

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΣΣΟΕ

Βιβλιοθήκη ΤΕΙΜ

Πτυχιακή Εργασία

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
&
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ
Κ. ΤΣΙΚΝΙΑ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ
ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Αριθ. Εισαγωγής

277

ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙ 2004

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Εισαγωγή	1
----------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. Αιτίες για αποτελεσματικότερη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	5
2. Τι είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	10
3. Ο ρόλος των στελεχών και της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων	15
4. Το management και ο manager στην επιχείρηση	20
4.1. Βασικές λειτουργίες του management	22
4.2. Η εφαρμογή των λειτουργιών από τους managers	27
5. Το management ως επάγγελμα	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΕΝΝΟΙΑ & Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Εισαγωγικά στοιχεία	38
2. Η ηγεσία	40
3. Τα στελέχη των επιχειρήσεων	43
4. Είδη Στελεχών	45
5. Βαθμίδες ηγετικών στελεχών	49

6. Καθήκοντα των ηγετικών στελεχών	53
7. Προσόντα των ηγετικών στελεχών	59
8. Ανάγκη των επιχειρήσεων για ικανά ηγετικά στελέχη	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Εισαγωγικά στοιχεία	68
2. Έννοια και περιεχόμενο	69
2.1. Η έννοια της ανάπτυξης στελεχών	69
2.2. Επιμόρφωση και εκπαίδευση στελεχών	71
3. Πλαίσιο και προϋποθέσεις ανάπτυξης	74
3.1. Σχέση ανάπτυξης στελεχών με τις λειτουργίες του μάνατζμεντ	74
3.2. Στόχοι ανάπτυξης στελεχών	77
3.3. Αρχές και στάδια της ανάπτυξης στελεχών	78
4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη μάνατζερ	80
4.1. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών	82
4.2. Προϋποθέσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των μάνατζερ	87
4.3. Εκπαιδευτικές μέθοδοι	88
4.4. Προϋποθέσεις επιτυχίας προγραμμάτων	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη εκπαίδευσης του

προσωπικού	95
2. Υφιστάμενες εκπαιδευτικές ανάγκες	97
3. Μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες	99
4. Σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	101
5. Εκπαιδευτικές ανάγκες και στόχοι	102
6. Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση	107
7. Η ωφέλεια από την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση	109
8. Σχήματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης	112
8.1. Κατάρτιση πριν από την πρόσληψη	113
8.2. Κατάρτιση εργαζομένων για την ένταξη τους στην εργασία	115
8.3. Επιμόρφωση εργαζομένων	116
9. Επιτυχία προγραμμάτων κατάρτισης	117
10. Εντοπισμός προβλημάτων που απαιτούν κατάρτιση και επιμόρφωση	119
10.1. Εκτίμηση του εύρους του προβλήματος	121
10.2. Συγκρότηση συμβουλευτικής επιτροπής	122
10.3. Ανάλυση επιλεγμένων εργασιών	123
10.4. Τεκμηρίωση κενών στην επίδοση των εργαζομένων	125
10.5. Προετοιμασία των πληθυσμών που θα καταρτιστούν	125
10.6. Συνεργασία με τα συνδικαλιστικά όργανα	126
11. Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και εξασφάλιση υποστήριξης από τη διοίκηση	128
12. Παρουσίαση της στρατηγικής και του σχεδίου προγράμματος στη διοίκηση	130

13. Σχεδιασμός προγραμμάτων	133
14. Αξιολόγηση και Εποπτεία	139
15. Το προφίλ του σύγχρονου διευθυντή εκπαίδευσης	140
16. Εκπαίδευση για ανάπτυξη επιχειρηματικότητας	141
17. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης στελεχών	145
17.1. Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης	145
17.2. Σκοποί της αξιολόγησης	148
17.3. Στάδια αξιολόγησης	152
17.4. Συμπεράσματα	161

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

1. Έννοια και σημασία της οργάνωσης	164
2. Η δομή της οργάνωσης	170
3. Η έκταση και ενότητα της διοίκησης	171
4. Οργανωτική ανάπτυξη	173
5. Στόχοι και χαρακτηριστικά οργανωτικής ανάπτυξης	174
6. Δραστηριότητες της οργανωτικής ανάπτυξης	177
7. Διαδικασία της οργανωτικής διαδικασίας	179
8. Αδυναμίες της οργανωτικής ανάπτυξης	179
9. Διοίκηση αλλαγών	182
9.1. Η έννοια και τύποι αλλαγής	184
9.2. Φορείς της αλλαγής	187

10. Αντιδράσεις στην αλλαγή	189
11. Προγράμματα βελτίωσης λειτουργίας επιχειρήσεων	194
11.1. Προγράμματα σχεδιασμού, οργάνωσης και στελέχωσης	195
11.2. Προγράμματα αξιολόγησης των θέσεων και της απόδοσης εργασίας	204
11.3. Προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας	213
Συμπεράσματα	220
Βιβλιογραφία	223

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επανάσταση της μικροπληροφορικής έχει επιφέρει μία σημαντική μετατόπιση του κέντρου ενδιαφέροντος στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Από την μία πλευρά αυξάνεται η σημασία του γραφείου έναντι του εργοστασίου, δηλαδή αυξάνεται η σημασία της λειτουργίας της διοίκησης έναντι της λειτουργίας της παραγωγής, και από την άλλη αυξάνεται η σπουδαιότητα του παράγοντα άνθρωπος, έναντι του παράγοντα μηχανή.

Η μετατόπιση σημασίας μεταξύ των λειτουργιών μπορεί να θεωρηθεί φυσική αφού με την αυτοματοποίηση της παραγωγής και την πορεία προς το ολοκληρωμένο κύκλωμα αυτοματισμού εργοστασίων με ελάχιστο αριθμό ατόμων, ελαττώνονται δραματικά τα προβλήματα που συνεπάγεται ο τόσο ευαίσθητος παράγοντας «ανθρώπινη εργασία» ιδιαίτερα όταν καλείται να εκτελέσει εργασίες μονότονες, επικίνδυνες, κοπιώδεις σωματικά και πολύ χαμηλότερες των πνευματικών του δυνατοτήτων. Η μετατόπιση σημασίας μεταξύ συντελεστών παραγωγής δικαιολογείται από το γεγονός ότι ενώ οι μηχανές υποκαθιστούν τον άνθρωπο περισσότερο από επάξια για μεγάλο πλήθος δραστηριοτήτων σωματικών ή με απαιτήσεις απλής διανόησης, αντίθετα δεν μπορούν ακόμη να τον υποκαταστήσουν σε θέματα που χρειάζονται πολύπλοκη και πρωτότυπη σκέψη.

Σε τέτοια θέματα ο άνθρωπος ως διάνοια και προσωπικότητα παρουσιάζει σαφή υπεροχή έναντι της μηχανής. Εφόσον δε οι μεταβιομηχανικές κοινωνίες, στις οποίες εξελίσσονται οι τεχνολογικά προηγμένες χώρες σήμερα, είναι κυρίως κοινωνίες παροχής υπηρεσιών, όπου το ανθρώπινο στοιχείο παίζει ακόμη πιο κεντρικό ρόλο, από ότι στην παραγωγή αγαθών, είναι επόμενο ο άνθρωπος να καταλαμβάνει τώρα και στο μέλλον συνεχώς ανώτερη θέση μεταξύ των παραγόντων που μπορούν να οδηγήσουν σε οικονομική επιτυχία τις επιχειρήσεις και οργανισμούς, τα άτομα και τις εθνικές οικονομίες.

Σε ένα τέτοιο λοιπόν περιβάλλον και με τέτοιες τάσεις είναι επίσης επόμενο ότι η επιτυχία θα είναι πολύ ευκολότερη για τις επιχειρήσεις εκείνες που ξέρουν να αξιοποιούν καλύτερα το ανθρώπινο στοιχείο. Δύο από τα πιο βασικά στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν σε ανώτερη αξιοποίηση των ανθρώπων είναι η ανάπτυξη στελεχών, μέσω εκπαίδευσης, πάνω στα οποία στηρίζεται όλος ο ανθρώπινος ιστός της επιχείρησης και η ανάπτυξη, η βελτίωση οργάνωσης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο συνδυάζονται οι προσπάθειες των εργαζομένων μέσα σε επιχείρηση.

Η εργασία αυτή γράφτηκε με στόχο να εξετάσει και παρουσιάσει τα βασικά θέματα που αφορούν την σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, την εκπαίδευση και ανάπτυξή τους μέσα στην επιχείρηση, ώστε αυτοί να καταστούν ικανοί τελικά να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η εργασία μου αυτή δομείται σε πέντε κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει εισαγωγικές έννοιες για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και αναφέρεται στο ρόλο στην στελεχών και της διεύθυνσης καθώς και τη σημασία του management στο χώρο της επιχείρησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να διευκρινισθούν η έννοια, τα είδη, τα καθήκοντα, οι ιδιότητες και οι τρόποι απόκτησης στελεχών μέσα σε μια επιχείρηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η ανάπτυξη και παρουσιάζεται το περιεχόμενο της έννοιας αυτής και το πλαίσιο λειτουργίας της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού της διαδικασίας διαπίστωσης των εκπαιδευτικών αναγκών σε μια επιχείρηση των έμμεσων όσο και των μελλοντικών και επιλογής του κατάλληλου εκπαιδευτικού συστήματος και τα προσόντα του σύγχρονου διευθυντή εκπαίδευσης, εστιάζεται η προσοχή στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση, επιδιώκεται η ενημέρωση σχετικά με τις δυνατότητες και τα προγράμματα ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας μέσω εκπαίδευσης, ενώ τέλος προβάλλεται η αναγκαιότητα σωστής αξιολόγησης και εξηγούνται οι σκοποί της, τα στάδια και οι τάσεις αξιολόγησης.

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρεται στην οργανωτική ανάπτυξη ή μάλλον στην βελτίωση της οργάνωσης και συγκεκριμένα διευκρινίζεται το περιεχόμενο του όρου, τους στόχους και τα χαρακτηριστικά, το θεωρητικό υπόβαθρο και τις σύγχρονες τάσεις και προοπτικές της οργανωτικής ανάπτυξης. Περαιτέρω εξετάζεται το βασικό θέμα για κάθε οργανωτική

βελτίωση και ανάπτυξη δηλαδή το θέμα των αλλαγών, της αποδοχής τους καθώς και η επιτυχή διαδικασία εισαγωγής αλλαγών, ενώ τέλος παρουσιάζονται ουσιαστικοί τρόποι επέμβασης στην οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης με σκοπό την βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της.

Για τη συγγραφή της παρούσης εργασίας χρησιμοποιήθηκαν συγγράμματα από τη βιβλιοθήκη του ΤΕΙ Μεσολογγίου.

Ευχαριστώ όλους όσους με βοήθησαν για την συγγραφή της.

Κανελλόπουλος Χρήστος

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. Αιτίες για αποτελεσματικότερη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Την τελευταία δεκαετία, το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι, (ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορά), δηλαδή οι ανθρωπίνους πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει κι αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Το εργασιακό κόστος στο Hong Kong είναι το 10% του αντίστοιχου στην Γερμανία, ενώ το εργασιακό

κόστος στην Κίνα είναι μόλις το 10% εκείνου στο Hong Kong. Οι Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις (πολύ περισσότερο οι Ελληνικές) αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο κόστους. Το αποτέλεσμα είναι να στρέφονται προς το πιο ακριβό στοιχείο του λειτουργικού κόστους, το ανθρώπινο δυναμικό. Στρέφονται προς αυτό, όχι απλά για να μειώσουν το κόστος απασχόλησης του, αλλά για να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι (σαν σύνολο και ο καθένας χωριστά) να συμβάλλουν τα μέγιστα (στο μέτρο του ανθρωπίνως δυνατού) στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η δεύτερη αιτία σχετίζεται με τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις λειτουργούν στο παγκόσμιο χωριό της παραγωγής, του εμπορίου και της εργασίας. Οι αλλαγές που συμβαίνουν σ' ένα τέτοιο περιβάλλον είναι πολλές και συχνές, με καθοριστικές συνέπειες στη στρατηγική, τις πολιτικές, τα συστήματα απασχόλησης κι αξιοποίησης των εργαζομένων.

Η αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών απαιτεί την άμεση αντίδραση της επιχείρησης - δηλαδή των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, χρειάζεται κι ανάλογη προσαρμογή ή διαφοροποίηση του συστήματος διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Οι πιο σημαντικές απ' αυτές τις αλλαγές αφορούν ή είναι:

- ❖ Αυξημένος εθνικός και διεθνής ανταγωνισμός.
- ❖ Συρρίκνωση ή διεύρυνση τομέων οικονομίας (π.χ. Δημόσιος τομέας, τομέας υπηρεσιών).
- ❖ Ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση).
- ❖ Παγκοσμιοποίηση αγορών και διεθνοποίηση δραστηριοτήτων.

- ❖ Αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων.
- ❖ Εθνική/ Ευρωπαϊκή νομοθεσία.
- ❖ Διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού (εθνικότητα, ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, ικανότητες).
- ❖ Αναδιοργανώσεις επιχειρήσεων/ τμημάτων.
- ❖ Τεχνολογία πληροφοριών.
- ❖ Αυτοματοποίηση παραγωγικών διαδικασιών.
- ❖ Διαφορετικά/ νέα συστήματα αξιών και ενδιαφερόντων των εργαζομένων)
- ❖ Έμφαση σε νέες φιλοσοφίες διοίκησης (π.χ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας).
- ❖ Νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης (π.χ. τηλεεργασία, υπεργολαβία, μερική απασχόληση, μίσθωση εργαζομένων).

Οι συνέπειες αυτών των αλλαγών στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι διάφορες, για παράδειγμα:

- ❖ Η εφαρμογή νέας τεχνολογίας απαιτεί την εκπαίδευση εργαζομένων, τη δημιουργία ειδικών θέσεων, επιβάλλει τη μετακίνηση εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση ή την κατάργηση κάποιων εργασιών και υποχρεώνει την επιχείρηση σε καταβολή υψηλών μισθών για συγκεκριμένες ειδικότητες.
- ❖ Οι συγχωνεύσεις, συμμαχίες και εξαγορές επιχειρήσεων, συνήθως, καταλήγουν σε μείωση του αριθμού των διοικητικών θέσεων ή τη δημιουργία νέων-διαφορετικών θέσεων εργασίας, στην ανακατανομή ρόλων, στη δια-

φοροποίηση του έργου για κάποιους εργαζόμενους, επηρεάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης και απαιτούν διαφοροποίηση του συστήματος ανταμοιβών.

- ❖ Η επέκταση εργασιών ή η αλλαγή επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, απαιτεί νέες θέσεις εργασίας, φορείς θέσεων εργασίας με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες, επιβάλλει την εκπαίδευση εργαζομένων σε νέα καθήκοντα, αλλάζει το ωράριο εργασίας για κάποιες κατηγορίες εργαζομένων, ενώ ίσως απαιτεί τη μείωση ή κατάργηση υφισταμένων θέσεων εργασίας.
- ❖ Οι νέες μορφές απασχόλησης μειώνουν τον αριθμό των απασχολούμενων, σε σταθερή βάση (πενθήμερο εβδομαδιαίως, 8 ώρες ημερησίως), μειώνουν το βαθμό αφοσίωσης και παρακίνησης, μειώνουν το συνολικό εργασιακό κόστος, απαιτούν διαφορετικά συστήματα ανταμοιβής, περιορίζουν την ανάγκη για εκπαίδευση, διαφοροποιούν (ή και μειώνουν ακόμη) τις απαιτούμενες ενέργειες για πρόσληψη, επιλογή κι αξιολόγηση των εργαζομένων.
- ❖ Η διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, στην αγορά εργασίας και μέσα στην ίδια την επιχείρηση, επηρεάζει την πολιτική και τα συστήματα επιλογής, εκπαίδευσης, ανταμοιβής και παρακίνησης των εργαζομένων, ενώ επηρεάζει και την κουλτούρα της επιχείρησης. Η εθνική νομοθεσία, αλλά και η νομοθεσία της ενωμένης Ευρώπης, σε λιγότερο βαθμό, επιβάλλουν όρους που καθορίζουν ή επηρεάζουν τις αποφάσεις αλλά και τις διαδικασίες που αφορούν τις προσλήψεις, απολύσεις, την εκ-

παιδείωση, την υγιεινή και ασφάλεια ακόμη και την ανταμοιβή των εργαζομένων.

- ❖ Τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών, σε θέματα ανταμοιβής και εκπαίδευσης εργαζομένων, επιβάλλουν την ανάλογη προσαρμογή ή αντίδραση σε πολιτικές και συστήματα, προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει νέους ικανούς υποψήφιους, να διατηρήσει τους ικανούς από το προσωπικό της, και να αυξήσει ή βελτιώσει τον βαθμό παρακίνησης κι αφοσίωσης (τους).
- ❖ Παρομοίως, τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών σε θέματα ποιότητας, επιβάλλουν τη δημιουργία ειδικών θέσεων εργασίας και την εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας κι εξυπηρέτησης των πελατών. Ακόμη, επιβάλλουν νέο σύστημα αξιολόγησης - που να δίνει έμφαση στην ποιοτική απόδοση και συμπεριφορά - και καθιστούν αναγκαίο ένα διαφορετικό σύστημα κινήτρων.
- ❖ Η αλλαγή στα συστήματα αξιών και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν πολιτικές και συστήματα (π.χ. ανταμοιβής κι απασχόλησης) που να είναι πιο «φιλικά» προς αυτούς, όπως: άδειες και παροχές, για σπουδές, άδειες για οικογενειακούς λόγους, δημιουργία παιδικών σταθμών, ευέλικτα ωράρια απασχόλησης, συνταξιοδοτικά προγράμματα κινήτρων, πρόγραμμα συμμετοχής στα οφέλη/κέρδη της επιχείρησης, δυνατότητες για εξέλιξη και προαγωγή κ.ά.
(Χυτήρης, 2001, σ. 15-17)

2. Τι είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Σ' ένα λοιπόν διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί (από πλευράς επιχείρησης) ότι οι προσπάθειες των εργαζόμενων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκηση τους. Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση είναι: να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες, κ.ά.) να εργασθούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους.

Για να γίνει αυτό, πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως: Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας, χρειάζονται και πότε; Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης τους πρέπει να εφαρμόζονται; Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους; Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται; Πώς και ποιος παρακολουθεί κι αξιολογεί την απόδοσή τους;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά αποτελεί το αντικείμενο της Διοικήσεως Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία είναι βεβαίως τομέας του ευρύτερου πεδίου της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Άρα, ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός

ουστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Συνοπτικά, οι ενέργειες αυτές είναι:

- ❖ Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων. Είναι μία ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται σ' επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων αυτής, και αφορά τόσο τον αριθμό όσο και τις ειδικότητες. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού κι εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού.
- ❖ Ανάλυση εργασίας. Η πλήρωση των θέσεων εργασίας που έχουν προγραμματισθεί, με τους κατάλληλους ανθρώπους, προϋποθέτει την ανάλυση εργασίας. Δηλαδή, (α) την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και την εξ' αυτής προκύπτουσα προδιαγραφή, (β) τον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνει σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.
- ❖ Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων. Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων, στην αγορά εργασίας (αλλά και στην επιχείρηση), η πρόσκληση τους

για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους επιλογή των πλέον ικανών απ' αυτούς, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Η υποδοχή και η ένταξη των νεο-προσλαμβανόμενων είναι μια ενέργεια η οποία δεν γίνεται συστηματικά, από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Όμως είναι σκόπιμο όσοι έχουν επιλεγεί να τύχουν μιας υποδοχής - ενημέρωσης, ώστε γρήγορα και σωστά να ενημερωθούν για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας, στην οποία θα απασχοληθούν.

- ❖ Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων. Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως, δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευση του, με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Τα κενά που δημιουργούνται, λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, νέων θέσεων εργασίας με διευρυμένα καθήκοντα, επιβάλλουν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ώστε ν' ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων.
- ❖ Ανταμοιβή εργαζομένων. Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών, κάθε επιχείρησης, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών, για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να βασίζονται στην αξία της θέσης εργασίας, στην πραγματική εισφορά του εργαζόμενου, στις ανταμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η δημιουργία και εφαρμογή ενός

συστήματος ανταμοιβών, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης τους.

- ❖ Αξιολόγηση απόδοσης. Η απόδοση του καθενός των εργαζομένων πρέπει ν' αξιολογείται, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιβραβευτικές.
- ❖ Εργασιακές σχέσεις. Σε κάθε επιχείρηση, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μία σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες-έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωση τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η αποτελεσματική διευθέτηση των διαφορών/συγκρούσεων, που ανακύπτουν, η τήρηση της πειθαρχίας και η αντιμετώπιση/ικανοποίηση των παραπόνων των εργαζομένων απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς (μέσα από συστήματα και διαδικασίες) ώστε να αναπτυχθούν και διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για παράδειγμα, αν κατά τη διαδικασία επιλογής προσληφθούν οι πλέον κατάλληλοι, για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, αυτό θα μειώσει την

ανάγκη για άμεση και μακρά εκπαίδευση τους. Αντιστρόφως, αν μια επιχείρηση παρέχει συστηματική, συχνή και υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, αυτό αντισταθμίζει, ως ένα βαθμό, την αναποτελεσματικότητα του συστήματος επιλογής. Είναι προφανές, ότι ο έγκαιρος και ορθός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης, ενώ η αναποτελεσματικότητα του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής, για παράδειγμα, επηρεάζει την επιτυχία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων.

Για να τονισθεί το αλληλένδετο των ενεργειών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, είναι σκόπιμο αυτές να θεωρηθούν ως υποσυστήματα στο σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Κάθε μεταβολή σ' ένα απ' αυτά τα υποσυστήματα (ή σε στοιχεία αυτών) επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, θεωρούμενη σαν ένα ανοικτό σύστημα, δέχεται εισροές (ανθρώπινους πόρους) επηρεάζεται από παράγοντες και περιορισμούς του εξωτερικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος και με τις κατάλληλες διεργασίες επιδιώκει την επίτευξη συγκεκριμένων εκροών-στόχων (π.χ. ποσοτική και ποιοτική απόδοση από τους εργαζομένους, θετικό εργασιακό κλίμα, υψηλό επίπεδο παρακίνησης)³. Με βάση τον βαθμό επίτευξης αυτών των στόχων και τις πληροφορίες που προκύπτουν οι υπεύθυνοι, για τους ανθρώπινους πόρους, αναλαμβάνουν διορθωτικές δράσεις. (Ζευγαρίδης, 1997, σ. 35-38)

3. Ο ρόλος των στελεχών και της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων

Η διοίκηση εργαζομένων είναι μέρος του όλου διοικητικού έργου των στελεχών. Είναι λογικό και από διοικητική άποψη σωστό και επιβεβλημένο, οι προϊστάμενοι να είναι αρμόδιοι για τους ανθρώπους (υφισταμένους τους) με τους οποίους συνεργάζονται και από τους οποίους περιμένουν την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου και την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Οι πιο σημαντικοί λόγοι γι' αυτό είναι:

- ❖ Τα στελέχη έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους τους. Για τους εργαζόμενους, τ' άτομα αυτά αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση και τη Διοίκηση και αναμένουν ή βρίσκουν «φυσιολογικό» να λαμβάνουν εντολές, να αξιολογούνται και να ανταμείβονται απ' αυτούς.
- ❖ Τα στελέχη χωρίς εξουσία και δικαιώματα λήψης αποφάσεων για τους υφισταμένους τους, περιορίζονται και δυσκολεύονται στην άσκηση ελέγχου και στην παροχή ανταμοιβών.
- ❖ Ο έλεγχος του κόστους επιβάλλει στα στελέχη (αρμόδια για τον έλεγχο του λειτουργικού κόστους στον τομέα ευθύνης τους) να μπορούν να καθορίζουν και αποφασίζουν για το εργασιακό κόστος.
- ❖ Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον (ιδίως αυτό των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών) η ανάγκη για ταχύτητα, ποιότητα και εξυπηρέτηση του πελάτη είναι υψίστης σημασίας, και οι εργαζόμενοι είναι ο παράγοντας κλειδί για αυτά. Είναι λογικό λοιπόν το στέλεχος να ελέγχει αυτόν τον παράγοντα.

- ❖ Τα περισσότερα από τα θέματα που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα (π.χ. τοποθετήσεις, προσλήψεις, εκπαίδευση, επικοινωνία-ενημέρωση) σχετίζονται με αποφάσεις για τη λειτουργία των τμημάτων ή της επιχείρησης γενικότερα. Πρέπει άρα οι αποφάσεις να λαμβάνονται σε πραγματικό χρόνο, χωρίς καθυστέρηση, από τα αρμόδια στελέχη.
- ❖ Η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, με στόχο την ανταγωνιστικότητα, συχνά οδηγεί στη μείωση των διοικητικών επιπέδων και κατ' επέκταση στη μείωση του αριθμού των υπευθύνων για θέματα εργαζομένων. Έτσι, η ευθύνη γι' αυτά τα θέματα βαρύνει τα στελέχη (π.χ. επιλογή, εκπαίδευση).

Στην πράξη, όμως, η ανάθεση της ευθύνης της διοίκησης των εργαζομένων αποκλειστικά στα στελέχη και η από πλευράς τους επιτυχής άσκηση εξουσίας (σε ανάλογα θέματα) δεν είναι πάντα εφικτή ούτε και σκόπιμη, κι αυτό διότι:

- ❖ Τα στελέχη έχουν μεγάλο φόρτο εργασιών κι ευθυνών και δεν προλαβαίνουν ν' ασχοληθούν επαρκώς και επιτυχώς με θέματα προσωπικού.
- ❖ Σ' αρκετές περιπτώσεις απαιτούνται νομικές γνώσεις ή γνώσεις των συνθηκών αγοράς, που τα στελέχη δεν κατέχουν.
- ❖ Η επιτυχής άσκηση των αρμοδιοτήτων σε θέματα προσωπικού, απαιτεί την ανάλογη εκπαίδευση, που αρκετές επιχειρήσεις δεν την παρέχουν στα στελέχη τους.

- ❖ Είναι αναγκαίος ο συντονισμός των ενεργειών για τη διοίκηση των εργαζομένων, ώστε τα στελέχη να μην παραλείπουν ή επαναλαμβάνουν συγκεκριμένες δραστηριότητες, να αξιοποιούν καλύτερα τις παρεχόμενες δυνατότητες και πόρους και να μην δημιουργούν καταστάσεις διαφορετικής αντιμετώπισης (των εργαζομένων) για τα ίδια θέματα.
- ❖ Μερικά στελέχη δεν είναι πρόθυμα να αναλάβουν πλήρως κι αποκλειστικά την ευθύνη των υφισταμένων τους, ιδίως αν πρόκειται να είναι δυσάρεστοι σ' αυτούς (π.χ. άρνηση αυξήσεων, αρνητική αξιολόγηση, κ.ά.).

Τα στελέχη λοιπόν έχουν ανάγκη την υποστήριξη ειδικών, που θα τους βοηθούν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Το έργο αυτό, στις σωστά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις, αναλαμβάνει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων ή η Διεύθυνση Προσωπικού. Οι κύριες ευθύνες αυτής της επιτελικής ομάδας είναι:

- ❖ Να παρέχει συμβουλές, με βάση τις γνώσεις, πληροφορίες και στοιχεία, που έχει από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. προηγούμενες πρακτικές, νομικές υποχρεώσεις, συνθήκες αγοράς) στα στελέχη, για τη ν ορθότερη λήψη αποφάσεων σε θέματα προσωπικού. Εδώ απαιτείται ουσιαστική συνεργασία των δύο πλευρών, ώστε οι μεν να αντιληφθούν και κατανοήσουν πλήρως τον ρόλο και τις ανάγκες-στόχους των δε.

- ❖ Να παρέχει υπηρεσίες, όπως π.χ. σε θέματα προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανταμοιβών και επίλυσης εργασιακών διαφορών. Οι υπηρεσίες αυτές απαιτούν ειδικές γνώσεις και κατάλληλο σχεδιασμό.
- ❖ Να σχεδιάζει και προτείνει πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες που συμβάλλουν στην απόκτηση, διατήρηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και στην αντιμετώπιση τωρινών και πιθανών προβλημάτων. Οι πολιτικές αυτές εγκρίνονται από την ανώτατη διοίκηση. Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων βοηθά στην εφαρμογή τους και παρακολουθεί την τήρηση των σχετικών διαδικασιών και κανόνων, από τα στελέχη.
- ❖ Να λειτουργεί ως υπηρεσία εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των ιδίων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα, έχουν ανάγκες, ζητούν πληροφορίες. Χρειάζονται λοιπόν μια υπηρεσία που θα τους ακούει, θα τους ενημερώνει, θα μεταφέρει τα αιτήματά τους στην ανώτερη διοίκηση και θα φροντίζει για την ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων.

Η δημιουργία οργανικής μονάδας-υπηρεσίας, υπεύθυνης για τους ανθρώπινους πόρους, σ' επίπεδο γενικής διεύθυνσης, διεύθυνσης ή τμήματος σχετίζεται με τη σημασία που δίνουν οι διοικούντες στον ανθρώπινο παρά-

γοντα, τον αριθμό των εργαζομένων και την ικανότητα των στελεχών να χειρίζονται επιτυχώς κι αποτελεσματικά θέματα προσωπικού.

Στις μικρές επιχειρήσεις ο υπεύθυνος προσωπικού αναφέρεται συνήθως στον διευθυντή διοικητικών υπηρεσιών, ενώ στις μεγαλύτερες δημιουργείται διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων (μεσαίο διοικητικό επίπεδο). Στις επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων και με διοικούντες που αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, δημιουργείται Γενική Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, που υπάγεται απ' ευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο της επιχείρησης.

Η οργάνωση μιας τέτοιας υπηρεσίας είναι ανάλογη των ενεργειών που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων. Έτσι, δημιουργούνται τμήματα, τομείς ή υπεύθυνοι, π.χ. για την απασχόληση (προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτηση), την ανταμοιβή, την εκπαίδευση, την υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων, κ.λ.π. Σχετικό είναι το οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, σε μία μεγάλη επιχείρηση.

Το μέγεθος, σε αριθμό απασχολούμενων, της υπηρεσίας ανθρωπίνων πόρων, ποικίλει ανάλογα με τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων στην επιχείρηση. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί πως είναι, συνήθως, μια αναλογία 1/100. Δηλαδή, για κάθε εκατό εργαζόμενους αναλογεί ένας υπάλληλος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων. Η αναλογία αυτή δεν είναι σταθερή, αφού κάποιες επιχειρήσεις στα πλαίσια μείωσης του λειτουργικού κόστους μειώνουν τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων και των απασχολούμενων σε επιτελικές υπηρεσίες, με πρώτο «θύμα» τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων.

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, όπως αναφέρθηκε, είναι υποστηρικτική υπηρεσία και ως τέτοια έχει επιτελική εξουσία να συμβουλεύει τα γραμμικά στελέχη. Στις περιπτώσεις όμως που αυτή εκτελεί (λόγω της ειδικής τεχνογνωσίας που κατέχει) μέρος των λειτουργικών καθηκόντων των στελεχών (π.χ. προσλήψεις, εκπαίδευση) και λαμβάνει τελικές αποφάσεις (για επαναλαμβανόμενα θέματα) έχει και λειτουργική εξουσία.

Η συνεργασία όμως, σε λειτουργικό επίπεδο, στελεχών και διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων δεν είναι αρκετή (σήμερα στην εποχή των συνεχών αλλαγών στο περιβάλλον, της ανταγωνιστικότητας, της παγκοσμιοποίησης, της ποιότητας και του υψηλού εργασιακού κόστους). Είναι αναγκαίο η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, πέρα από τον συμβουλευτικό και διοικητικό-εκτελεστικό της ρόλο να συμμετέχει και στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης, ώστε να συνδέονται οι στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την όλη επιχειρηματική στρατηγική. (Παγκάκης, 1998, σ. 12-19)

4. Το management και ο manager στην επιχείρηση

Ο όρος manager αποδίδει περισσότερο την έννοια του προϊσταμένου, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία κάποιας οργανωτικής μονάδας μέσα στον οργανισμό (Φαναριώτης, 2001, σ.276)

Το management είναι ένα διακεκριμένο επάγγελμα και απαιτεί ένα επαγγελματικά καταρτισμένο στέλεχος για να το φέρει αποτελεσματικά εις πέρας. Όσο ψηλότερα ανεβαίνει κανείς στην Ιεραρχία ενός οργανισμού, τόσο περισσότερο το γεγονός αυτό επαληθεύεται. Η άσκηση του διευθυντικού

επαγγέλματος, απαιτεί ένα μοναδικό πλαίσιο γνώσεων εμπειριών και ικανοτήτων, τις οποίες όπως είναι φυσικό δεν μπορεί αναγκαστικά να τις διαθέτει ο καθένας.

Παρ' όλον ότι σε κάθε περίπτωση το έργο των διευθυντικών στελεχών περικλείει ένα μέρος υλικών ενεργειών, η κύρια ευθύνη τους συνίσταται στη διεύθυνση της εργασίας των άλλων και του τμήματος του οποίου προϊστανται, ως συνόλου.

Στα πλαίσια αυτά έργο κάθε διευθυντικού στελέχους είναι η εποπτεία και ο συντονισμός των προσπαθειών που αναπτύσσονται μέσα στο τμήμα του, η παροχή βοήθειας και η υποστήριξη στους υφισταμένους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, με σκοπό την εκπλήρωση των ατομικών αντικειμενικών τους στόχων και της μονάδας της οποίας προϊστανται ως συνόλου. (στο ίδιο, σ.278)

Το management λόγω της φύσεώς του, λειτουργεί ως ένα σύστημα στο οποίο διακρίνουμε τρία κύρια στοιχεία ήτοι:

Τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που επιδιώκει, τις δραστηριότητες που αναπτύσσει για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών μέσα από τον κατάλληλο συνδυασμό των μέσων και τελικά το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα που εξασφαλίζεται μέσα από την ανάπτυξη των σχετικών διαδικασιών και την κατάλληλη αξιοποίηση των μέσων. (στο ίδιο, σ.282)

4.1. Βασικές λειτουργίες του management

Το management μπορεί να ορισθεί ως δραστηριότητα με την οποία εξασφαλίζεται ο συντονισμός και ο κατάλληλος συνδυασμός των μέσων για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Με βάση τον ορισμό αυτό το management εξετάζεται σε συνάρτηση με τις λειτουργίες που ασκεί ένα σύγχρονο διευθυντικό στέλεχος και αυτές είναι η προγραμματική λειτουργία, η οργανωτική λειτουργία, η αποφασιστική λειτουργία, η διευθυντική λειτουργία, η ελεγκτική λειτουργία και η επικοινωνία.

