονται πολλές πληροφορίες.

#### στ) Τράπεζες – Χρηματοπιστωτικό σύστημα

Η πρώτη εταιρεία που έχουμε εδώ είναι ένας τραπεζικός όμιλος που παλιότερα ήταν κρατικός και τώρα έχει περάσει στον ιδιωτικό τομέα. Ο εκπρόσωπός της αναφέρει ότι τα άτομα που απασχολούνται στην επιχείρηση κατανέμονται σε «κλάδους»: λογιστικός κλάδος, τεχνικός κλάδος, κλάδος κλητήρων, δικαστικός κλάδος, κλάδος πληροφορικής, κλάδος καθαρισμού, κλάδος ασφάλειας κ. ά. Και αυτή η συνέντευξη είναι κάπως «φτωχή» σε πληροφορίες σχετικά με τα προγράμματα και τις ανάγκες εκπαίδευσης και κατάρτισης για το σύνολο του προσωπικού και πολλά από αυτά τα ζητήματα εξετάζονται με το σκεπτικό του τρόπου προσλήψεων και της διαθεσιμότητας εργατικού δυναμικού για τις ανάγκες της εταιρείας. Εσωτερική εκπαιδευτική δραστηριότητα και σεμινάρια κατάρτισης φυσικά υπάρχουν και αναφέρονται. Ξεκινούν με τη βασική εκπαίδευση του νεοπροσληθέντα και αναπτύσσονται σε όλη τη διάρκεια της εργασιακής ζωής σε συνάρτηση με την αλλαγή και εξέλιξη των αντικειμένων εργασίας στα οποία καλείται να ανταποκριθεί ο εργαζόμενος. Υπάρχουν τμήματα εκπαίδευσης σε κάθε διεύθυνση κλάδου της εταιρείας και κατά τόπους. Υπάρχει επίσης και ένα ινστιτούτο της εταιρείας με τριετή φοίτηση όπου δημιουργούνται στελέχη για τις υπηρεσίες της εταιρείας. Στις διαδικασίες της προαγωγής προβλέπεται επιπλέον εκπαίδευση και κατάρτιση για τους προαχθέντες υπαλλήλους. Εκτιμήσεις για το βαθμό αντιστοιχίας του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας με τις ανάγκες της εταιρείας, αλλά και των επιχειρήσεων και της αγοράς γενικά δεν γίνονται στην εν λόγω συνέντευξη.

Η επόμενη εταιρεία είναι μεγάλη τράπεζα. Δεν δηλώνεται αριθμός προσωπικού, αλλά από τον αριθμό καταστημάτων της (449) και τον αριθμό των εσωτερικών διευθύνσεων της (20), συνάγεται ότι πρόκειται για μεγάλο εργασιακό χώρο με χιλιάδες άτομα προσωπικό. Ως κρατικός οργανισμός διενεργεί προσλήψεις μέσω του ΑΣΕΠ. Η τράπεζα διαθέτει δικό της εκπαιδευτικό κέντρο και διενεργεί αρχικά την βασική εκπαίδευση του εργαζόμενου, ενώ στη συνέχεια τον επανεκπαιδεύει και τον καταρτίζει συνεχώς σε όλη τη διάρκεια του

εργασιακού βίου πάνω στα καινούργια τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες που προωθεί. Μέσω του εκπαιδευτικού κέντρου στέλνονται εργαζόμενοι και σε εξωτερικά σεμινάρια. Το Εκπαιδευτικό Κέντρο της Τράπεζας καλύπτει το 90% της εκπαίδευσης συνολικά των υπαλλήλων. Η εκπρόσωπος της εταιρείας εκτιμά ότι σε ό,τι αφορά τις απαιτήσεις της τράπεζας σε προσόντα που έχουν να κάνουν με οικονομικές επιστήμες, οι απόφοιτοι των οικονομικών σχολών της Ελλάδας που προσλαμβάνονται (μέσω ΑΣΕΠ, πάντα) είναι επαρκείς και γίνονται και παραγωγικοί εργαζόμενοι. Σε γενικές γραμμές η εκπρόσωπος δηλώνει ικανοποιημένη από το επίπεδο των αποφοίτων των ΑΕΙ και ΤΕΙ που προσλήφθηκαν στην τράπεζα, παρότι δεν υπήρχε η δυνατότητα της προσωπικής συνέντευξης και συμπεραίνει ότι γίνεται καλή δουλειά τόσο στα ΑΕΙ όσο και στα ΤΕΙ.

Τελευταία, στο υλικό μας, στο χώρο του χρηματοπιστωτικού κλάδου είναι μια ιδιωτική τράπεζα-όμιλος που χαρακτηρίστηκε από ραγδαία ανάπτυξη –μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών- την πενταετία μέχρι το 2003, διαθέτει δεκάδες θυγατρικές επιχειρήσεις και δραστηριοποιείται και σε άλλες χώρες των Βαλκανίων. Η τράπεζα έχει ένα πολύ αναπτυγμένο, κατά τα λεγόμενα του εκπροσώπου της, σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης που λειτουργεί εσωτερικά κατά κύριο λόγο, με οργάνωση, υποδομές και εισηγητές που προέρχονται από το ίδιο το δυναμικό της τράπεζας.

Σε σχέση με τη σύνδεση πανεπιστημίου και απασχόλησης ο εκπρόσωπος εκτιμά ότι το μέτρο της εξάμηνης πρακτικής εξάσκησης των σπουδαστών ΤΕΙ στις επιχειρήσεις είναι πολύ θετικό και θα πρέπει να γενικευθεί ενώ θα πρέπει να γίνει κάτι αντίστοιχο και στα ΑΕΙ. Κι αυτό γιατί όντως το επίπεδο σπουδών είναι επαρκές, αλλά η πρακτική προετοιμασία για την εργασία, για το πραγματικό εργασιακό περιβάλλον και τα προβλήματα που θα κληθεί να λύσει ο εργαζόμενος είναι ανεπαρκής. Ο εκπρόσωπος προτείνει, εκτός από το μέτρο της πρακτικής εξάσκησης, να γίνονται κάποια «παίγνια προσομοίωσης» πραγματικών συνθηκών εργασίας στα πανεπιστήμια, έτσι ώστε οι φοιτητές να έρθουν πιο κοντά στη λογική των μελλοντικών εργασιακών τους καθηκόντων. Αλλά, από την άλλη πλευρά, και οι ίδιες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαμορφώνουν αυτοτελή προγράμματα προσαρμογής και εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων τον πρώτο καιρό μετά την πρόσληψή τους. Επίσης, για να μειωθεί η απόσταση μεταξύ των

πανεπιστημίων και των επιχειρήσεων θα πρέπει, πρώτον, να έχει τη δυνατότητα ο καθηγητής ΑΕΙ να ζητά από ιδιωτικές εταιρείες να του δώσουν υλικό και στοιχεία για την πραγματική εργασιακή δραστηριότητα εκεί και δεύτερον να γίνουν πολλά “case studies” για συγκεκριμένες ανάγκες των επιχειρήσεων (και συγκεκριμένα αντικείμενα) σε προσωπικό ώστε να προετοιμάζουν καλύτερα τους φοιτητές τους.

Ο εκπρόσωπος της εταιρείας δηλώνει ότι στο πλαίσιο της διαρκούς εκπαίδευσης και κατάρτισης των υπαλλήλων, εκτός από τις εσωτερικές δραστηριότητες συνεργάζεται με αυτό το σκοπό με την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (έχει συστηθεί και σχετικό ΚΕΚ ανάπτυξης από την Ένωση) και επίσης, στο πλαίσιο αξιοποίησης πρωτοβουλιών του εκπαιδευτηρίου του ΣΕΒ “ALBA”, διοργανώνει σε ομάδα εργαζομένων της πρόγραμμα απόκτησης τίτλου σπουδών “MBA”, κάτι πρωτοποριακό, που γίνεται πρώτη φορά στην Ελλάδα.