Η προγραμματική λειτουργία: Η προγραμματική λειτουργία συναρτάται άμεσα με την διαδικασία του προγραμματισμού, η διαδικασία του προγραμματισμού ακολουθεί δύο φάσεις: Η πρώτη φάση αφορά στον προσδιορισμό της στρατηγικής δηλαδή της γενικής αποστολής και της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης που πρόκειται να ακολουθήσει ο οργανισμός και η δεύτερη φάση περιλαμβάνει τον καθορισμό της τακτικής, δηλαδή τον καθορισμό όλων των συγκεκριμένων και βραχυπρόθεσμων στόχων, οι οποίοι οδηγούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων απαιτεί ιδιαίτερα σοβαρή μελέτη και ανάλυση των στοιχείων που διασφαλίζουν μια σωστή και επιστημονικά τεκμηριωμένη πρόβλεψη. Στα πλαίσια αυτά η Διεύθυνση του οργανισμού πρέπει κατ' αρχήν να καθορίσει με ακρίβεια το αν και σε ποιο βαθμό ο επιχειρηματικός τομέας στον οποίο ειδικεύεται ο συγκεκριμένος οργανισμός αναπτύσσεται και διευρύνεται, συρρικνώνεται ή βρίσκεται σε μία ενδιάμεση κατάσταση.

Στις δύο τελευταίες αυτές περιπτώσεις η Διεύθυνση του Οργανισμού πρέπει να αποφασίσει το πού, πότε, πώς και σε ποιο βαθμό θα πρέπει να προχωρήσει σε έναν αναπροσδιορισμό της κατεύθυνσης του οργανισμού. Στις περιπτώσεις που ο επιχειρηματικός τομέας στον οποίον ειδικεύεται ο οργανισμός παρουσιάζεται αναπτυσσόμενος και διευρυνόμενος, πρέπει να καταρτισθούν σχέδια, ώστε και η συγκεκριμένη επιχείρηση να ακολουθεί τους ίδιους ρυθμούς ανάπτυξης. (στο ίδιο, σ.284)

Η Οργανωτική λειτουργία: Η οργανωτική λειτουργία περιλαμβάνει την ανάπτυξη μίας σαφώς καθορισμένης οργανωτικής διαρθρώσεως, η οποία θα διευκολύνει το συνδυασμό και το συντονισμό των μέσων. Η οργανωτική αυτή διάρθρωση πρέπει να συμβάλει στην ικανοποιητική εκπλήρωση τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων στόχων. Η διαδικασία της οργάνωσης αρχίζει με τον καταμερισμό των έργων.

Ως συνέπεια του καταμερισμού των έργων, έχουμε τη σύσταση μίας σειράς λειτουργικών μονάδων ή τμημάτων, κάθε μία από τις οποίες είναι αρμόδια για μία συγκεκριμένη φάση της παραγωγικής διαδικασίας. Από τη στιγμή που ολοκληρώνεται η τμηματοποίηση αυτή, ο manager πρέπει να ασχοληθεί με την αποσαφήνιση των σχέσεων μεταξύ διαφόρων λειτουργικών μονάδων. Οι σχέσεις αυτές μπορεί να πάρουν πολλές μορφές, στις οποίες περιλαμβάνονται οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ ανθρώπων και τμημάτων, οι γραμμές εξαρτήσεως (με την έννοια της ευθύνης και της αναφοράς,) οι διαυλοι επικοινωνίας, οι διαδικασίες λήψεως των αποφάσεων και ένα ευρύ φάσμα λοιπών αλληλοσυσχετίσεων, το οποίο αναπτύσσεται μεταξύ των διαφόρων

μερών. Κατά τη διαδικασία της αναπύξεως της οργανωτικής διαρθρώσεως, πρέπει να εξετάζονται με προσοχή τα θέματα που αφορούν στο βαθμό της αποκεντρώσεως που πρέπει να ισχύει μέσα στον οργανισμό, στο εύρος της εποπτείας (Span of control) στη διαδικασία και στο βαθμό εξουσιοδοτήσεως, στην αξιοποίηση των επιτελικών στελεχών καθώς και στο σύστημα μεταβίβασης των εντολών. (στο ίδιο, σ.285)

Η αποφασιστική λειτουργία: Μία από τις λειτουργίες του σύγχρονου management που έχει προσλάβει ιδιαίτερη σημασία κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών είναι η διαδικασία λήψεως των αποφάσεων.

Από πολλές πλευρές η αποφασιστική αυτή λειτουργία είναι εκείνη που συνδέει σε μία αναπόσπαστη ενότητα όλες τις λοιπές λειτουργίες. Η επισημονική αντιμετώπιση της διαδικασίας λήψεως των αποφάσεων περιλαμβάνει τις πιο κάτω ειδικότερες φάσεις:

- ❖ Εντοπισμός των συγκεκριμένων επιχειρηματικών προβλημάτων.
- ❖ Συγκέντρωση και επεξεργασία των στοιχείων που συνθέτουν κάθε πρόβλημα.
- ❖ Ανάπτυξη των υφισταμένων εναλλακτικών λύσεων.
- ❖ Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων κάτω από το πρίσμα των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων.
- ❖ Επιλογή της καταλληλότερης λύσεως.
- ❖ Εφαρμογή της λύσεως που επιλέγουμε.
- ❖ Παρακολούθηση της εφαρμογής και λήψη τυχόν διορθωτικών μέτρων.

Με δεδομένο ότι επιδίωξη όλων των διευθυντικών δραστηριοτήτων είναι η επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, το Διευθυντικό στέλεχος πρέπει να το απασχολούν τα προβλήματα που παρεμποδίζουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών.

Αν το διευθυντικό στέλεχος θέλει να εξασφαλίσει την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, δεν μπορεί να ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με τα καθημερινά προβλήματα του οργανισμού, αλλά πρέπει περισσότερο να στρέψει την προσοχή του και σε ορισμένα ευρύτερης σημασίας θέματα που δημιουργούνται και αφορούν τον οργανισμό σε γενικότερο πλαίσιο. Ειδικότερα πρέπει να επικεντρώνει την αναλυτική του προσπάθεια στη διάγνωση ορισμένων μακροχρόνιας φύσεως παραγόντων που παίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη των αποτελεσμάτων που επιδιώκει. Από τη στιγμή που τα μεγαλύτερα αυτά προβλήματα έχουν προσδιορισθεί και αναλυθεί στις λεπτομέρειες τους, θα πρέπει να προβεί στην ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων δράσεως και να αναλύσει τους τρόπους αυτούς κάτω από το πρίσμα των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων τους, επιλέγοντας τελικά τους πλέον κατάλληλους.

Το τελικό στοιχείο στη διαδικασία λήψεως των αποφάσεων είναι η εφαρμογή των αποφάσεων που παίρνονται. Αν στη διαδικασία αυτή παραμελήσει κανείς το ανθρώπινο στοιχείο, είναι σαν να περιορίζει την έκταση της επιτυχίας για να μην πούμε ότι εξασφαλίζει την πλήρη αποτυχία. Κάθε απόφαση που απαιτεί δράση από την πλευρά άλλων ανθρώπων, πρέπει να πραγματοποιείται με την κατάρτιση κάποιου σχεδίου εφαρμογής της απόφασεως,

στο οποίο σχέδιο εντάσσονται οι δραστηριότητες όλων των ατόμων που εμπλέκονται στην εφαρμογή της.

Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει, τις αναγκαίες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, τους τρόπους που πρέπει να καθιερωθούν σε σχέση με όλους όσους εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην εφαρμογή των αποφάσεων, καθώς επίσης και η σχετική πρόβλεψη για συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων. (στο ίδιο, σ.286-287)

Η Διευθυντική λειτουργία: Η Διευθυντική λειτουργία είναι η λειτουργία, η οποία κατευθύνει τη δράση του οργανισμού μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα εποπτείας και συντονισμού καθώς και μέσα από την καθιέρωση ορισμένων θεμελιωδών αρχών και κανόνων που αποβλέπουν στην εξασφάλιση της υποκίνησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Το θέμα αφορά κατά βάση στη δημιουργία του καταλλήλου κλίματος, μέσα στο οποίο οι ατομικές ανάγκες ενοποιούνται σε μία ενιαία σύνθεση με τις ανάγκες του οργανισμού. Αυτό σημαίνει τη δημιουργία ενός επιχειρησιακού κλίματος μέσα στο οποίο το άτομο ικανοποιεί κατά τον καλύτερο τρόπο τους στόχους του και τις επιδιώξεις του, εργαζόμενο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Βασικό στοιχείο στην αποτελεσματική διεξαγωγή της διευθυντικής λειτουργίας αποτελεί ο συνδυασμός ηγετικών ικανοτήτων, οι οποίες όπου υπάρχουν συντελούν στην ανάπτυξη ενός ευνοϊκού πλαισίου διαπροσωπικών σχέσεων, οι οποίες οδηγούν στην αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Αν και η δημιουργία του κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων, εν τούτοις η επικοινωνία και η συμμετοχή, αποτελούν δύο τομείς με ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Η έκταση και ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, προσδιορίζει και το βαθμό επιτυχίας των προσπαθειών του για άσκηση αποδοτικής διεύθυνσης και ηγεσίας. Ο ρόλος του προϊστάμενου στο πλαίσιο της συνεργασίας με τους υφισταμένους του είναι καθοδηγητικός, ταυτόχρονα δε και συμβουλευτικός, ώστε να τους υποβοηθεί στην ολοκλήρωση των εργασιακών τους στόχων και να τους υποκινεί ώστε να διαθέτουν το μέγιστο του δυναμικού τους στην επίτευξη των στόχων αυτών (στο ίδιο, σ.287).

4.2. Η εφαρμογή των λειτουργιών από τους managers

Οι λειτουργίες που ανέφερα πιο πάνω δεν ασκούνται κατά ομοίμορφο τρόπο και στην ίδια έκταση, αλλά κλιμακώνονται ακολουθώντας μια διαβάθμιση ανάλογη με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκεται κάθε προϊστάμενος που ασκεί τις λειτουργίες αυτές.

Έτσι με την αποσαφήνιση του ρόλου που παίζει κάθε προϊστάμενος μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού, και με τη σύγκριση του τρόπου με τον οποίο τα διάφορα επίπεδα ασκούν τις πέντε λειτουργίες, γίνεται πιο κατανοητή η φύση και η μορφή των λειτουργιών αυτών. Όσο πιο απομακρυσμένα είναι τα επίπεδα στα οποία βρίσκονται δύο προϊστάμενοι μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού, τόσο πιο έντονη γίνεται η διαφορά.

Για το λόγο αυτό θα προσπαθήσω να περιγράψω σε γενικές γραμμές το ρόλο των στελεχών που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και των στελεχών που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα και στη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας σε σχέση με τις λειτουργίες του management.

Προγραμματισμός

A. Ο ρόλος των Ανωτέρων Διευθυντικών Στελεχών

Στα ανώτερα Διευθυντικά Επίπεδα ο προγραμματισμός είναι μακροπρόθεσμος. Ερωτήματα που αφορούν σε θέματα γενικού προσανατολισμού και στρατηγικής της επιχειρήσεως, επεκτάσεων (είτε με εσωτερική ανάπτυξη είτε με εξαγορά άλλων επιχειρήσεων), χρηματοδότησης, ή συγχωνεύσεων έχουν μία ξεχωριστή σημασία για τον οργανισμό. Γι' αυτό τα θέματα αυτά και οι σχετικές αποφάσεις που παίρνονται είναι φυσικό ότι θα έχουν σοβαρές επιπτώσεις για μία πολύ μεγάλη χρονική περίοδο. Ο προγραμματισμός στα ανώτερα Διευθυντικά επίπεδα αφορά συνήθως σε μεγάλα θέματα και γενικότερης σημασίας στόχους.

Η προσοχή των προϊσταμένων στα επίπεδα αυτά επικεντρώνεται σε θέματα κεντρικής σημασίας όπως: Η απόδοση των επενδύσεων, η σχέση μεταξύ πωλήσεων και κερδών, το ποσοστό που καλύπτει η επιχείρηση από το συνολικό ύψος της ζήτησεως, η προώθηση του προϊόντος κλπ. Σε τελική ανάλυση, ο προγραμματισμός στα ανώτερα Διευθυντικά επίπεδα απαιτεί πρωτότυπη εργασία με την έννοια ότι οι αποφάσεις που παίρνονται και τα προγράμματα που καταρτίζονται στο επίπεδο αυτό χρησιμεύουν ως πλαίσια και

ως βάσεις για την κατάρτιση σχετικών προγραμμάτων στα κατώτερα Ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού.

Β. Ο ρόλος των στελεχών κατωτέρων κλιμακίων

Σε αντίθεση με τα ανωτέρω, τα προγράμματα στα κατώτερα διευθυντικά επίπεδα έχουν από τη φύση τους μικρότερη χρονική διάρκεια. Η περιορισμένη αυτή χρονική διάρκεια μπορεί να αναφέρεται σε προγράμματα που καταρτίζονται επί καθημερινής ή εβδομαδιαίας βάσεως, φέρονται δε εις πέρας με έναν πιο άτυπο τρόπο. Στην πραγματικότητα, πολλές πλευρές της προγραμματικής λειτουργίας ασκούνται για λογαριασμό των προϊσταμένων των κατωτέρων επιπέδων, από τα Κεντρικά Τμήματα Προγραμματισμού.

Έτσι στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας το Κεντρικό Τμήμα Προγραμματισμού και ελέγχου μπορεί να προκαθορίζει το πρόγραμμα παραγωγής κάποιου τμήματος μέχρι του σημείου εξειδικεύσεως ακόμη και των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεση διαφόρων εργασιών.

Στις περιπτώσεις αυτές η ευθύνη του προϊστάμενου του συγκεκριμένου τμήματος στο επίπεδο αυτό εξαντλείται στο να εποπτεύσει την ακριβή εφαρμογή του προγράμματος. Με αυτόν τον τρόπο ο προϊστάμενος της πρώτης γραμμής εμπλέκεται στο θέμα του προγραμματισμού μόνο σε περιπτώσεις επείγουσας ανάγκης. Κατά τον ίδιο τρόπο το Κεντρικό γραφείο Κοστολογήσεως μπορεί να σχεδιάζει και να καταρτίζει τον προϋπολογισμό του Κόστους ενός τμήματος. Το γραφείο αυτό, τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και παρέχει την αναγκαία πληροφόρηση, ενώ ο προϊστάμενος του κατωτέρου επιπέδου

είναι υποχρεωμένος να κάνει τις ανάλογες προσαρμογές και να εφαρμόζει τις προβλέψεις του προϋπολογισμού (στο ίδιο, σ.292-293).

Συμπερασματικά θα πρέπει να πω ότι όσο πιο χαμηλό είναι το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ένας προϊστάμενος μέσα στον οργανισμό, τόσο πιο εξειδικευμένη, συγκεκριμένη και ακριβής είναι η προγραμματική του δραστηριότητα. Τα προγράμματα στα κατώτερα επίπεδα αναγκαστικά αφορούν σε λεπτομερειακά θέματα που επηρεάζουν τους γενικότερους στόχους.

Η φύση του προγραμματισμού στα κατώτερα επίπεδα είναι δευτερογενής ή παράγωγος, με την έννοια ότι προέρχεται και εξαρτάται από τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό που είναι πρωτογενής ή πρωτότυπος. Ο προγραμματισμός στα κατώτερα επίπεδα αφορά στην εξειδίκευση και μερικότερη ανάλυση των αποφάσεων που παίρνονται στα ανώτερα επίπεδα και ασχολείται με το «πώς θα» σε αντίθεση με το «τι» το οποίο αποτελεί ευθύνη των ανωτέρων Διευθυντικών στελεχών.

Οργάνωση

A. Ο ρόλος των ανωτέρων Διευθυντικών στελεχών

Στα ανώτερα Διευθυντικά επίπεδα, δηλαδή στα επίπεδα που βρίσκονται στην κορυφή της Ιεραρχικής Πυραμίδας, η οργανωτική προσπάθεια αποβλέπει: Στον προσδιορισμό της μορφής της συνολικής τυπικής οργανωτικής διάρθρωσης του οργανισμού. Στα επίπεδα αυτά ο manager απασχολείται με θέματα που αφορούν:

α) Στον καταμερισμό των έργων και στη βάση με την οποία θα χωρήσει στην τμηματοποίηση της εργασίας. Για το σκοπό αυτό πρέπει να εί-

ναι σε θέση να επιλέγει μία ή συνδυασμό περισσότερων από τις πιο κάτω δυνατότητες ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων ήτοι:

- ❖ Ομαδοποίηση με βάση τις ασκούμενες λειτουργίες του οργανισμού όπως παραγωγή, marketing, Διοίκηση προσωπικού κλπ
- ❖ Ομαδοποίηση με βάση τις γεωγραφικές περιοχές δραστηριοποίησης του οργανισμού και τέλος
- ❖ Ομαδοποίηση με βάση τις διάφορες κατηγορίες πελατών.

β) Στην έκταση της αποκεντρώσεως που πρέπει να ισχύει μέσα στον οργανισμό. Το πρόβλημα αυτό περιλαμβάνει την ταυτόχρονη μελέτη και συνεξέταση του συστήματος των μονάδων υποστήριξης της αποκεντρωτικής προσπάθειας του οργανισμού ή την φυσική αποκέντρωση των τμημάτων από πλευράς εγκαταστάσεων, όπως επίσης και την αποκέντρωση του μηχανισμού λήψεως αποφάσεων και τέλος

γ) Στην μορφή και την έκταση της οργανωτικής διαρθρώσεως του οργανισμού καθώς επίσης και στον τρόπο με τον οποίο θα ρυθμίζεται και θα συνδυάζεται το σύστημα των γραμμών εξουσίας, ευθύνης, αναφοράς, επικοινωνίας και λήψεως αποφάσεων.

Κρίσιμη σπουδαιότητα έχει στην περίπτωση αυτή η σχέση μεταξύ εκτελεστικών και επιτελικών υπηρεσιών, ιδιαίτερα σε σχέση με την προοπτική της ενότητας και του συντονισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των υπηρεσιών αυτών.

B. Ο ρόλος των κατωτέρων στελεχών

Ο ρόλος των κατωτέρων επιχειρηματικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης περιορίζεται σχεδόν αποκλειστικά στο συντονισμό επί καθημερινής βάσεως των ανθρώπων, των μηχανικών μέσων, των πρώτων υλών κλπ. με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Με μια γενικότερη οργανωτική έννοια οι προϊστάμενοι των κατωτέρων επιπέδων και κυρίως οι προϊστάμενοι πρώτης γραμμής, ενδιαφέρονται περισσότερο για τις σχέσεις μεταξύ πραγμάτων και μεταξύ προσώπων και πραγμάτων και όχι για τις σχέσεις μεταξύ τμημάτων (στο ίδιο, σ.294-295).

Διεύθυνση

A. Ο ρόλος των ανωτέρων στελεχών

Όπως και στην περίπτωση των λειτουργιών του προγραμματισμού και της οργανώσεως, η Διευθυντική λειτουργία στα Ανώτερα οργανωτικά επίπεδα είναι, από άποψη αντικειμένου, ευρύτερη από αυτή που ασκούν οι προϊστάμενοι πρώτης γραμμής. Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος στο ανώτερο Ιεραρχικό επίπεδο είναι υπεύθυνος για τη διαμόρφωση και προώθηση μίας γενικά θετικής αντίληψης ως προς την άσκηση της Διευθυντικής λειτουργίας. Πέρα από αυτό, ο προϊστάμενος στο επίπεδο αυτό πρέπει να φροντίζει ώστε όλοι οι λοιποί προϊστάμενοι στα κατώτερα επίπεδα, να έχουν λάβει την αναγκαία εκπαίδευση που θα τους δώσει την δυνατότητα να γίνουν αποδοτικοί ηγέτες.

Στην περίπτωση αυτή δεν είναι αρκετό να τονίζει κανείς με λόγια το τι πρέπει, αλλά πρέπει να διδάσκει με το παράδειγμα. Το παράδειγμα που

δίνει η Διοίκηση του οργανισμού ως προς τον τρόπο που ασκεί τη Διευθυντική λειτουργία, αποτελεί το μεγαλύτερο και το βασικότερο δίδαγμα.

B. Ο ρόλος των κατωτέρων στελεχών

Ο τρόπος με τον οποίο οι προϊστάμενοι των κατωτέρων επιπέδων διευθύνουν το προσωπικό τους και οι συγκεκριμένες μέθοδοι που εφαρμόζουν για την αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων ηγεσίας, αντικατοπτρίζουν τους τρόπους και τις μεθόδους που εφαρμόζουν οι προϊστάμενοί τους. Στο σημείο αυτό πρέπει να έχουμε υπόψη ότι οι προϊστάμενοι μέσα στους οργανισμούς έχουν συνήθως την τάση να διευθύνουν κατά τον τρόπο που διευθύνονται.

Στην κορυφή της Ιεραρχικής πυραμίδας ο προϊστάμενος παίζει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη σχετικών προγραμμάτων υποκίνησης του προσωπικού και στην εξασφάλιση συνεχούς τροφοδότησης του οργανισμού με ταλαντούχο προσωπικό. Αντίθετα οι προϊστάμενοι πρώτης γραμμής χωρίς να προϊστανται άλλων προϊσταμένων, είναι εν τούτοις υπεύθυνοι για το συντονισμό των προσπαθειών του προσωπικού που ασχολείται με όλες τις εκτελεστικές εργασίες. Παρ' όλον ότι τελική επιδίωξη τους είναι η σωστή διεξαγωγή της εργασίας, εν τούτοις πρέπει ταυτόχρονα, να ενδιαφέρονται και για την αποτελεσματική εκτέλεση της αποστολής του προσωπικού του οποίου προϊστανται, όπως επίσης και για τη δημιουργία ενός Ικανοποιητικού κλίματος υποκίνησης του προσωπικού τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι για τον εργάτη που εργάζεται στη γραμμή παραγωγής ή για τον υπάλληλο που χειρίζεται διάφορα θέματα στο κατώτατο

επίπεδο, ο προϊστάμενος της πρώτης γραμμής αντιπροσωπεύει το σύνολο του οργανισμού. Ως εκ τούτου η αντίληψη του προσωπικού της κατηγορίας αυτής για τον οργανισμό, είναι μία αντανάκλαση της αντίληψης που έχει για τον προϊστάμενο του.

Η ικανότητα του προϊσταμένου για ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με τους υφισταμένους του, αποτελεί βασικό στοιχείο της αποδοτικής άσκησης της εποπτείας στο επίπεδο της πρώτης γραμμής (στο ίδιο, σ.295-296).

Έλεγχος και λήψη αποφάσεων

A. Ο ρόλος των ανωτέρων στελεχών

Με δεδομένη τη στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ των λειτουργιών του προγραμματισμού, της λήψεως των αποφάσεων και του ελέγχου η διάκριση μεταξύ των προϊσταμένων ανωτέρων και κατωτέρων επιπέδων από την άποψη του τρόπου εργασίας, είναι και στην περίπτωση του ελέγχου και της λήψης αποφάσεων σχεδόν ίδιες με αυτές που αναφέραμε πιο πάνω. Τα στελέχη που βρίσκονται στα ανώτερα Διευθυντικά επίπεδα, εστιάζουν το ενδιαφέρον τους κυρίως σε θέματα μακράς πνοής και στη λήψη αποφάσεων επί θεμάτων ευρύτερης σημασίας (γνωστές ως μακροαποφάσεις). Τα Διευθυντικά στελέχη στα επίπεδα αυτά ασχολούνται περισσότερο με την καθιέρωση προτύπων ή στόχων καθώς και με την ανάλυση πληροφοριών σχετικών με την αντικειμενική εκτίμηση και αξιολόγηση της θέσεως, στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός στο σύνολο του.

B. Ο ρόλος των κατωτέρων στελεχών

Ο ρόλος των κατωτέρων στελεχών στο θέμα του ελέγχου και της λήψεως αποφάσεων εξαντλείται κυρίως σε θέματα παρακολούθησης της καθημερινής εργασίας και εφαρμογής των αποφάσεων των ανωτέρων κλιμακίων. Με τα δεδομένα αυτά ενώ τα στελέχη των ανωτέρων επιπέδων εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στον έλεγχο ευρύτερων τομέων δράσεως του οργανισμού, όπως είναι π.χ. η παραγωγή, το marketing, η χρηματοδότηση, η Διοίκηση του προσωπικού κλπ, οι προϊστάμενοι της πρώτης γραμμής εστιάζουν το ενδιαφέρον τους και την ελεγκτική τους δραστηριότητα, στους συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν τα καθημερινά αποτελέσματα, καθώς και στην απομάκρυνση των σχετικών εμποδίων που παρεμβαίνουν άμεσα στην εκτέλεση του έργου τους. Παρ' όλα αυτά αν και δεν συμβαίνει πάντοτε, είναι πολύ πιθανό ένας προϊστάμενος της πρώτης γραμμής να εμπλακεί σε μία άμεση κρίση.

Σε ότι αφορά στην λήψη των αποφάσεων, ισχύει η ίδια γενική παρατήρηση. Τα Διευθυντικά στελέχη των Ανωτέρων επιπέδων εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε ευρύτερης έκτασης και μακράς πνοής θέματα, τα οποία προσδιορίζουν μία κατεύθυνση για τον οργανισμό, ενώ οι προϊστάμενοι πρώτης γραμμής ασχολούνται κυρίως με άμεσα και καθημερινής φύσεως λειτουργικά προβλήματα (στο ίδιο, σ.297).

5. Το management ως επάγγελμα

Το management στη σημερινή εποχή είναι επάγγελμα και για την άσκηση του απαιτεί έναν επαγγελματία. Κατά το παρελθόν έγινε μεγάλη συζήτηση για τα υπέρ και τα κατά αυτής της άποψης, όμως σήμερα έχουμε φθάσει σε ένα σημείο στο οποίο η συζήτηση αυτή είναι άνευ αντικειμένου, διότι οι εξελίξεις κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών δεν αφήνουν περιθώρια, ώστε να θεωρήσει κανείς το management οτιδήποτε άλλο εκτός από επάγγελμα.

Σε παλαιότερες εποχές, όταν χρειαζόταν κάποιοι άνθρωποι προκειμένου να αναλάβουν διευθυντικά καθήκοντα, αναζητούνταν μεταξύ των καλύτερων υπαλλήλων κατωτέρων κλιμακίων οι οποίοι στη συνέχεια διορίζονταν ως προϊστάμενοι οργανισμών ή τμημάτων.

Η πρακτική αυτή στηριζόταν στην άποψη ότι εφ' όσον οι υπάλληλοι αυτοί ήσαν καλοί σε οποιοδήποτε εκτελεστικό επίπεδο θα μπορούσαν να γίνουν αυτόματα και καλοί προϊστάμενοι. Για το λόγο αυτό οι καλύτεροι τερναδόροι, οι καλύτεροι λογιστές, οι καλύτεροι μηχανικοί ή πωλητές ήσαν οι κυριότεροι υποψήφιοι για μία διευθυντική θέση. Εν τω μεταξύ όμως με την συνθετοποίηση του Διευθυντικού έργου και με την πολυπλοκότητα των συσχετίσεων που αναπτύχθηκαν, έγινε φανερό ότι η αντίληψη αυτή δεν ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες και δεν αποδίδει την πραγματική κατάσταση που επικρατεί στον κόσμο των επιχειρήσεων. Το σύγχρονο Διευθυντικό στέλεχος απαιτείται να έχει ένα μοναδικό συνδυασμό γνώσεων δεξιοτήτων συμπεριφορών εμπειριών και ικανοτήτων, επιπλέον δε να είναι σε θέση

να αναπτύσσει και να αξιοποιεί κατάλληλα όλες αυτές τις γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές και ικανότητες, αν θέλει να επιτύχει στο έργο του.

Είναι αλήθεια ότι πολλοί άνθρωποι έχουν ένα έμφυτο ταλέντο, το οποίο τους δίνει τη δυνατότητα να εξελίσσονται σε αποδοτικούς managers αξιοποιώντας το ταλέντο τους αυτό. Όμως είναι εξ ίσου αλήθεια ότι οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές και ικανότητες μπορεί να διδαχθούν και να αναπτυχθούν σε κάθε ένα συγκεκριμένο άτομο.

Αυτό αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι οι οργανισμοί διαθέτουν εκατομμύρια κάθε χρόνο σε διαφόρων μορφών προγράμματα αναπτύξεως διευθυντικών στελεχών. Επίσης πολύ λίγοι είναι εκείνοι οι οργανισμοί που δεν έχουν κάποιο ειδικό τμήμα που να ασχολείται κατά κύριο λόγο με δραστηριότητες που αφορούν στην ανάπτυξη διευθυντικών στελεχών (στο ίδιο, σ. 299-300).

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2^ο

Η ΕΝΝΟΙΑ & Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Εισαγωγικά στοιχεία

Οικονομική μονάδα είναι ένας οργανισμός ο οποίος μέσω του συνδυασμού των συντελεστών της παραγωγής εξασφαλίζει την επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι οικονομικές μονάδες αποτελούν βασικούς παράγοντες ανάπτυξης της οικονομίας και κατά συνέπεια ουσιώδεις συντελεστές της οικονομικής ανάπτυξης.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν τους παράγοντες αυτούς και να προωθούν τις κατάλληλες πολιτικές, ώστε να καταστεί δυνατή η πραγματοποίηση των αποτελεσμάτων.

Ως γενικούς παράγοντες ανάπτυξης των επιχειρήσεων θα μπορούσαμε να αναφέρουμε π.χ. τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης, την ικανότητα χρηματοδότησης των λειτουργιών της, τη φύση των προϊόντων τα οποία παράγει, την έκταση της ζήτησής τους, τον ανταγωνισμό κ.λ.π. Υπάρχουν

όμως και ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι παρ' όλο ότι δεν συνδέονται άμεσα με τους πιο πάνω παράγοντες, εν τούτοις παίζουν ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, δηλαδή στους υποκειμενικούς και αντικειμενικούς. Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας, δηλαδή οι υποκειμενικοί, συναρτώνται στενά με το προσωπικό και τις ικανότητες του επιχειρηματία, ενώ οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας, δηλαδή οι αντικειμενικοί υφίστανται ανεξάρτητα από την προσωπικότητα και τις ικανότητες του συγκεκριμένου επιχειρηματία.

Στην πρώτη κατηγορία υπάγονται:

- ❖ Το είδος της ηγεσίας
- ❖ Τα συστήματα διοικήσεως και χειρισμού των ανθρωπίνων πόρων
- ❖ Η εκμετάλλευση των παρουσιαζομένων ευκαιριών
- ❖ Οι οργανωτικές ικανότητες του επιχειρηματία
- ❖ Τα συστήματα αξιοποίησης της εξειδικευμένης γνώσης
- ❖ Οι σχέσεις με τους προμηθευτές και με τα πιστωτικά ιδρύματα
- ❖ Η συμπεριφορά έναντι των πελατών κ.α.

Στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων ανήκουν οι αντικειμενικοί ή απρόσωποι παράγοντες, οι οποίοι υφίστανται και επηρεάζουν των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τις επιθυμίες ή την προσωπικότητα του επιχειρηματία. Στην κατηγορία αυτή εντάσσεται το σύνολο των παραγόντων, οι οποίοι συμβάλλουν στη δημιουργία του τεχνικού περιβάλλοντος στα πλαίσια του οποίου αναπτύσσεται η επιχειρηματική δραστηριότητα.

Μεταξύ των παραγόντων αυτών περιλαμβάνονται:

- ❖ Τα νέα προϊόντα που προωθούνται στην αγορά από τις σύγχρονες επιχειρήσεις
- ❖ Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών
- ❖ Οι προωθούμενες νέες κατασκευαστικές μέθοδοι
- ❖ Η διάθεση μεγάλου όγκου παραγωγικών συντελεστών κ.α.

Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας όταν υπάρχουν, εξασφαλίζουν την αναγκαία ενεργητικότητα, τη συστηματική δραστηριοποίηση του οργανισμού και την αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, ενώ η πλήρης ανάπτυξη της επιχειρήσεως εξασφαλίζεται με την ταυτόχρονη αξιοποίηση των παραγόντων της δεύτερης κατηγορίας. Αυτό σημαίνει ότι για να καταστεί δυνατή η απρόσκοπτη ανάπτυξη της επιχειρήσεως, πρέπει να συντρέχουν και οι δύο ως άνω κατηγορίες παραγόντων, οι οποίοι σε τελευταία ανάλυση δημιουργούν το απαραίτητο ανθρώπινο και τεχνολογικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο πρέπει να αναπτύσσεται μια σύγχρονη επιχείρηση. (Φαναριώτη, 2001, σ.25-26 και σ.253-257)

2. Η ηγεσία

Όπως είναι γνωστό οι άνθρωποι οι οποίοι οδηγούν μια επιχείρηση στην επιτυχία, μπορεί με την ίδια ευκολία να την οδηγήσουν στη χρεοκοπία κάτω από μια δεδομένη σειρά προϋποθέσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την οικονομική ζωή και την επιχειρηματική δράση, είναι σε μεγάλο βαθμό ασαφείς, πράγμα που σημαίνει ότι το

κλίμα μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις είναι, από την πλευρά των παραγόντων που σε τελευταία ανάλυση το διαμορφώνουν, σε σημαντικό βαθμό απροσδιόριστο. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρηματιών, οι οποίοι ενώ κατεύθυναν τις επιχειρήσεις τους με σύστημα και ενθουσιασμό προς την επιτυχία, στο τέλος κατέληξαν στην οδό των ερειπίων. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι εν τω μεταξύ παρενεβλήθησαν ορισμένες συνθήκες τις οποίες δεν μπορούσαν όχι απλώς να ελέγξουν αλλά και να κατανοήσουν. Αλλά και στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ορισμένοι σαφώς καθορισμένοι παράγοντες παίζουν συγκεκριμένο ρόλο στην εξέλιξη της επιχειρήσεως, είναι σε τελευταία ανάλυση δύσκολο να προσδιορίσει κανείς με σαφήνεια το βαθμό της συνεισφοράς τους, στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και να πει με βεβαιότητα ποιος ήταν ο κύριος συντελεστής της επιτυχίας. Για τον ίδιο λόγο επίσης είναι δύσκολο να προσδιορίσει κανείς μέσα σε ένα μεγάλο οργανισμό, που λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύ πλαίσιο αλληλεξαρτήσεων, ποια ήταν η ακριβής συμβολή των προσώπων που συμμετείχαν στην επίτευξη των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

Ανεξάρτητα πάντως από τα ανωτέρω, η πράξη έχει αποδείξει ότι οι περιπτώσεις απρόσκοπτης ανάπτυξης και επιτυχίας των επιχειρήσεων οφείλονται συνήθως σε μια πολύ μικρή ομάδα ανθρώπων, σε ορισμένες δε περιπτώσεις, σε ένα συγκεκριμένο ξεχωριστό πρόσωπο.