Στο μέλλον οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εμπλακούν περισσότερο στην ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση, δηλώνει ο εκπρόσωπος της τράπεζας. Ήδη, δηλώνει, η εταιρεία έχει συνεργασίες με το Πανεπιστήμιο Πειραιά, όπου δίνει και κάποιες υποτροφίες, με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ιδιαίτερα με τα μεταπτυχιακά προγράμματα. Επίσης κάνει παρουσιάσεις σε πανεπιστήμια σχετικά με το φάσμα εργασιών της τράπεζας και σε συνεργασία με την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών. Πάντως, εκτιμά ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης είναι αρκετά καλό. Όπως λέει χαρακτηριστικά, «το επίπεδο των ανθρώπων, γενικά, στην τράπεζα είναι αρκετά υψηλό. Διότι, δόξα τω θεώ, η ελληνική αγορά έχει ένα αρκετά καλό επίπεδο μόρφωσης... Τα παιδιά πια έχουν ένα, δύο και τρία πτυχία. Οπότε, έχουμε την πολυτέλεια, αν θέλετε, σαν εργοδότες, να έχουμε ανθρώπους με πολλά προσόντα». Το ζητούμενο πλέον είναι να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα και πιο άμεσα τα πανεπιστήμια στις ανάγκες των επιχειρήσεων. Τέλος, όπως και οι εκπρόσωποι άλλων επιχειρήσεων, θεωρεί ότι υπάρχει υπερπροσφορά εργασίας πλέον στο μάρκετινγκ και τις οικονομικές σπουδές και ότι θα πρέπει να δοθεί βάρος και σε άλλες ειδικότητες που έχουν να κάνουν με πιο τεχνικές και πιο πρακτικές (άρα λιγότερο «θεωρητικές») πλευρές της παραγωγικής και εργασιακής διαδικασίας.

ζ) Υγεία, πρόνοια, κοινωνική ασφάλιση

Δύο επιχειρήσεις υπάρχουν σε αυτή την κατηγορία. Η πρώτη είναι ένας μεγάλος κρατικός οργανισμός υγείας, πρόνοιας και κοινωνικής ασφάλισης που απασχολεί περίπου 20.000 υπαλλήλους σε όλη την Ελλάδα (διοικητικοί υπάλληλοι, γιατροί, νομικοί υπάλληλοι κ. ά.). Εκτός από τα τυπικά προσόντα που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι του οργανισμού (λχ οι γιατροί) γίνεται και εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση, καθώς και σεμινάρια κατάρτισης. Η εκπαίδευση στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας είναι πάντοτε αναγκαία γιατί αλλιώς ο εργαζόμενος δεν μπορεί να αντιμετωπίσει το βάρος της δουλειάς. Η κατάρτιση συμπληρώνει και συγκεκριμενοποιεί την προετοιμασία που έχει λάβει το άτομο στο εκπαιδευτικό σύστημα όλων των βαθμίδων.

Η δεύτερη επιχείρηση του κλάδου της Υγείας αφορά ένα ιδιωτικό νοσοκομείο. Η συνέντευξη περιστρέφεται κυρίως γύρω από τα θέματα του νοσηλευτικού προσωπικού της επιχείρησης. Γενικά οι κρίσιμες κατηγορίες εργαζομένων στο θεραπευτήριο (γιατροί και νοσηλευτές) έχουν από τα πριν την αναγκαία μόρφωση που ενισχύεται περαιτέρω στην πράξη. Βεβαίως η επιχείρηση χρησιμοποιεί και εκπαιδευτικά σεμινάρια για ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ιδιαίτερα για τις νοσηλεύτριες και το διοικητικό προσωπικό (αφού η επιμόρφωση των γιατρών γίνεται και μέσα από άλλες οδούς, εκτός από το θεραπευτήριο, με συνέδρια κλπ). Το κύριο ζήτημα αναγκών που τίθεται από τον εκπρόσωπο της επιχείρησης είναι η έλλειψη νοσηλευτών στην Ελλάδα. Αυτή τη στιγμή τονίζεται ότι υπάρχει «υπερζήτηση» εργασίας σε αυτό το επάγγελμα. Κατά την άποψη του εκπροσώπου ένα μέρος του προβλήματος οφείλεται στα στερεότυπα της εκπαίδευσης στην Ελλάδα που στρέφουν τον κόσμο μακριά από τα νοσηλευτικά επαγγέλματα. Επίσης τα δύο ΤΕΙ νοσηλευτικής που υπάρχουν, δεν επαρκούν και τα επόμενα χρόνια θα χρειαστούν τριπλάσιες σχολές. Ακόμη, επισημαίνεται ότι στα δύο αυτά ΤΕΙ εισάγονται κάθε χρόνο 300 άτομα, αλλά αποφοιτούν μόνον 100, ενώ οι άλλοι προσανατολίζονται εκτός των νοσηλευτικών επαγγελμάτων.

Ο εκπρόσωπος του θεραπευτηρίου εκτιμά ότι δεν υπάρχει σωστός προσανατολισμός στην ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση με αποτέλεσμα να διατηρούνται παρωχημένες δομές. Όπως δηλώνει, «στην πράξη δεν έχουν εξειδικεύσει σε άλλα σημαντικά... Για παράδειγμα... το λιανεμπόριο είναι η μεγαλύτερη βιομηχανία στην Ελλάδα σήμερα και δεν υπάρχει ένα λιανεμπορικό

πανεπιστήμιο στην Ελλάδα. Υπάρχει βιομηχανική σχολή σε μια χώρα που η βιομηχανία πεθαίνει... υπάρχουν λοιπές επιστήμες... κοινωνιολογίες, κοινωνικές πολιτικές, δημόσιες διοικήσεις και διάφορα άλλα μαρξιστικά και οτιδήποτε άλλο... απομεινάρια... Δεν υπάρχει σοβαρή τουριστική σχολή».

Εκτός από αυτές τις αδυναμίες, κατά τη γνώμη του εκπροσώπου της επιχείρησης, υπάρχει πρόβλημα και ως προς το ότι οι πρακτικές εξάσκησης των σπουδαστών νοσηλευτικής είναι ανεπαρκείς, όχι μόνο ως προς το χρόνο (που θα πρέπει να γίνει οκτάμηνο αντί του εξάμηνου που ισχύει σήμερα), αλλά και λόγω του ότι συχνά ασκούν την πρακτική τους σε διαφορετικές υπηρεσίες του νοσοκομείου, αποσπασματικά, και δεν προλαβαίνουν να μπουν στο πνεύμα της δουλειάς. Επίσης, εκτός από απόφοιτους ΑΕΙ και ΤΕΙ υπάρχουν και οι απόφοιτοι ΙΕΚ νοσηλευτών οι οποίοι είναι παντελώς ανειδίκευτοι και ακατάλληλοι για τη δουλειά (προσλαμβάνονται απλώς και μόνο γιατί δεν υπάρχουν αρκετοί απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ). Ακόμη, ο εκπρόσωπος επισημαίνει ότι παρότι τα προγράμματα σπουδών σε ΑΕΙ και ΤΕΙ είναι αξιόλογα, όπως και το διδακτικό προσωπικό τους, εντούτοις οι φοιτητές δεν καταλαβαίνουν στη διάρκεια των σπουδών τους την πραγματική φύση και το ζόρι της δουλειάς στο νοσοκομείο. Έτσι, όταν βρεθούν στην πραγματική κατάσταση δυσκολεύονται να προσαρμοστούν, είναι σκληρό γι αυτούς το περιβάλλον.