Κάθε επιχείρηση, η οποία διοικείται λογικά είναι πιθανόν να λειτουργεί και αποτελεσματικά μέσα στο πλαίσιο της αγοράς, αν υπάρχουν οι απαραίτητες ευνοϊκές συνθήκες. Όμως οι επιχειρήσεις οι οποίες πραγματο-

ποιούν μεγάλα βήματα προόδου κατευθύνονται από άτομα τα οποία είναι κάτι περισσότερο από καλοί managers. Πρόκειται για πρόσωπα που διακρίνονται για την ικανότητα και τη διορατικότητα τους να εντοπίζουν το πλήθος των περίπλοκων καταστάσεων και να δίνουν τις κατάλληλες σε κάθε περίπτωση λύσεις. Ταυτόχρονα πρόκειται για πρόσωπα που διαθέτουν ηγετικές ικανότητες και έχουν την ικανότητα να εμπνέουν την πίστη, την αφοσίωση και τον ενθουσιασμό στο προσωπικό τους και να τους πείθουν να τους ακολουθούν με τη θέλησή τους στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών των οργανισμών, πρόκειται για τους σύγχρονους ηγέτες (στο ίδιο, 2001, σ. 258-259).

Μπορεί οι επιχειρήσεις να αναπτύσσονται με την έμπνευση και την αποτελεσματική κατεύθυνση των ηγετών τους, πλην όμως η ηγεσία από μόνη της δεν είναι ικανή να εξασφαλίσει την ανάπτυξη της επιχείρησης, διότι σε κάθε περίπτωση βασικό ρόλο παίζουν και οι κατάλληλες ευκαιρίες οι οποίες δεν παρουσιάζονται εύκολα, όπως επίσης δεν μπορεί να ενταχθούν στο πλαίσιο των γενικών επιδιώξεων της επιχείρησης.

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση αποκροούνται από την ίδια, όπως υπάρχουν και περιπτώσεις κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις επωφελούνται ορισμένων καταστάσεων και ευκαιριών που παρουσιάζονται για εκμετάλλευση σε άλλες επιχειρήσεις, ενώ τέλος υπάρχουν και περιπτώσεις κατά τις οποίες οι παρουσιάζόμενες στις επιχειρήσεις ευκαιρίες είναι καθαρά θέμα τύχης. Αυτό σημαίνει ότι και η τύχη στο χώρο των επιχειρήσεων παίζει σημαντικό ρόλο. Παρ' όλα

όμως αυτά μια ορθολογικά οργανωμένη και λειτουργούσα επιχείρηση είναι αδύνατο να βασίζεται την εξέλιξη και την ανάπτυξή της στην τύχη. Σύμφωνα μάλιστα με την σύγχρονη αντίληψη της επιστημονικής διοίκησης οι ευκαιρίες εξεταζόμενες με μακροχρόνια προοπτική είναι αδύνατο να θεωρηθούν ως θέμα τύχης και τούτο διότι αν μια επιχείρηση σταθερά ανακαλύπτει και εκμεταλλεύεται ευκαιρίες, δεν μπορεί να θεωρείται ως τυχερή, αλλά σημαίνει ότι είναι σε θέση να προβλέπει και να προγραμματίζει σωστά.

3. Τα στελέχη των επιχειρήσεων

Στέλεχος χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας, ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις, οι οποίες να επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων μέσα στην επιχείρηση. Στελέχη είναι π.χ. οι ανώτατοι κι ανώτεροι υπάλληλοι, οι εργοδηγοί, οι αρχιεργάτες κλπ.

Θέση εργασίας καλείται ένα σύνολο επιμέρους καθηκόντων ή έργων, τα οποία πρέπει να εκτελούνται συνέχεια με την εργασία ενός ανθρώπου. Ο όρος «θέση εργασίας» δεν είναι επομένως ταυτόσημος με το χώρο εργασίας, τον τόπο, δηλαδή, όπου γίνεται η προσφορά υπηρεσιών απ' τον εργαζόμενο, αλλά είναι το σύνολο των προς εκτέλεση καθηκόντων (εργασιών) από κάθε εργαζόμενο. Αυτά τα καθήκοντα δεν είναι προσωποπαγή, δηλαδή δεν είναι συνδεδεμένα με ορισμένο μέλος της οικονομικής μονάδας, στο οποίο αναφέρονται. Έτσι η θέση εργασίας και το περιεχόμενό της, παραμένει θεωρητικά όπως είναι κι όταν ακόμα αντικαθίσταται ο κάτοχος της. Η θέση εργασίας είναι ελάχιστη μονάδα (ελάχιστο στοιχείο οικονομικής μονάδας), για

την εκπλήρωση δε των καθηκόντων της απαιτείται η εργασία ενός μόνο ανθρώπου, εφοδιασμένου με την εξουσία για χρήση των κατάλληλων υλικών και αυτών μέσων. Είναι δυνατό δύο ή και περισσότερες θέσεις εργασίας να χρησιμοποιούν το ίδιο ή τα ίδια βοηθητικά μέσα, π.χ. δύο χειριστές την ίδια μηχανή. Η θέση εργασίας συνήθως περιλαμβάνει ομοιογενή καθήκοντα, δηλαδή παραχωρημένες αρμοδιότητες κι ευθύνες για την εκτέλεση, είτε ομοιογενών εργασιών, είτε αυτοτελούς εργασίας, μερικές φορές δε ανομοιογενή, π.χ. εκτέλεση ολόκληρης σειράς διαφόρων εργασιών.

Φορέας θέσης εργασίας καλείται ο κάτοχος της θέσης εργασίας, δηλαδή το πρόσωπο το οποίο είναι επιφορτισμένο με την πλήρωση αυτής της θέσης εργασίας και με την εκπλήρωση των αντίστοιχων καθηκόντων.

Χαρακτηριστικά κάθε φορέα θέσης εργασίας κι έννοιες αναπόσπαστες για την ανάληψη καθηκόντων είναι:

α) Η ευθύνη, δηλαδή η υποχρέωση του φορέα αυτής της θέσης εργασίας, να εκπληρώνει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του και να λογοδοτεί γι' αυτά στον προϊστάμενο του.

β) Η εξουσία, δηλαδή το δικαίωμα που παρέχεται σε κάθε φορέα θέσης εργασίας να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα υλικά και άυλα μέσα και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εκτέλεση των καθηκόντων του.

4. Είδη Στελεχών

Ανάλογα με τον τρόπο, με τον οποίο επηρεάζουν την εργασία άλλων, τα στελέχη διακρίνονται σε ηγετικά στελέχη και σε στελέχη χωρίς υφισταμένους.

Ηγετικά στελέχη ή managers χαρακτηρίζονται εκείνα τα στελέχη, τα οποία προϊστανται άλλων φορέων θέσεων εργασίας.

Ως προς το περιεχόμενο του όρου ηγετικό στέλεχος ή manager υπάρχουν διαφορές απόψεων. Τα περισσότερα στελέχη κάθε επιχείρησης είναι ηγετικά στελέχη. Έτσι π.χ. ο γενικός διευθυντής, οι τμηματάρχες, οι προϊστάμενοι υπηρεσιών κι οι αρχιεργάτες, δηλαδή φορείς θέσεων εργασίας, οι οποίοι κατέχουν θέση προϊσταμένου, επηρεάζουν άμεσα τους υφισταμένους τους, με την εξουσία την οποία έχουν πάνω στην εργασία τους. Ηγετικό στέλεχος ονομάζεται, λοιπόν, κάθε φορέας ηγετικής θέσης εργασίας.

Ηγετική θέση εργασίας χαρακτηρίζεται κάθε θέση εργασίας με διευθυντικά καθήκοντα, δηλαδή κάθε θέση εργασίας, ο φορέας της οποίας είναι επικεφαλής συστήματος, ή υποσυστήματος (π.χ. γεν. διεύθυνση, διεύθυνση, τμήμα, ομάδα εργασίας) κι έχει σαν βασικό καθήκον την εποπτεία, το συντονισμό και τον έλεγχο των ενεργειών των εργαζομένων που διευθύνει για την επίτευξη αντικειμενικών στόχων, με τη βοήθεια συνεργατών.

Χαρακτηριστικά στοιχεία της έννοιας «ηγετικό στέλεχος» εκτός από την εξουσία και την ευθύνη, είναι η επιβολή κι η πρωτοβουλία. Βασικής ση-

μασίας είναι το γεγονός, ότι στους φορείς ηγετικών θέσεων εργασίας δεν δίνονται εργασίες για εκτέλεση, αλλά έργα για διευθέτηση.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετικών στελεχών είναι:

α) Η επιβολή, δηλαδή το δικαίωμα κι η υποχρέωση του ηγετικού στελέχους να δίνει οδηγίες στους υφισταμένους του, έτσι ώστε να χρησιμοποιείται η προσπάθεια τους, με τον τρόπο που αυτός αποφάσισε.

β) Η πρωτοβουλία, δηλαδή η δυνατότητα για ελεύθερη αυτόβουλη (δηλαδή αυτή που οφείλεται στην προσωπική κρίση και θέληση) απόφαση (ή πνευματική σύλληψη) κι η πραγματοποίησή της. Η πρωτοβουλία αναφέρεται στο δικαίωμα και την υποχρέωση των ηγετικών στελεχών να δραστηριοποιούνται συνέχεια κι αυτόβουλα, δίνοντας κατευθύνσεις για σωστή εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

Σαν τυπικό στοιχείο της έννοιας ηγετικό στέλεχος συνήθως αναφέρεται και το σύνολο των γνώσεων, τις οποίες απέκτησε ένα μέλος της επιχείρησης ύστερα από σπουδές σε ανώτατο ή ανώτερο εκπαιδευτικό ίδρυμα, είτε ύστερα από προσωπική επαγγελματική εμπειρία. Βέβαια δεν αποτελεί πάντα εγγύηση ύπαρξης επαρκών και κατάλληλων γνώσεων για την κατάληψη κάποιας ηγετικής θέσης εργασίας. Θεωρούμε, όμως ότι οι γνώσεις είναι αναμφίβολα όχι μόνο πολύτιμες και ανεβάζουν την ποιοτική και ποσοτική στάθμη της εργασίας που προσφέρει το ηγετικό στέλεχος, αλλά επίσης απαραίτητη προϋπόθεση επιβίωσης και εξέλιξης μέσα σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Εντούτοις δεν είναι δυνατό να θεωρηθούν αυτές συστατικό στοιχείο της έννοιας ηγετικό στέλεχος, αλλά μόνο σαν στοιχείο, δια μέσου του οποίου βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας την οποία προσφέρει το ηγετικό στέλεχος. Και βέβαια δεν σημαίνει ότι η κατοχή πτυχίου μπορεί να θεωρηθεί σαν ενδεικτικό στοιχείο ικανού ηγετικού στελέχους. Υπάρχουν άτομα, τα οποία κατέχουν ηγετικές θέσεις εργασίας και πετυχαίνουν υψηλές επιδόσεις παρόλο ότι στερούνται πανεπιστημιακής μόρφωσης. Αυτοί είναι αναμφισβήτητα ηγετικά στελέχη, αν και δεν έχουν δίπλωμα. Στην προκειμένη περίπτωση δηλαδή δεν εξετάζεται ποια είναι τα επιθυμητά προσόντα των ηγετικών στελεχών, αλλά ποια είναι τα τυπικά γνωρίσματα, τα οποία επιτρέπουν να χαρακτηριστεί κάποιος ηγετικό στέλεχος.

Επιπλέον παρατηρείται μερικές φορές το φαινόμενο, ιδίως σε λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, να τοποθετούνται σαν ηγετικά στελέχη άτομα όχι εξαιτίας των ικανοτήτων, των γνώσεων ή του πτυχίου τους, αλλά σαν συνέπεια συγγένειας ή φιλίας με το ανώτατο ηγετικό στέλεχος, επιχειρηματία ή μετ' ανώτερα ηγετικά στελέχη. Κι αυτοί που καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις εργασίας είναι αναμφισβήτητα ηγετικά στελέχη.

Τέλος, ανεξάρτητα από την κατάσταση που παρουσιάσαμε παραπάνω, μπορεί να θεωρηθεί βέβαιο, ότι η εξέλιξη των κοινωνιών σε βιομηχανικές και η συνεχής αύξηση της σπουδαιότητας των επιστημονικών ανακαλύψεων, των τεχνολογικών καινοτομιών και της οικονομικής προόδου, για κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών, θα επιβάλει σε μεγάλο βαθμό την αντικα-

τάσταση της κληρονομικής και πολιτικής προέλευσης ηγετικών στελεχών μ' επαγγελματίες, με πλατιές και κατάλληλες σπουδές και εμπειρία.

Στοιχείο, με το οποίο βελτιώνεται η ποιότητα των ηγετικών στελεχών, αποτελούν ορισμένες ιδιότητες της προσωπικότητας των ηγετικών στελεχών. Έτσι π.χ. παρόλο που ο τρόπος άσκησης επιβολής του ηγετικού στελέχους στους υφιστάμενους του (εξαναγκασμός για εκτέλεση διαταγών ή δημιουργία αισθήματος συνεργασίας με τη θέληση τους) είναι μέγιστης σημασίας και μπορεί να διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία του φορέα κάποιας ηγετικής θέσης εργασίας, σαν ηγέτη, εντούτοις η συνεργατικότητα ή η έλλειψη αυταρχικότητας από μέρους του ηγέτη δεν θεωρείται σαν χαρακτηριστικό στοιχείο της έννοιας «ηγετικό στέλεχος», αλλά μόνο σαν στοιχείο της ποιότητας της έννοιας αυτής.

Εφ' όσον ηγετικό στέλεχος είναι κάθε φορέας ηγετικής θέσης εργασίας, η κατοχή ηγετικής θέσης είναι το βασικό τυπικό στοιχείο, ενώ η έλλειψη ηγετικών προσόντων είναι ουσιαστικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας κάποιου μέλους της οικονομικής μονάδας, άσχετα με τη θέση την οποία κατέχει.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να πούμε ότι υπάρχουν και στελέχη χωρίς υφισταμένους και είναι εκείνοι οι φορείς θέσεων εργασίας, οι οποίοι δεν εξουσιάζουν την εργασία άλλων, αλλά επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις ηγετικών στελεχών, είτε με την προετοιμασία των αποφάσεων αυτών, είτε εκφέροντας γνώμη πάνω σε ειδικά θέματα, για τα οποία έχουν τις αναγκαίες γνώσεις κι εμπειρίες.

Πρόκειται για φορείς μεμονωμένων θέσεων εργασίας με καθήκοντα επιτελικού χαρακτήρα, για τις οποίες δεν προβλέπονται υφιστάμενοι. Τα στελέχη χωρίς υφισταμένους είναι σπάνια στις οικονομικές μονάδες μικρού μεγέθους, αλλά και στις μεσαίες και μεγάλες είναι πολύ λιγότερα απ' τα ηγετικά στελέχη. (Κανελλόπουλος, 1990, σ.24-31)

5. Βαθμίδες ηγετικών στελεχών

Το σύνολο των ηγετικών στελεχών, το οποίο αποτελεί τη δομή των βαθμίδων ή επιπέδων της ηγεσίας, διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες. Στον ανώτατο ηγέτη (ιδιοκτήτη ή επιχειρηματία, άτομο ή συλλογικό όργανο) και στα ηγετικά στελέχη, τα οποία κατέχουν ηγετικές θέσεις εργασίας που παραχωρήθηκαν σ' αυτά απ' τον ανώτατο ηγέτη. Τα ηγετικά στελέχη της πρώτης κατηγορίας αποτελούν την κεντρική, ανώτατη ή άμεση ηγεσία, ενώ εκείνα της δεύτερης συγκροτούν την περιφερειακή, ανατιθέμενη ή έμμεση όπως αποκαλείται ηγεσία.

Η ανώτατη η κεντρική ηγεσία έχει το χαρακτηριστικό, ότι είναι επικεφαλής όλης της επιχείρησης και συνεπώς έχει μόνο υφιστάμενους κι όχι προϊστάμενους. Αυτή είναι η μόνη θέση εργασίας η οποία κατέχει εξουσία πρωτογενή (κι όχι μ' εξουσιοδότηση) κι έτσι είναι η μοναδική πηγή εξουσίας μέσα στην επιχείρηση. Η ανώτατη ηγεσία ασκεί τα καθήκοντα του επιχειρηματία και κυρίως προβαίνει στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης και της πολιτικής που θα ακολουθήσει για επίτευξη αυτών, το

σχεδιασμό της δράσης, καθώς και τον προγραμματισμό, το συντονισμό, τον έλεγχο και την εκπροσώπηση της επιχείρησης.

Αυτοί που ανήκουν στην ανώτατη ηγεσία, οποιασδήποτε μορφής επιχείρησης, αποτελούν τους καθαυτού ηγέτες.

Η ανώτατη ηγεσία παρουσιάζεται με μορφή ατομικής, συλλογικής ή μεικτής ηγεσίας. Σαν ατομική χαρακτηρίζεται η ανώτατη ηγεσία όταν ο φορέας της ηγετικής θέσης εργασίας είναι ένα φυσικό πρόσωπο, π.χ. ο ιδιοκτήτης επιχειρηματίας μιας επιχείρησης. Συλλογική καλείται η ανώτατη ηγεσία, η οποία ασκείται από κοινού αδιαίρετα από περισσότερα του ενός πρόσωπα, δηλαδή από συλλογικό όργανο, καθώς π.χ. στην περίπτωση συνεταιρίων, ή συνέλευσης μετόχων ή ακόμα κι από συλλογικό όργανο που εκπροσωπεί αυτούς που προαναφέραμε, καθώς π.χ. σε περίπτωση κάποιων μόνο απ' τους συνεταιίρους ή απ' το διοικητικό συμβούλιο κάποιας οργάνωσης. Μεικτή ανώτατη ηγεσία θεωρείται αυτή που ασκείται από εντεταλμένο ή διευθύνοντα σύμβουλο, αντικαθιστώντας το προαναφερθέν συλλογικό όργανο, μετά από εξουσιοδότηση του.

Η ανατιθέμενη ή περιφερειακή ηγεσία περιλαμβάνει εκείνες τις βαθμίδες της ηγεσίας (δηλαδή των ηγετικών θέσεων εργασίας), οι φορείς των οποίων βοηθούν άμεσα κι έμμεσα την ανώτατη ή κεντρική ηγεσία στην αποστολή της, με βάση την εξουσία που της ανατίθεται. Τα ηγετικά στελέχη που ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία είναι υπεύθυνα μόνο για ένα, με προκαθορισμένα όρια, τομέα της επιχείρησης. Οι φορείς αυτοί θέσεων εργασίας είναι αρμόδιοι για τις συνηθισμένες αποφάσεις κατάρτισης κι εκτέλεσης αναλυτι-

κών προγραμμάτων δράσης, με συντονισμό κι έλεγχο του τομέα δράσης τους (υποσυστήματος ή μέρους του οργανισμού), για τη μεταβίβαση εξουσίας στους άμεσους συνεργάτες τους, καθώς και για την ομαλή διαδοχή τους.

Στις δύο παραπάνω βασικές κατηγορίες ηγετικών στελεχών (ανώτατης κι ανατιθέμενης ηγεσίας) ανήκουν πρόσωπα διαφορετικών μεταξύ τους κατευθύνσεων δράσης. Τα ανώτατα ηγετικά στελέχη είναι κυρίως άνθρωποι δημιουργικής πρωτοβουλίας και δεν ασχολούνται με θέματα, τα οποία έχουν αναθέσει στους υφισταμένους τους. Αυτοί είναι πολύ απασχολημένοι, ερευνώντας μακροχρόνια νέες ιδέες, τις οποίες θα εφαρμόσουν οι υφιστάμενοι τους. Τα υπόλοιπα ηγετικά στελέχη (της ανατιθέμενης ηγεσίας) έχουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο ποσοστό εκτελεστικά καθήκοντα, πρέπει να είναι αποδοτικοί εκτελεστές και σαν τέτοιοι δεν ασχολούνται με τον καθορισμό μακροχρόνιων στόχων.

Η κατηγορία των ηγετικών στελεχών της ανατιθέμενης ηγεσίας κατανέμεται συνήθως σε μερικότερες βαθμίδες ηγεσίας: Τη μέση και την κατώτατη βαθμίδα.

Η μέση βαθμίδα ηγετικών στελεχών περιλαμβάνει όλα εκείνα τα ηγετικά στελέχη, τα οποία έχουν προϊσταμένους κι υφισταμένους, οι οποίοι είναι προϊστάμενοι ηγετικών στελεχών (προϊσταμένων).

Ανεξάρτητα όμως τη βαθμίδα που βρίσκεται κάθε ηγετικό στέλεχος μπορούμε να πούμε, ότι κοινό χαρακτηριστικό στοιχείο όλων είναι το καθήκον τους για την πραγματοποίηση της πολιτικής της επιχείρησης που επιβάλ-

λεται από πάνω, με προγραμματισμό, συντονισμό, διεύθυνση κι έλεγχο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η βαθμίδα αυτή ηγετικών στελεχών ποικίλλει από άποψη αριθμού μελών και υποβαθμίδων, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία αναφέρεται, καθώς και της οργάνωσης της. Π.χ. σε πολύ μικρές οικονομικές μονάδες δεν υπάρχει καν μέση ηγεσία. Μετά τον επικεφαλής της οικονομικής μονάδας (ανώτατη ηγεσία) ακολουθεί ιεραρχικά αμέσως η κατώτατη ηγεσία, πιθανώς δε να λείπει κι αυτή κι ακολουθεί κατευθείαν η βαθμίδα των απλών εκτελεστών.

Σ' άλλες όμως, πολύ μεγάλες, οικονομικές μονάδες, η μέση ηγεσία περιλαμβάνει μεγάλο πλήθος μελών διαφορετικής σπουδαιότητας, κατανεμημένο σε πολλές υποβαθμίδες ιεραρχίας.

Μιλώντας λοιπόν για ηγεσία, εννοούμε τον επικεφαλής. Αυτός όμως μπορεί να είναι επικεφαλής ολόκληρης της οικονομικής μονάδας ή υπηρεσίας ή κάποιου τμήματος, ακόμα δε και ομάδας εργασίας.

Σκοπός όλων των μέτρων για βελτίωση κι ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών είναι να δοθεί η δυνατότητα σ' αυτά, ν' αναδειχθούν το ταχύτερο δυνατό σε ανώτατα ηγετικά στελέχη. Αυτό σημαίνει αφενός ότι, μέτρα γι' ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών πρέπει να παίρνονται για όλες τις βαθμίδες ηγετικών στελεχών προσαρμοσμένα βέβαια στις εκάστοτε ειδικές και αφετέρου, ότι πρέπει να δίνεται εξίσου η δυνατότητα σ' όλους τους υπαλλήλους να λάβουν με το χρόνο θέση ανώτερου ηγετικού στελέχους. Είναι όμως βέβαιο,

ότι μόνο οι πιο ικανοί υπάλληλοι θα φτάσουν σ' αυτή τη βαθμίδα ιεραρχίας (στο ίδιο, σ.31-35).

6. Καθήκοντα των ηγετικών στελεχών

Ένα ηγετικό στέλεχος είναι υπεύθυνο γενικά για το περιβάλλον, μέσα στο οποίο εργάζονται οι υφιστάμενοι συνεργάτες του και θεωρείται ικανό εφόσον πετυχαίνει συνθήκες που προάγουν την αποτελεσματική εργασία.

Καθήκον των ηγετικών στελεχών είναι να απελευθερώσουν τις δυνάμεις των υφισταμένων τους, ή αλλιώς, να δημιουργήσουν τέτοιο περιβάλλον για την ομάδα τους, ώστε τα επιμέρους άτομα να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών διακρίνονται στις εξής δραστηριότητες: Προγραμματισμός, πρόβλεψη, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση κι έλεγχος. Συγκεκριμένα κάθε ηγετικό στέλεχος προγραμματίζει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του, επιλέγει κι εκπαιδεύει αυτούς, οργανώνει τις υπηρεσιακές σχέσεις, διευθύνει την εργασία τους κι αξιολογεί τα πραγματικά αποτελέσματα.

Πιο αναλυτικά:

Ο προγραμματισμός μέσα σε μια επιχείρηση περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών, τη διατύπωση της πολιτικής, την κατάρτιση σχεδίων δράσης και την εκτέλεση προγραμμάτων.

Ο προγραμματισμός αναφέρεται πρώτα απ' όλα στο μέλλον, τόσο το άμεσο, όσο και το απώτερο, αλλά επίσης αναφέρεται και στο παρόν, καθόσον προδιαγράφει τον τρόπο μετάβασης απ' την παρούσα κατάσταση στον αντικειμενικό σκοπό που έχει τεθεί, δηλαδή στην επιθυμητή για το μέλλον κατάσταση.

Κατά τον προγραμματισμό το ηγετικό στέλεχος πρέπει καταρχήν να προβλέπει τα πιθανά προβλήματα και τις ευκαιρίες, οι οποίες θα παρουσιαστούν στο μέλλον. Ως βοήθημα των ηγετικών στελεχών στο έργο αυτό χρησιμοποιείται ένας αριθμός μεθόδων και τεχνικών, ο οποίος συνεχώς αυξάνεται (π.χ. ανάλυση οικονομικών δεδομένων, επιχειρησιακή έρευνα κ.τ.λ.)

Τα ηγετικά στελέχη οφείλουν σήμερα να αναπτύξουν περισσότερες και νέες ικανότητες προκειμένου να αντεπεξέλθουν επιτυχέστερα στον οξύ ανταγωνισμό για τη κατάληψη των επιχειρησιακών θέσεων. Αυτό όμως, δεν σημαίνει ότι οι ικανότητες αυτές αντικαθιστούν την από παράδοση απαραίτητη ικανότητα σωστής διαίσθησης, με νεότερες πιο λογικές μεθόδους. Αντίθετα η διαίσθηση παραμένει και σήμερα βασικό όπλο του ηγετικού στελέχους.

Μετά την εκτίμηση του μέλλοντος, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό για την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Ο καθορισμός των σκοπών αυτών είναι βασικό καθήκον της ανώτατης ηγεσίας. Επιπλέον ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό πολιτικής με βάση την οποία θα επιδιωχτούν οι σκοποί που έχουν τεθεί, την κατάστρωση σχεδίου δράσης το οποίο θα ακολουθηθεί, τον καθορισμό διαδικασιών οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν, την εκτέλεση προγραμμάτων και προϋπολογισμών.

Οργάνωση καλείται η διαδικασία της ομαδοποίησης καθηκόντων (εργασιών για εκτέλεση) σε θέσεις εργασίας, της οριοθέτησης της ευθύνης και της εξουσίας κάθε θέσης, της σύνδεσης περισσότερων θέσεων εργασίας σε ευρύτερες ενότητες (τμήματα, τομείς, υπηρεσίες κλπ.) καθώς και του συστήματος επικοινωνίας (σχέσεων επικοινωνίας).

Εφόσον το ηγετικό στέλεχος επιδιώκει την επιτυχία σκοπών που έχουν τεθεί με τη συνεργασία άλλων ατόμων, θα πρέπει να ενδιαφέρεται για την άριστη οργάνωση του υποσυστήματος που διευθύνει, ώστε να εκτελεστεί με επιτυχία το έργο, για το οποίο είναι υπεύθυνο.

Η απόφαση για τη μορφή της δομής ολόκληρης της επιχείρησης είναι ένα από τα σημαντικά καθήκοντα της ανώτατης ηγεσίας. Καθήκοντα οργάνωσης έχουν και τα ηγετικά στελέχη όλων των βαθμίδων ιεραρχίας μόνο όμως για τα υποσυστήματα που διευθύνουν.

Κάθε ηγετικό στέλεχος έχει την υποχρέωση επιπλέον να αναθέσει τμήμα της εξουσίας του σε υφισταμένους, για να πετύχει την άριστη απόδοση των ικανοτήτων του. Πρέπει δηλαδή να αποφασίσει πόση και ποια ευθύνη και εξουσία θα αναθέσει και σε ποιους υφισταμένους του.

Επίσης πρέπει το ηγετικό στέλεχος να εξασφαλίσει τέτοιες σχέσεις ανάμεσα στους υφισταμένους του, ώστε καθένας από αυτούς να έχει στη διάθεση του τις πληροφορίες, τις οποίες χρειάζεται για την εργασία του. Ακόμα πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει κατάλληλες σχέσεις του τμήματος του, με τα υπόλοιπα υποσυστήματα της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η οργάνωση κάθε υποσυστήματος συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία ή αποτυχία του ιδίου, καθώς και του επικεφαλής του. Καθήκον άρα του κάθε ηγετικού στελέχους είναι να νοιάζεται για την προσαρμογή της οργάνωσης στις εκάστοτε ισχύουσες συνθήκες.

Εδώ δεν θα πρέπει να ξεχνάμε και την αξία που έχει η σωστή στελέχωση των επιχειρήσεων από ικανά και εργατικά στελέχη. Η σημασία της στελέχωσης γίνεται ολοφάνερη αν αναλογιστεί κανείς ότι κι ο καλύτερος προγραμματισμός στην καλύτερα οργανωμένη μονάδα, δεν μπορεί να αποφέρει κανένα αποτέλεσμα αν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα πρόσωπα και μάλιστα τα κατάλληλα ηγετικά στελέχη. Πρέπει επομένως, οι θέσεις, οι οποίες καθορίστηκαν κατά τη δημιουργία της οργανωτικής διάρθρωσης και κυρίως οι ηγετικές, να καλυφτούν με άτομα των οποίων τα προσόντα εγγυώνται κατά το δυνατό, την εκπλήρωση των αντίστοιχων καθηκόντων.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι ένα πολύ βασικό καθήκον κάθε ηγετικού στελέχους αποτελεί η μέριμνά του για εξασφάλιση ικανών ηγετικών στελεχών, τα οποία θα το διαδεχτούν, καθόσον κάθε ηγετικό στέλεχος είναι συνυπεύθυνο για τη διατήρηση ικανής ηγεσίας για όλη την επιχείρηση. Σήμερα θεωρείται σαν αυτονόητη υποχρέωση κάθε ηγετικού στελέχους η βοήθεια και παρακίνηση των υφισταμένων του για μάθηση, βελτίωση κι ανάπτυξη στα πλαίσια της εργασίας τους και για πλήρη χρησιμοποίηση των δυνατοτήτων (δυνάμεων) τους.

Αυτό δεν αποτελεί υποχρέωση κάθε ηγετικού στελέχους μόνο προς την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, αλλά επίσης προς τα επιμέρους υπό

εξέλιξη πρόσωπα και προς το σύνολο της κοινωνίας, στην οποία δρα η επιχείρηση.

Παρόλη τη σπουδαιότητα την οποία έχει η εξασφάλιση ικανών συνεργατών, πολλές επιχειρήσεις, ακόμα και στις πιο εξελιγμένες οικονομικά χώρες, γνωρίζουν λεπτομέρειες για όλα τα εσωτερικά τους θέματα, εκτός από το προσωπικό τους κι ασχολούνται προσεκτικά με όλα, εκτός από τη δημιουργία ικανών συνεργατών. Απόδειξη αυτού είναι η σημασία, την οποία αποδίδουν τέτοιες επιχειρήσεις π.χ. στη θέση του υπεύθυνου μάρκετινγκ και παραγωγής σε αντίθεση προς τη θέση του προσωπάρχη.

Η διεύθυνση περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες οι οποίες αποβλέπουν στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, κατά τρόπο ώστε κάθε προσπάθεια του να αποβλέπει στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που έχουν τεθεί. Ο ρόλος της δραστηριότητας αυτής των ηγετικών στελεχών είναι σπουδαιότατος, καθόσον και τα ικανότερα άτομα, εργαζόμενα με άριστο προγραμματισμό, σε άρτια οργανωμένη επιχείρηση δεν μπορούν να αποδώσουν στο ανώτατο επίπεδο των δυνάμεων τους, αν δεν υπάρχει η κατάλληλη διεύθυνση. Στην προκείμενη περίπτωση, η ηγεσία με την κατάλληλη επίβλεψη, κατεύθυνση και συντονισμό των ενεργειών των μελών της, καθώς και με τη συμπαράσταση των υφισταμένων στο έργο τους και με την παρακίνηση αυτών παίζει βασικό ρόλο στην επίτευξη των σκοπών της.

Τέλος ο έλεγχος περιλαμβάνει τον καθορισμό των κριτηρίων για την κρίση των πραγματικών αποτελεσμάτων, τη μέτρηση και σύγκριση τους προς τα πρότυπα, καθώς και την εκτίμηση, αιτιολόγηση και διόρθωση των τυ-

χόν σημαντικών αρνητικών αποκλίσεων που θα παρουσιαστούν. Προς επίτευξη των σκοπών του ελέγχου απαιτείται η ύπαρξη κατάλληλου συστήματος επικοινωνιών για την πληροφόρηση του ηγετικού στελέχους σχετικά με το αποτέλεσμα των ενεργειών του, ώστε να μπορεί αυτό να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες για την τήρηση του προγράμματος δράσης που προδιαγράφεται.