Τέλος, ο εκπρόσωπος του ιδιωτικού θεραπευτηρίου εκτιμά ότι υπάρχει και γενικότερο θέμα παιδείας και κακής νοοτροπίας απέναντι στην εργασία στην Ελλάδα. Εκεί «πάσχουμε», κατά τη γνώμη του. Υπάρχει καλή επιστήμη, καλές σπουδές, αλλά κακή νοοτροπία, κακή γενική παιδεία και κακή οργάνωση και πρόβλεψη.

#### η) Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας (Ενημέρωσης-Ψυχαγωγίας)

Η ιδιωτική εταιρεία που αναφέρεται εδώ δραστηριοποιείται στα ραδιοτηλεοπτικά μέσα επικοινωνίας και απασχολεί 680 μόνιμους εργαζόμενους και αρκετούς ακόμη σε καθεστώς προσωρινής απασχόλησης για συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, ανάλογα με τις διάφορες ραδιοτηλεοπτικές παραγωγές και άλλες δραστηριότητες που προωθεί. Το μεγαλύτερο κομμάτι του προσωπικού είναι τεχνικοί, αλλά υπάρχει ακόμη καλλιτεχνικό προσωπικό, δημοσιογραφικό,

επιστημονικό, διοικητικό κλπ. Η υπεύθυνη ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης δηλώνει γενικά ικανοποιημένη από την προσφορά εργασίας που διατίθεται για όλες τις ειδικότητες που απασχολεί η επιχείρηση. Βεβαίως τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που έχουν οι εργαζόμενοι από τη βασική τους εκπαίδευση πριν έρθουν στην επιχείρηση δεν αρκούν απόλυτα. Πρέπει να υπάρχει και επιπλέον εκπαίδευση-εξειδίκευση στο συγκεκριμένο αντικείμενο και τρόπο εργασίας, κάτι που γίνεται κατά κύριο λόγο μέσα στην επιχείρηση. Από κει και πέρα όταν χρειάζεται κάτι περισσότερο οι εργαζόμενοι στέλνονται σε προγράμματα εκτός επιχείρησης για την εκμάθηση κάποιου νέου αντικειμένου εργασίας ή περνάνε από ειδικά σεμινάρια περαιτέρω εξειδίκευσης που γίνονται είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης (λχ από τους προμηθευτές των συστημάτων της εταιρείας). Υπάρχουν συνεργασίες με ειδικά ιδιωτικά εκπαιδευτικά κέντρα της Ελλάδας και του εξωτερικού.

Κατά την άποψη της εκπροσώπου της εταιρείας, εκτός από τα αναγκαία τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των εργαζομένων, την επιχείρηση την ενδιαφέρουν και τέτοιες ικανότητες όπως η δημιουργικότητα και πρωτοτυπία στη σκέψη, σε συνδυασμό πάντα με την καλή αντίληψη της αγοράς. Αυτό είναι κάτι, θα λέγαμε, απολύτως αναμενόμενο από την υπεύθυνη μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην μαζική επικοινωνία, ψυχαγωγία και ενημέρωση, όπου η επινοητικότητα είναι «εκ των ων ουκ άνευ». Ίσως γι αυτό, με βάση αυτή την ειδική ευαισθησία λόγω της φύσης της επιχείρησης, εκτιμά ότι η υποχρεωτική εκπαίδευση θα πρέπει να αρχίσει να δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων των μαθητών που σύμφωνα με τα λόγια της είναι «κάτι που δεν το κάνει το εκπαιδευτικό μας σύστημα και δεν το έκανε. Δηλαδή να βγάζουμε ανθρώπους που να μπορούν να επικοινωνούν καλύτερα και [να είναι] λίγο πιο ισορροπημένοι...»

#### θ) Ξενοδοχεία, τουριστικές υπηρεσίες

Από τις δύο επιχειρήσεις του υλικού μας, συνεντεύξεις εκπροσώπων των οποίων περιλαμβάνονται στην παρούσα εργασία, η πρώτη είναι μια επιχείρηση που ανήκει σε πολυεθνικό Όμιλο Επιχειρήσεων που, στην Ελλάδα, δραστηριοποιείται με δύο ξενοδοχεία. Το προσωπικό του ενός από τα ξενοδοχεία

της Ελλάδας, δηλαδή της εν λόγω επιχείρησης, είναι 200 άτομα. Οι υπάλληλοι είναι συνήθως απόφοιτοι ΤΕΙ τουριστικών επαγγελμάτων, Σχολών Τουριστικών Επαγγελμάτων και ΙΕΚ. Οι Σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων (που έχουν ιδρυθεί από τον ΕΟΤ) θεωρούνται οι καλύτερες απ' όλες τις άλλες. Πάντως η εταιρεία δηλώνει ικανοποιημένη απ' το επίπεδο εκπαίδευσης σε όλες αυτές τις σχολές και ΙΕΚ. Το επάγγελμα του ξενοδοχοϋπαλλήλου, εκτιμά ο εκπρόσωπος της επιχείρησης, δυστυχώς δεν έχει κατοχυρωθεί στην Ελλάδα, κυρίως ως προς τον εποχιακό του χαρακτήρα, όπως άλλα αντίστοιχα επαγγέλματα. Ενώ η εκπαίδευση είναι σε καλό επίπεδο, εντούτοις η κατάρτιση είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Θεωρεί ότι δεν υπάρχουν επαρκή εξειδικευμένα σεμινάρια για τις σύγχρονες ανάγκες του επαγγέλματος του ξενοδοχοϋπάλληλου. Το πρόβλημα λοιπόν εδώ βρίσκεται στην κατάρτιση που, κατά τη γνώμη του εκπροσώπου της επιχείρησης, είναι ξεκομμένη από την πρακτική του ξενοδοχοϋπάλληλου.

Η δεύτερη επιχείρηση που υπάρχει εδώ είναι ένας μεγάλος κρατικός οργανισμός ξενοδοχειακής και τουριστικής δραστηριότητας, που είναι επίσης ο μεγαλύτερος ιδιοκτήτης ακινήτων στην Ελλάδα, μετά από την Εκκλησία. Ο οργανισμός αυτός βαθμιαία και μέσω συγκεκριμένων κρατικών πολιτικών τεμαχίζεται και αποδυναμώνεται, ενώ τα ακίνητά του εκποιούνται από συγκεκριμένη Α.Ε. που συστήθηκε γι αυτό το σκοπό από το κράτος. Στο οργανόγραμμά του έχει (το 2003) περίπου 1.000 υπαλλήλους, αλλά στην πράξη πολλοί από αυτούς έχουν αποσπαστεί σε άλλες υπηρεσίες. Είναι σαφές ότι γίνεται λόγος για έναν οργανισμό που βρίσκεται σε φάση συρρίκνωσης και, στην πορεία, πιθανότατα, διάλυσης. Το αντικείμενο του οργανισμού είναι η υλοποίηση της τουριστικής πολιτικής της κυβέρνησης του ελληνικού κράτους, κάτι που σημαίνει πάρα πολλές αρμοδιότητες, όπως τον ποιοτικό έλεγχο των ξενοδοχείων, των λιμανιών, των τουριστικών γραφείων κλπ, τον τεχνικό έλεγχο τουριστικών εγκαταστάσεων κοκ., συν τα ξενοδοχεία και ό,τι άλλο διαθέτει. Τα προβλήματα του οργανισμού σήμερα είναι πολλά.