Οι λειτουργίες των ηγετικών στελεχών που περιγράψαμε δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους, αλλά αλληλεξαρτώνται. Ένα ηγετικό στέλεχος προγραμματίζει την οργάνωση του τμήματος του, τη στελέχωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο, αλλά επίσης διευθύνει τους υφισταμένους του για επιδίωξη των σκοπών που έχουν προγραμματιστεί και για έλεγχο των αποτελεσμάτων των προσπαθειών, κι ελέγχει τον προγραμματισμό και τις άλλες δραστηριότητες.

Για όλες τις δραστηριότητές του και για καθεμιά από αυτές το ηγετικό στέλεχος παίρνει αποφάσεις. Αυτό δεν σημαίνει, ότι η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια επιπρόσθετη λειτουργία των ηγετικών στελεχών. Η επιτέλεση καθενός από τα παραπάνω καθήκοντα τους βασίζεται στη λήψη σειράς αποφάσεων. Έτσι κατά τον προγραμματισμό παίρνονται αποφάσεις για καθορισμό σκοπών, στόχων και πολιτικής και για κατάρτιση σχεδίων δράσης και προγραμμάτων. Κατά την οργάνωση η κατάληξη σε ορισμένο οργανωτικό σχήμα, αποτελεί απόφαση. Η λήψη αποφάσεων κυριαρχεί σε καθεμιά απ' τις πέντε λειτουργίες των ηγετικών στελεχών και δεν αποτελεί συνεπώς, ένα επιπλέον είδος καθηκόντων των ηγετικών στελεχών, αλλά την καθαυτό εργασία τους.

Τα παραπάνω καθήκοντα εκτελούνται από όλα τα ηγετικά στελέχη άσχετα με τη βαθμίδα ιεραρχίας, στην οποία ανήκουν. Από τον πρόεδρο, δηλαδή μιας εταιρείας, ως την κατώτατη βαθμίδα ηγετικών στελεχών, δηλαδή τον επόπτη της πρώτης γραμμής, όλα τα ηγετικά στελέχη ασχολούνται και με τις πέντε δραστηριότητες.

Παρότι όμως, δεν διαφέρει η φύση των καθηκόντων των ηγετικών στελεχών στις διάφορες βαθμίδες ιεραρχίας, διαφέρει εντούτοις ουσιαστικά το περιεχόμενο τους κι η έκτασή τους, καθώς επίσης και η σχετική σπουδαιότητα καθεμιάς απ' τις δραστηριότητες που περιγράψαμε, σε κάθε βαθμίδα ιεραρχίας (Κανελλόπουλος, 1990, σ.35-43).

7. Προσόντα των ηγετικών στελεχών

Για την εκπλήρωση των καθηκόντων του, κάθε ηγετικό στέλεχος πρέπει να έχει ορισμένα προσόντα. Τα προσόντα αυτά παρουσιάζουν διαφορές ανάλογα με τις ηγετικές θέσεις προς συμπλήρωση και με τα καθήκοντα τα οποία αντιστοιχούν σε καθεμιά από αυτές. Ως επί το πλείστον τα ηγετικά στελέχη δεν προορίζονται από την αρχή για ορισμένη θέση, αλλά θεωρούνται σαν το υπό ανάπτυξη γενικό ηγετικό δυναμικό της επιχείρησης, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί σαν δεξαμενή ικανών ηγετικών στελεχών, τα οποία όταν θα φανούν ηγετικές θέσεις εργασίας για συμπλήρωση, θα προσαρμοστούν στις συγκεκριμένες απαιτήσεις των θέσεων αυτών.

Έτσι τα βασικά προσόντα κάθε ηγετικού στελέχους μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

α) Ικανότητα, δηλαδή αφενός εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες (όπως γνώσεις για την οργάνωση και διοίκηση, οικονομικές γνώσεις και γνώσεις σχετικές με το περιβάλλον της επιχείρησης, δεξιότητες συνδυασμού των γνώσεων αυτών για επίλυση προβλημάτων, συνεργατικότητα, πειθώ, ηγετικές ικανότητες, προσαρμοστικότητα, καλές συνήθειες εργασίας κι αποτελεσματικότητα των προσπαθειών που καταβάλλονται) κι αφετέρου ιδιότητες του χαρακτήρα, τόσο διανοητικές (όπως κρίση, ευφυΐα, δημιουργικό ταλέντο), όσο και ψυχικές (όπως αποφασιστικότητα, αντοχή, αυτοκυριαρχία κι επαγρύπνηση).

β) Φιλοπονία δηλαδή επιθυμία για χρησιμοποίηση των υφιστάμενων ικανοτήτων κι η σκληρή και συστηματική εργασία, και τέλος

γ) Ακεραιότητα, δηλαδή τιμιότητα του ηγετικού στελέχους με τον εαυτό του, τον εργοδότη και τους συνεργάτες του, με αίσθημα ευθύνης και δικαιοσύνης. Από μόνα τους, η ακεραιότητα κι ο χαρακτήρας δε δημιουργούν βέβαια επιτυχία, αλλά η απουσία τους αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην επιτυχία.

Επιπλέον προσόντα των ηγετικών στελεχών είναι:

α) Ικανότητα σε τεχνικά θέματα, δηλαδή ικανότητα για χρήση σύγχρονων γνώσεων, μεθόδων, τεχνικών κι εξοπλισμού, αναγκαίων για εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων, που αποκτήθηκε με την πείρα, την εκπαίδευση και την εξάσκηση.

β) Ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή ικανότητα και σωστή κρίση κατά τη συνεργασία μ' άλλους και κατά την επίτευξη αποτελεσμάτων

διαμέσου άλλων (στο μέλλον δε διαμέσου ατόμων μ' αυξημένα προσόντα). Επίσης ικανότητα πετυχημένης επιλογής συνεργατών, καθώς και παρακίνηση κι αξιοποίηση των ταλέντων και της ευφυΐας τους.

γ) Ικανότητα συνολικής θεώρησης, δηλαδή ικανότητα κατανόησης των πολύπλοκων εσωτερικών σχέσεων όλης της επιχείρησης και της σχέσης της θέσης και της συμβολής καθενός προς το συνολικό αποτέλεσμα. Σ' αυτή την ικανότητα πρέπει να ενταχθεί κι η ικανότητα μεγαλύτερης ευαισθησίας στις αλλαγές του περιβάλλοντος, με την οποία δίνεται δυνατότητα έγκαιρης προσαρμογής του ηγετικού στελέχους και της υπ' αυτό ομάδας στις νέες συνθήκες, καθώς επίσης κι η ικανότητα διεθνικού πνεύματος, εφόσον προβλέπεται, ότι οι επιχειρήσεις του μέλλοντος θα είναι υποχρεωμένες να δρουν σε πιο διεθνοποιημένο περιβάλλον.

Τέλος η ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις είναι ύψιστης σημασίας για όλες τις βαθμίδες. Όσο ψηλότερα βρίσκεται ένα ηγετικό στέλεχος τόσο σπουδαιότερος είναι ο ρόλος της ικανότητας συνολικής θεώρησης.

Σαν συνέπεια των διαφορών αυτών, ως προς τις απαιτούμενες ικανότητες των ηγετικών στελεχών των διαφόρων βαθμίδων, απαιτείται μετεκπαίδευση αυτών πριν και μετά την άνοδο τους στην επόμενη βαθμίδα ιεραρχίας για να επιτευχθεί γρηγορότερη και πληρέστερη προσαρμογή των ικανοτήτων τους στις απαιτήσεις της νέας θέσης. Συνεπώς προκύπτει η ανάγκη σχεδόν αδιάκοπης μετεκπαίδευσης των ηγετικών στελεχών σ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής.

Συμπληρωματικά για τα παραπάνω πρέπει να τονίσουμε, ότι η ύπαρξη προσόντων κι ικανοτήτων δεν είναι το παν. Εκείνο, το οποίο ενδιαφέρει περισσότερο, σε ό,τι αφορά το ηγετικό στέλεχος, είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει από τα προσόντα του. Δεν αρκεί να αφήνει καλές εντυπώσεις η προσωπικότητα του ηγετικού στελέχους. Εκείνο το οποίο ενδιαφέρει, σε τελική ανάλυση, είναι η αποτελεσματική δράση του υποσυστήματος που διευθύνει (ομάδας, τμήματος, διεύθυνσης, εργοστασίου, επιχείρησης κλπ.).

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω συνεπάγεται, ότι ένα βασικό στοιχείο πάνω στο οποίο στηρίζεται η επιτυχία ενός ηγετικού στελέχους είναι η τέχνη του να ηγείται. Εκτός από την τέχνη όμως αυτή, πάνω στην οποία και μόνο στηρίζονται τα ηγετικά στελέχη του παρελθόντος, προστίθεται ολοένα και περισσότερο ο παράγοντας της επιστήμης, δηλαδή των γνώσεων σε δεδομένο αντικείμενο, συνυπολογιζόμενων σε ενιαίο σύνολο και βασιζόμενων σε πορίσματα έρευνας. Στην προκειμένη περίπτωση, τα στοιχεία της επιστήμης και της τέχνης δεν αποκλείουν το ένα το άλλο, αλλά αντίθετα, αλληλοσυμπληρώνονται. Αν ένα ηγετικό στέλεχος θελήσει να εκπληρώσει τα καθήκοντα του αγνοώντας τη θεωρία και τις σε αυτή βασιζόμενες γνώσεις, θα βασίζεται απλά στην τύχη, τη διαίσθηση και σε ό,τι έκανε κατά το παρελθόν. Αντίθετα, κατέχοντας συστηματοποιημένες γνώσεις, θα έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να καταστρώσει ορθές και πραγματοποιήσιμες λύσεις στα διοικητικά προβλήματα.

Εξάλλου, μόνη η γνώση θεωρίας και αρχών δεν εγγυάται επιτυχία στο ηγετικό στέλεχος, καθόσον θα πρέπει επίσης να γνωρίζει πως να χρησιμο-

ποιεί αυτές τις γνώσεις στην πράξη, αφού κι η μεγαλύτερη σοφία αν δεν εφαρμόζεται στην πράξη παραμένει ανώφελη, όπως η πλήρης άγνοια. Ένα συνηθισμένο λάθος κατά τη χρησιμοποίηση των επιστημονικών γνώσεων, είναι το γεγονός, ότι δε λαμβάνεται υπόψη η αναγκαιότητα του συμβιβασμού και του συνυπολογισμού της επιστήμης και της τέχνης για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Η σύγχρονη τεχνολογική πρόοδος κι η οικονομική ανάπτυξη, καθώς και η από αυτά προκύπτουσα συνεχής μεταβολή του μεγέθους, της δομής και των μεθόδων διοίκησης και λειτουργίας των οικονομικών μονάδων, απαιτούν από τις κάθε φορά επερχόμενες γενεές ηγετικών στελεχών πληρέστερη κατάρτιση σε περισσότερους και συνεχώς εξελισσόμενους κλάδους της επιστήμης, κυρίως όμως, ειδικά προσόντα και ειδική κατάρτιση σε θέματα διοίκησης των οικονομικών μονάδων. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι πρόκειται ποτέ η επιστήμη να αντικαταστήσει πλήρως την τέχνη. Οι απαιτούμενες επιστημονικές γνώσεις των ηγετικών στελεχών (τόσο οι ειδικές τεχνικές γνώσεις, όσο κι οι αναφερόμενες στον ανθρώπινο παράγοντα) συνέχεια θα αυξάνονται, θα μπαίνει όμως πάντοτε το προσωπικό στοιχείο κι η τέχνη καθενός στελέχους, η οποία προσδίδει τον ιδιαίτερο ατομικό χαρακτήρα στην εκτέλεση των κοινών καθηκόντων των ηγετικών στελεχών. Οι γνώμες δίστανται, σε ό,τι αφορά στο ποσοστό της επιστήμης και της τέχνης στην πρακτική της διοίκησης.

Απ' τα παραπάνω προσόντα που αναφέραμε, όσα μεν αναφέρονται σε γνώσεις είναι καθαρά έμφυτα. Άλλα, τα αναφερόμενα κύρια σε δεξιότε-

χνίες, είναι κατά κύριο λόγο έμφυτα, εντούτοις όμως, υπάρχει από μικρή ηλικία στα ηγετικά στελέχη μεγαλύτερη ή μικρότερη προδιάθεση ανάπτυξης τους. Ακόμα όμως και τα καθαρά έμφυτα στοιχεία της προσωπικότητας του ανθρώπου (σαν τέτοια θεωρούνται κύρια τα αναφερόμενα στα ηγετικά πρόσωπα) είναι δυνατό να καλλιεργηθούν κατάλληλα και διαμέσου της άσκησης να αναπτυχθούν. Σε γενικές γραμμές είναι δυνατό με την εξοικείωση των ηγετικών στελεχών με τις αρχές και μεθόδους της οργάνωσης και διοίκησης να βελτιωθούν κατά πολύ οι διοικητικές ικανότητές τους (Κανελλόπουλος, 1990,σ.43-49).

8. Ανάγκη των επιχειρήσεων για ικανά ηγετικά στελέχη

Σήμερα ολοένα και περισσότερο γίνεται αντιληπτό, ότι η ποιότητα της εργασίας των ηγετικών στελεχών είναι πολύ σημαντική στη σύγχρονη ζωή. Έχει καταστεί πλέον σαφές, ότι αν ο άνθρωπος δεν μάθει να κυριαρχεί πάνω στο ανθρώπινο παραγωγικό δυναμικό και να συντονίζει τις ανθρώπινες δραστηριότητες, θα συνεχιστεί η σπατάλη κι η χαμηλή παραγωγικότητα κατά την εφαρμογή των τεχνικών ανακαλύψεων.

Σήμερα, κοινή διαπίστωση όλων των θεωριών καλής διοίκησης είναι το γεγονός, ότι το μέλλον κάθε οικονομικής μονάδας εξαρτάται περισσότερο από το ανθρώπινο στοιχείο της, το οποίο ρυθμίζει την επιτυχία ή αποτυχία της, παρά από οποιοδήποτε άλλο στοιχείο. Σπουδαιότερο από το μηχανικό εξοπλισμό ή από το να έχει αρκετά χρήματα στην τράπεζα, είναι, για κάθε οικονομική μονάδα, να υπάρχουν τα κατάλληλα ηγετικά στελέχη. Ικανά

στελέχη, αφενός παίρνουν σωστές αποφάσεις και αφετέρου είναι σε θέση να παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργάζονται με ζήλο για την επιτυχή εκτέλεση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί.

Εφόσον λοιπόν δεχτούμε, ότι τα ηγετικά στελέχη αποτελούν την κινητήρια δύναμη κάθε οικονομικής μονάδας, προκύπτει από μόνο του, ότι η ποιότητα αυτών δε θα πρέπει να εγκαταλείπεται στην τύχη. Συνεπώς, η ηγεσία της οικονομικής μονάδας πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στα ηγετικά στελέχη, ώστε κάθε στιγμή να βρίσκονται στη διάθεση της κατάλληλα κι επαρκή πρόσωπα για κάλυψη τυχόν κενών ή δημιουργούμενων ηγετικών θέσεων εργασίας.

Όχι όμως μόνο η εξέλιξη των οικονομικών μονάδων εξαρτάται από την ύπαρξη επαρκών κι ικανών ηγετικών στελεχών, αλλά κι η τύχη των χωρών. Η οικονομική ανάπτυξη κάθε χώρας εξαρτάται από την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων (οικονομικών, τεχνικών και ανθρώπινου δυναμικού), η οποία πάλι εξαρτάται απ' την αποτελεσματικότητα των ηγετικών στελεχών της χώρας αυτής. Οι πιο αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες χρειάζονται ηγετικά στελέχη ικανά να κατευθύνουν τις συνεχώς μεγεθύνόμενες, οργανωτικά πολύπλοκες και διεθνώς επεκτεινόμενες επιχειρήσεις, οι οποίες εργάζονται σε διαρκώς ανταγωνιστικότερο περιβάλλον, όπου σε αντίθεση με το συντελεστή κεφάλαιο ο συντελεστής ηγετική εργασία καθίσταται διαρκώς ακριβότερος. Χώρες εξάλλου, οι οποίες βρίσκονται στο στάδιο της εκβιομηχάνισης, χρειάζονται ικανά ηγετικά στελέχη για καθοδήγηση των οικονομικών μονάδων, οι οποίες δημιουργούνται για αξιοποίηση των εθνικών

πόρων. Ποιος είναι ακριβώς ο ρόλος της επιχειρησιακής διοίκησης στην οικονομική ανάπτυξη δεν έχει ακόμα εξηγηθεί πλήρως από την οικονομική επιστήμη, εντούτοις όμως έχει γίνει δεκτός ο κεντρικός ρόλος της στη διαδικασία της οικονομικής προόδου, όπου, η ενθάρρυνση ανάπτυξης ηγετικών στελεχών αποτελεί το κλειδί στην τόνωση του ρυθμού οικονομικής ανόδου.

Η σπουδαιότητα λοιπόν των ηγετικών στελεχών είναι μεγάλη, η δε ανάγκη για ικανά στελέχη αυξάνεται διαχρονικά και παράλληλα με την εξέλιξη μιας κοινωνίας σε βιομηχανική. Έτσι, ακόμα και με την είσοδο του ηλεκτρονικού υπολογιστή και της μικροπληροφορικής στη διοίκηση των οικονομικών μονάδων, ενώ αναμενόταν μείωση των αναγκών σε ηγετικά στελέχη και υποαπασχόληση αυτών, αντίθετα οι ανάγκες αυξήθηκαν.

Πέρα όμως από την αύξηση των ποσοτικών αναγκών σε ηγετικά στελέχη, πολλαπλασιάστηκαν και οι ανάγκες ως προς την ποιότητα τους, δηλαδή αυξήθηκαν οι απαιτήσεις προς τα ηγετικά στελέχη. Εξαιτίας της πολύπλοκης τεχνολογικής προόδου και του σκληρού ανταγωνισμού στα καταναλωτικά κέντρα και τα κέντρα εξεύρεσης εργατικών χεριών, εξαιτίας της ανάγκης για βελτιωμένες μακροπρόθεσμες αποφάσεις, που απαιτούν αυξημένη ευαισθησία στο συνολικό περιβάλλον, εξαιτίας της ανάγκης μαθηματικής δεξιοτεχνίας και συντονισμού επαγγελματιών εμπειρογνομώνων, αλλά επίσης και εξαιτίας των μεγαλύτερων απαιτήσεων των σημερινών οικονομικών μονάδων για ηγετικά στελέχη με ψυχολογικές ικανότητες, ικανά να παρακινούν τους συνεργάτες τους για την πραγματοποίηση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί, αυξήθηκε η ζήτηση για ηγετικά στελέχη πέρα από τη προσφορά και τα

ικανά ηγετικά στελέχη έγιναν σήμερα ιδιαίτερα σπάνια, σε ορισμένες δε αναπτυσσόμενες περιοχές η κατάσταση έγινε κρίσιμη.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3^ο

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Εισαγωγικά στοιχεία

Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στις βιομηχανικά προηγμένες χώρες άρχισαν να καταβάλουν έντονες και συστηματικές προσπάθειες για την βελτίωση των μεθόδων διοίκησης και την αύξηση της παραγωγικότητας τους.

Σημαντικό μέρος από αυτές τις προσπάθειες στράφηκε στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και κατά κύριο λόγο του στελεχιακού δυναμικού των επιχειρήσεων. Αυτό συνετέλεσε στο να αναπτυχθεί σταδιακά ένα ευρύ φάσμα τεχνικών και μεθόδων εκπαιδευτικού κυρίως χαρακτήρα, με τις οποίες διάφορες επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, επαγγελματικές οργανώσεις και σύμβουλοι επιχειρήσεων αναλαμβάνουν να βελτιώσουν την διοίκηση των επιχειρήσεων.

2. Έννοια και περιεχόμενο

2.1. Η έννοια της ανάπτυξης στελεχών

Η ανάπτυξη στελεχών - όπως έχει επικρατήσει να λέγεται στην ελληνική γλώσσα - προέρχεται από μετάφραση του όρου Management Development και έχει αποτελέσει το αντικείμενο μελέτης πολλών συγγραφέων, ιδίως τα τελευταία χρόνια, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Στην αγγλική βιβλιογραφία το Management Development συνοδεύεται από παρεμφερείς αλλά αρκετά αποκλίνουσες ερμηνείες που οφείλονται στην ποικιλία των ερμηνειών που μπορούν να δοθούν τόσο στον όρο «Μάνατζμεντ» όσο και στον όρο Ανάπτυξη. Το μάνατζμεντ μπορεί να ορισθεί ανάλογα με την οπτική γωνία του κάθε συγγραφέα σαν:

(α) Το σύνολο των θεωριών, μεθόδων τεχνικών και πρακτικών που χρησιμοποιούνται στην διοίκηση των επιχειρήσεων.

(β) Το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στον ορθολογικό συνδυασμό των ανθρωπίνων και των φυσικών πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και

(γ) Το σύνολο των ατόμων που κατέχουν ηγετικές θέσεις μέσα στην επιχείρηση και κατευθύνουν την λειτουργία της.

Σαν συνέπεια των ανωτέρω παραλλαγών, η ανάπτυξη μάνατζμεντ άλλοτε συνδυάζεται με την βελτίωση των γνώσεων γύρω από την Επιστήμη του Μάνατζμεντ, άλλοτε συνδυάζεται με τις προσπάθειες της επιχείρησης να εξασφαλίσει καλύτερα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης και άλλοτε συνδυάζεται με την καλύτερη κατάρτιση των στελεχών της επιχείρησης.

Επιπλέον η Ανάπτυξη Στελεχών μπορεί να σημαίνει την συνεχή εκπαίδευση ή επιμόρφωση των μάνατζερς σε όλα τα στάδια της σταδιοδρομίας τους με στόχο τη βελτίωση τους, άσχετα από τις συγκεκριμένες ανάγκες που παρουσιάζει η εργασία τους ή τις δυνατότητες εξέλιξης τους.

Καθώς επίσης η Ανάπτυξη Στελεχών μπορεί να σημαίνει την εκπαίδευση και επιμόρφωση των μάνατζερς σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της εργασίας τους και τις ευκαιρίες για άνοδο και ανάληψη περισσότερων καθηκόντων που τους προσφέρει η επιχείρηση στα πλαίσια μιας προγραμματισμένης σταδιοδρομίας.

Επικρατέστερες σήμερα απόψεις που θεωρούν την ανάπτυξη στελεχών κυρίως σαν μία διαδικασία μάθησης και τείνουν να τονίσουν τον ρόλο της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στελεχών σαν τις κύριες δραστηριότητες που περιλαμβάνει ο κλάδος.

Οι συγγραφείς στην μεγάλη πλειοψηφία τους πιστεύουν ότι μπορεί η ανάπτυξη στελεχών να είναι στενά συνυφασμένη με άλλες δραστηριότητες της στελέχωσης όπως η πρόσληψη και η αξιολόγηση, όμως σαν πρωταρχικό μέλημά της έχει την βελτίωση της απόδοσης των στελεχών στην παρούσα ή στην μελλοντική τους εργασία, μέσα στην επιχείρηση, όπως αυτή επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Συνοψίζοντας τις επικρατέστερες γνώμες μπορούμε να καταλήξουμε σε ένα ορισμό σύμφωνα με τον οποίο ανάπτυξη στελεχών, είναι το σύνολο των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών εμπειριών και ευκαιριών που σχεδιάζει και προσφέρει η επιχείρηση στα στελέχη της με άμεσο σκοπό την βελτίωση

της απόδοσης τους μέσα στα πλαίσια της εργασίας τους και με απώτερο σκοπό την ομαλή ροή και κάλυψη εκ των έσω των αναγκών της επιχείρησης σε στελέχη.

2.2. Επιμόρφωση και εκπαίδευση στελεχών

Το βασικότερο μέσο με το οποίο επιτυγχάνεται η ανάπτυξη στελεχών είναι η επιμόρφωση ή η εκπαίδευση στελεχών.

Η εκπαίδευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ένα πλατύτερο αντικείμενο γνώσεων, τόσο πρακτικών όσο και θεωρητικών, καθώς και για κάθε επίπεδο της ιεραρχίας. Αντίθετα, η επιμόρφωση προϋποθέτει ένα επίπεδο μόρφωσης που έχει προηγηθεί και συνήθως περιλαμβάνει λιγότερο πρακτικά και περισσότερα επιστημονικά θέματα. Γι' αυτό ο όρος επιμόρφωση περιορίζεται στα στελέχη, ενώ ο όρος εκπαίδευση μπορεί να περιλάβει όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Λόγω της μεγάλης επικάλυψης στο περιεχόμενο τους, οι δύο όροι θα χρησιμοποιούνται στη συνέχεια εναλλάξ ή και μαζί.

Σε γενικές γραμμές η επιμόρφωση ή η εκπαίδευση Στελεχών μπορεί να οριστεί σαν η διαδικασία μάθησης που αποβλέπει στο να βοηθήσει τα στελέχη στην εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται.

Σκοπός της επιμόρφωσης είναι να αναπτύξει εξειδικευμένες και άμεσης απόδοσης τεχνικές καθώς και ικανότητες λήψης αποφάσεων ή ανάληψης πρωτοβουλιών, και ανάλυση επίλυσης προβλημάτων κάτω από τις

πραγματικές συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων ή των οικονομικών μονάδων.

Η εκπαίδευση μάλιστα απευθύνεται συνήθως σε νέα άτομα τα οποία προορίζονται να ασχοληθούν επαγγελματικά με την διοίκηση οργανισμών ή επιχειρήσεων και προηγείται της επιμόρφωσης.

Η εκπαίδευση γίνεται μέσω των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων όπου έχουν δημιουργηθεί ειδικοί κύκλοι σπουδών για τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων. Οι γνώσεις όμως που παρέχονται δεν είναι δυνατό να εξοικειώσουν τον σπουδαστή ή τον απόφοιτο με την αντιμετώπιση και επίλυση των καθημερινών προβλημάτων μιας επιχείρησης η οποία λειτουργεί σε ένα εξαιρετικά πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Αυτό επιτυγχάνεται στην πράξη με τα επιμορφωτικά προγράμματα- σεμινάρια που είναι προσανατολισμένα στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Τα επιμορφωτικά προγράμματα καλύπτουν το κενό, γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ της ακαδημαϊκής μόρφωσης και της καθημερινής πράξης της διοικητικής λειτουργίας, εξοικειώνοντας έτσι τον εργαζόμενο σε μια επιχείρηση με την πρακτική αντιμετώπιση του επιχειρησιακών προβλημάτων που ανακύπτουν καθημερινά.

Παράλληλα πρέπει να σημειωθεί και ένας άλλος όρος παρεμφερής με την επιμόρφωση, η μετεκπαίδευση. Η μετεκπαίδευση είναι συμπληρωματική εκπαίδευση η οποία παρέχεται μετά το τέλος μιας άλλης γενικής εκπαίδευσης. Στη μετεκπαίδευση θα πρέπει να συμπεριληφθούν και οι μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων τις οποίες άλλοτε μεν

παρακολουθούν στελέχη με επιχειρησιακή πείρα, άλλοτε δε πτυχιούχοι οικονομικών ή άλλων ανωτάτων σχολών (Κανελλόπουλος, 1990, σ. 66-69).

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη στελεχών καθώς και οι διάφορες αρχές οι οποίες κατά καιρούς την διέπουν, έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης των επιχειρήσεων. Οι εξελίξεις της επιστήμης του Management και οι κατά καιρούς θεωρίες σχετικοί με τον καλύτερο τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων έχουν παίξει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη του θεσμού της ανάπτυξης στελεχών.

Σήμερα οι νέες τάσεις στην θεωρία του Μάνατζμεντ επηρεάζουν με τρεις τρόπους την ανάπτυξη στελεχών.

α. Αυξάνεται η επιμόρφωση μέσα στην επιχείρηση με προγράμματα που στόχο έχουν να αντιμετωπίσουν τα συγκεκριμένα προβλήματα και τις συγκεκριμένες ανάγκες των στελεχών στην εργασία τους.

β. Δίνεται έμφαση στην διάγνωση αναγκών και στη μελέτη των διαφόρων παραγόντων της επιχείρησης (μέγεθος, τεχνολογία, δομή) που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην απόδοση των στελεχών.

γ. Συνδέεται και εντάσσεται η επιμόρφωση στελεχών σε ένα ευρύτερο πλέγμα προσπαθειών που έχουν σαν σκοπό την αύξηση της λειτουργικότητας του συστήματος της επιχείρησης και την καλύτερη διασύνδεση των επί μέρους τμημάτων της (Κανελλόπουλος, 1990, σ. 69-70 & 76)

Παράλληλα με τις εξελίξεις στην θεωρία του Μάνατζμεντ που επηρέασαν την μορφή και το περιεχόμενο της ανάπτυξης στελεχών οι εξελί-

ξεις στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων συνέβαλαν ουσιαστικά στην μεγάλη εξάπλωση του θεσμού.

Οι εξελίξεις αυτές σε γενικές γραμμές είναι:

- α) Αλλαγή στο μέγεθος και τη μορφή της επιχείρησης
- β) Αλλαγή στην μορφή διοικήσεως των επιχειρήσεων
- γ) Κοινωνικές αλλαγές
- δ) Αλλαγές στην τεχνολογία-επανάσταση των πληροφοριών και
- ε) Διεθνείς επιδράσεις.

3. Πλαίσιο και προϋποθέσεις ανάπτυξης

3.1. Σχέση ανάπτυξη στελεχών με τις λειτουργίες του μάνατζμεντ

Όπως προείπαμε η ανάπτυξη στελεχών περιλαμβάνει τις ευκαιρίες για εκπαίδευση και επιμόρφωση που σχεδιάζονται και παρέχονται από την επιχείρηση και αποβλέπουν στην βελτιωμένη απόδοση των στελεχών και στην ομαλή ροή και κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης σε στελέχη. Κατά συνέπεια έχει άμεση σχέση με την επάρκεια ηγετικών στελεχών στην επιχείρηση, δηλαδή με την λειτουργία της στελέχωσης.

Η στελέχωση είναι μία από τις πέντε κυριότερες λειτουργίες του μάνατζμεντ, οι οποίες είναι ο προγραμματισμός, ο οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.

Η στελέχωση έπεται του προγραμματισμού και της οργάνωσης και προηγείται της διεύθυνσης και του ελέγχου αποτελώντας έτσι τον συνδετικό

κρίκο μεταξύ των ενεργειών προπαρασκευής και των ενεργειών υλοποίησης στην δημιουργία της οικονομικής μονάδας.

Η ευθύνη για την στελέχωση βαρύνει συνήθως τον υπεύθυνο του εκάστοτε τμήματος. Μπορεί όμως προκειμένου περί θέσεων ανωτέρας βαθμίδας, η στελέχωση να αποτελέσει άμεσο μέλημα της ανώτατης διοίκησης ή να περιλάβει τις υπηρεσίες ειδικού εξωτερικού συμβούλου.

Τέλος υπάρχει και η άποψη ότι η στελέχωση πρέπει να περιλαμβάνεται και στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προγραμματισμού, δεδομένου ότι η υλοποίηση των μελλοντικών προγραμμάτων της επιχείρησης δεν μπορεί να γίνει χωρίς την προσέλκυση πρόσληψη η ανάπτυξη στελεχών.

Η στελέχωση έχει αποτελέσει κατά τα τελευταία χρόνια, λόγω της πολυπλοκότητας της λειτουργίας των επιχειρήσεων και των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών του περιβάλλοντος, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

Οι επί μέρους λειτουργίες της στελέχωσης μπορούν να περιλάβουν:

α) την πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε στελέχη και προσωπικό.

β) την προσέλκυση και επιλογή των καταλλήλων υποψηφίων με τη βοήθεια ορθών διαδικασιών προσλήψεως.

γ) την ανάπτυξη στελεχών μέσω της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης και της παροχής ευκαιριών για την βελτίωση της απόδοσης τους και την εξέλιξή τους.

δ) την αξιολόγηση των στελεχών και την προαγωγή τους στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης και

ε) την παροχή υλικών και ψυχολογικών κινήτρων για την παραμονή τους στην επιχείρηση.

Είναι σαφές ότι οι λειτουργίες της στελέχωσης είναι αλληλένδετες και συχνά επικαλυπτόμενες. Όπως επίσης είναι σαφές ότι η ανάπτυξη στελεχών είναι άμεσα συνδεδεμένη με κάθε μία από τις επί μέρους λειτουργίες της στελέχωσης.

Η ορθή προσέλκυση, επιλογή, αξιολόγηση και προαγωγή είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την ποσοτική επάρκεια σε στελέχη και βασικές προϋποθέσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη των στελεχών και την ποιοτική τους επάρκεια.

Πολύ σημαντικό στοιχείο στην όλη διαδικασία της στελέχωσης αποτελεί η ροή των πληροφοριών και ο συντονισμός ανάμεσα στις επιμέρους λειτουργίες της στελέχωσης και η αντιμετώπιση της στελέχωσης σαν ένα σύστημα αποτελούμενο από αλληλοεξαρτώμενα μέρη.

Είναι παραδείγματος χάριν ανώφελο να επιλέγονται στελέχη με υψηλά πανεπιστημιακά προσόντα για να τοποθετηθούν σε εργασίες που απαιτούν απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης γιατί είναι σχεδόν βέβαιο ότι με την πρώτη ευκαιρία θα αποχωρήσουν. Επίσης είναι ανώφελο να παρέχει η επιχείρηση υψηλού επιπέδου εκπαίδευση σε στελέχη που δεν έχουν το ανάλογο υπόβαθρο για να την αφομοιώσουν. Τέλος είναι σπατάλη χρόνου και χρήματος να διδάσκονται στα στελέχη νέα συστήματα διοίκησης τα οποία δεν πρό-

κειται ποτέ να εφαρμοστούν γιατί δεν συμβαδίζουν με την γενικότερη πολιτική της επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 1990, σ. 82-86).

3.2. Στόχοι ανάπτυξης στελεχών

Κάθε προσπάθεια ανάπτυξης στελεχών συνήθως αποβλέπει στην αλλαγή η οποία είναι προσανατολισμένη προς τους επιθυμητούς στόχους της επιχείρησης .

Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι: α) η ανάπτυξη της ικανότητας προσαρμογής προς τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, β) η βελτίωση του τρόπου κατανοήσεως του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων του στην επιχείρηση, γ) η διερεύνηση λήψεως αποφάσεων και την βελτίωση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών, δ) η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και η υποκίνηση των στελεχών για την δημιουργία καινοτομιών και ε) η ανάπτυξη της ικανότητας κατανοήσεως των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Για να πετύχουν τους επιθυμητούς στόχους τα προγράμματα ανάπτυξης στελεχών επιδιώκουν να επισημάνουν ορισμένους τομείς όπου τα στελέχη πρέπει να βελτιωθούν για να επιτελέσουν με επιτυχία το έργο τους.