Μεγάλο τμήμα του προσωπικού της επιχείρησης έχει υψηλό επίπεδο μόρφωσης (γύρω στο 30% είναι πτυχιούχοι πανεπιστημίου). Ο οργανισμός διενεργεί προγράμματα περαιτέρω εκπαίδευσης. Σε συνεργασία με το ΙΝΕΠ, αναφέρεται ότι υπάρχουν δέκα τμήματα εκμάθησης ξένων γλωσσών.

Η εκτίμηση του εκπροσώπου της επιχείρησης για το σύστημα κατάρτισης της χώρας είναι ότι είναι οριακά ανταγωνιστικό και οριακά συμπληρωματικό στο σύστημα εκπαίδευσης. Γενικά ωστόσο είναι πολύ επιφυλακτικός και δηλώνει αναρμόδιος να απαντήσει με σιγουριά. Στο όλο ύφος του εκπροσώπου διαφαίνεται μια αμηχανία και έλλειψη σιγουριάς, κάτι που ίσως αντανακλά κατά κάποιο τρόπο τη γενική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο εν λόγω οργανισμός.

#### ι) Εκπαίδευση

Από τον κλάδο αυτό έχουμε μόνο μια επιχείρηση ιδιωτικής εκπαίδευσης που περιλαμβάνει νηπιαγωγείο, δημοτικό σχολείο, γυμνάσιο, λύκειο (όλες τις βαθμίδες της γενικής εκπαίδευσης δηλαδή, συν μια βαθμίδα προσχολικής αγωγής) προγράμματα διεθνούς φοίτησης και μια Εταιρεία Σπουδών. Η ιδιοκτήτρια του εκπαιδευτηρίου, που δίνει τη συνέντευξη, αναφέρει ότι οι εκπαιδευτικοί που προσλαμβάνονται για πρώτη φορά τοποθετούνται σε βοηθητική θέση για τον πρώτο χρόνο εργασίας ώστε να αποκτήσουν την αναγκαία διδακτική εμπειρία. Πρόκειται για μια πρακτική επιπλέον εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο εργασίας. Επίσης η επιχείρηση ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς υπαλλήλους της να παρακολουθήσουν προγράμματα κατάρτισης για την ανανέωση των γνώσεών τους πάνω στο αντικείμενο. Το αντικείμενο ενός εκπαιδευτικού είναι διπλό, ή μάλλον τριπλό: από τη μία πλευρά είναι το γνωστικό αντικείμενο που διδάσκει και από την άλλη η ίδια η διδασκαλία του αντικειμένου, η καθαρή διδακτική δηλαδή, το πώς διδάσκει και μεταδίδει τη γνώση. Τέλος, κατά τη γνώμη του γράφοντα, υπάρχει και μια τρίτη πλευρά στο έργο του εκπαιδευτικού που αφορά τον παιδαγωγικό του ρόλο, δηλαδή την προσπάθεια να συντελέσει στη διαμόρφωση αναπτυγμένων προσωπικοτήτων στους μαθητές του, όσον αφορά τις αξίες, τις πεποιθήσεις κλπ που αποτελούν τα μοτίβα, τους ρυθμιστές της πνευματικής τους στάσης και συμπεριφοράς. Από αυτές τις τρεις πλευρές, η ιδιοκτήτρια της εν λόγω επιχείρησης δίνει έμφαση κυρίως στις δύο πρώτες, ενώ οι αναφορές στην τρίτη είναι πιο έμμεσες λόγω και του χαρακτήρα της συνέντευξης.

Όσον αφορά τις ελλείψεις της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών, η ιδιοκτήτρια του σχολείου δηλώνει πρώτα πρώτα ότι υπάρχει



διαβάθμιση που αφορά τη γνώση του καθαυτό γνωστικού αντικειμένου. Λχ οι φιλόλογοι που προέρχονται από το Τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής, Ψυχολογίας της Φιλοσοφικής Σχολής δεν έχουν διδαχτεί σωστά τα αρχαία ελληνικά και δεν μπορούν να τα διδάξουν με την ίδια πληρότητα που έχουν οι κλασσικοί φιλόλογοι. Ακόμη, εκτιμά ότι η έλλειψη πρακτικής άσκησης στα πανεπιστήμια οδηγεί στο να μην είναι οι απόφοιτοι άμεσα ικανοί στην επαγγελματική διδακτική του αντικειμένου και σε παιδαγωγικά ζητήματα. Δεν υπάρχει η κατάλληλη μαθητεία, τονίζει (η οποία θα έπρεπε να διαρκεί, κατά τη γνώμη της, δύο χρόνια). Ακόμη, σημαντικό πρόβλημα συνιστά η έλλειψη αξιολόγησης των εκπαιδευτικών από το κράτος. Τέλος, η διαδικασία επιμόρφωσης που ακολουθείται από το κράτος για τους εκπαιδευτικούς, δεν είναι επαρκής.

#### κ) Διοργάνωση αθλητικών – πολιτιστικών εκδηλώσεων

Η τελευταία επιχείρηση, συνέντευξη εκπροσώπου της οποίας περιέχεται στο υλικό μας, είναι ένας οργανισμός που συστήθηκε με σκοπό τη διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων. Απασχολούσε, κατά την εποχή που δόθηκε η συνέντευξη (2003) γύρω στους 1.800 εργαζόμενους συνολικά, που περιλάμβαναν μια μεγάλη γκάμα επαγγελματικών ειδικοτήτων. Η εταιρεία αυτή είχε πολύ συγκεκριμένο έργο να επιτελέσει και σε πολύ σφιχτά χρονικά περιθώρια. Έτσι, δεν μπορούσε να τεθεί θέμα, τουλάχιστον στην περίοδο που δόθηκε η συνέντευξη, για διαδικασίες εκπαίδευσης και κατάρτισης στο πλαίσιο της εταιρείας, αφού η εργασιακή σχέση που συναπτόταν ήταν εξ ορισμού βραχυπρόθεσμη και ως εκ τούτου, ο εργαζόμενος ήταν ήδη έτοιμος και παραγωγικός. Οι όποιες πληροφορίες εξάγονται από τη συνέντευξη αφορούν άλλες ενότητες-κεφάλαια του κειμένου, όπως αυτό για τη ζήτηση ειδικοτήτων ή σχετικά με τη διαδικασία των προσλήψεων.

## Γενικές εκτιμήσεις - σχόλια

Το υλικό των συνεντεύξεων που παρατέθηκε στις προηγούμενες σελίδες του κεφαλαίου σχετικά με την εκπαίδευση και κατάρτιση είναι πλούσιο σε πληροφορίες και ταυτόχρονα είναι και αρκετά ανομοιόμορφο. Αυτό οφείλεται στο διαφορετικό προφίλ των εν λόγω επιχειρήσεων όσον αφορά το μέγεθος, τον κλάδο, τα ειδικά αντικείμενα και διαδικασίες της παραγωγής, καθώς και την οργάνωση και την κατανομή των ειδών εργασίας που χρησιμοποιούνται σε αυτές, στη συγκυρία που επικρατούσε κατά το χρόνο που δόθηκαν οι συνεντεύξεις, στον ιδιωτικό, κρατικό ή μεικτό χαρακτήρα των επιχειρήσεων, την φάση που διέρχονταν στη συγκεκριμένη περίοδο και ενδεχομένως και σε άλλους ακόμη παράγοντες. Εδώ θα σταθούμε πολύ σύντομα σε κάποια γενικά στοιχεία και πλευρές αυτού του υλικού. Οι εκτιμήσεις που παρατίθενται εδώ θα πρέπει να διαβαστούν συνδυασμένα με τις αντίστοιχες εκτιμήσεις της μελέτης της ΠΑΕΠ που έχει ήδη εκδοθεί, σχετικά με τις συνεντεύξεις συλλογικών φορέων πάνω στα ίδια ζητήματα.

Η πρώτη εκτίμηση που μπορεί να γίνει είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις του υλικού μας εφαρμόζουν διαδικασίες εκπαίδευσης και κατάρτισης, τόσο ενδοεπιχειρησιακής, όσο και εξωτερικής. Φυσικά τα αντικείμενα και η έκταση της εφαρμογής είναι πολύ διαφορετικά από επιχείρηση σε επιχείρηση, κάτι λογικό άλλωστε, αφού άλλες είναι οι απαιτήσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης λχ σε μια πλήρως τεχνολογικά εκσυγχρονισμένη γαλακτοβιομηχανία, άλλες σε μια συνεταιριστικής προέλευσης (έστω και υπό μορφή Α.Ε.) επιχείρηση εμφιάλωσης νερού, άλλες σε μια αλυσίδα σούπερ μάρκετ ή σε μια τράπεζα κοκ.

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και εκπαίδευση φαίνεται να είναι πιο αναπτυγμένη στις μεγάλες επιχειρήσεις και ομίλους, δημόσιους και ιδιωτικούς, στους περισσότερους κλάδους (Μεταποίηση, Χρηματοπιστωτικό, Μεταφορές-επικοινωνίες) κάτι λογικό αφού το μεγάλο μέγεθος συνήθως σημαίνει πιο σύνθετη οργάνωση και κατανομή της εργασίας και βάθεμα της εξειδίκευσης σε πολλές ειδικότητες. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν και εξαιρέσεις στον κανόνα. Η επιχείρηση σούπερ μάρκετ που περιέχεται στο δείγμα δεν φαίνεται να εφαρμόζει στον ίδιο βαθμό αναπτυγμένα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για τη

συντριπτική πλειονότητα του προσωπικού της, κάτι που πιθανότατα οφείλεται στο είδος της απλής μαζικής εργασίας που απαιτείται εκεί.

Οι εκπρόσωποι όλων των επιχειρήσεων εκτιμούν ότι ο κυριότερος τρόπος εκμάθησης της δουλειάς είναι η τριβή μέσα στην επιχείρηση.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αξιοποιούν προγράμματα του ΟΑΕΔ και ιδιωτικών φορέων για τη διενέργεια κατάρτισης στους εργαζόμενούς τους.

Αρκετές –μεγάλες- επιχειρήσεις δηλώνουν ότι αξιοποιούν το ΛΑΕΚ για την κατάρτιση και εκπαίδευση στην επιχείρηση.

Υπάρχουν εταιρείες που δηλώνουν ότι μετέχουν σε διεπιχειρησιακές προσπάθειες και πρωτοβουλίες για την οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης (στο πλαίσιο του ΣΕΒ ή τοπικών συνδέσμων βιομηχάνων και στο πλαίσιο της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών).

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις διατηρούν δικό τους αυτοτελές εκπαιδευτικό κέντρο που είναι υπεύθυνο για τις διαδικασίες εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Σχετικά με την παρεχόμενη από το κράτος επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση οι γνώμες των υπευθύνων των επιχειρήσεων διαφοροποιούνται κατά πολύ. Άλλοι την κρίνουν ανεπαρκή, άλλοι σχετικά επαρκή. Εκεί που συμφωνούν όλοι είναι α) στη χρησιμότητα της μαθητείας σε επιχειρήσεις κατά την επαγγελματική εκπαίδευση, β) στην ανάγκη καλύτερης ανίχνευσης των αναγκών για ειδικότητες και δεξιότητες και ανάλογες πρωτοβουλίες του ΟΑΕΔ και γενικότερα του κράτους. Το ίδιο ισχύει και για τα ΤΕΕ.

Για τους ιδιωτικούς φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης υπάρχει επίσης διχογνωμία. Άλλοι εκπρόσωποι τους απορρίπτουν συλλήβδην και άλλοι δηλώνουν ότι αξιοποιούν ιδιωτικούς φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης. Στη δεύτερη περίπτωση, όμως, οι ιδιωτικοί αυτοί φορείς είναι κυρίως εταιρείες συμβούλων και ιδιαίτερα εξειδικευμένες στην εκπαίδευση επί παραγγελία πάνω σε πολύ συγκεκριμένες ανάγκες σε μεγάλες επιχειρήσεις-ομίλους.

Για την τριτοβάθμια εκπαίδευση στη χώρα, οι επιχειρήσεις τονίζουν ότι χρειάζεται μεγαλύτερη επαφή με τις εξελίξεις στην παραγωγική διαδικασία και τις συγκεκριμένες ανάγκες των επιχειρήσεων. Οι περισσότεροι εκπρόσωποι θεωρούν

ικανοποιητικό έως και υψηλό το επίπεδο σπουδών στα ΑΕΙ και ΤΕΙ. Θεωρούν ότι θα πρέπει α) να υπάρχει μεγαλύτερο χρονικό διάστημα πρακτικής εξάσκησης των τελειοφοίτων σε επιχειρήσεις ώστε και να γνωρίζουν καλύτερα το αντικείμενο και να ξέρουν το περιβάλλον το οποίο θα βρεθούν και, το κυριότερο, να μπορούν να αξιοποιούνται πιο γρήγορα και πιο άμεσα από τις επιχειρήσεις, β) ότι θα πρέπει να υπάρχει κάποιου είδους εμπλοκή των επιχειρήσεων στην εκπαιδευτική διαδικασία, είτε ως μεμονωμένων επιχειρήσεων είτε μέσω των συλλογικών οργάνων εκπροσώπησής τους (μεταπτυχιακά, διαλέξεις στελεχών επιχειρήσεων, παραγγελίες στα ΑΕΙ σε ό,τι αφορά ικανότητες των αποφοίτων κλπ), γ) να γίνει μια καταγραφή των αναγκών των επιχειρήσεων από αρμόδιο κοινό φορέα συνεργασίας κρατικού μηχανισμού-επιχειρήσεων, δ) να ενισχυθούν ορισμένα τεχνικά στοιχεία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, χωρίς βέβαια να πειραχτεί το θεωρητικό μέρος της που, όπως εκτιμάται, βρίσκεται ήδη σε καλό επίπεδο.