Αυτοί οι τομείς οι οποίοι μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι ακόλουθοι: α) Γνώσεις, β) Επιδεξιότητες και γ) Συμπεριφορά.

Η έκταση της συμβολής κάθε μίας από τις απαιτούμενες ικανότητες στην αποδοτικότητα του στελέχους διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο

βρίσκεται ιεραρχικά το στέλεχος και ποικίλλει ανάλογα με τη συγκεκριμένη εργασία που επιτελεί.

3.3. Αρχές και στάδια της ανάπτυξης στελεχών

Για να επιτύχει ο στόχος της ανάπτυξης στελεχών έχουν διατυπωθεί ορισμένες αρχές που βοηθούν σημαντικά στην επιλογή των απαραίτητων τεχνικών και μεθόδων ανάπτυξης.

Οι αρχές αυτές που αποτελούν και τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα του προγράμματος ανάπτυξης στελεχών μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

α) Η πολιτική ανάπτυξης στελεχών πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την γενικότερη πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης και να έχει την έγκριση της ανώτατης ηγεσίας της.

β) Η πολιτική ανάπτυξης στελεχών πρέπει να έχει σαν επίκεντρο τις ατομικές και τις εργασιακές ανάγκες του στελέχους.

γ) Η ανάπτυξη στελεχών είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τις διάφορες επιμέρους δραστηριότητες της στελέχωσης αλλά κυρίως με την επιλογή των στελεχών. Χωρίς την προσεκτική επιλογή των καταλλήλων στελεχών κάθε προσπάθεια ανάπτυξης είναι καταδικασμένη να αποτύχει.

δ) Η ανάπτυξη των στελεχών είναι αποτέλεσμα του επιτυχούς μάνατζμεντ.

Το πνεύμα και η οργανωτική δομή της επιχείρησης, η σχέση υφισταμένων - προϊσταμένων και ο βαθμός συγκεντρωτισμού επηρεάζουν σημαντικά την ανάπτυξη των μάνατζερς.

Γενικά έχει αποδειχθεί ότι μεμονωμένες προσπάθειες ανάπτυξης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της συμπεριφοράς των στελεχών δεν φέρνουν κανένα αποτέλεσμα εάν το όλο κλίμα της επιχειρήσεως δεν βελτιώνεται. Αυτός ήταν και ο κυριότερος λόγος που οδήγησε στην εξάπλωση της οργανωτικής ανάπτυξης με την οποία ορισμένες επιχειρήσεις επιχειρούν την επανεξέταση και αντιμετώπιση των προβλημάτων οργανωτικού κλίματος μαζί με την παράλληλη κάλυψη των ατομικών και εργασιακών αναγκών ανάπτυξης κάθε στελέχους.

Τέλος πρέπει να τονιστεί ότι οποιαδήποτε προσπάθεια ανάπτυξης θα επηρεαστεί από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του στελέχους.

Γεγονός παραμένει ότι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση συντελούν στην βελτίωση της έμφυτης διοικητικής ικανότητας σε όποιο βαθμό και αν υπάρχει αυτή στα στελέχη (Κανελλόπουλος, 1990, σ. 88-89).

Έχοντας υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της επιχείρησης και τις αρχές και τους στόχους που διέπουν την ανάπτυξη στελεχών, οι επιχειρήσεις καλούνται να αναλάβουν τις σχετικές δραστηριότητες που όπως αναφέρθηκε είναι κυρίως εκπαιδευτικού χαρακτήρα.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της ανάπτυξης στελεχών αποτελεί η τήρηση μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει μια σειρά από αλληλένδετα στάδια.

Τα στάδια αυτά σε γενικές γραμμές μπορεί να είναι τα ακόλουθα: α) σχεδιασμός πολιτικής ανάπτυξης στελεχών, β) καθορισμός εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών, γ) κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης στελεχών και τέλος δ) αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος βάσει διαφόρων κριτηρίων όπως η κάλυψη των στόχων του προγράμματος και η βελτίωση της απόδοσης σε επίπεδο στελεχών, τμήματος ή επιχείρησης καθώς και προσαρμογή του προγράμματος βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη στελεχών μιας επιχείρησης πρέπει να ακολουθούν τα στάδια για την ορθή και μεθοδευμένη εφαρμογή ενός προγράμματος, να λαμβάνουν υπόψη τους διάφορους παράγοντες που επικρατούν μέσα στην επιχείρηση και να είναι ενημερωμένοι πάνω στις διάφορες εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη μάντζερ

Όλες οι χώρες του κόσμου επιδιώκουν βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των λαών τους, δηλαδή, την οικονομική τους ανάπτυξη. Για να επιτευχθεί όμως αυτό υπάρχουν δύο, τουλάχιστον, προϋποθέσεις:

Η πρώτη είναι η ύπαρξη των απαραίτητων οργανώσεων οι οποίες θα αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό και τα άλλα πλουτοπαραγωγικά μέσα που αυτές διαθέτουν για την πραγματοποίηση των στόχων τους.

Η δεύτερη προϋπόθεση είναι η σωστή λειτουργία των οργανώσεων αυτών, για την οποία απαιτείται ύπαρξη μάνατζμεντ, δηλαδή μάνατζερ. Αυτό γιατί, όπως είναι απαραίτητα τα κεφάλαια για να γίνουν έργα υποδομής το ίδιο απαραίτητοι είναι και οι μάνατζερ.

Ως «μάνατζμεντ» μπορούμε να πούμε τη λειτουργία, η οποία στοχεύει στη δημιουργία του κατάλληλου εσωτερικού οργανωτικού κλίματος έτσι ώστε να υπάρχει σωστή αξιοποίηση των υπαρχόντων μέσων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων τους. Το μάνατζμεντ εμφανίζεται σε κάθε μορφής οργάνωσης είτε αυτό καλείται επιχείρηση ιδιωτικού φορέα, είτε αυτό καλείται δημόσιος φορέας και οι μάνατζερ, θα μπορούσαμε να πούμε αποτελούν τους καταλύτες για την καλή οργάνωση και αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού.

Για πολλούς το μάνατζμεντ είναι ταυτόχρονα, τέχνη, μαστοριά και επιστήμη, απαιτεί δηλαδή ανάπτυξη κάποιων δεξιοτεχνιών και την ικανότητα εκδηλώσεως κάποιων μορφών συμπεριφοράς, στοιχεία που εμφανίζονται, αναπτύσσονται και βελτιώνονται στην πράξη.

Ως επιστήμη όμως το μάνατζμεντ απαιτεί την εκμάθηση και κατανόηση κάποιων στοιχείων και πληροφοριών, εννοιών, τεχνικών και γενικών αρχών. Αυτά τα στοιχεία αποκτούνται μέσα από την τυπική μάθηση σε χώ-

ρους διδασκαλίας και την παρακολούθηση ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων κ.λ.π.

4.1. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών

Όπως προείπαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών επιτυγχάνεται είτε μέσω των σπουδών που κάνουν στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας, είτε μέσω ειδικών σεμιναρίων-προγραμμάτων.

Τα τελευταία χρόνια τα προγράμματα αυτά που έχουν ως αντικείμενο κυρίως την ανάπτυξη στελεχών και ιδίως μάνατζερ γνωρίζουν πρωτοφανή άνθηση και μάλιστα δαπανώνται τεράστια ποσά τόσο από ιδιωτικές εταιρίες οι οποίες διενεργούν σεμινάρια μέσα στους κόλπους τους, όσο και από οργανισμούς και φορείς (Εμποροβιομηχανικούς Συλλόγους, Επιμελητήρια, ΕΛΚΕΠΑ, Τοπική Αυτοδιοίκηση, ΟΑΕΔ, ΝΕΛΕ κ.τ.λ.) οι οποίοι έχουν ως στόχο την ενημέρωση των βιοτεχνών, εμπόρων, προσωπικού εταιριών κ.τ.λ. του ρόλου του μάνατζμεντ μέσα στην επιχείρηση και στην κοινωνία. Μάλιστα πολλές εταιρίες μικρές και μεγάλες, αγωνιζόμενες να αναπτύξουν το μάνατζμεντ αποστέλλουν ανθρώπους τους με ιδιαίτερες ικανότητες σε εκπαιδευτικά προγράμματα ειδικών οργανισμών για να εκπαιδευτούν στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Τα άτομα που προορίζονται για μάνατζερ, εκτός του ότι θα πρέπει να έχουν κάποιες ιδιαίτερες ικανότητες, θα πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα για να αντεπεξέλθουν στις ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης. Επομέ-

ως οι μάνατζερ δε γεννιούνται αλλά γίνονται. Η ανάπτυξη τους αποτελεί μια μακροχρόνια διαδικασία, στην οποία κύριο ρόλο διαδραματίζουν οι ίδιοι οι μάνατζερ. Οι μάνατζερ πρέπει να θέλουν οι ίδιοι να αναπτυχθούν και να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Βέβαια, θα πρέπει και η ίδια η επιχείρηση, μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται να παρέχει τις κατάλληλες ευκαιρίες για να διευκολύνει συστηματικά την ανάπτυξη των μάνατζερ της. Πρέπει να κατανοήσουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις ότι στηρίζοντας την επιτυχία και την απόδοση των μάνατζερ τους, θα είναι όφελος για αυτές και μάλιστα θα πρέπει να θεωρούν την επιμόρφωση των ατόμων αυτών ως μια σημαντική μακροχρόνια επένδυση (Κανελλόπουλος, 1990, σ. 98-99).

Επομένως η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και των ατόμων μάνατζερ μέσα σε μια επιχείρηση είναι αναγκαία προϋπόθεση για τη μακροχρόνια ανάπτυξή της και την εδραίωσή της στην αγορά. Η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και των ατόμων μάνατζερ είναι δύο διαφορετικά αντικείμενα και χρειάζονται διαφορετικές ενέργειες για να γίνουν και τα δύο όμως αυτά στοιχεία έχουν άμεση σχέση μεταξύ τους.

Η ανάπτυξη του μάνατζμεντ έχει στόχο την επιβίωση, την ευρωστία και την ανάπτυξη της επιχείρησής. Η ανάπτυξη των ατόμων μάνατζερ στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και στην ευημερία του ατόμου.

Τα κύρια στοιχεία που συνθέτουν την έννοια του μάνατζμεντ είναι τα μέσα που χρησιμοποιεί, οι βασικές λειτουργίες που αναπτύσσει και οι σαφώς καθορισμένοι και αντικειμενικοί στόχοι που επιδιώκει. Τα μέσα που απαιτούνται είναι άνθρωποι, πρώτες ύλες, μηχανικά μέσα, μέθοδοι, χρήμα

και αγορές, ενώ οι βασικές λειτουργίες που αναπτύσσει είναι ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. (Φαναριώτη, 2001 σ. 277).

Η ανάπτυξη των μάνατζερ ξεκινά από το ίδιο το άτομο, το στέλεχος της επιχειρήσεως, το οποίο θα πρέπει να κάνει την αυτοκριτική του και να δει τι μπορεί να κάνει καλά, τι αδυναμίες έχει και ποιες οι δυνατότητές του.

Επομένως η ανάπτυξη του μάνατζμεντ έχει στόχο την επιχείρηση και η ανάπτυξη του μάνατζερ έχει στόχο το άτομο. Βέβαια η ανάπτυξη των δύο αυτών στοιχείων επιδιώκει το ίδιο αποτέλεσμα. Την οργανωμένη και σωστή λειτουργία και ευρωστία της επιχειρήσεως.

Η ανάπτυξη των μάνατζερ μπορεί να απαιτεί καλλιέργεια γνώσεων-τεχνικών, απόκτηση νέων δεξιοτήτων, αλλαγή στάσεων, μορφών συμπεριφοράς κλπ. Πέρα όμως από αυτά, για την αποτελεσματική πρακτική του μάνατζμεντ σε κάποια επιχείρηση, απαιτείται κι η ενθάρρυνση - ενίσχυση των μάνατζερ στο έργο τους από τους μάνατζερ τους, καθώς και το καλό παράδειγμα των τελευταίων να εκπαιδεύονται-αναπτύσσονται οι ίδιοι. Αξίζει να σημειωθεί ότι εκείνος που βοηθάει συστηματικά κάποιον τρίτο να αναπτυχθεί, αναπτύσσεται πρώτος ο ίδιος.

Μερικοί, λαθεμένα, περιορίζουν την ανάπτυξη των μάνατζερ στην παρακολούθηση σεμιναρίων-μαθημάτων κ.λ.π. Αυτά δεν αποτελούν παρά εργαλεία μόνο της αναπτύξεως μάνατζμεντ, όχι ανάπτυξη μάνατζμεντ. Άλλοι περιορίζουν την ανάπτυξη μάνατζμεντ και μάνατζερ στους τρόπους μεθοδεύσεως και προαγωγών ή της αντικαταστάσεως των μάνατζερ της επιχειρήσεως.

Τέλος, υπάρχουν εκείνοι που πιστεύουν ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των μάνατζερ αποσκοπούν στην ανάπτυξη του χαρακτήρα τους, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την πραγματικότητα, για δύο κυρίως λόγους: ο ένας γιατί μια τέτοια παρέμβαση είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί, και ο άλλος γιατί κάτι τέτοιο μπορεί να αποτελέσει παραβίαση των δικαιωμάτων του ατόμου και μορφή ανεπιθύμητης χρησιμοποίησης του (Κανελλόπουλος, 1990, σ.99-100).

Σήμερα είναι προφανής η ανάγκη για μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις και μάλιστα μέσα στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των αγορών το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο πολύπλοκο.

Επιπλέον σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα εμφανίζονται διάφορα προβλήματα, τα οποία αποτελούν ενδείξεις ότι οι μάνατζερ τους χρειάζονται εκπαίδευση. Τέτοια είναι: α) Η αδυναμία πραγματοποίησης του στόχου του, για το μερίδιο της αγοράς, β) η αναποτελεσματική χρησιμοποίηση των επενδεδυμένων οικονομικών μέσων, γ) τα προβλήματα στον έλεγχο ποιότητας, δ) οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις, και ε) ο κίνδυνος για την επιβίωση της επιχείρησης.

Πρέπει λοιπόν να γίνει κατανοητό από όλους του επιχειρηματίες ότι υπάρχει ανάγκη για εκπαίδευση των μάνατζερ και μάλιστα οι λόγοι που επιβάλλουν την εκπαίδευση αυτή θα λέγαμε ότι είναι:

(α) Το σύγχρονο απαιτητικό περιβάλλον το οποίο είναι αρκετά πολύπλοκο και ταραχώδες. Αυτό απαιτεί συνεχή προσαρμογή των επιχειρήσεων

στις απαιτήσεις και προκλήσεις του, και εισαγωγή καινοτομιών για την αξιοποίηση των ευκαιριών που αυτό προσφέρει.

(β) Τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται κάθε φορά να έρχονται σε επαφή με διάφορες ομάδες είτε αυτές ονομάζονται συνδικαλιστικές οργανώσεις, είτε κρατικοί ή άλλοι φορείς, είτε πελάτες, είτε εξωτερικοί συνεργάτες κ.λ.π. Η επαφή αυτή απαιτεί από το ίδιο το άτομο να έχει τις εξειδικευμένες ικανότητες και γνώσεις που απαιτούνται ανά περίπτωση, για να μπορεί να αντεπεξέλθει με σύνεση και λογική έναντι των ως άνω φορέων και οργανώσεων και ατόμων.

(γ) Γνωρίζουμε όλοι ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε μια επιχείρηση καλές ή κακές πάντα έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Επομένως, οι μάνατζερ που καλούνται να πάρουν τις αποφάσεις αυτές δεν θα πρέπει να τις παίρνουν απηέφιστα, αλλά με γνώση του αντικειμένου και έρευνα. Εκτός αυτού θα πρέπει να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν αποτελεσματικά στις πολύπλοκες απαιτήσεις του έργου τους.

(δ) Επιπλέον η πιεστική απαίτηση για απόδοση των επενδύσεων που έχει κάνει μια επιχείρηση και η πίεση για συνεχή βελτίωση της, πέρα από τις τεχνικές γνώσεις που απαιτούν από τους μάνατζερ, απαιτούν και ύπαρξη ειδικών γνώσεων, τεχνικών και δεξιοτεχνιών.

(ε) Υπάρχει όμως και ένας ακόμη σημαντικός λόγος: οι απαιτήσεις των ίδιων των μάνατζερ από το έργο τους. Οι σημερινοί μάνατζερ χρειάζονται συνεχή ανάπτυξη για να μπορούν αφ' ενός να αντιμετωπίζουν τις απαι-

τήσεις του έργου τους, και αφ' ετέρου για τη δική τους ατομική ικανοποίηση. Αν αυτό δε συμβαίνει διαταράσσεται η απαιτούμενη ισορροπία στη ζωή των μάνατζερ

Άρα υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις και οργανισμούς την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και των μάνατζερ τους (Κανελλόπουλος, 1990, σ.101-102).

4.2. Προϋποθέσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των μάνατζερ

Η πρώτη προϋπόθεση για την σωστή εκπαίδευση και ανάπτυξη των μάνατζερ όπως προείπαμε, είναι η ύπαρξη των κατάλληλων εκείνων ιδρυμάτων τα οποία θα βγάζουν ανθρώπους με ικανότητες που απαιτεί η οικονομική-βιομηχανική ανάπτυξη.

Κάτι άλλο που χρειάζεται είναι η καλλιέργεια της ενδοεπιχειρησιακής εκπαιδευσεως-αναπτύξεως των μάνατζερ. Σωστά σχεδιασμένα τέτοια προγράμματα αποτελούν έναν πολύ αποδοτικό τρόπο εκπαιδευσεως μάνατζερ.

Ένα σωστά σχεδιασμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και των μάνατζερ κάποιας οργανώσεως πρέπει να καλύπτει όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της. Στην πράξη όμως, τα περισσότερα προγράμματα περιορίζονται στα μεσαία και στα κατώτερα επίπεδα. Αυτό πρέπει να οφείλεται σε δύο λαθεμένες υποθέσεις: ότι οι ανώτατοι μάνατζερ, έχοντας φτάσει στα ανώτατα επίπεδα, έχουν αποδείξει τη ικανότητά τους, ή στην παραδοχή «ποιος μπορεί να διδάξει τους ανώτατους μάνατζερ;».

Η ανάπτυξη όμως των ανώτατων μάνατζερ είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ολόκληρης της επιχειρήσεως. Χωρίς ικανούς, καινοτόμους και δημιουργικούς μάνατζερ στην κορυφή της πυραμίδας κινδυνεύει το μέλλον της επιχειρήσεως. Ακόμη, χωρίς το ζωντανό παράδειγμα των ανώτατων μάνατζερ που εκπαιδεύονται οι ίδιοι, δεν πετυχαίνουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα εκπαίδευσέως και αναπτύξεως μάνατζερ στις επιχειρήσεις. Τα υποστηρικτικά λόγια δεν αρκούν. Τέλος, αυτοί βλέπουν την ανάγκη να εκπαιδεύονται οι ίδιοι, δεν είναι δυνατόν παρά να είναι υποστηρικτικοί των προπαθειών των υφισταμένων τους να εκπαιδευτούν και να μεταφέρουν τα διδάγματα τους στη ζωή της επιχειρήσεως.

Βέβαια, πρωταρχικής σημασίας είναι η εξακρίβωση του κατά πόσο κάποιος είναι εκπαιδεύσιμος (πόσο καλά μπορεί να αποκτήσει τις γνώσεις, δεξιότητες και τις επιθυμητές μορφές συμπεριφοράς). Αυτό εξαρτάται από δύο τουλάχιστον παράγοντες: την ικανότητα του ατόμου και την παρακίνηση του να εκπαιδευτεί-αναπτυχθεί. Ας μη λησμονείται ότι κάθε μορφή αναπτύξεως σημαίνει αυτοανάπτυξη (Κανελλόπουλος, 1990, σ.106-107).

4.3. Εκπαιδευτικές μέθοδοι

Τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσέως και αναπτύξεως μάνατζερ ποικίλλουν καθώς ποικίλλουν και οι χρησιμοποιούμενες εκπαιδευτικές μέθοδοι.

Στόχος όλων των προγραμμάτων είναι η βελτίωση των δεξιοτεχνιών του μάνατζερ, η επέκταση της κατανόησεως του έργου τους, η βελτίωση

των στάσεων των μάνατζερ, και η αλλαγή στη συμπεριφορά τους. Όλα όμως τα προγράμματα έχουν τον ίδιο απώτερο σκοπό: τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Μερικές από τις πιο γνωστές εκπαιδευτικές μεθόδους είναι.

(α) *Παρακολούθηση διαλέξεων*. Η διάλεξη αποτελεί την παραδοσιακή μέθοδο διδασκαλίας. Είναι οικονομική σε κόστος, και η πιο διαδεδομένη μέθοδος σε όλες τις μορφές και τα επίπεδα εκπαίδευσης.

Η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη εκεί όπου ο στόχος είναι να μεταφερθεί στους εκπαιδευόμενους όγκος πληροφοριών, κάτι που δε σημαίνει απαραίτητα και κατανόηση τους. Η μέθοδος προσφέρεται περισσότερο για την παρουσίαση τεχνικών και μεθόδων, παρά για τη μεθόδευση αλλαγής στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων ή για την παρουσίαση θεωριών, που απαιτούν κατανόηση.

Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου βελτιώνεται με τη σωστή χρήση διαφανειών, πινάκων κ.λ.π., ή με το συνδυασμό της με άλλες εκπαιδευτικές μεθόδους. Παραλλαγή της μεθόδου αποτελεί η χρήση κινηματογραφικών ταινιών και βίντεο.

(β) *Συνδυασμός διαλέξεως και συζητήσεως*. Αυτός ο συνδυασμός προσφέρεται ιδιαίτερα για τον εμπλουτισμό των γνώσεων των συμμετεχόντων, τον επηρεασμό ή την αλλαγή των στάσεων-προδιαθέσεων τους και την επίλυση προβλημάτων.

Η μέθοδος διαφέρει σημαντικά από τη σκέτη διάλεξη, γιατί οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν ενεργό μέρος στη συζήτηση, κάτω από την ηγεσία

κάποιου, μέριμνα του οποίου είναι η κατεύθυνση και διατήρηση της συζητήσεως επί του θέματος που έχει επιλεγεί, στα πλαίσια ενός ελεύθερου κλίματος το οποίο ενθαρρύνει τη διατύπωση όλων των απόψεων. Τα διάφορα σεμινάρια αποτελούν εφαρμοσμένα παραδείγματα αυτής της μεθόδου.

(γ) *Συζήτηση-ανάλυση περιπτώσεων*. Στους εκπαιδευόμενους δίδονται, προκαταβολικά, για μελέτη και προετοιμασία για συζήτηση, πραγματικές περιγραφές επιχειρηματικών καταστάσεων.

Η μέθοδος δεν αποβλέπει τόσο στη διατύπωση λύσεων, όσο στην ανάλυση της καταστάσεως από μέρους των συμμετεχόντων, στη διάγνωση του προβλήματος και τον προσδιορισμό των παραγόντων που υπεισέρχονται στη διαμόρφωση του, και του ρόλου καθενός στην περίπτωση. Οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν τις θέσεις τους παρουσία των άλλων συμμετεχόντων.

Η απόδοση της μεθόδου εξαρτάται από την ποιότητα των αναλύσεων που παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες, στους οποίους δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάσουν τις ιδέες τους και την ικανότητα τους στο να πείσουν τους άλλους για την ορθότητα τους.

Η μέθοδος βελτιώνεται με τη διάθεση στους εκπαιδευόμενους για μελέτη σχετικού έντυπου υλικού, ερευνητικών αποτελεσμάτων κ.λ.π.

(δ) *Εμπειρική μέθοδος*. Κατά τη διάρκεια τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρεται στους εκπαιδευόμενους η ευκαιρία, μαζί με άλλους, σε μικρές ομάδες, να ζήσουν και να δοκιμάσουν στη συνεργασία τους καταστάσεις και ιδέες που έχουν διαβάσει και ακούσει, να ευαισθητοποιηθούν στην παρουσία αλλήλων και να συνειδητοποιήσουν ότι, τόσο οι ίδιοι όσο και

οι άλλοι, αντεπιδρούν με τους παράγοντες της συγκεκριμένης καταστάσεως για τη διαμόρφωση της ποιότητας της συνεργασίας τους. Ακόμα, οι συμμετέχοντες διευκολύνονται στο να επανεξετάσουν την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους, να είναι πιο ανεκτικοί σ' αυτά που λένε και αισθάνονται οι άλλοι και έτσι να αναπτύξουν την ομαδική συνεργασία.

Άλλοι τρόποι που προσφέρονται για την ανάπτυξη μάνατζερ είναι:

(α) *Μεταθέσεις από θέση σε θέση*, ώστε οι μάνατζερ να αποκτούν καινούριες εμπειρίες και ικανότητες που θα τους είναι χρήσιμες στη μετέπειτα καριέρα τους.

(β) *Η μεθοδευμένη καθοδήγηση από τον προϊστάμενο του μάνατζερ στο καθημερινό του έργο*. Αυτή η μορφή εκπαίδευσης αποτελεί υποχρέωση κάθε μάνατζερ, και αποδίδει όταν ο προϊστάμενος είναι και ικανός εκπαιδευτής και υπάρχει κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης. Ο τρόπος αυτός αποβλέπει στην πληρέστερη ανάπτυξη των δυνατοτήτων των μάνατζερ και στη θεραπεία των αδυναμιών τους.

Όλοι οι μάνατζερ είναι από τη φύση του έργου τους «προπονητές» των υφισταμένων τους. Δηλαδή, δάσκαλοι, εκπαιδευτές, προπονητές, ψυχολόγοι, παιδαγωγοί, όλα αυτά μαζί.

(γ) *Η ατομική μελέτη βιβλίων, άρθρων κ.λ.π.* Αυτός ο τρόπος αποτελεί σχετικά εύκολη και μη δαπανηρή μεθόδευση της ατομικής αναπτύξεως των μάνατζερ. Οι διάφοροι μάνατζερ της οργανώσεως, ή η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Εκπαίδευσης συγκεντρώνει, αναπαράγει και διοχετεύει στους ενδιαφερόμενους βιβλία, άρθρα και οτιδήποτε άλλο μπορεί να προ-

σφέρει σ' αυτούς γνώσεις, ιδέες κ.λ.π. που κρίνεται χρήσιμο για την εκπαίδευση-ανάπτυξή τους ως μάνατζερ.

Δυστυχώς, αυτή η σχετικά εύκολη μέθοδος δεν αξιοποιείται αρκετά στην πατρίδα μας, ίσως γιατί δεν υπάρχουν αρκετά επαγγελματικά συγγράμματα και περιοδικά.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, οι μέθοδοι εκπαίδευσεως και αναπτύξεως μάνατζερ ποικίλλουν. Άρα, δεν υπάρχει κάποια ιδεώδης μέθοδος. Ίσως κάποιος συνδυασμός από τις παραπάνω μεθόδους είναι πιο αποτελεσματικός από οποιαδήποτε μεμονωμένη μέθοδο.

Γενικά όμως, κάθε επιχείρηση πρέπει να σχεδιάζει το δικό της πρόγραμμα, και να το ταιριάζει με το κλίμα της επιχειρήσεως, με το ιεραρχικό επίπεδο αυτών που θα το παρακολουθήσουν και με τα ιδιαίτερα τους χαρακτηριστικά, καθώς και με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Δηλαδή, πρέπει να γίνεται προσπάθεια ώστε τα σχετικά προγράμματα να προσφέρουν ευκαιρίες για εξατομικευμένες αναπτύξεις των συμμετεχόντων, αντί για τοποποιημένα αποθησαύρια γνώσεων (Κανελλόπουλος, 1990, σ.114-121).

4.4. Προϋποθέσεις επιτυχίας προγραμμάτων

Για να πετύχουν τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσεως-αναπτύξεως μάνατζερ χρειάζεται:

(α) Κατανόηση του τι είναι μάνατζμεντ, ποιές είναι οι λειτουργίες του, και ποιες είναι οι δεξιότητες που πρέπει να υπάρχουν ή να αποκτηθούν για την αποτελεσματική εφαρμογή του στον εργασιακό χώρο.

(β) Πραγματική υποστήριξη του προγράμματος από το ανώτατο μάνατζμεντ του οργανισμού, που φαίνεται από την ενεργό τους συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Αυτό αποτελεί δυνατό παράδειγμα και πραγματική απόδειξη του ενδιαφέροντος του μάνατζμεντ.

(γ) Ύπαρξη παρακινήσεως για εκπαίδευση-ανάπτυξη των ίδιων των εκπαιδευόμενων. Κανείς δεν εκπαιδεύεται με εντολή. Απαιτείται εσωτερική παρακίνηση για μάθηση από μέρους των εκπαιδευόμενων. Για να επιτευχθεί αυτό, οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να δεχθούν, να πιστέψουν ότι το πρόγραμμα θα τους φανεί χρήσιμο στο έργο τους.

(δ) Υπομονή και συνεχής υποστήριξη των εκπαιδευθέντων στο καθημερινό τους έργο, ώστε να διευκολυνθεί η μεθόδευση των νέων γνώσεων και δεξιοτεχνιών σ' αυτό.

(ε) Κατάλληλο πρόγραμμα και μεθοδολογία εκπαίδευσέως, που ταιριάζουν στα συγκεκριμένα άτομα, το ιεραρχικό τους επίπεδο, τις ανάγκες τους, και στο χρόνο και τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση.

(στ) Πρόβλεψη για συστηματική αξιολόγηση του προγράμματος.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι για την επιτυχία των επιχειρήσεων του μέλλοντος, ο ρόλος της εκπαίδευσέως-αναπτύξεως των μάνατζερ φαίνεται ότι θα γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός. Μερικοί μάλιστα προβλέπουν ότι, μέχρι το 2010, οι μάνατζερ στις βιομηχανικά αναπτυσσόμενες χώρες θα διαθέτουν μια μέρα την εβδομάδα για εκπαίδευση-ανάπτυξη. Αυτό, βέβαια, μπορεί να γίνεται και στο σπίτι, με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Το βέβαιο είναι ότι η τυπική μάθηση για τους μάνατζερ πρέπει να συνεχίζεται και να διευρύνεται σ' όλη τη διάρκεια της καριέρας τους. Η τυπική μάθηση μπορεί να διευρυνθεί σημαντικά όταν οι μάνατζερ αξιοποιούν τις καθημερινές τους εμπειρίες για να μαθαίνουν από αυτές. Αυτό διευκολύνεται όταν συστηματικά τους παρέχονται ευκαιρίες παρακολουθήσεως κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ευκαιρίες καθορισμού προσωπικών στόχων και αναλήψεως κινδύνων για την πραγματοποίησή τους, και ευκαιρίες για εποικοδομητική κριτική των αποφάσεων και ενεργειών που γίνονται στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Αυτό βέβαια, πέρα από την παρακίνηση των ίδιων των εκπαιδευόμενων, προϋποθέτει την ύπαρξη υποβοηθητικού οργανωτικού κλίματος, και την πραγματική υποστήριξη του ανώτατου μάνατζμεντ στις κάθε λογής προσπάθειες εκπαίδευσής-αναπτύξεώς των μάνατζερ.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4^ο

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού των επιχειρήσεων προέρχεται από:

(α) Τις διαφορές του είδους, του εύρους και του βάθους των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι σε σχέση με τις ειδικές απαιτήσεις του επαγγέλματος που πρόκειται να ακολουθήσουν. Ο ρυθμός αλλαγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπολείπεται πάντα της μακροχρόνιας τάσης και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας. Ιδιαίτερα στη χώρα μας υπάρχει μεγάλη και μόνιμη ανισορροπία ανάμεσα στις προσφερόμενες από το εκπαιδευτικό σύστημα ειδικότητες και τις ανάγκες της οικονομίας.

(β) Την πρόοδο της τεχνολογίας που διαφοροποιεί συνεχώς τις απαιτήσεις σε κάθε επιχείρηση ειδικότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα.

(γ) Την αλλαγή του αντικείμενου εργασίας ορισμένων εργαζομένων, που επιβάλλεται για να προσαρμοσθεί καλύτερα το είδος των γνώσεων και εμπειριών τους στις ανάγκες της επιχείρησης.

(δ) Τις προαγωγές των εργαζόμενων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, που καθιστούν απαραίτητη τόσο την περαιτέρω εμβάθυνση στο εργασιακό αντικείμενο, όσο και την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, δυναμικής των ομάδων κ.λ.π.

(ε) Την αναντιστοιχία μεταξύ των προδιαγραφών θέσεων εργασίας και των συγκεκριμένων γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων μιας δεδομένης σύνθεσης προσωπικού.

(στ) Τις λειτουργικές αναπροσαρμογές και τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αυτές συνεπάγονται αλλαγές στις περιγραφές και στις προδιαγραφές κάθε θέσης εργασίας.

(ζ) Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων του προσωπικού με τις νεότερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο μικρο και μακροοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η επιμόρφωση σε θέματα γενικότερης υποδομής σε γνώσεις είναι απαραίτητη για τη βαθύτερη κατανόηση των αλληλοσυσχετισμών των επιμέρους προβλημάτων με κάθε εξειδικευμένο αντικείμενο εργασίας (Κανελλόπουλος, 1990, σ.131).