Για τη γενική εκπαίδευση οι υπεύθυνοι δεν αναφέρουν πολλά πράγματα. Κάποιοι εξ αυτών θεωρούν ότι θα πρέπει να προσανατολιστεί από νωρίς η εκπαίδευση στις ανάγκες των επιχειρήσεων και της αγοράς. Διαπιστώνεται από πολλούς η αργοπορημένη, σε σχέση με το παρελθόν, είσοδος της νέας γενιάς στην αγορά εργασίας, καθώς και η αποφυγή από μέρους των νέων κάποιων θέσεων εργασίας, που συνδέεται κυρίως με χειρωνακτική, μονότονη και κοπιαστική απασχόληση. Διατυπώνονται από κάποιους –και όχι λίγους- εκπροσώπους επιχειρήσεων και απόψεις ότι κυριαρχεί στους νέους η φυγοπονία και η μαλθακότητα, κάτι που αγγίζει και τη γενική παιδεία των ατόμων και άρα τη γενική εκπαίδευση (που αντιστοιχεί στην πρώτη και τη δεύτερη βαθμίδα του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας). Τίθεται δηλαδή το ζήτημα κατά πόσο οι θεσμοί και μορφές κοινωνικής συμβίωσης και κοινωνικοποίησης των ατόμων, όπως η οικογένεια, το σχολείο κλπ ανταποκρίνονται στην ανάγκη διαμόρφωσης εργασιακής ηθικής και πνεύματος συνεργασίας στους νέους ανθρώπους. Βεβαίως, η στάση απέναντι στην εργασία είναι οπωσδήποτε και ειδικό ζήτημα αξιών, παιδείας, ηθικής, διαπαιδαγώγησης. Κατά βάθος, ωστόσο, αποτελεί πολύ ευρύτερο και βαθύτερο ζήτημα που συνδέεται με τη συνολική ανάπτυξη μιας κοινωνίας (οικονομική, πολιτική, επιστημονική, ηθική, αισθητική), στο πλαίσιο της οποίας, εξάλλου, αναπαράγονται και μεταβάλλονται και οι ίδιες οι αξίες και

στάσεις. Επίσης, η στάση απέναντι στην εργασία εξελίσσεται σε συνάρτηση με τις μεταβολές στην ίδια την εργασία, το χαρακτήρα, το είδος της κλπ., καθώς και με τα αποτελέσματα της εργασίας στη ζωή των ατόμων, στο επίπεδο και την ποιότητα ζωής, με τις νέες ανάγκες που προκύπτουν από την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας (τόσο στην υλική, όσο και στην πνευματική παραγωγή) στην ίδια τη ζωή των ανθρώπων. Σε κάθε περίπτωση, οι σύγχρονες μεταβολές στη στάση απέναντι στην εργασία είναι ένα ζήτημα που αξίζει να διερευνηθεί περαιτέρω, αλλά που, ως σύνθετο, πολυπαραγοντικό πρόβλημα, απαιτείται να τύχει εξίσου σύνθετης μεθοδολογικής προσέγγισης.

Σχετικά με όλα τα παραπάνω μπορεί να γίνει η εξής σύντομη εκτίμηση-σχόλιο<sup>36</sup>:

Η εκπαίδευση, σε όλες τις βαθμίδες της (εννοείται, με την ιδιαιτερότητα που έχει η κάθε βαθμίδα), πρέπει να συνδέεται με την παραγωγική διαδικασία, άρα και με τις επιχειρήσεις. Έτσι κι αλλιώς, άλλωστε, συνδέονται αυτές οι διαδικασίες, με πολλά νήματα, στο πλαίσιο της γενικότερης κοινωνικής ζωής. Το ζήτημα είναι με ποιους όρους θα γίνεται αυτή η σύνδεση και σε όφελος ποιας πλευράς, των εργαζομένων ή των διοικήσεων και της ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων, κρατικών είτε ιδιωτικών. Αυτό είναι το πρώτο βασικό ζήτημα. Το δεύτερο έγκειται στο ερώτημα περί της ανάγκης και της δυνατότητας προγραμματισμού της εκπαίδευσης στη σημερινή βαθμίδα ανάπτυξης της οικονομίας και της κοινωνίας. Ο προγραμματισμός είναι αναγκαίος και βασίζεται στην πρόβλεψη και ανίχνευση νέων σύγχρονων αναγκών στην παραγωγική διαδικασία και στις επιχειρήσεις. Κάποιος εκπρόσωπος επιχείρησης, μάλιστα, εκτιμά ότι θα πρέπει να υπάρξει προγραμματισμός και σχεδιασμός της εκπαίδευσης για 30 χρόνια μπροστά, ενώ ανάλογες –αλλά λιγότερο ολοκληρωμένες– νύξεις γίνονται και από άλλους εκπροσώπους επιχειρήσεων. Για να σχεδιαστεί και να προγραμματιστεί σωστά και ολοκληρωμένα, όμως, η εκπαίδευση, θα πρέπει ταυτόχρονα να σχεδιαστεί και να προγραμματιστεί και η ίδια η οικονομική και παραγωγική ανάπτυξη, η οποία την απαιτεί (αλλά και την προϋποθέτει), ώστε οι ανάγκες και οι απαιτήσεις που θα εμφανιστούν

---

<sup>36</sup> Βλ. και πιο εκτεταμένα σχόλια και εκτιμήσεις του γράφοντα στην προηγούμενη εργασία περί της ζήτησης ειδικότητων που αφορά τις συνεντεύξεις συλλογικών φορέων.

(μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα) στην τελευταία να μπορούν να έχουν προβλεφθεί και να ικανοποιούνται έγκαιρα. Εξάλλου η εκπαίδευση είναι συνυφασμένη με την παραγωγή και την εξέλιξή της, συνιστούν και οι δυο τους οργανικές πλευρές μιας και της αυτής διαδικασίας ανάπτυξης της κοινωνίας. Και τελικά, η όποια εκπαίδευση και διαπαιδαγώγηση (γενική, ειδική, επαγγελματική κοκ) είναι, κατά μία έννοια και σ' ένα ορισμένο βαθμό, πάντοτε «επαγγελματική»-«παραγωγική» στην προοπτική της και στη συνολική λειτουργία της στην οικονομία και την κοινωνία, αφού καλείται να προετοιμάσει τα άτομα για την ενασχόλησή τους με τη διασφάλιση των μέσων επιβίωσης, χωρίς την οποία δεν μπορεί να υπάρξει και η ίδια η κοινωνία. Το καίριο ερώτημα του εάν η ανάπτυξη της σύγχρονης κεφαλαιοκρατικής οικονομίας και κοινωνίας ή, κατ' άλλους, της οικονομίας της αγοράς, είναι δυνατό να σχεδιαστεί και να προγραμματιστεί συνολικά και μακροπρόθεσμα έχει, κατά τη γνώμη του γράφοντα, απαντηθεί ήδη ιστορικά και έχει απαντηθεί αρνητικά. Είναι αξιοσημείωτο, ωστόσο ότι το «αίτημα» του προγραμματισμού και σχεδιασμού της εκπαίδευσης, ως συστατικού στοιχείου της παραγωγικής διαδικασίας, εκδηλώνεται άμεσα, με αυθόρμητο τρόπο, από στελέχη σύγχρονων ιδιωτικών επιχειρήσεων, αντανακλώντας δηλαδή με άμεσο τρόπο τις ίδιες τις ανάγκες ανάπτυξης της παραγωγής. Παρατηρούμε, λοιπόν, εδώ, την ύπαρξη μιας πολύ ενδιαφέρουσας αντίφασης: επιζητείται ο μακροπρόθεσμος (σε βάθος τριάντα χρόνων μάλιστα, δηλαδή μιας ολόκληρης γενιάς μπροστά) συνολικός προγραμματισμός της εκπαίδευσης, από μεμονωμένους φορείς ενός συστήματος οικονομικών σχέσεων, η συνολική ανάπτυξη του οποίου δεν είναι δυνατό να προγραμματιστεί. Σε κάθε περίπτωση, το θέμα αυτό, δηλαδή το θέμα του μακροπρόθεσμου εκπαιδευτικού σχεδιασμού, που αφορά στον πυρήνα των πολιτικών εκπαίδευσης και κατάρτισης, στη γενική εκπαίδευση και στην ολική λογική και λειτουργία του συνολικού εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας (όπως και της κάθε χώρας), αναδεικνύεται ως το πιο σημαντικό από το σύνολο των θεμάτων που εξετάστηκαν στο παρόν κεφάλαιο της μελέτης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Το πρώτο σημείο που αναδεικνύεται από τις συνεντεύξεις των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν στην παρούσα μελέτη είναι η κοινή πεποίθηση των εκπροσώπων τους περί του γενικού οικονομικού περιβάλλοντος της σύγχρονης συγκυρίας που οδηγεί στην αναγκαιότητα διαρκών αναδιαρθρώσεων και εκσυγχρονισμού του τεχνολογικού εξοπλισμού και της οργάνωσης της εργασίας. Μια άλλη πλευρά της ίδιας διαδικασίας προσαρμογής στο γενικό οικονομικό περιβάλλον έγκειται στην τάση διεύρυνσης της εταιρικής μορφής των επιχειρήσεων και του σχηματισμού ομίλων επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτής της προσαρμογής (που συνοδεύεται από έναν όλο και εντονότερο εξορθολογισμό των τεχνικών και οργανωτικών πλευρών της παραγωγικής διαδικασίας), δίνεται ιδιαίτερη έμφαση από τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων, στην ακόμη βαθύτερη και διαρκή εξειδίκευση και επέκταση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων ως βασικής προϋπόθεσης επιτυχίας της για τις επιχειρήσεις της χώρας.