2. Υφιστάμενες εκπαιδευτικές ανάγκες

Η οργανωτική μονάδα που είναι επιφορτισμένη με καθήκοντα οργάνωσης της εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί να διαπιστώσει εκπαιδευτικές ανάγκες από την ύπαρξη των παρακάτω ενδείξεων:

- ❖ χαμηλή παραγωγικότητα
- ❖ χαμηλή ποιότητα προϊόντων
- ❖ υπερβολικές σπατάλες πρώτων και βοηθητικών υλών
- ❖ υψηλό κόστος
- ❖ ελλιπής ποιοτικός έλεγχος
- ❖ υπερβολικά παράπονα πελατών για την ποιότητα των προϊόντων
- ❖ κακή συμπεριφορά σε πελάτες
- ❖ υψηλός βαθμός αποχωρήσεων
- ❖ υπερβολικές απουσίες που οφείλονται σε «ασθένειες»
- ❖ συνεχής αδυναμία επίτευξης προκαθορισμένων στόχων
- ❖ άσχημο κλίμα εργασίας
- ❖ καθυστερήσεις παραδόσεων που οφείλονται σε λάθη υπαλλήλων
- ❖ υψηλός δείκτης εργατικών ατυχημάτων,
- ❖ λάθη που οφείλονται σε παρανοήσεις εντολών,
- ❖ κακή επικοινωνία μεταξύ διαφόρων τμημάτων,
- ❖ αγνόηση του κανονισμού εργασίας,
- ❖ ανεπαρκώς πληροφορημένοι εργαζόμενοι για τα θέματα οργάνωσης και πολιτικής της εταιρείας,
- ❖ δυσκολίες χειρισμού νέων μηχανημάτων ή εργαλείων

- ❖ πολύ αργός ρυθμός προσέγγισης της ποιότητας και του μέσου επιπέδου της παραγωγής των παλαιών εργατών από τους νέους,
- ❖ αδυναμίες υποκατάστασης όσων απουσιάζουν,
- ❖ έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία,
- ❖ έλλειψη εμπιστοσύνης και καλής προαίρεσης μεταξύ των ομάδων,
- ❖ ένταση στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων,
- ❖ έλλειψη πειθαρχίας,
- ❖ κακή επικοινωνία και επιθετικότητα μεταξύ συναδέλφων,
- ❖ ανυπαρξία ομαδικού πνεύματος.

Βέβαια οι παραπάνω ενδείξεις για πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες μπορεί να είναι και συμπτώματα αποτυχημένου Μάνατζμεντ. Δηλαδή μπορεί να οφείλονται σε:

- ❖ αποτυχία υποκίνησης του προσωπικού,
- ❖ αναποτελεσματικότητα της δομικής ή της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης,
- ❖ πολύ υψηλά πρότυπα και στόχοι παραγωγής σε σχέση με τις δυνατότητες σε εξοπλισμό και ανθρώπους,
- ❖ κακή ποιότητα πρώτων ή βοηθητικών υλικών,
- ❖ κακή χωροταξία και εργονομία στο χώρο εργασίας,
- ❖ λανθασμένο τρόπο διοίκησης σε σχέση με το βαθμό ωριμότητας των εργαζομένων κάθε τμήματος,
- ❖ κακές εργασιακές σχέσεις και προβλήματα μεταξύ της Διοίκησης και του Σωματείου των εργαζομένων.

Σίγουρα πάντως, στις περισσότερες περιπτώσεις τα παραπάνω συμπτώματα εκτός από διοικητικές και οργανωτικές αποφάσεις πρέπει να οδηγήσουν τη Διοίκηση στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται να ερευνηθούν και να αναλυθούν σε βάθος οι συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες ατόμων ή ομάδων που παρουσιάζουν αποκλίσεις από την αναμενόμενη συμπεριφορά ή απόδοση.

Οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες είναι αποτέλεσμα ύπαρξης του εκπαιδευτικού κενού που υπάρχει μεταξύ περιγραφών εργασίας και προδιαγραφών θέσεων από τη μια μεριά και δεδομένων ικανοτήτων, συμπεριφοράς και γνώσεων του προσωπικού από την άλλη. (Κανελλόπουλος, 1990, σ.132-134).

3. Μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες

Η εκπαίδευση μέσα σε μια επιχείρηση δεν πρέπει βέβαια να περιορίζεται μόνο στην κάλυψη των υπάρχουσών εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά πρέπει να επεκτείνεται σε εκπαιδευτικά προγράμματα που θα καλύψουν μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Όσο καλύτερη πρόβλεψη των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να κάνει η επιχείρηση, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η εκπαιδευτική προσπάθεια, μια και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που βασίζονται σε μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες δεν καλύπτουν υπάρχοντα εκπαιδευτικά κενά. Αντίθετα στοχεύουν να προετοιμάσουν το ανθρώπινο δυναμικό κατά τρόπο που τα εκπαιδευτικά κενά να ελαχιστοποιηθούν στο μέλλον όσο το δυνατόν περισσότερο. Εξάλλου είναι φυσικά προτι-

μότερο από πλευράς παραγωγικότητας να είναι προετοιμασμένο το ανθρώπινο δυναμικό για τις επικείμενες αλλαγές παρά να προσαρμόζεται σε αυτές με κάποια χρονική υστέρηση. Η οργανωτική μονάδα (Διεύθυνση, Τομέας ή Τμήμα) της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένη με την οργάνωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, πρέπει να συμμετέχει σε κάποιο Συμβούλιο Στρατηγικού Προγραμματισμού ή να συνεργάζεται στενά με τις Διευθύνσεις Μάρκετινγκ, Προσωπικού και Παραγωγής για να πληροφορείται έγκαιρα τις σχεδιαζόμενες αλλαγές που αποτελούν ενδείξεις για μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Τέτοιες ενδείξεις είναι:

- ❖ προβλεπόμενες διαφοροποιήσεις της ζήτησης
- ❖ σχεδιαζόμενη επέκταση σε νέες περιοχές
- ❖ προγραμματιζόμενες συγχωνεύσεις ή ανέγερση νέων εργοστασίων επιλογή νέων αγορών - στόχων
- ❖ νέα είδη προϊόντων, νέες υπηρεσίες
- ❖ οργανωτικές, δομικές και λειτουργικές αλλαγές
- ❖ αγορά μηχανημάτων με νέα τεχνολογία
- ❖ νέες παραγωγικές μέθοδοι
- ❖ προγραμματιζόμενες προσλήψεις, μετατάξεις, μεταθέσεις
- ❖ προβλεπόμενη αλλαγή του θεσμικού πλαισίου (νομοθεσίας, νομισματικών κανόνων, κοινωνικές ασφαλίσεις, επιτροπή τιμών, προσαρμογή ή συμμόρφωση με το ευρωπαϊκό κοινοτικό δίκαιο κ.λ.π.)

- ❖ επέκταση της μικροηλεκτρονικής στις εργασίες γραφείου και αυξανόμενος ρυθμός υποκατάστασης των μηχανικών εργασιών των υπαλλήλων
- ❖ αναπροσανατολισμός των εργασιών μεμονωμένων ατόμων ή ολόκληρων τμημάτων
- ❖ αλλαγή της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, τακτική και πολιτικής της επιχείρησης

Οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο εργαζόμενου προσδιορίζονται στα πλαίσια των ολοκληρωμένων προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, που αποσκοπούν να προετοιμάσουν το υποψήφιο στέλεχος για την ανάληψη θέσεων με αυξημένες ευθύνες (Κανελλόπουλος, 1990, σ.134-136).

4. Σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Για έναν αποτελεσματικό προσδιορισμό των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών δεν αρκεί μόνο η γνώση των επικείμενων αλλαγών, αλλά χρειάζεται η συμπλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με προγράμματα ανάπτυξης στελεχών. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να εντάσσονται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανάπτυξης στελεχών.

Σε ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνονται τα εξής μέσα ανάπτυξης:

- ❖ Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά σεμινάρια
- ❖ Η συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας
- ❖ Η προγραμματισμένη ανακύκλωση σε διάφορες θέσεις εργασίας

- ❖ Η διαδοχική παρακολούθηση των διευθυντικών στελεχών ή η εναλλαγή σε θέσεις βοηθών διευθυντών διαφόρων υπηρεσιών και διεθύνσεων για ορισμένο χρονικό διάστημα, σε συνδυασμό πάλι με αντίστοιχη εκπαίδευση. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για στελέχη διεθύνσεων μεσαίου επιπέδου
- ❖ Η εναλλαγή μεταξύ διοικητικών και εκπαιδευτικών θέσεων. Ορισμένες διοικητικές θέσεις στην οργανωτική δομή καταλαμβάνονται διαδοχικά από εκπαιδευόμενους
- ❖ Η συμμετοχή σε επιτροπές και κατώτερα συμβούλια

Η εργασία της προγραμματισμένης και συστηματικής ανάπτυξης του προσωπικού θα πρέπει να ξεκινά από το εφαρμοζόμενη σύστημα αξιολόγησης του.

Όσοι κριθούν ακατάλληλοι θα παραμείνουν στη θέση εργασίας που κατέχουν. Η βαθμολόγηση τους αφορά μόνο τη δυνατότητα ανάληψης ανωτέρων καθηκόντων και όχι την ικανότητα διατήρησης της θέσης τους, η οποία κρίνεται από τα δελτία ποιότητας (Κανελλόπουλος, 1990, σ.136-139).

5. Εκπαιδευτικές ανάγκες και στόχοι

Εκπαιδευτικές ανάγκες υπάρχουν όταν η επίτευξη των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης εμποδίζεται ή δυσχεραίνεται εξαιτίας ελλείψεων που μπορούν να καλυφθούν με την εφαρμογή συστηματικής εκπαίδευσης. Οι ελλείψεις αυτές προσδιορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο Οργανισμού, Διεύθυνσης, Τμήματος, θέσης εργασίας και εργαζο-

μένου. Η διαδικασία ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών ξεκινάει από την απάντηση στα ερωτήματα: Σε ποιες Διευθύνσεις ή Τμήματα χρειάζεται εκπαίδευση; Για ποιες επαγγελματικές κατηγορίες; Ποιες γνώσεις, ικανότητες, ή διαθέσεις πρέπει να αποκτηθούν για να μπορούν οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές των θέσεων τους; Πόσοι και ποιοί χρειάζονται εκπαίδευση από κάθε οργανωτική μονάδα; Ποιες είναι οι προτεραιότητες;

Οι προτεραιότητες καθορίζονται από:

- ❖ τους μακροχρόνιους, τους βραχυχρόνιους, τους στρατηγικούς και τους τακτικούς στόχους
- ❖ το μέγεθος των προβλημάτων και των ελλείψεων κατά οργανωτική μονάδα (Διεύθυνση, Τμήμα, τομέα, Υπηρεσία κ.λ.π.), επαγγελματική κατηγορία, άτομο
- ❖ τα υπάρχοντα οικονομικά μέσα
- ❖ τις υπάρχουσες δυνατότητες (ικανοί και εκπαιδευμένοι εκπαιδευτές για ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, ύπαρξη αιθουσών και εκπαιδευτικών μέσων, υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα, δυνατότητα εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας).

Σαν μέθοδοι συλλογής στοιχείων για την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών μπορούν επιγραμματικά να αναφερθούν:

- ❖ Οι στατιστικές παραγωγικότητας, ποιοτικού ελέγχου, αποδοτικότητας και όλες οι ενδείξεις για την ύπαρξη εκπαιδευτικών αναγκών
- ❖ Οι στατιστικές και οι έρευνες προσωπικού
- ❖ Οι αναφορές από τις διάφορες Διευθύνσεις και Τμήματα

- ❖ Οι υποδείξεις των Διευθυντών
- ❖ Οι συνεντεύξεις του προσωπικού
- ❖ Τα φύλλα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας και της χρησιμότητας των υπαρχόντων εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εκπαιδευόμενους
- ❖ Οι αναφορές για το βαθμό επιτυχίας της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας από τους προϊσταμένους των τμημάτων
- ❖ Οι αιτήσεις συμμετοχής των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Αφού προσδιορισθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, πρέπει να καθοριστούν οι προτεραιότητες όσον αφορά τις ειδικότητες όπου απαιτείται εκπαίδευση, είτε για λόγους κάλυψης των υπαρχουσών αδυναμιών στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, είτε για την αντιμετώπιση των αναγκών της μελλοντικής ανάπτυξης του.

Τα άτομα που αποτελούν κάθε οργανωτική μονάδα ή επαγγελματική κατηγορία ομαδοποιούνται ανάλογα με τις ελλείψεις τους σε γνώσεις, ικανότητες ή συμπεριφορά. Για την επιτυχία της εκπαιδευτικής προσπάθειας πρέπει να υπάρχει όσο το δυνατό μεγαλύτερη ομοιομορφία της εκπαιδευτικής ομάδας, δηλαδή οι ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες κάθε μέλους της πρέπει να είναι περίπου ίδιες, με των υπολοίπων. Βάσει των ελλείψεων ή των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε εκπαιδευτικής ομάδας καθορίζονται οι γενικοί εκπαιδευτικοί στόχοι. Αυτοί εξειδικεύονται σε επιμέρους στόχους ανάλογα με την προγραμματισμένη σταδιακή κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των εκ-

παιδευόμενων. Οι ειδικοί εκπαιδευτικοί στόχοι αντιστοιχούν σε κάθε εκπαιδευτική ενότητα και περιγράφουν: το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της διδασκαλίας, δηλαδή την επιθυμητή συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου μετά την παρακολούθηση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Οι ειδικοί εκπαιδευτικοί στόχοι διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων. Όταν οι εκπαιδευτικοί στόχοι έχουν προσδιοριστεί σωστά, τότε οι εκπαιδευόμενοι ξέρουν τι θα αντιμετωπίσουν, μπορούν να αξιολογήσουν την πρόοδο τους και μπορούν να ξεχωρίσουν τα ουσιώδη από τα επουσιώδη σημεία του μαθήματος, ενώ οι εκπαιδευτές μπορούν να κάνουν σωστή επιλογή της διδακτέας ύλης και να προγραμματίζουν, να οργανώνουν και να ελέγχουν το βαθμό επιτυχίας του μαθήματος τους, ώστε να διορθώνεται, είτε η στόχευση, είτε το μάθημα (Κανελλόπουλος, 1990, σ.139-145).

Ο σωστός προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι αποφασιστικός για την αποτελεσματικότητα των επομένων σταδίων της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την επιτυχία του εκπαιδευτικού σκοπού που είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και η βελτίωση της ποιότητας του προσφερόμενου έργου.

Η λανθασμένη εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών συνεπάγεται ανεπαρκή εκπαιδευτικά αποτελέσματα για μια συγκεκριμένη εκπαιδευτική ομάδα, ή για μια ολόκληρη επαγγελματική κατηγορία, ανάλογα με την αποτελεσματικότητα λειτουργίας της διαδικασίας του ελέγχου και της επαναπληροφόρησης. Αυτή μπορεί να οδηγήσει σε έγκαιρη ή μη επανεκτίμηση των

στοιχείων της εκπαιδευτικής διαδικασίας και πρώτα από όλα σε επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών μιας συγκεκριμένης επαγγελματικής κατηγορίας. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι σίγουρο ότι θα είναι πενιχρά αν δεν έχει γίνει λεπτομερής προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, οπότε η στόχευση θα είναι οπωσδήποτε λανθασμένη. Σ' αυτή την περίπτωση οι εκπαιδευτικοί στόχοι, η επιλογή και διάρθρωση της ύλης, ο προγραμματισμός των εκπαιδευτικών ενοτήτων, οι εκπαιδευτικές σημειώσεις, η μέθοδος διδασκαλίας και τα χρησιμοποιούμενα εκπαιδευτικά μέσα δεν θα ανταποκρίνονται απόλυτα στις ελλείψεις και τις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων.

Η κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών δεν θα πρέπει βέβαια να επιτυγχάνεται μόνο με τα διαθέσιμα εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά να συμπληρώνεται με την συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας. Αυτή δεν περιλαμβάνει μόνο την διαδικασία μάθησης και προσαρμογής, δηλαδή την κοινωνικοποίηση του εργαζόμενου στο εργασιακό του περιβάλλον ή την εκπαίδευση που συντελείται καθημερινά μέσω των κατευθύνσεων και της καθοδήγησης των υφισταμένων από κάθε προϊστάμενο.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων στη χώρα μας, αφού κατανόησαν τα τελευταία χρόνια την αναγκαιότητα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, πρέπει τώρα να συνειδητοποιήσουν ότι δεν αρκούν κάποια ασυντόνιστα μεταξύ τους εκπαιδευτικά προγράμματα και η απόφαση για συμμετοχή υπαλλήλων τους σε μηδαμινού εκπαιδευτικού αποτελέσματος συνέδρια για να ισχυρίζονται ότι πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα της επέν-

δυσης στον παράγοντα άνθρωπο που αποτελεί η εκπαίδευση. Η εκπαίδευση δεν μπορεί να είναι μόνο μία ευκαιρία για άντληση πόρων από την ΕΟΚ με αμφίβολης ποιότητας εκπαιδευτικά προγράμματα, ή μια παροχή στο προσωπικό ανεξάρτητη από την ορθολογική διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε κατηγορίας εργαζομένων.

Η επαγγελματική εκπαίδευση είναι μια διαρκής προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ώστε να γίνει εφικτή η επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της.

Η προσπάθεια αυτή ξεκινάει από τον ορθολογικό προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Χωρίς αυτόν η εκπαίδευση μοιάζει με την ελπίδα να βρούμε κάποιον στόχο πυροβολώντας με κλειστά τα μάτια.

6. Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση

Με τον όρο ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση εννοούμε την επένδυση της επιχείρησης στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων της. Η ανάπτυξη αυτή επιδιώκεται με κάθε τύπου δραστηριότητα οργανωμένης κατάρτισης ή και επιμόρφωσης, που παρέχεται στους εργαζομένους ή και σε μαθητευόμενους νέους μέσα στην επιχείρηση, στους χώρους εργασίας ή σε ειδικά για το σκοπό αυτό διαμορφωμένους χώρους. Οι δραστηριότητες δεν περιορίζονται στα φυσικά όρια των χώρων παραγωγής, αλλά μπορούν να είναι παγκόσμιες. Από την άλλη πλευρά, μια μικρή βιοτεχνία μπορεί να οργανώνει ταχύρυθμα προγράμματα κατάρτισης μέσα στο χώρο παραγωγής. Όταν για την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση χρησιμοποιείται η ίδια η εργασία ως μέσο

διδασκαλίας, τότε η κατάρτιση ονομάζεται «κατάρτιση κατά την εργασία». Αντίθετα, όταν η διδασκαλία δε γίνεται κατά την άσκηση της εργασίας ή έστω ενός μέρους της εργασίας, τότε πρόκειται για «κατάρτιση εκτός εργασίας»

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων είναι ένας θεσμός που η διεύρυνση του σε παγκόσμια κλίμακα συνέπεσε με την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και την εφαρμογή τους στους χώρους εργασίας. Βέβαια δραστηριότητες επιμόρφωσης ορισμένων ομάδων εργαζομένων προγραμματιούνταν σε επιχειρήσεις από πολύ παλαιά. Γίνονταν όμως σποραδικά και συνδυάζονταν σχεδόν πάντα με την εγκατάσταση νέων εξοπλισμών παραγωγής ή με την αλλαγή προσανατολισμού της επιχείρησης. Με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην παραγωγή και στις υπηρεσίες δημιουργήθηκαν νέες και αυξημένες απαιτήσεις για την επιμόρφωση των εργαζομένων. Απαιτήσεις που προκύπτουν ως αποτέλεσμα των ραγδαίων εξελίξεων που συνοδεύουν τις εφαρμογές των νέων τεχνολογιών σε διεργασίες και σε μεθόδους εργασίας. Έτσι φτάσαμε σήμερα να εκτιμάται το επίπεδο ανάπτυξης μιας χώρας από το σύνολο των δαπανών που αφορούν τη συνεχιζόμενη κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων.

Στη χώρα μας η αναγκαιότητα για ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση με οργανωμένη μορφή επισημάνθηκε για πρώτη φορά το 1982 και η πρώτη μεγάλη επιχείρηση που συστηματοποίησε τη συνεχιζόμενη επιμόρφωση για τους εργαζομένους της ήταν η τοιμεντοβιομηχανία TITAN.

Σταδιακά οι μάνατζερ των ελληνικών επιχειρήσεων άρχισαν να πείθονται για την αποδοτικότητα της επένδυσης στη συνεχιζόμενη επαγγελμα-

τική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους και με την παράλληλη οικονομική προτροπή που ξεκίνησε με την ένταξη της χώρας μας στην ΕΟΚ, με τη μορφή επιχορήγησης φτάσαμε σε έναν αριθμό 850 εταιρειών σε όλη την επικράτεια οι οποίες παρέχουν σε περίπου 50.000 εργαζομένους διαφόρων μορφών και τύπων κατάρτιση και επιμόρφωση κατά συστηματικό ή μη τρόπο (Κανελλόπουλος, 1990, σ.153-155).

7. Η ωφέλεια από την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων αποτελεί πλέον στρατηγική ανάπτυξης σε εθνικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων, ανεξάρτητα από επίπεδο, δίνει τη δυνατότητα στις χώρες γενικά και στις επιχειρήσεις ειδικότερα να παρακολουθούν τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και με αυτό τον τρόπο να διατηρούν ή και να βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους. Η παλαιά αντίληψη που θεωρούσε την αρχική κατάρτιση, η οποία συνήθως παρέχεται στα πλαίσια του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος, αρκετή για να μπορεί ο εργαζόμενος να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας του σε όλη τη διάρκεια της ενεργού ζωής του, είναι στη σημερινή εποχή εκτός πραγματικότητας.

Η σημασία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης είχε επισημανθεί από το 1965 και μάλιστα προτεινόταν από τους ειδικούς ερευνητές, οι οποίοι προβλέποντας τις επερχόμενες ραγδαίες αλλαγές στην εργασία και στα επαγγέλματα, το 25 τοις εκατό του συνολικού χρόνου εργασίας

όλων των εργαζομένων της επιχείρησης πρέπει να αφιερώνεται στην προετοιμασία τους για να ασκήσουν τους μελλοντικούς ρόλους τους. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να αποτελεί οργανικό συστατικό της επιχειρησιακής ζωής και όχι απλά να διαρκεί μερικές εβδομάδες ή μερικούς μήνες, για μια φορά στη ζωή, σε κάποιο ίδρυμα ή σχολή εκτός της επιχείρησης.

Έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι η προσφορά πρόσθετης κατάρτισης από τη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις προσδίδει πολλά οφέλη στους εργοδότες αλλά και στους εργαζομένους.

Ένα σημαντικό όφελος είναι ότι, όταν ο εργοδότης καθορίζει ποιες δεξιότητες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, έχει ταυτόχρονα και τα απαραίτητα στοιχεία για να καθορίσει το πότε χρονικά οι απαιτούμενες σχετικές ικανότητες έχουν αποκτηθεί επαρκώς από τον εκπαιδευόμενο. Με αυτό τον τρόπο δεν αφήνεται στην τύχη, αλλά αντίθετα ελέγχεται επί τόπου από την επιχείρηση, αν το προσωπικό που προσλαμβάνεται κατέχει τις προσδοκώμενες δεξιότητες, αφού η επιχείρηση θα έχει τον άμεσο έλεγχο για να διαπιστώνει τι μαθαίνει συμπληρωματικά ο νέος υπάλληλος. Με τη σωστή λοιπόν μεθόδευση και τη στενή παρακολούθηση της συμπληρωματικής κατάρτισης μειώνεται σημαντικά η απόκλιση των δεξιοτήτων που αποκτούν οι εκπαιδευόμενοι από τις δεξιότητες που ήδη κατέχουν οι έμπειροι συνάδελφοι τους. Για να γίνει πιο αντιληπτή η διαφορά, σημειώνεται ότι η ποιότητα της κατάρτισης των νεοπροσληφθέντων, που αποκτάται με την παραδοσιακή μέθοδο - σύμφωνα με την οποία οι καινούριοι μαθαίνουν

από τους έμπειρους - εξαρτάται από τη διάθεση που έχει ο έμπειρος εργαζόμενος να μεταδώσει σε κάποιον άλλο τις γνώσεις του και τις δεξιότητές του

Ένα άλλο όφελος προκύπτει από το ότι ένα πρόγραμμα κατάρτισης νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων διευκολύνει παράλληλα και την αντικειμενική αξιολόγηση και επιλογή των υποψηφίων προς πρόσληψη. Επειδή μέσω της ανάπτυξης προγράμματος κατάρτισης γίνονται γνωστές με κάθε λεπτομέρεια στον εργοδότη οι απαιτούμενες δεξιότητες για την αποδοτική εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, είναι δυνατό να αξιολογούνται οι δεξιότητες των υποψηφίων υπαλλήλων πιο ουσιαστικά και πάντοτε σε σχέση με αυτές που είναι επιθυμητές. Έτσι η επιλογή του προσωπικού γίνεται πιο υπεύθυνα και σωστά με αποτέλεσμα να μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των απολύσεων για λόγους ανικανότητας. Παράλληλα, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Ένα τρίτο όφελος της επιχείρησης είναι το εξής: Η απόκτηση εμπειρίας μέσα από την εποπτεία της διδασκαλίας δεξιοτήτων για μια συγκεκριμένη εργασία βοηθά στην ορθολογικότερη ανάθεση του έργου που περιέχει την εργασία αυτή.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι ο άμεσος συντονισμός της κατάρτισης με την ανάθεση του αντίστοιχου έργου απλοποιεί την εποπτεία του έργου, διευκολύνει τις εκάστοτε εντάξεις τεχνικών αλλαγών στην ανάθεση έργων και κάνει ευκολότερο το σχεδιασμό και τον τυχόν εκ νέου σχεδιασμό των «ρόλων εργασίας» σύμφωνα με τις αλλαγές των αναγκών της παραγωγής.

Τέλος, η προσφορά επαγγελματικής κατάρτισης μέσα στους χώρους της επιχείρησης, με την εποπτεία της επιχείρησης, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Οι νέοι υπάλληλοι αποκτούν σχεδόν αμέσως υψηλό βαθμό παραγωγικότητας και αξιοποιούνται πιο αποτελεσματικά, ενώ παράλληλα οι έμπειροι αφοσιώνονται στην κανονική τους εργασία και δεν ασχολούνται με την κατάρτιση των νεοπροσληφθέντων. Εξάλλου όλοι οι εργαζόμενοι, νέοι και παλιοί, μπορούν να καταρτίζονται πάνω σε νέες μεθόδους ευκολότερα και αποτελεσματικότερα (Κανελλόπουλος, 1990, σ.155-158).

8. Σχήματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης

Από τα πολλά σχήματα κατάρτισης που οργανώνονται στις επιχειρήσεις ξεχωρίζουμε τα τρία πιο βασικά που εφαρμόζονται με τη μεγαλύτερη συχνότητα στη χώρα μας. Η επιλογή του κατάλληλου σχήματος για κάθε επιχείρηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ο κυριότερος φυσικά είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Είναι φυσικό για μια μικρή βιοτεχνία που απασχολεί πέντε υπαλλήλους να μην είναι δυνατό να οργανώσει ξεχωριστά δραστηριότητες κατάρτισης και επιμόρφωσης προσωπικού εκτός από το πολύ ένα πρόγραμμα μαθητείας για ένα έως δύο μαθητευομένους. Αντίθετα, μια εταιρεία που απασχολεί 500 υπαλλήλους έχει τη δυνατότητα και την οικονομική ευχέρεια να ελευθερώσει μερικώς ή πλήρως έναν αριθμό εργαζομένων και να οργανώσει γι' αυτούς μια δραστηριότητα επιμόρφωσης με σκοπό τον εκσυγχρονισμό των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, που θα συντελέσει στην αύξηση της παραγωγικότητας τους.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που προσδιορίζει τον τύπο και τη συχνότητα της κατάρτισης και επιμόρφωσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης είναι η φύση της απασχόλησης, που απορρέει από τον τύπο του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγεται ή προσφέρεται. Πωλητές ασφαλίσεων, υπάλληλοι τραπεζών, συντηρητές και επισκευαστές συσκευών νέας τεχνολογίας είναι εργαζόμενοι που καταρτίζονται και επιμορφώνονται με τη μεγαλύτερη συχνότητα από κάθε άλλο εργαζόμενο. Ο λόγος είναι ευνόητος. Το αντικείμενο της εργασίας τους εξελίσσεται με τέτοιο ρυθμό, ώστε χωρίς τη συνεχιζόμενη επιμόρφωση είναι σίγουρο ότι και η αποτελεσματικότητά τους και η αποδοτικότητά τους θα πέσουν κατακόρυφα μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Από την άλλη μεριά υπάρχουν εργαζόμενοι για τους οποίους είναι πολύ δύσκολο να δικαιολογηθεί επένδυση επιμόρφωσης, με εξαίρεση την περίπτωση της εκ νέου κατάρτισης για λόγους ριζικής αλλαγής του εργασιακού ρόλου.

Τα τρία σχήματα κατάρτισης και επιμόρφωσης που θα περιγράψω στη συνέχεια εντάσσονται στις εξής γενικές κατηγορίες: Κατάρτιση πριν από την πρόσληψη, κατάρτιση για την ένταξη στην εργασία και επιμόρφωση (Κανελλόπουλος, 1990, σ.158).

8.1. Κατάρτιση πριν από την πρόσληψη

Αυτό το σχήμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης αφορά κυρίως τη μαθητεία και πρακτική άσκηση μαθητών, σπουδαστών και φοιτητών και είναι το πιο σημαντικό, με μεγάλες ωφέλειες και για την επιχείρηση και για την πολι-

τεία. Στις προηγμένες χώρες αυτός ο τύπος κατάρτισης αποτελεί το αποδοτικότερο μέσο σύνδεσης της εκπαίδευσης με την επιχείρηση ειδικότερα και την εθνική οικονομία γενικότερα. Πρόκειται για κατάρτιση πριν από την πρόσληψη. Η μαθητεία συνδυάζει τη σχολική επαγγελματική εκπαίδευση ή αρχική κατάρτιση με την πρακτική άσκηση που γίνεται μέσα στον πραγματικό χώρο εργασίας της επιχείρησης και συνήθως κατά την εκτέλεση της εργασίας.

Η πλειονότητα των ευρωπαϊκών χωρών εφαρμόζει το συνδυασμό σχολείου και επιχείρησης. Για το λόγο αυτό σε πολλές χώρες ο τύπος αυτός της κατάρτισης ονομάζεται και εναλλασσόμενη εκπαίδευση. Στη χώρα μας η μαθητεία εποπτεύεται από τον ΟΑΕΔ και έχει τριετή διάρκεια. Όλο το πρώτο έτος ο μαθητευόμενος παρακολουθεί σχολικό πρόγραμμα στις ειδικές σχολές που διαθέτει σε όλη την Ελλάδα ο ΟΑΕΔ. Στο δεύτερο και τρίτο έτος του προγράμματος ο μαθητευόμενος εργάζεται στην επιχείρηση τέσσερις μέρες την εβδομάδα, σε εργασία συναφή με το αντικείμενο σπουδών του και μία μέρα πηγαίνει στο σχολείο του. Το πτυχίο που παίρνει ο απόφοιτος της μαθητείας είναι αναγνωρισμένο από την πολιτεία και παρέχεται ύστερα από επιτυχή πραγματική φοίτηση και όχι ύστερα από πιστοποίηση από συντεχνίες της επαγγελματικής επάρκειας, όπως συμβαίνει στη Δυτ. Γερμανία και στη Μεγάλη Βρετανία.

Για τις περιπτώσεις των μαθητών Τεχνικών Σχολών και Τεχνικών Λυκείων και των σπουδαστών των ΤΕΙ η πρακτική άσκηση είναι θεσμοθετημένη (Ν.Δ.1566/85 και Ν.Δ.1044/83 αντίστοιχα). Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να ανατεθεί σε κάποιον εργαζόμενο μια στοιχειώδης έστω εποπτεία του ασκουμένου.

Στην περίπτωση του φοιτητή η εποπτεία είναι πιο ελαστική και λιγότερο απαιτητική, επειδή ο φοιτητής έρχεται στην επιχείρηση συνήθως για τη συλλογή στοιχείων που είναι απαραίτητα για την εκπόνηση της διπλωματικής του εργασίας. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι είναι λιγότερο σημαντική για την επιχείρηση και την πολιτεία η δραστηριότητα αυτή (Κανελλόπουλος, 1990, σ.159).

8.2. Κατάρτιση εργαζομένων για την ένταξη τους στην εργασία

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση εργαζομένων έχει δύο μορφές. Η μια αφορά την κατάρτιση ένταξης στην εργασία. Αυτή οργανώνεται συνήθως μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις, όταν γίνεται πρόσληψη μεγάλου αριθμού εργαζομένων που να δικαιολογεί τη δημιουργία ειδικού προγράμματος κατάρτισης. Διαφορετικά, όταν η πρόσληψη αφορά μικρό αριθμό εργαζομένων, η κατάρτιση ένταξης δε συστηματοποιείται, αλλά επαφίεται στους επόπτες των νεοπροσληφθέντων και γίνεται σποραδικά και ευκαιριακά με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να απασχολείται για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα με μειωμένη παραγωγικότητα και ο εργοδηγός του να χάνει πολύτιμο χρόνο στο να τον εποπτεύει και να τον καταρτίζει.

Η άλλη μορφή αφορά την εκ νέου κατάρτιση των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει όταν αλλάζει γενικά ο προσανατολισμός της παραγωγής, αλλάζουν οι εξοπλισμοί ή ειδικότερα, όταν είναι απαραίτητο να αλλάξουν οι εργασιακοί ρόλοι ορισμένων μόνο εργαζομένων. Ανάλογα με το μέγεθος και τις δυνατότητες της επιχείρησης, η εκ νέου κατάρτιση των εργαζομένων οργανώ-

νεται από τη διεύθυνση εκπαίδευσης, ανατίθεται σε ιδιωτικές εταιρείες που παρέχουν ειδικά προγράμματα κατάρτισης ή τέλος είναι υποχρέωση των εταιρειών που έχουν αναλάβει την προμήθεια του νέου εξοπλισμού (συνήθως στα πλαίσια της σύμβασης για την πώληση και παράδοση του νέου αυτού εξοπλισμού) όταν η ανάγκη επανακατάρτισης προκύπτει από την αλλαγή εξοπλισμού. Είναι φυσικό τα προγράμματα της εκ νέου κατάρτισης να είναι συνήθως ταχύρυθμα και τα νέα προσόντα που αποκτώνται από τους εργαζομένους να μην πιστοποιούνται με επίσημο τρόπο, με αποτέλεσμα να μπορούν οι εργαζόμενοι να τα αξιοποιούν μόνο για την προαγωγή τους στην εσωτερική αγορά εργασίας της επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 1990, σ.160).