Η ανάγκη ενίσχυσης, επέκτασης και βαθέματος της εξειδίκευσης των εργαζομένων εκδηλώνεται και στα δύο άκρα ή όρια της ειδίκευσης ή των επαγγελματικών ειδικοτήτων: στο μεν κατώτατο όριο (αυτό της ανειδίκευτης εργασίας) δηλώνεται ως αδήριτη ανάγκη, ιδιαίτερα από τις επιχειρήσεις του δευτερογενούς τομέα, η ανάπτυξη σε όλους τους εργαζόμενους κάποιων οριζόντιων δεξιοτήτων, όπως, κατά κύριο λόγο, είναι η γνώση μιας ξένης γλώσσας (βασικά γίνεται λόγος για την αγγλική γλώσσα) και η ικανότητα βασικού χειρισμού του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Στο δε ανώτερο και ανώτατο όριο της επαγγελματικής εξειδίκευσης (δηλαδή στην υψηλή τεχνολογική και επιστημονική ειδικευμένη εργασία, που περιλαμβάνει τις αντίστοιχες εγκύκλιες σπουδές) επιζητείται αφενός η διατήρηση του υψηλού επιπέδου της επιστημονικής θεωρητικής γνώσης που έχει ήδη κατακτηθεί και αφετέρου η ενίσχυση αυτών των θεωρητικών δυνατοτήτων με αναγκαίες τεχνικές δεξιότητες, εμπειρία και γνώση πάνω στη συγκεκριμένη εργασία στις επιχειρήσεις. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση θα πρέπει, κατά την αντίληψη των εκπροσώπων των επιχειρήσεων, να συνδέεται πολύ πιο άμεσα και

οργανικά με την πρακτική των συγκεκριμένων παραγωγικών διαδικασιών στις επιχειρήσεις. Αυτό, κατά τις επιχειρήσεις, είναι αναγκαίο όχι μόνο για την κάλυψη των αναγκών τους σε ειδικευμένη εργασία γενικώς, αλλά και για την έγκαιρη κάλυψη αυτών των αναγκών, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικός όρος για την ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις του σύγχρονου ανταγωνισμού. Είναι καθαρό ότι γίνεται λόγος εδώ για το κόστος της αρχικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και επιζητείται η διαρκώς μεγαλύτερη μείωσή του.

Επιπλέον, κατά τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων, επιζητείται η ενίσχυση ορισμένων τεχνικών και τεχνολογικών χαρακτηριστικών στις επιστημονικές ειδικότητες, κάτι που συνάδει με τα παραπάνω.

Από τα λεγόμενα των εκπροσώπων των επιχειρήσεων, αναδεικνύονται και πλευρές που έχουν να κάνουν με την ανάγκη ορισμένων «κοινωνικών» δεξιοτήτων όλων των εργαζομένων, όπως η ικανότητα επικοινωνίας στον χώρο εργασίας, η ικανότητα στην ομαδική εργασία, η «συναισθηματική νοημοσύνη». Όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις, ιδιαίτερα στους ομίλους επιχειρήσεων, έχει ήδη ολοκληρωθεί η κωδικοποίηση των ειδικοτήτων και των διάφορων ειδών και κατηγοριών δεξιοτήτων που απαιτούνται.

Το ύψιστο και κρίσιμο κριτήριο, βεβαίως, για τις επιχειρήσεις, είναι το φθηνότερο «κόστος εργασίας» (είτε πρόκειται για ανειδίκευτη, είτε για ημειδικευμένη, είτε για υψηλά ειδικευμένη εργασία), δηλαδή η τιμή της αναγκαίας για την παραγωγή εργατικής δύναμης. Σε αυτό το σημείο, η εξέταση των συνεντεύξεων έδειξε ότι οι επιχειρήσεις επιζητούν με πολλούς τρόπους να μετακυλίσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερο μέρος του κόστους αυτού στην κοινωνία και στους εργαζόμενους με διάφορους τρόπους (δια της δομής και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος και του συστήματος επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, δια των φορολογικών ελαφρύνσεων και της κρατικής χρηματοδότησής τους στην εκπαίδευση και κατάρτιση, δια των αιτημάτων επιχορήγησής τους για την πρόσληψη υψηλά ειδικευμένων, πλην πάνω από μια ορισμένη ηλικία, εργαζομένων κοκ), κάτι απόλυτα λογικό, αφού πρόκειται για το κοινωνικό τους συμφέρον. Το ζήτημα αυτό φαίνεται ιδιαίτερα έντονα όταν εκφράζεται η δυσφορία των εκπροσώπων των επιχειρήσεων όσον αφορά την πληρωμή της εμπειρίας των εργαζομένων που αποκτάται με τα χρόνια εργασίας και που συνίσταται στην προϋπηρεσία (τριετίες κλπ.).



Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι περισσότερες ελλείψεις και ανεπάρκειες που επισημαίνουν οι επιχειρήσεις κάθε τομέα, κλάδου και μεγέθους αφορούν σε τεχνικές ειδικότητες και δεξιότητες. Εκτιμάται ότι «περισσεύουν» οι διοικητικές ειδικότητες και οι ειδικότητες γραφείου και λείπουν συγκριτικά (δηλαδή παρατηρείται κάποιες φορές μερική έλλειψή τους) οι άμεσα τεχνικές ειδικότητες και δεξιότητες. Παρ' όλα αυτά η γενική κατάσταση της κίνησης των ειδικοτήτων και δεξιοτήτων στη χώρα μπορεί να κριθεί ικανοποιητική για τις ανάγκες των επιχειρήσεων.