8.3. Επιμόρφωση εργαζομένων

Η ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση συνήθως έχει δύο βασικές μορφές:

α) Την επιμόρφωση που παρέχεται στους εργαζομένους κάθε φορά και όποτε προκύψει ιδιαίτερη ανάγκη, η οποία λέγεται και συμπληρωματική κατάρτιση και β) την επιμόρφωση που προγραμματίζεται περιοδικά και στοχεύει στη συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων πάνω στις εξελίξεις του επαγγελματικού τους τομέα ή αντικειμένου. Η δεύτερη αυτή μορφή ονομάζεται συνεχιζόμενη κατάρτιση. Όταν έχει εκσυγχρονιστικό χαρακτήρα, ονομάζεται ενημερωτική κατάρτιση, και όταν στοχεύει στην ποιοτική αναβάθμιση των γνώσεων των εργαζομένων, ονομάζεται κατάρτιση αναβάθμισης.

Η συμπληρωματική κατάρτιση περιέχει και μια νέα μορφή επιμόρφωσης που εμφανίστηκε δειλά-δειλά και στη χώρα μας με το όνομα «ευ-

αισθητοποίηση». Πρόκειται για ένα πρόγραμμα που στοχεύει στην ομαλή μετάβαση του προσωπικού από έναν τρόπο εργασίας σε κάποιον άλλο, η στην αποδοχή μιας νέας οργάνωσης της εργασίας κτλ. Για παράδειγμα, μια ασφαλιστική εταιρεία, που σκοπεύει να αυτοματοποιήσει τις υπηρεσίες που προσφέρει καθώς και τη λειτουργία της, οργανώνει ένα ταχύρυθμο πρόγραμμα «ευαισθητοποίησης» του προσωπικού πάνω στη σημασία της πληροφορικής για την πρόοδο της επιχείρησης και για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας (Κανελλόπουλος, 1990, σ.161).

9. Επιτυχία προγραμμάτων κατάρτισης

Η επιτυχία προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης εργαζομένων προϋποθέτει τρία βασικά στοιχεία:

α) να έχει προηγηθεί πριν από την εφαρμογή τους ένα καλά προετοιμασμένο σχέδιο δράσης που θα περιλαμβάνει ενδοεπιχειρησιακή καμπάνια μάρκετινγκ για την εξασφάλιση της υποστήριξης της διοίκησης και των συνδικαλιστών και που θα συνδέει τα προγράμματα με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης.

β) να ακολουθεί ο σχεδιασμός των προγραμμάτων - μια συστηματική προσέγγιση της λύσης που θα περιλαμβάνει τα στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής.

γ) να υπάρχει ενσωματωμένη στα προγράμματα μια εφαρμοσμένη μέθοδος μάθησης, η οποία θα χρησιμοποιεί τη διαδικασία του «λειτουργικού

πλαisiού» που αφορά την κατάρτιση για μια συγκεκριμένη εργασία ή για ένα συγκεκριμένο έργο.

Όλα μαζί αυτά τα στοιχεία συνθέτουν την «εφαρμοσμένη προσέγγιση» της κατάρτισης στους χώρους εργασίας, η οποία αντανακλά καλύτερα τις ανάγκες και την πραγματικότητα του σημερινού χώρου εργασίας. Αυτή η καινοτόμος λύση συνδέει την επιχειρησιακή πραγματικότητα, που εκδηλώνεται με τη μικρή διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων, τις τεχνολογικές αλλαγές, και τις αντικρουόμενες καμιά φορά επιδιώξεις της διοίκησης και των συνδικαλιστών με τις τελευταίες εξελίξεις οι οποίες αφορούν το σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης, τις μεθόδους μάθησης και την αποδοτικότητα των επενδύσεων.

Αυτός που θα αναλάβει την εφαρμογή της μεθόδου αυτής πρέπει να γνωρίζει καλά τις οργανωτικές δυνατότητες, τις εργασιακές αλλαγές και την πολιτιστική δυναμική της επιχείρησης. Πιο σημαντικό όμως είναι να είναι σε θέση να εξασφαλίζει την υποστήριξη της ηγεσίας και των συνδικαλιστών, γιατί χωρίς αυτή την υποστήριξη το πρόγραμμα κατάρτισης θα στερείται επιχειρησιακής θεσμικής βάσης με αποτέλεσμα να έχει μικρές πιθανότητες επιτυχίας.

Το κύριο πλεονέκτημα της εφαρμοσμένης προσέγγισης είναι ότι σπάει να ξεφεύγει από την καθημερινή πραγματικότητα του χώρου εργασίας και ότι είναι συνδεδεμένη και με το άτομο που εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία αλλά και, τελικά, με τον εργοδότη. Η πείρα και η έρευνα έχουν δείξει ότι κατά την κατάρτιση ενηλίκων η σύνδεση της μάθησης με την πραγματική εργασία

που εκτελεί ο εργαζόμενος παρέχει οφέλη και στους δυο, και στον εργαζόμενο και στον εργοδότη. Αυτή η εφαρμοσμένη προσέγγιση, που είναι πιο αποτελεσματική ως προς το κόστος, και όχι γενικής μορφής, παρέχει κατάρτιση «κομμένη και ραμμένη» στα μέτρα των ειδικών αναγκών του εργοδότη και μια πιο ταχεία ένταξη της μάθησης στις πραγματικές ανάγκες της εργασίας, με αποτέλεσμα την υψηλότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Όσον αφορά τους εργαζομένους, η εφαρμοσμένη προσέγγιση τους βοηθά να συγκρατούν αυτά που μαθαίνουν, γιατί οι νεοαποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες χρησιμοποιούνται αμέσως και κατ' επανάληψη. Επιπλέον η μέθοδος αυτή βελτιώνει την εργασιακή απόδοση, επειδή οι μαθητευόμενοι θα εφαρμόσουν τις νέες γνώσεις τους σε πραγματικές ανάγκες της εργασίας τους. Τέλος αυξάνει τη δυνατότητα για υψηλότερες ατομικές αποδοχές και για καλύτερη σταδιοδρομία (Κανελλόπουλος, 1990, σ.162-163).

10. Εντοπισμός προβλημάτων που απαιτούν κατάρτιση και επιμόρφωση

Το πρόβλημα του εντοπισμού των αναγκών κατάρτισης και επιμόρφωσης αρχίζει με μια βασική ερώτηση της διοίκησης: «Έχουμε ή δεν έχουμε ανάγκη επιμόρφωσης;» Δυστυχώς η απάντηση είναι σχεδόν πάντα βεβιασμένη: «Και βέβαια έχουμε». Και έτσι ξεκινά μια παράλογη προσπάθεια εφαρμογής περιττών και πανάκριβων δραστηριοτήτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, με αποτέλεσμα να αποδεικνύεται έμπρακτα το γνωστό σύνδρομο «κατάρτιση και επιμόρφωση για χάρη της κατάρτισης και επιμόρφωσης».

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση πρέπει να ανταποκρίνονται σε κάποια ανάγκη, να μην είναι απλά μια βεβιασμένη αντίδραση σε κάποιο πρόβλημα. Όταν το πρόβλημα εντοπιστεί, το επόμενο βήμα είναι να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις. Μερικές φορές οι πιο σωστές λύσεις είναι η επιλογή καλύτερων υλικών μέσων, καλύτερων μεθόδων ή εξοπλισμών, ή η αύξηση των σχετικών δαπανών, και όχι η εφαρμογή ενός προγράμματος κατάρτισης ή επιμόρφωσης.

Σύμφωνα με τους ειδικούς ερευνητές του θέματος, ανάγκη κατάρτισης υπάρχει οποιαδήποτε στιγμή η πραγματική κατάσταση, που αφορά την επίδοση του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, διαφέρει από την επιθυμητή κατάσταση ή, πιο συγκεκριμένα, όταν μια αλλαγή στις γνώσεις, στις δεξιότητες ή τις στάσεις του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιφέρει τις επιθυμητές επιδόσεις και αποδόσεις.

Από την άλλη πλευρά, ανάγκη επιμόρφωσης, διαφοροποιούμενη από την ανάγκη κατάρτισης, υπάρχει όταν αντιμετωπίζεται η ολοκληρωμένη ανάπτυξη και βελτίωση του εργαζομένου, ειδικότερα κατά τη διάρκεια που ο ίδιος διευρύνει τις αποδεδειγμένες ικανότητες του στα όρια των δυνατοτήτων του και στα πλαίσια τυχόν αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον. Τετοιες αλλαγές μπορεί να αφορούν εκσυγχρονισμό εξοπλισμού, επιλογή νέου προϊόντος, υιοθέτηση νέου τρόπου διοίκησης, αναδιάρθρωση του συστήματος χρηματοδότησης, κ.λ.π.

Η πρώτη νύξη για την ύπαρξη προβλημάτων που αφορούν βασικές δεξιότητες εργαζομένων θα μπορούσε να εκδηλωθεί σε έκθεση εργοδηγού ή

διευθυντή εργοστασίου, όπου αναφέρεται π.χ. «αδικαιολόγητη καθυστέρηση στην ένταξη μιας νέας μηχανής στην παραγωγική διαδικασία», ή το νέο κυκλικό πρόγραμμα ποιότητας - που εξαρτάται τόσο έντονα από την ομαδική εργασία εξελίσσεται άσχημα, επειδή οι εργαζόμενοι δεν τα πάνε καλά μεταξύ τους».

Όμως η νύξη ή η εμφάνιση του προβλήματος δεν αρκεί. Χρειάζονται περισσότερες πληροφορίες. Το κλειδί για την εξασφάλιση της στήριξης της προσπάθειας από τη διοίκηση και τους συνδικαλιστές είναι η προσεκτική και συστηματική προκαταρκτική δουλειά (Κανελλόπουλος, 1990, σ.163-164).

10.1. Εκτίμηση του εύρους του προβλήματος

Η εξέταση της έκτασης του προβλήματος είναι πρωταρχικής σημασίας, για να καθοριστεί το κατάλληλο επίπεδο της λύσης.

Το πρώτο βήμα είναι να εκτιμηθεί το εύρος του προβλήματος που σχετίζεται με την έλλειψη των κατάλληλων δεξιοτήτων και να εξεταστούν οι εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται. Η κατάρτιση είναι η μοναδική λύση;

Πολλές φορές το πρόβλημα δεν είναι τόσο εμφανές ή συμβαίνει να εμφανίζεται μόνο ένα πολύ μικρό μέρος του. Τέτοια προβλήματα που δεν εντοπίζονται με ευκολία μπορούν να επηρεάσουν την ασφάλεια των εργαζομένων και του εξοπλισμού, την ένταξη νέων τεχνολογιών ή διεργασιών ή και την ατομική εξέλιξη σταδιοδρομίας. Άλλα σημάδια θα μπορούσαν να είναι τυχόν παράπονα πελατών για την ποιότητα του προϊόντος ή αναφορές των εργοδηγών για δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην καθιέρωση αλλαγών στην

εργασία. Όταν ένας εργαζόμενος παραδέχεται ότι του λείπουν βασικές δεξιότητες και ζητά βοήθεια, αυτό θα μπορούσε να είναι μια ένδειξη ότι υπάρχει γενικότερο πρόβλημα. Μπορεί να υπάρχουν πίσω του και άλλοι εργαζόμενοι που δεν τους λείπουν μόνο οι δεξιότητες αλλά και η γενναιότητα να το ομολογήσουν και να ζητήσουν βοήθεια (Κανελλόπουλος, 1990, σ.165).

10.2. Συγκρότηση συμβουλευτικής επιτροπής

Είναι ουσιώδες να ενεργοποιηθούν εκπρόσωποι των εργαζομένων στη διερεύνηση των προβλημάτων που σχετίζονται με κενά σε γνώσεις και δεξιότητες. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος είναι να συγκροτηθεί συμβουλευτική επιτροπή.

Οι επιτροπές που συγκροτούνται για το σκοπό αυτό περιλαμβάνουν εκπροσώπους από τη διεύθυνση εκπαίδευσης (αν δεν υπάρχει από τη διεύθυνση προσωπικού), διευθυντές παραγωγικών τομέων ή εργοδηγούς των οποίων οι χώροι εποπτείας επηρεάζονται άμεσα από τα προγράμματα κατάρτισης, διευθυντές εργοστασίων, εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων ή και εκπροσώπους των εργαζομένων. Η επιτροπή αυτή πρέπει να συγκροτηθεί με μεγάλη προσοχή. Είναι ένα σημαντικό μέσο, με το οποίο μπορεί να εξασφαλιστεί η αποδοχή των προγραμμάτων κατάρτισης από ολόκληρη την επιχείρηση.

Ένας πυρήνας της επιτροπής πρέπει να οριστεί ως υποεπιτροπή για την «ανάλυση έργου». Θα τη συγκροτήσουν άτομα με πείρα και γνώσεις πάνω στην ανάλυση επαγγελμάτων, τα οποία θα ηγηθούν ειδικών επιτροπών

που θα αναθεωρήσουν τις περιγραφές επαγγελμάτων, εργασιών και έργων, ο καθένας στον τομέα του.

Είναι σημαντικό, για λόγους εσωτερικής πολιτικής, να αναπτυχθεί μια στρατηγική που θα κερδίσει την αποδοχή του προγράμματος από τους εργαζομένους. Το πρόγραμμα θα πρέπει να κυκλοφορήσει ευρέως μέσα στην επιχείρηση, ώστε να γίνει από όλους γνωστό. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάρτηση πληροφοριακών εντύπων στους πίνακες ανακοινώσεων και με την αποστολή επιστολών προσωπικά σε κάθε εργαζόμενο. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι την ημερομηνία έναρξης του προγράμματος καθώς και το πρόσωπο στο οποίο μπορούν να αποταθούν για περισσότερες πληροφορίες. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων πρέπει να ενημερωθούν διεξοδικά και να στρατευθούν στη γνωστοποίηση σε όλους ότι το πρόγραμμα δεν πρόκειται να έχει καμιά επίπτωση στην επαγγελματική κατάσταση κανενός. Τα θετικά σημεία του προγράμματος πρέπει να υπογραμμιστούν. Είναι απαραίτητο να επισημανθεί σε όλους ότι πρόκειται για προσπάθεια που θα βελτιώσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και θα δώσει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να βελτιώσουν τις δυνατότητες τους για προαγωγή (Κανελλόπουλος, 1990, σ.165-166).

10.3. Ανάλυση επιλεγμένων εργασιών

Μετά τη διερεύνηση του προβλήματος που σχετίζεται με κενά στις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, σειρά έχει η ανάλυση εργασιών. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή κατά την επιλογή εργασιών που θα υποστούν λε-

πομερή ανάλυση. Η ανάλυση αυτή πρέπει να περιοριστεί μεταξύ των εργασιών που έχουν επισημανθεί από τους εργοδότες ύστερα από αναφορά των ίδιων των εργαζομένων για την ύπαρξη δυσκολιών που σχετίζονται με κενά σε γνώσεις και δεξιότητες. Αν όμως δημιουργηθεί η υποψία ότι αυτές οι αναφορές κρύβουν ένα ευρύτερο πρόβλημα, τότε θα πρέπει οι αναλύσεις να επεκταθούν και σε άλλες εργασίες.

Το πρώτο βήμα για την ανάλυση εργασίας είναι να εντοπιστούν ή να συνταχθούν εξαρχής περιγραφές εργασίας οι οποίες είναι γενικές περιλήψεις πάνω στο τι κάνει κατά την εργασία του ο εργαζόμενος και κάτω από ποιες συνθήκες εργάζεται. Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι περιγραφές εργασιών συνήθως υπάρχουν στα αρχεία της διεύθυνσης προσωπικού. Όταν τέτοια στοιχεία δεν υπάρχουν, τότε η διεύθυνση προσωπικού θα πρέπει να αναλάβει να συντάξει εξαρχής τις περιγραφές αυτές συμβουλευόμενη διάφορους διεθνείς κώδικες ή λεξικά «επαγγελματικών τίτλων». Φυσικά η περιγραφή εργασίας ή επαγγέλματος είναι μόνο ένα διάγραμμα της εργασίας του εργαζόμενου που εκτελεί τη συγκεκριμένη εργασία ή ασκεί το συγκεκριμένο επάγγελμα. Το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση, η οποία προσδιορίζει τα έργα που σχετίζονται με μια εργασία ή με μια κατηγορία εργασιών καθώς και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν τα έργα αυτά.

Η περιγραφή και ανάλυση εργασιών και επαγγελμάτων δεν είναι απαραίτητο να κοστίζει πολύ σε χρόνο και σε χρήμα. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να ανατεθεί σε κάποιο στέλεχος που έχει τις σχετικές γνώσεις ή σε κάποιον ιδιώτη εκτός επιχείρησης, που θα πλαισιωθεί όμως από ένα στέλεχος με

σκοπό να αποκτηθεί η ικανότητα αυτή για μελλοντική εσωτερική αξιοποίηση (Κανελλόπουλος, 1990, σ.166-167).

10.4. Τεκμηρίωση κενών στην επίδοση των εργαζομένων

Μετά την ανάλυση των εργασιών και επαγγελμάτων που επιλέχθηκαν ειδικά για το σκοπό αυτό, πρέπει να γίνει τεκμηρίωση πληροφοριών σχετικά με την επίδοση συγκεκριμένων εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων οι οποίοι εκτελούν τις εργασίες που ήδη αναλύθηκαν. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να γνωρίζουμε λίγο πολύ ποιοί θα καταρτιστούν στα πλαίσια του προγράμματος που προετοιμάζουμε. Αυτή η πληροφορία θα μας καθορίσει κατά προσέγγιση την έκταση του προβλήματος και είναι απαραίτητη κατά την αιτιολόγηση της πρότασης προς τη διοίκηση για την εφαρμογή προγράμματος κατάρτισης. Επιπλέον, αυτή η προεργασία δημιουργεί τη βάση για μια πιο αποτελεσματική στόχευση των πληθυσμών που έχουν ανάγκη κατάρτισης κομμένης και ραμμένης στα μέτρα τους.

Η κατάρτιση όμως που ανταποκρίνεται και στις ανάγκες του εργοδότη συνήθως αποτελεί όρο για την πρόσληψη ή την προαγωγή του εργαζομένου (Κανελλόπουλος, 1990, σ.168-169).

10.5. Προετοιμασία των πληθυσμών που θα καταρτιστούν

Όταν χρησιμοποιείται ο όρος «αναγκαία κατάρτιση», συχνά δημιουργείται ο φόβος στους εργαζομένους ότι η κατάρτιση είναι ένα διοικητικό σχήμα για να απομακρυνθούν τα λιγότερο αποτελεσματικά μέλη του

προσωπικού της επιχείρησης. Αυτό το φαινόμενο εμφανίζεται πιο έντονο στη χώρα μας, όπου η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση δεν έχει καθιερωθεί και οπωσδήποτε δεν έχει επεκταθεί η συστηματοποίηση της. Για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποι τους πρέπει να ενταχθούν από την αρχή της προσπάθειας στις ομάδες οργάνωσης του προγράμματος και κυρίως στις ομάδες ανάπτυξης του προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ο τρόπος με τον οποίο θα παρουσιαστεί η αναγκαιότητα για κατάρτιση είναι πολύ σημαντικός. Ο στόχος είναι να εφησυχασθούν οι εργαζόμενοι, ώστε να βοηθήσουν οι ίδιοι για ένα θετικό αποτέλεσμα. Πρέπει να πειστούν ότι η εργοδοσία εκτιμά την εργασία τους και ότι κάθε πληροφορία σχετικά με τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα θα κρατηθεί εμπιστευτική. Πρέπει επομένως να αποφεύγονται οι χαρακτηρισμοί που θα μπορούσαν να φανερώσουν τυχόν κενά στις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό πρέπει να δοθεί η ευκαιρία στον εργαζόμενο να εντοπίσει ο ίδιος τα κενά του σε συνεργασία με το αρμόδιο στέλεχος και να συμφωνήσουν μαζί για τους στόχους της επικείμενης κατάρτισης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, αν π.χ. υιοθετηθεί η μέθοδος «μάθηση μέσω στοχοθέτησης» (Κανελλόπουλος, 1990, σ.169).

10.6. Συνεργασία με τα συνδικαλιστικά όργανα

Έχουμε ήδη αναφερθεί στη σημασία της συνεργασίας της διοίκησης με τους συνδικαλιστές για την οργάνωση και εφαρμογή προγραμμάτων ενδο-

επιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης. Οι συνδικαλιστές μπορούν να δουλέψουν σαν εταίροι με τη διοίκηση για τη στοχοθέτηση, για την εξεύρεση πόρων, για την επιλογή του περιεχομένου της κατάρτισης, ή για την επιλογή εκπαιδευτών από τα μέλη της συνδικαλιστικής οργάνωσης.

Με τη στράτευση των συνδικαλιστών ή των εκπροσώπων των εργαζομένων για να βοηθήσουν στην ενημέρωση των εργαζόμενων ως προς τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί, το στέλεχος που έχει αναλάβει την ανάλυση εργασιών ή επαγγελμάτων πρέπει να συγκεντρώσει τα στοιχεία που αφορούν τις επιδόσεις των εργαζομένων με τους εξής τρόπους: με άτυπες συζητήσεις με τους εργαζόμενους, εργοδηγούς ή συνδικαλιστές, με παρακολούθηση των εργαζομένων, με ερωτηματολόγια, με την εξέταση εκθέσεων των συνδικαλιστών που αφορούν παράπονα, με την εξέταση εκθέσεων εκτίμησης της απόδοσης και επίδοσης των εργαζομένων, κτλ.

Τα προφίλ δεξιοτήτων παλαιών εργαζομένων ή συνταξιούχων θα μπορούσαν και αυτά να χρησιμεύσουν ως μέτρο επίδοσης, αν η εργασία τους ήταν όμοια με την εργασία των σημερινών εργαζομένων. Αυτά τα προφίλ θα μπορούσαν τουλάχιστο να θεωρηθούν ως αρχικά μέτρα σύγκρισης και ανάλυσης των σύγχρονων απαιτήσεων σε γνώσεις και δεξιότητες των εργασιών ή μιας κατηγορίας εργασιών.

Στο σημείο αυτό είναι προφανές ότι η διατήρηση ενός καλού αρχείου είναι πρωταρχικής σημασίας. Η συγκέντρωση σχετικών πληροφοριών σήμερα θα βοηθήσει μελλοντικά στον εντοπισμό εκείνων που έχουν ανάγκη κατάρτισης και επιμόρφωσης, στην τεκμηρίωση προτάσεων προς τη διοίκηση

για τη χρηματοδότηση νέων προγραμμάτων, ή για να απαντηθούν ερωτήματα της διοίκησης σχετικά με την ανάγκη να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα κατάρτισης.

Σε αυτή τη φάση η διερεύνηση για την αναγκαιότητα προγράμματος κατάρτισης πρέπει να είναι συνεπής. Τα προβλήματα τα σχετικά με την επίδοση των εργαζομένων οφείλονται πράγματι σε κενά γνώσεων και δεξιοτήτων, ή οφείλονται αλλού, όπως π.χ. στην έλλειψη κινήτρων, σε αποτυχημένες προσλήψεις, στην κακή συντήρηση του εξοπλισμού, στις κακές σχέσεις διοίκησης και συνδικαλιστών, κ.ά.; Στις περιπτώσεις αυτές η κατάρτιση δεν πρόκειται να λύσει το πρόβλημα (Κανελλόπουλος, 1990, σ.170).

11. Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και εξασφάλιση υποστήριξης από τη διοίκηση

Από τη στιγμή που σαν σωστή λύση επιλέχθηκε η κατάρτιση τότε αρχίζει η καμπάνια για τη στήριξη της δραστηριότητας από τους κυριότερους συντελεστές της επιχείρησης, τη διοίκηση και τους συνδικαλιστές. Τα δύο βασικά στοιχεία μιας τέτοιας καμπάνιας πρέπει να είναι η λογική και η ενδοεπιχειρησιακή πολιτική. Τα λογικά επιχειρήματα πείθουν. Όμως για να έχει αποτελέσματα η επιχειρηματολογία και για να διατηρηθεί το ενδιαφέρον της διοίκησης για το πρόγραμμα κατάρτισης χρειάζεται να δημιουργηθεί μια βάση στήριξης του. Και εδώ θα παίξει μεγάλο ρόλο η πολιτική.

Πρέπει να στρατευθούν ηγετικά στελέχη που θα στηρίξουν το πρόγραμμα. Η στήριξη του προγράμματος από μάνατζερ με κάποια επιρροή, από συνδικαλιστικά στελέχη, από εκπροσώπους των εργαζομένων και από την

επίσημη διοικητική ιεραρχία είναι κρίσιμη για το ξεκίνημα. Επίσης σημαντικό είναι ο σχηματισμός συμμαχικής στήριξης να ξεκινούσε με δήλωση υποστήριξης από ένα σεβαστό από όλους ηγετικό στέλεχος της επίσημης ή ανεπίσημης ιεραρχίας της εταιρείας. Ιδανικό πρόσωπο για την περίπτωση αυτή θα ήταν ο ίδιος ο διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης ή ο γενικός διευθυντής, ανάλογα με το σχήμα διοίκησης που εφαρμόζεται στην εταιρεία. Όμως η συμμαχική στήριξη θα μπορούσε να ξεκινήσει και από χαμηλότερα στην ιεραρχία στελέχη ή και από εκπροσώπους των εργαζομένων. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες μιας συμμαχικής στήριξης είναι αυτοί που μπορούν να επικοινωνούν και οριζόντια και κάθετα σε όλα τα μήκη και πλάτη της επιχείρησης και που μπορούν να δημιουργούν εύκολα συμμαχικές ομάδες.

Η πλέον αποτελεσματική συμμαχία πρέπει να περιλαμβάνει εκπροσώπους και της επίσημης και της άτυπης ιεραρχίας της επιχείρησης. Η καχυποψία και η αντίσταση μπορούν να βραχυκυκλωθούν με τη στράτευση στην καμπάνια και μη-ηγετικών προσώπων. Οι εκπρόσωποι των συνδικαλιστικών ενώσεων και των εργαζομένων θα μπορούσαν να αναλάβουν ρόλους για την άμβλυνση των ανησυχιών των εργαζομένων ως προς το πρόγραμμα.

Σε αυτή τη φάση της προσπάθειας πρέπει να ξεκινήσει η θεμελίωση της συνέχειας του θεσμού της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης. Η επιλογή ενός ηγέτη για τη δημιουργία του θεσμού είναι απαραίτητο συστατικό. Είναι όμως συχνά μια εύθραυστη επιλογή με προσωρινά αποτελέσματα. Τα προγράμματα που έχουν μεγάλη επιτυχία υπό την ηγεσία ενός ατόμου φθείρονται γρήγορα, όταν τελειώσει για οποιοδήποτε λόγο η θητεία

του ατόμου αυτού. Εκτός αν η ηγεσία του προγράμματος και όχι του ατόμου θεσμοθετηθεί στα πλαίσια των διοικητικών και οργανωτικών δομών της επιχείρησης. Η καθιέρωση ειδικού λογαριασμού στον προϋπολογισμό καθώς και η μόνιμη απασχόληση προσωπικού για την κατάρτιση και επιμόρφωση είναι απαραίτητες προϋποθέσεις, αλλά ακόμη και αυτές θα φανούν ως προσωρινές, αν δε συνδεθεί το πρόγραμμα αυτό με τις εκάστοτε στρατηγικές της επιχείρησης.

Τέλος, με τη σύνδεση της κατάρτισης και επιμόρφωσης με τη στρατηγική διαδικασία διαχείρισης της επιχείρησης γίνεται ρουτίνα η καταγραφή των δεξιοτήτων, βασικών και μη, των εργαζομένων, η οποία διενεργείται εν αναμονή εξελίξεων, όπως αλλαγές στρατηγικής, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, ή εφαρμογή νέων κανονισμών ασφάλειας (Κανελλόπουλος, 1990, σ.171-172).

12. Παρουσίαση της στρατηγικής και του σχεδίου προγράμματος στη διοίκηση

Παράλληλα με την καμπάνια για τη στήριξη του προγράμματος κατάρτισης και επιμόρφωσης πρέπει να αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης για τη δημιουργία του προγράμματος. Όταν ολοκληρωθεί το σχέδιο αυτό, πρέπει να παρουσιαστεί για έγκριση στη διοίκηση και στους συνδικαλιστές. Θα αφορά τα προβλήματα των εργαζόμενων. Εφόσον το συνδικαλιστικό όργανο προτείνεται να είναι συνεργάτης και συνεκτελεστής στο πρόγραμμα κατάρτισης και επιμόρφωσης, θα πρέπει να έχει ισότιμη ψήφο με τη διοίκηση, για να εξασφαλιστεί η εκπλήρωση των στόχων του προγράμματος.

Πρέπει να προηγηθεί μια επίσημη σύσκεψη με τα ηγετικά στελέχη, ώστε να ενημερωθούν σχετικά με το προετοιμασμένο σχέδιο δράσης. Κάθε άτομο που θα πάρει μέρος στη σύσκεψη αυτή, πρέπει να έχει αντίγραφο του σχεδίου μια εβδομάδα πριν από τη σύσκεψη για να έχει το χρόνο να το μελετήσει προσεκτικά. Και το γραπτό κείμενο και η παρουσίαση του σχεδίου δράσης πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και καθαρότητα σκέψης καθώς και από αντικειμενική τεκμηρίωση των προτάσεων. Πιο συγκεκριμένα, το σχέδιο δράσης για την κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- ❖ συμπεράσματα από την προκαταρκτική μελέτη σχετικά με τον εντοπισμό των εργασιακών προβλημάτων που μπορούν να αντιμετωπιστούν με κατάρτιση και επιμόρφωση,
- ❖ αναφορά στη στρατηγική σημασία των ευρημάτων της παραπάνω μελέτης,
- ❖ σύσταση για την ανάπτυξη προγράμματος κατάρτισης και επιμόρφωσης,
- ❖ εναλλακτικές λύσεις για τη δημιουργία προγράμματος κατάρτισης, που θα περιλαμβάνουν ανάλυση κόστους, χρονοδιάγραμμα, αναλυτικά προγράμματα, καθήκοντα συντελεστών και εκτίμηση των προβλημάτων που θα προκύψουν κατά την εφαρμογή, και
- ❖ επιλογή της βέλτιστης λύσης με βάση το κριτήριο κόστος-όφελος για την επιχείρηση.

Ένα σημαντικό στοιχείο της ολοκληρωμένης πρότασης είναι μια θεώρηση για το αν θα χρειαστεί να κληθεί εξωτερικός συνεργάτης που θα βοηθήσει με τις ειδικές γνώσεις και εμπειρίες του και αν αυτό θα γίνει με πλήρη ή με μερική απασχόληση στο σχεδιασμό ή και στην εφαρμογή του προγράμματος. Αν χρειαστεί εξωτερική βοήθεια, πρέπει να προσδιοριστεί με λεπτομέρεια ο ρόλος και τα συγκεκριμένα καθήκοντα του ειδικού αυτού συντελεστή. Στον ελληνικό χώρο έχουν εμφανιστεί ειδικές εταιρείες ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να βοηθήσουν επιχειρήσεις είτε συμβάλλοντας συμπληρωματικά σε ένα ήδη διαμορφωμένο εσωτερικά πρόγραμμα είτε αναλαμβάνοντας εξολοκλήρου το σχεδιασμό και εφαρμογή ενός κατά παραγγελία προγράμματος κατάρτισης ή και επιμόρφωσης. Μια άλλη πηγή βοήθειας είναι κάποια επιχείρηση που έχει αποκτήσει σχετική πείρα. Φυσικά, βοήθεια μπορεί να προσφερθεί και από μέλη των ΑΕΙ και των ΤΕΙ, από το ΕΛΚΕΠΑ, τον ΟΑΕΔ, τον ΕΟΜΜΕΧ, κ.ά.

Επειδή αυτοί που μπορούν να προσφέρουν εξωτερική βοήθεια είναι φυσικό να έχουν αλλού πλεονεκτήματα και αλλού μειονεκτήματα σε σχέση με τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης, σε μερικές περιπτώσεις είναι σκόπιμο να προηγηθεί πρόσκληση για την υποβολή προσφορών από τους ενδιαφερομένους. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να συμπεριληφθεί στο σχέδιο δράσης και σχέδιο σχετικής προκήρυξης.

Πάντως για μια σωστή επιλογή του εξωτερικού συνεργάτη θα πρέπει να συγκεντρωθούν τα εξής στοιχεία για κάθε υποψήφιο:

- ❖ πείρα ανάπτυξης εφαρμογής προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης,
- ❖ πείρα συνεργασίας με ενήλικους άνω των 21 ετών,
- ❖ ικανότητα σχεδιασμού και ανάπτυξης προγράμματος κατάρτισης,
- ❖ ικανότητα υλοποίησης προγραμματισμένων δραστηριοτήτων,
- ❖ οικονομικές απαιτήσεις, συστάσεις προηγούμενων πελατών.

Η επόμενη ενέργεια, ύστερα από την αποδοχή του προγράμματος από τη διοίκηση και τους συνδικαλιστές, είναι ο καθορισμός των δεξιοτήτων εκείνων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας ή ενός έργου και στις οποίες θα στοχεύει το πρόγραμμα κατάρτισης (Κανελλόπουλος, 1990, σ.172-174).

13. Σχεδιασμός προγραμμάτων

Στο σημείο αυτό ξεκινάει η διαδικασία για το σχεδιασμό, ανάπτυξη και εφαρμογή του προγράμματος. Όπως είναι φανερό, τα τρία αυτά στάδια είναι αλληλένδετα και επιβάλλεται η διαδικασία που αυτά συνθέτουν να είναι συνεχής. Αυτό σημαίνει ότι τα ίδια πρόσωπα που θα ασχοληθούν με το σχεδιασμό πρέπει να ασχοληθούν και με την ανάπτυξη και με την εφαρμογή, έστω και μερικώς. Επομένως, αν σ' αυτό το στάδιο δεν έχει οριστεί ακόμα ο επόπτης του προγράμματος καθώς και το βοηθητικό προσωπικό, είναι η τελευταία ευκαιρία να γίνει αυτό. Ιδανικά ο ορισμός υπευθύνων και η ανάθεση καθηκόντων στα πρόσωπα αυτά πρέπει να γίνει στην αρχή της προσπάθειας, δηλαδή πολύ πριν τη φάση του σχεδιασμού.