Με βάση τις παραπάνω αναγκαιότητες και όρους χτίζονται και οι πολιτικές προσλήψεων προσωπικού των επιχειρήσεων. Η έρευνα έδειξε ότι ο τρόπος επιλογής και πρόσληψης εργαζομένων διαφοροποιείται στις επιχειρήσεις ανάλογα αφενός με το μέγεθος των επιχειρήσεων και την υπαγωγή τους ή μη σε Ομίλους Επιχειρήσεων (που, γενικά, τείνουν διαμορφώνουν κοινή πολιτική προσλήψεων για όλες τις θυγατρικές επιχειρήσεις τους) και αφετέρου με το αν ανήκουν στον ιδιωτικό ή τον κρατικό τομέα. Οι κρατικές επιχειρήσεις ακολουθούν πολιτικές προσλήψεων που υπαγορεύονται από κανόνες που καθορίζονται από το κράτος (διαγωνισμοί γραπτών εξετάσεων ΑΣΕΠ, μοριοδότηση αιτούντων, κάποια κοινωνικά κριτήρια και ποσοτώσεις στις προσλήψεις για ασθενέστερες κοινωνικές ομάδες κοκ.), το μειονέκτημα των οποίων, κατά τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων, συνίσταται στο ότι αξιολογούνται μόνο τα «τυπικά προσόντα» και η «πιστοποιημένη γνώση», δίχως να λαμβάνονται υπόψη οι «κοινωνικές δεξιότητες». Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν δεσμεύονται από τέτοιου χαρακτήρα προδιαγραφές προσλήψεων, οπότε επιλέγουν το προσωπικό τους πιο «ελεύθερα» και με μεγαλύτερη δυνατότητα επιλογής όσον αφορά τα προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων. Οι μικρές ιδιωτικές επιχειρήσεις φαίνεται ότι αξιοποιούν μορφές όπως οι αγγελίες, τα αρχεία βιογραφικών, τις συνεντεύξεις εργαζομένων και τις συστάσεις. Οι μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, εκτός από τις παραπάνω μορφές και τρόπους, αξιοποιούν και τις υπηρεσίες των γραφείων συμβούλων εύρεσης εργασίας. Τέλος, οι ιδιωτικοί όμιλοι επιχειρήσεων, εκτός από όλες τις προηγούμενες μορφές επιλογής προσωπικού, χρησιμοποιούν και τρόπους όπως οι γραπτές εξετάσεις (ο οποίες χρησιμοποιούνται, όπως προαναφέρθηκε, και στον κρατικό τομέα), αλλά και διαδικασίες όπως οι «ημέρες καριέρας» που διοργανώνονται από τα γραφεία

σταδιοδρομίας των πανεπιστημίων και των ανώτερων τεχνολογικών ιδρυμάτων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι Όμιλοι επιχειρήσεων δεν προστρέχουν στον ΟΑΕΔ για αναζήτηση προσωπικού.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι πολλοί εκ των μεγαλύτερων ιδιωτικών ομίλων επιχειρήσεων ήσαν παλιότερα κρατικοί και έχουν πλέον περάσει στον ιδιωτικό τομέα, οπότε η τάση είναι να εξομοιώνονται οι μορφές επιλογής προσωπικού εκεί όπου υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση της ιδιοκτησίας και της παραγωγικής διαδικασίας.

Από την εξέταση των αντιλήψεων και των πρακτικών των επιχειρήσεων σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση και την κατάρτιση, αναδεικνύονται τα ακόλουθα ζητήματα:

Πρώτον, όλες οι επιχειρήσεις του υλικού μας ακολουθούν πρακτικές εκπαίδευσης και κατάρτισης, τόσο ενδοεπιχειρησιακής, όσο και εξωτερικής. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι υψηλότερων προδιαγραφών και απαιτήσεων στις μεγάλες επιχειρήσεις και ομίλους του ιδιωτικού και του κρατικού τομέα. Όλες οι επιχειρήσεις ανεξαιρέτως δίνουν έμφαση στη σημασία της τριβής με την εργασία μέσα στην επιχείρηση για την ουσιαστική κατάκτηση της ικανότητας προς εργασία που αντιστοιχεί στη δοσμένη επαγγελματική ειδικότητα, άρα, σε όλες τις περιπτώσεις, η πρακτική στην παραγωγή είναι αναγκαία.

Δεύτερον, όλες οι επιχειρήσεις του υλικού μας αξιοποιούν τα προγράμματα του ΟΑΕΔ για την εκπαίδευση και κατάρτιση, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις δηλώνουν ότι αξιοποιούν και το ΛΑΕΚ. Στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων και ομίλων διαπιστώνεται και η διενέργεια διεπιχειρησιακών πρακτικών εκπαίδευσης και κατάρτισης, μέσα από συλλογικά εργοδοτικά όργανα και ιδρύματα, τόσο σε επίπεδο χώρας, όσο και σε τοπικό επίπεδο.

Τρίτον, οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις, ιδιωτικές και κρατικές, διαθέτουν δικό τους εκπαιδευτικό κέντρο ή διεύθυνση που είναι υπεύθυνο για την επαγγελματική εκπαιδευτική πολιτική της επιχείρησης.

Τέταρτον, οι επιχειρήσεις επισημαίνουν ότι θα πρέπει να υπάρξει στενότερη σύνδεση μεταξύ της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και των επιχειρήσεων που θα εκφράζεται με α) μεγαλύτερο διάστημα πρακτικής εξάσκησης των φοιτητών και σπουδαστών στις επιχειρήσεις στα πλαίσια των σπουδών, β) πιο άμεση εμπλοκή των επιχειρήσεων στην εκπαιδευτική διαδικασία, γ) καταγραφή

των αναγκών των επιχειρήσεων σε ειδικότητες και δεξιότητες, δ) ενίσχυση τεχνικών και πρακτικών χαρακτηριστικών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με παράλληλη διατήρηση του υψηλού θεωρητικού επιπέδου της.

Πέμπτο και τελευταίο, αναδεικνύεται από τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων το ζήτημα του μακροπρόθεσμου και συνολικού σχεδιασμού του εκπαιδευτικού συστήματος και του συστήματος επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης από το κράτος και τους επιχειρηματικούς φορείς.

Η παρούσα εργασία επιχειρήσει να διερευνήσει το ζήτημα της κίνησης των ειδικοτήτων και δεξιοτήτων στην ελληνική αγορά εργασίας, του ρόλου τους στην επιλογή του προσωπικού των επιχειρήσεων, καθώς και των αναγκών για την καλύτερη ανταπόκριση των εκπαιδευτικών διαδικασιών όλων των μορφών και βαθμίδων στην εξέλιξη της οικονομικής δραστηριότητας στη χώρα. Αναδεικνύει ορισμένα ζητήματα προσανατολισμού για το ζήτημα των ειδικοτήτων, όπως αυτά προκύπτουν από τις συνεντεύξεις, και κατηγοριοποιεί τις ειδικότητες στις οποίες παρουσιάζονται ελλείψεις ή υπερπροσφορά στην αγορά εργασίας, σύμφωνα με τις δηλώσεις των εκπροσώπων των επιχειρήσεων.

Τελειώνοντας, θέλουμε να επαναλάβουμε ότι η παρούσα έκδοση αποτελεσμάτων των ποιοτικών στοιχείων της ζήτησης των ειδικοτήτων που βασίζεται στις απόψεις των επιχειρήσεων, μαζί με την προηγούμενη έκδοση των ποιοτικών στοιχείων που βασίζεται στις απόψεις των επαγγελματικών και συνδικαλιστικών φορέων (έκδοση 2006), συμπληρώνουν τα πορίσματα της ποσοτικής έρευνας της ΠΑΕΠ για την ζήτηση των ειδικοτήτων στους Νομούς, τις Περιφέρειες και το σύνολο της Χώρας (εκδόσεις 2004).

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΖΗΤΗΣΗ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΖΗΤΗΣΗ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	15
Αποτελέσματα συνεντεύξεων με εκπροσώπους επιχειρήσεων του δευτερογενή τομέα.....	15
Αποτελέσματα συνεντεύξεων με εκπροσώπους επιχειρήσεων του τριτογενή τομέα.....	30
Συμπεράσματα.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	55
Εισαγωγικά .....	55
Μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	56
Όμιλοι επιχειρήσεων .....	60
Μεγάλες- πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.....	77
Συμπεράσματα.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	85
Εισαγωγικά .....	85
Οι απόψεις των εκπροσώπων των επιχειρήσεων.....	85
Γενικές εκτιμήσεις - σχόλια.....	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	127
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	132