Η φάση του σχεδιασμού προγραμμάτων κατάρτισης περιλαμβάνει το σχεδιασμό των ωρολογίων και αναλυτικών προγραμμάτων, την επιλογή και ένταξη των μηχανισμών εποπτείας και αξιολόγησης, τη δημιουργία συστήματος αρχειοθέτησης και τη σύνταξη προϋπολογισμού τρεχουσών δαπανών.

Ο σχεδιασμός των προγραμμάτων επηρεάζεται άμεσα από τα έργα και τα καθήκοντα που σχετίζονται με τις εργασίες στις οποίες στοχεύει η κατάρτιση. Παράλληλα όμως πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι εργαζόμενοι που θα καταρτιστούν.

Σχεδιασμός προγράμματος κατάρτισης με βάση το «λειτουργικό πλαίσιο» της εργασίας και την επίδοση του καταρτιζομένου

Ο σχεδιασμός προγράμματος κατάρτισης που βασίζεται στην επίδοση και κατ' επέκταση στην επάρκεια του καταρτιζομένου είναι η τελευταία λέξη στον τομέα της κατάρτισης. Το μέτρο σύγκρισης, το πρότυπο, έχει προκαθοριστεί με σαφήνεια και ο καταρτιζόμενος αξιολογείται με βάση την επίδοση του και την επάρκεια του ύστερα από το πέρας της κατάρτισης και όχι με βάση το χρόνο που χρειάζεται για να εκπληρώσει τη συγκεκριμένη εργασία που έμαθε.

Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για ενήλικους, όταν συνδυάζεται με το λεγόμενο «λειτουργικό πλαίσιο» κατάρτισης που αφορά τη διαδικασία μάθησης η οποία χρησιμοποιεί τα υλικά, τον εξοπλισμό και το γνωστικό αντικείμενο της πραγματικής εργασίας, όπως αυτή εκτελείται στο χώρο εργασίας της επιχείρησης. Η μέθοδος που χρησιμοποιεί το «λει-

τουργικό πλαίσιο» της εργασίας αποσκοπεί στο να συμπληρώσει το κενό μεταξύ του τι ο εργαζόμενος ήδη γνωρίζει και του τι πρέπει να γνωρίζει συνολικά για να εκτελεί αποτελεσματικά τη συγκεκριμένη εργασία. Λαμβάνονται υπόψη οι γνώσεις και οι δεξιότητες που ο καταρτιζόμενος ήδη κατέχει και στη συνέχεια προστίθενται συμπληρωματικά οι γνώσεις και δεξιότητες που θα προσδώσουν και θα εξασφαλίσουν πλήρη επάρκεια.

Δύο είναι τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας σχεδιασμού προγράμματος με αυτή τη μέθοδο. Γραπτοί στόχοι επίδοσης και αξιολόγηση με βάση κριτήρια αναφοράς. Οι στόχοι επίδοσης είναι απαραίτητοι για να μετρηθεί η επιτυχία της κατάρτισης και πρέπει να γραφούν για κάθε εργασία που έχει επιλεγεί ως αντικείμενο κατάρτισης. Σε ένα σύστημα κατάρτισης που βασίζεται στη μέτρηση της επίδοσης, οι μαθητευόμενοι πρέπει να εμποδίσουν μόνο αυτά που δεν κατέχουν ήδη. Επομένως οι στόχοι πρέπει να προσδιορίζουν τι οι μαθητευόμενοι μπορούν να κάνουν σχετικά με τη συγκεκριμένη εργασία, τους όρους κάτω από τους οποίους πρέπει να αποδίδουν κατά την επίδειξη επάρκειας ως προς το στόχο, και το μελλοντικό επιθυμητό επίπεδο επίδοσης.

Η αξιολόγηση με βάση κριτήρια αναφοράς χρησιμοποιεί δύο στάδια αξιολόγησης. Ένα πριν από την κατάρτιση και ένα μετά. Η αξιολόγηση πριν από την κατάρτιση είναι διαγνωστική και προσδιορίζει κενά στις γνώσεις και δεξιότητες του υποψήφιου μαθητευομένου. Το τεστ μετά την κατάρτιση με βάση τη μέθοδο των κριτηρίων πρέπει να έχει την ίδια διάρκεια και το ίδιο ακριβώς σχήμα με το τεστ που θα δοθεί πριν από την κατάρτιση. Όμως

αξιολογεί μόνο εκείνες τις δεξιότητες που διδάχτηκαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος κατάρτισης. Τα τεστ με βάση κριτήρια αναφοράς δίνουν έμφαση στην επίδοση του μαθητευομένου. Στοχεύουν στο να επιβεβαιώσουν την πλήρη εμπέδωση από το μαθητευόμενο των εργασιών που καθορίστηκαν με τη στοχοθέτηση της επιθυμητής επίδοσης. Η κατασκευή σχετικών λειτουργικών τεστ που θα δοθούν πριν από και μετά την κατάρτιση γίνεται πιο αποτελεσματικά, αφού πρώτα γραφούν οι στόχοι επίδοσης και αφού αναπτυχθεί το υλικό διδασκαλίας.

Η χρησιμοποίηση της μεθόδου που βασίζεται στη στοχοθέτηση και αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητευομένων επιταχύνει τη διαδικασία μάθησης και ενισχύει τη διατήρηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν. Για παράδειγμα, ο μηχανουργός που ξέρει πώς να μετατρέψει κλάσματα σε δεκαδικές υποδιαίρέσεις δεν υποχρεούται να παρακολουθήσει τη διδασκαλία αυτής της ενότητας, αλλά μπορεί να προχωρήσει σε μια νέα ενότητα την οποία δεν κατέχει (Κανελλόπουλος, 1990, σ.176-177).

Μέσα αξιολόγησης, τήρηση αρχείου και τεκμηρίωση

Σε αυτή τη φάση του σχεδιασμού πρέπει να αποφασιστεί πώς θα αξιολογηθεί το πρόγραμμα κατάρτισης, ποια στοιχεία είναι σημαντικά και πρέπει να διατηρηθούν σε αρχείο και πόσο θα κοστίσει η εφαρμογή του προγράμματος.

Χωρίς μια μεθοδευμένη, αντικειμενική αξιολόγηση της κατάρτισης, οι εκτιμήσεις της αξίας της και της επιτυχίας της θα είναι απλά υποκειμενικές και αμφίβολες. Επομένως, τα επιχειρήματα για συνέχιση του προγράμματος

θα είναι αμφισβητήσιμα από τη διοίκηση. Η αξιολόγηση θα πρέπει να στοχεύει στην εξεύρεση των πιο κατάλληλων και αποτελεσματικών ως προς το κόστος λύσεων και να δείχνει πώς αυτό το πρόγραμμα κατάρτισης βοηθά την επιχείρηση στο να εκπληρώνει τους στρατηγικούς της στόχους.

Το λάθος που γίνεται συνήθως είναι να οργανώνεται η αξιολόγηση στο τέλος της δραστηριότητας αντί να αποτελεί μέρος του σχεδιασμού. Ο σωστός σχεδιασμός της αξιολόγησης προσδιορίζει τις διαδικασίες για τη συλλογή, ερμηνεία και έκθεση των απαραίτητων πληροφοριακών στοιχείων του προγράμματος και καθορίζει το πότε και από ποιον θα συλλέγουν τα στοιχεία αυτά. Η συλλογή των στοιχείων αυτών θα επιτρέψει στον αξιολογητή του προγράμματος να συγκρίνει καταστάσεις πριν και μετά την κατάρτιση και να βγάλει τα απαραίτητα συμπεράσματα. Στην ενότητα που θα αναφερθεί ειδικά στην αξιολόγηση θα δοθούν περισσότερες λεπτομέρειες. Ένα άλλο σημαντικό βήμα που πρέπει να γίνει κατά τη φάση του σχεδιασμού είναι να καθοριστεί η διαδικασία τεκμηρίωσης που θα συλλέξει, θα αρχειοθετήσει, θα αναλύσει και θα εκθέσει ακριβή στοιχεία πάνω στην πρόοδο και τις επιδόσεις του κάθε μαθητευομένου. Αυτή η τεκμηρίωση θα παρέχει γραπτές αποδείξεις ότι έγινε η κατάρτιση καθώς και ότι πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με το σχεδιασμό του προγράμματος. Επίσης στη φάση αυτή πρέπει να σχεδιαστεί ένα καλό σύστημα αρχειοθέτησης που θα εμπεριέχει τυχόν συμβάσεις μαθητείας με μαθητές ή εργαζομένους και κάθε άλλου τύπου συμπληρωματικά στοιχεία. Ο λεπτομερής καθορισμός του τύπου αρχειοθέτησης που θα σχεδιαστεί εξαρτάται από την απόφαση που θα παρθεί σχετικά με το αν το σύστημα θα αυτοματο-

ποιηθεί (χρήση υπολογιστή), με το ποιος θα αναλάβει τη διαχείριση του και με το πόσο διευρυμένο θα είναι. Πάντως, ανεξάρτητα από τον τύπο τεκμηρίωσης, θα πρέπει να συγκεντρώνονται μόνο στοιχεία που σχετίζονται με την κατάρτιση, όπως παρουσίες, ώρες διδασκαλίας, αποτελέσματα τεστ πριν και μετά την κατάρτιση, και στοιχεία που αφορούν την εκπαιδευτική ιστορία των εργαζομένων.

Προϋπολογισμός

Κατά τη φάση του σχεδιασμού πρέπει να εκτιμηθεί και ο προϋπολογισμός για την εφαρμογή του προγράμματος. Πριν αφιερωθεί πολύς χρόνος και προσπάθεια για την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να υποβληθεί στη διοίκηση ένας τελικός προϋπολογισμός, ώστε να εγκριθεί και στη συνέχεια να δοθεί η εντολή για την εφαρμογή.

Η ανάπτυξη προγραμμάτων διδασκαλίας περιλαμβάνει τα εξής: Σχεδιασμό ωρολογίων και αναλυτικών προγραμμάτων, ενσωμάτωση των διδακτικών μεθόδων, καθορισμό των διδακτικών μέσων, χώρων και εξοπλισμών και ανάπτυξη μέσων μέτρησης της μάθησης.

Τα τρία βασικά βήματα για την ανάπτυξη προγραμμάτων διδασκαλίας είναι η προετοιμασία των αναλυτικών προγραμμάτων, ανάπτυξη εξατομικευμένων σχεδίων μαθήματος και ανάπτυξη διδακτικών μέσων (Κανελλόπουλος, 1990, σ.176-183).

14. Αξιολόγηση και Εποπτεία

Η αξιολόγηση παρέχει πληροφορίες για την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη χρησιμότητα του προγράμματος κατάρτισης. Ο μόνος τρόπος για να διαπιστωθεί αν η κατάρτιση των εργαζομένων επέφερε κάποια διαφορά στην απόδοση τους είναι η αξιολόγηση.

Με την ολοκλήρωση της εφαρμογής του προγράμματος κατάρτισης και ύστερα από την επιστροφή των εκπαιδευθέντων στις εργασίες τους ξεκινάει η διαδικασία της αξιολόγησης. Οι πηγές για συγκέντρωση πληροφοριών πρέπει να περιλαμβάνουν ερωτηματολόγια με ερωτήσεις σχετικές με τις αντιδράσεις και εκτιμήσεις των εκπαιδευθέντων, αποτελέσματα τεστ πριν και μετά την κατάρτιση, διαπιστώσεις για τη συμπεριφορά των εργαζομένων μετά την κατάρτιση και συνεντεύξεις. Οι αλλαγές που πρέπει να εντοπιστούν στους χώρους εργασίας μετά το πέρας της κατάρτισης αφορούν βελτίωση παραγωγικότητας, μείωση κόστους, ποιοτική βελτίωση και μείωση της συχνότητας απουσιών. Πάντως πρέπει κατά την αξιολόγηση να μετρηθούν όλοι οι σχετικοί παράγοντες. Η μέτρηση μόνο ενός παράγοντα δε θα επιφέρει ανατροφοδότηση ακριβείας.

Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε περιοδικά χρονικά διαστήματα για να διαπιστώνεται αν οι στόχοι του προγράμματος εκπληρούνται. Εξίσου σημαντική είναι η παρακολούθηση και εποπτεία του προγράμματος που παρέχει συνεχή ανατροφοδότηση σχετικά με την καθημερινή πορεία της κατάρτισης. Η αξιολόγηση γίνεται συνήθως από άτομα που έχουν ειδική εκπαίδευση (έστω και άτυπη) για το αντικείμενο αυτό. Η παρακολούθηση και επο-

πεία συνήθως είναι αρμοδιότητα του διευθυντή εκπαίδευσης, του διευθυντή του προγράμματος κατάρτισης και του διδακτικού προσωπικού.

Η διαδικασία αξιολόγησης και παρακολούθησης του προγράμματος κατάρτισης, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να είναι «ζωντανή». Μόνο έτσι είναι δυνατόν να συγκεντρώνονται οι απαραίτητες πληροφορίες, με βάση τις οποίες θα γίνονται αναπροσαρμογές και βελτιώσεις στο πρόγραμμα. Η διαδικασία αξιολόγησης και παρακολούθησης του προγράμματος είναι ιδιαίτερα σημαντική στην περίπτωση της εφαρμοσμένης προσέγγισης της κατάρτισης, όπου δίνεται έμφαση στη συνάφεια του προγράμματος με το χώρο εργασίας. Είναι η διαδικασία που παρέχει τις βασικές πληροφορίες για να στοιχειοθετείται κάθε αιτιολόγηση προς τη διοίκηση σχετικά με τη σημασία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας (Κανελλόπουλος, 1990, σ.184).

15. Το προφίλ του σύγχρονου διευθυντή εκπαίδευσης

Ο διευθυντής εκπαίδευσης είναι το στέλεχος εκείνο που μέσα στην επιχείρηση έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό, την εφαρμογή, τον έλεγχο και την αξιολόγηση κάθε προγράμματος που αποσκοπεί στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.

Με αυτό τον κάπως ευρύ ορισμό του διευθυντή εκπαίδευσης μιας επιχείρησης είναι δυνατόν στη συνέχεια να διαγράψουμε το προφίλ του στελέχους αυτού που θα κληθεί να σχεδιάσει, να εφαρμόσει, να εποπτεύσει και να αξιολογήσει προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης εργαζομένων.

Οι ιδιότητες και τα ιδιαίτερα προσόντα ενός σύγχρονου τέτοιου στελέχους είναι τα εξής:

- ❖ Προσανατολισμός στην ανθρώπινη ανάπτυξη
- ❖ Πείρα διοίκησης στο ανώτατο επίπεδο
- ❖ Διευρυμένη εμπειρία
- ❖ Παιδαγωγική κατάρτιση
- ❖ Κατανόηση της τεχνολογίας
- ❖ Ευρωπαϊκή νοοτροπία και
- ❖ Ουδετερότητα ως προς τα συστήματα αξιών

16. Εκπαίδευση για ανάπτυξη επιχειρηματικότητας

Η δημιουργία νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών ιδιαίτερα στο χώρο των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, θεωρείται πολύ σημαντική στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Η ανάληψη μίας νέας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας είναι συνήθως μία ατομική απόφαση αλλά η πραγματοποίησή της διευκολύνεται ή παρεμποδίζεται από το στενό και ευρύτερο κοινωνικό περίγυρο, το επιχειρηματικό κλίμα που επικρατεί σε μία χώρα και το θεσμικό πλαίσιο που επιβάλλεται από την Πολιτεία. Δεν είναι παράξενο ότι η «επιχειρηματικότητα» και οι παράγοντες που την επηρεάζουν έχουν προσελκύσει το ενδιαφέρον όλων σχεδόν των κλάδων των κοινωνικών και οικονομικών επισημών.

Αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό των επιχειρηματία θα λέγαμε ότι επιχειρηματίας είναι αυτός που έχει την ικανότητα να διαβλέπει και να

αξιολογεί επιχειρηματικές ευκαιρίες, να εξευρίσκει τους απαιτούμενους πόρους και να τους αξιοποιεί και τέλος να καταφεύγει στις κατάλληλες ενέργειες ώστε να διασφαλίζει την επιτυχία των ενεργειών του.

Αν και ο ορισμός αυτός υπονοεί ότι ο επιχειρηματίας είναι πάντοτε βέβαιος για την επιτυχία του, θα λέγαμε ότι η αποτυχία πρέπει να εκλαμβάνεται σαν μία μαθησιακή εμπειρία και ότι μερικοί επιχειρηματίες επιτυγχάνουν μόνον μετά από την εμπειρία πολλών αποτυχιών. Μερικοί συγγραφείς, κάνουν διάκριση μεταξύ του επιχειρηματία ο οποίος ιδρύει και διευθύνει μία επιχείρηση με στόχο το κέρδος, την ταχεία ανάπτυξη και την εφαρμογή καινοτόμων πρωτοβουλιών και πρακτικών και του μικρομεσαίου ιδιοκτήτη που ιδρύει και διευθύνει μία επιχείρηση για την επίτευξη προσωπικών καθαρά στόχων και την διασφάλιση ενός καλού εισοδήματος γι' αυτόν και την οικογένεια του, χωρίς επιδιώξεις επικράτησης στην αγορά ή εφαρμογής καινοτόμων πρωτοβουλιών.

Ποιες όμως είναι οι ικανότητες που πρέπει να αναπτύξει ο επιχειρηματίας;

Γιατί θέλει να γίνει επιχειρηματίας και πώς γίνεται;

Ποιους πρέπει να γνωρίζει για να γίνει επιχειρηματίας, πότε πρέπει να ενεργεί και τέλος τι πρέπει να γνωρίζει;

Με το «γιατί θέλει να γίνει επιχειρηματίας», αναφερόμαστε κυρίως στην προσωπική υποκίνηση, αυτοπεποίθηση και αποδοχή του "ζειν επικινδύως" ικανότητες που πρέπει να αναπτυχθούν ώστε να αποτολμήσει ένα άτομο το ξεκίνημα ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Οι ικανότητες αυτές είναι

έμφυτες, μπορεί όμως να ενθαρρύνονται από το οικογενειακό ή το γενικότερο κοινωνικό περιβάλλον. Ειδικοί μελετητές ισχυρίζονται ότι κάποιες από τις ικανότητες αυτές μπορεί να αναπτυχθούν μέσα από ειδική εκπαιδευτική διαδικασία. Το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί το άτομο είναι πολύ σημαντικό, παραδείγματος χάριν σε περιοχές που υπάρχουν πολλές επιχειρηματικές μονάδες, το άτομο που επιδιώκει να ξεκινήσει μία δική του επιχείρηση αναγνωρίζεται και υποκινείται από το περιβάλλον. Αντίθετα σε περιοχές όπου δεν υπάρχουν επιχειρηματικές μονάδες το κοινωνικό περιβάλλον είναι δυνατόν να αποθαρρύνει τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες.

Το «πώς γίνεται επιχειρηματίας» αναφέρεται κυρίως στις πρακτικές επαγγελματικές ικανότητες, οι οποίες αναπτύσσονται συνήθως όταν ο υποψήφιος επιχειρηματίας βρίσκεται στην επιχείρηση από την οποία προέρχεται. Αναφερόμαστε δηλαδή σε πρακτικές εμπειρίες που αποκτώνται μέσα σε επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν και σε ειδικά επαγγελματικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι πρακτικές αυτές γνώσεις προσφέρουν στον επιχειρηματία τη δυνατότητα να ενεργεί σε δεδομένες καταστάσεις βάσει εμπειριών από «ανάλογες καταστάσεις» που είχε αντιμετωπίσει κατά την θητεία του στην επιχείρηση στην οποία εργάζονταν.

Μία άλλη σημαντική ικανότητα την οποία πρέπει να αναπτύξει ο υποψήφιος επιχειρηματίας είναι «το ποιους πρέπει να γνωρίζει» δηλαδή, το προσωπικό του δίκτυο. Καταρχήν ο επιχειρηματίας χρειάζεται κοινωνική υποστήριξη για να λειτουργήσει αποτελεσματικά στην αγορά. Σε αντίθεση με τα στελέχη των μεγάλων επιχειρήσεων που υποστηρίζονται από τις τυπικές

και άτυπες οργανωτικές δομές, οι επιχειρηματίες θα πρέπει να «κτίσουν» το προσωπικό τους δίκτυο. Το προσωπικό δίκτυο περιλαμβάνει και κοινωνικές και επιχειρηματικές σχέσεις όπως π.χ. άλλους επιχειρηματίες, μέλη της οικογένειας, γείτονες, φίλους, συνεργάτες, πελάτες. Όλοι αυτοί αποτελούν μέρος του προσωπικού δικτύου. Φυσικά, το «προσωπικό» δίκτυο σε μικρές επιχειρήσεις περιλαμβάνει και σημαντικούς πελάτες, προμηθευτές, χρηματοδότες, αντιπρόσωπους, κ.ά.

Μία ακόμη σημαντική ικανότητα που πρέπει να έχει ο επιχειρηματίας, είναι το να γνωρίζει «πότε πρέπει να ενεργεί» δηλαδή να μπορεί να αποφασίσει ποια είναι η πιο κατάλληλη χρονική στιγμή για να παίρνει μία σημαντική απόφαση. Η έμφυτη ικανότητα του επιχειρηματία συνδυασμένη με την πρακτική εμπειρία καθιστούν δυνατή τη λήψη μίας απόφασης ή την πραγματοποίηση μίας ενέργειας εκεί όπου τα γεγονότα και οι πληροφορίες αν αναλυθούν κατά ορθολογιστικούς τρόπους δεν τη δικαιολογούν. Είναι αυτές οι επιλογές που βασίζονται στη διαίσθηση και είναι αποτέλεσμα διανοητικών διαδικασιών οι οποίες δεν περιλαμβάνονται αναγκαία στις «συνειδητές» διανοητικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η παραπάνω ικανότητα αποκτάται σταδιακά καθώς ο επιχειρηματίας ανακαλύπτει εμπόδια και επιλογές κατά την ανάληψη και υλοποίηση επιτυχημένων και αποτυχημένων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, διευκολύνονται δε σε περιβάλλον όπου έχουν επικρατήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα οι επιχειρησιακές αξίες και πρακτικές.

Τέλος, υπάρχουν οι ικανότητες που σχετίζονται με το «τί πρέπει να γνωρίζει για να γίνει επιχειρηματίας». Εδώ, αναφέρονται οι γενικές γνώσεις

και το θεσμικό και νομικό πλαίσιο που διέπουν τις επιχειρήσεις. Είναι γνώσεις, οι οποίες συνήθως παρέχονται από το τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα. Σύμφωνα με αρκετούς μελετητές είναι οι λιγότερο σημαντικές ως προς την επιχειρηματικότητα (χρησιμεύουν κυρίως για να βάζουν κάποια όρια στην επιχειρησιακή δραστηριοποίηση). Η κατάρτιση ενός λεπτομερειακού επενδυτικού προγράμματος σύμφωνα με τις αρχές της χρηματοοικονομικής επιστήμης ή μίας εκτεταμένης έρευνας αγοράς, δυνατόν να οδηγήσει σε απογοήτευση και εγκατάλειψη της επιχειρηματικής ιδέας εφόσον η πραγματοποίηση της είτε απαιτεί πόρους και προσπάθεια που δεν είναι δυνατόν να διατεθούν από τον υποψήφιο επιχειρηματία είτε του παρουσιάζουν μία πολυσύνθετη εικόνα του περιβάλλοντος με ανυπέρβλητα εκ πρώτης όψεως εμπόδια. Η χρησιμότητα των ικανοτήτων αυτού του είδους έγκειται στο ότι βοηθούν τον υποψήφιο επιχειρηματία να κατανοεί «τους κανόνες του παιχνιδιού», να γνωρίζει δηλαδή κατά πόσον μία ενέργεια του είναι νόμιμη και θεμιτή από την πλευρά της Πολιτείας, των Εργαζομένων, του Επιχειρηματικού και Κοινωνικού περιγύρου.

17. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης στελεχών

17.1. Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης

Η ευρεία εξάπλωση της εκπαίδευσης στελεχών αλλά και όχι μόνο αυτών κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, αναπόφευκτα φέρνει τα ερωτηματικά α) κατά πόσο άξιζαν τα χρήματα που ξοδεύτηκαν για εκπαίδευση, β) εάν αξιοποιήθηκε πλήρως ο χρόνος των εκπαιδευομένων, γ) εάν

πραγματικά ωφελήθηκαν οι συμμετέχοντες και κατά προέκταση οι επιχειρήσεις των, δ) εάν και κατά πόσο οι στόχοι της εκπαίδευσης έτσι όπως τέθηκαν από τους οργανωτές της επιτεύχθηκαν και τέλος ε) αν θα πρέπει να συνεχισθεί η επένδυση για εκπαίδευση.

Τα παραπάνω ερωτηματικά, σε συνδυασμό με την υποψία ότι η εκπαίδευση έτσι όπως συνεχίζεται να γίνεται, λίγα μπορεί να προσφέρει στα ζωτικής σημασίας προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί φέρνει την ανάγκη για μια επανατοποθέτηση του προβλήματος εκπαίδευσης σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματά της.

Η αξία της εκπαίδευσης συχνά αμφισβητείται, γιατί τις περισσότερες φορές, δεν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης της. Και όπου υπάρχουν δεν συνδέονται με το ευρύτερο περιβάλλον που λειτουργεί ή δεν είναι ξεκάθαροι οι λόγοι για τους οποίους επιχειρείται. Τα αίτια της αμφισβήτησης της αξίας της εκπαίδευσης, είναι δυνατόν να αποδοθούν κυρίως στην έλλειψη συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης καθώς επίσης στη μη ύπαρξη μιας ενιαίας και κοινά παραδεκτής διαδικασίας ελέγχου της αποτελεσματικότητας της.

Οι εκπαιδευόμενοι και κατ' επέκταση οι οργανισμοί είναι αυτοί που θα αποδείξουν την αξία της εκπαίδευσης και όμως τις περισσότερες φορές αυτοί μένουν ουσιαστικά έξω από την διαδικασία της αξιολόγησης, η οποία συνήθως όταν επιχειρείται γίνεται για να ικανοποιηθούν κύρια αυτοί που την υλοποιούν παρά για τους άμεσα ενδιαφερόμενους που είναι οι εκπαιδευόμενοι και οι επιχειρήσεις τους.

Πρόσφατες μελέτες της ευρωπαϊκής επιτροπής, διαπιστώνουν αδυναμία ανταγωνισμού στο εκπαιδευτικό επίπεδο των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας σε σχέση με τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και την Ιαπωνία. Αυτό δείχνει ότι παρά την έμφαση που έχει δοθεί από την κοινότητα στην εκπαίδευση, με τις άνετες χρηματοδοτήσεις, τα αποτελέσματα της μέχρι τώρα φαίνεται ότι δεν είναι τα προσδοκώμενα. Η αλλαγή της χρηματοδοτικής πολιτικής φυσικό θα είναι να αναμένεται, αλλά βάσει ποίων κριτηρίων η εκπαίδευση ακόμη δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της κοινότητας;

Μήπως οι εκπαιδευτές δεν ήταν οι κατάλληλοι, μήπως το εκπαιδευτικό περιεχόμενο δεν είχε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευομένων, μήπως τα εκπαιδευτικά μέσα, οι εκπαιδευτικές μέθοδοι, το εκπαιδευτικό υλικό ήταν ανεπαρκή, μήπως η όλη εκπαιδευτική διαδικασία δεν είχε συνδεθεί με την κάλυψη συγκεκριμένων στόχων και έγινε, έτσι γιατί έπρεπε απλά να γίνει;

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα μπορούν να δοθούν μέσα από συστηματική καταμέτρηση και εκτίμηση όλων των παραμέτρων που συμβάλλουν στον σχεδιασμό, στην οργάνωση και στην υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ο τελικός στόχος της εκπαίδευσης πρέπει να είναι η βελτίωση της λειτουργικότητας ενός οργανισμού και κατ' επέκταση η βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Επομένως η προσπάθεια της αξιολόγησης ολοκληρώνεται με τον εντοπισμό των όποιων αποτελεσμάτων δείχνουν ότι επηρεάστηκαν από την εκπαίδευση.

Θεωρείται σχετικά ευκολότερο να μετρηθούν τα αποτελέσματά της τεχνικής εκπαίδευσης, δηλαδή της εκπαίδευσης που στοχεύει στην βελτίωση τεχνικών ικανοτήτων, ή του τρόπου με τον οποίο γίνεται μία εργασία, παρά τα αποτελέσματά της εκπαίδευσης που στοχεύει στην ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων. Για παράδειγμα τα αποτελέσματά της εκπαίδευσης σε θέματα Η/Υ, ή κοστολόγησης, ή πωλητών ή παραγωγής κ.τ.λ. μπορούν να φανούν άμεσα στην λειτουργικότητα ενός οργανισμού. Δεν ισχύει όμως το ίδιο με την εκπαίδευση σε θέματα αλλαγής νοοτροπίας διοίκησης ή αποδοχής καινοτομικών οργανωτικών σχημάτων ή επικοινωνίας κ.λ.π., θεμάτων δηλαδή που άπτονται σε γνώσεις, τεχνικές ή στάσεις, που καθορίζουν την διοικητική συμπεριφορά ενός στελέχους.

Στην πρώτη περίπτωση έχουμε εκπαίδευση σε τεχνικές ικανότητες που προσδιορίζονται εκ των προτέρων σαν άριστες λύσεις, στην δεύτερη περίπτωση αναγνωρίζεται ότι δεν υπάρχει ο μοναδικός τρόπος διοίκησης, επομένως δεν μπορούμε να προκαθορίσουμε την αποτελεσματική συμπεριφορά μάνατζμεντ και κατ' επέκταση την εκπαίδευση για βελτίωση της. (Κανελλόπουλος, 1990, σ.287-288).

17.2. Σκοποί της αξιολόγησης

Η όλη διαδικασία της αξιολόγησης επικεντρώνεται στο να συγκεντρωθούν συγκεκριμένες πληροφορίες για το αποτέλεσμα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, έτσι ώστε να γίνει δυνατό να μετρηθεί η αξία του προγράμματος, βάσει των πληροφοριών αυτών σε σχέση με προκαθορισμένα κριτήρια.

Ανάλογα με το ενδιαφέρον, αυτών που προωθούν την ιδέα της εκπαίδευσης, διαφοροποιούνται και οι σκοποί της. Για διαφορετικούς λόγους θέλει την αξιολόγηση η διοίκηση μιας εταιρίας, απ' ότι οι εκπαιδευόμενοι ή ακόμη και οι εκπαιδευτές που προσβλέπουν σ' άλλους σκοπούς απ' αυτούς της διοίκησης ή των εκπαιδευομένων.

Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι δεν είναι δυνατόν να συμπέσουν οι λόγοι για τους οποίους θα ήθελαν την αξιολόγηση. Τα κύρια σημεία διαφοροποίησης εντοπίζονται στα διαφορετικά κριτήρια που βάζει το κάθε ενδιαφερόμενο μέρος, για να μετρήσει την αξία της εκπαίδευσης. Παράδειγμα οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης ίσως ενδιαφέρονται να δικαιολογήσουν και να επιβεβαιώσουν την θέση τους, με την συγκέντρωση, ταξινόμηση, ομαδοποίηση και παρουσίαση στοιχείων στο ανώτερο μάνατζμεντ με την μορφή διαφόρων στατιστικών πινάκων. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να δείχνουν πόσα σεμινάρια έγιναν, πόσες ώρες καταναλώθηκαν πόσοι ήταν οι εκπαιδευόμενοι κ.λ.π. Οι εκπαιδευτές ίσως την θέλουν για να αποδείξουν πόσο απαραίτητοι είναι, γιατί μόνο αυτοί ξέρουν. Ενώ πολλές φορές η διοίκηση μιας εταιρίας θέλει την αξιολόγηση για να την χρησιμοποιήσει σαν δικαιολογία στις προαγωγές που μυστικά προγραμματίζει ή για να «περάσει» κάποια νέα πολιτική.

Εάν προσπαθήσουμε να ομαδοποιήσουμε τα κριτήρια τα οποία δικαιολογούν την ύπαρξη της αξιολόγησης θα τα εντάξουμε σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: α) Απόδειξης β) Βελτίωσης και γ) Μάθησης.

Απόδειξη

Η αξιολόγηση γίνεται για να αποδειχθεί ότι κάτι αξιόλογο έγινε και να δικαιολογηθεί η αξία της εκπαίδευσης με την μέθοδο της ανάλυσης κόστους - ωφέλειας. Επίσης να αποδειχθεί, ότι οι αντικειμενικοί στόχοι που τέθηκαν είτε από την διοίκηση είτε από τους υπεύθυνους εκπαίδευσης είτε από εκπαιδευτές είτε από εκπαιδευόμενους έχουν εκπληρωθεί, ή όχι και σε ποιο βαθμό. Πιο συγκεκριμένα να αποδείξει ότι η προγραμματισμένη μάθηση είχε πράγματι σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της απόδοσης των εκπαιδευομένων.

Θα πρέπει να τονισθούν τρεις βασικές δυσκολίες στην απόδειξη της αξίας της εκπαίδευσης.

(1) Όσο η εκπαίδευση απομακρύνεται από την τεχνική και γίνεται περισσότερο σε θέματα ανθρωπίνων σχέσεων π.χ. επικοινωνία, υποκίνηση, επιστασία, κ.λ.π., τόσο η απόδειξη της αξίας της δυσκολεύεται να εντοπιστεί. Δεν είναι εύκολο να αποδοθεί στην εκπαίδευση μάλιστα η βελτίωση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού και να αποκλειστούν άλλοι παράγοντες, όπως αλλαγή διοίκησης, επιδράσεις εξωτερικού περιβάλλοντος κ.λ.π.

(2) Δεν είναι εύκολο να υπολογιστεί η αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, βάσει της ανάλυσης κόστους - ωφέλειας. Αν και θα αποτελούσε το πλέον αντικειμενικό κριτήριο, τα οφέλη της επένδυσης για εκπαίδευση δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν. Για το λόγο αυτό ίσως εξυπηρετεί η αοριστία της υπόθεσης ότι η επένδυση για εκπαίδευση αποφέρει οφέλη σε μακροχρόνια βάση.

(3) Τα κριτήρια αξιολόγησης υπόκεινται στην υποκειμενική κρίση του αξιολογητή αλλά και αυτών που δέχονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Φυσικά οι επιλογές, στάσεις και αξίες του οπωσδήποτε επηρεάζουν την αυστηρότητα ή μη των κριτηρίων. Εδώ μπορεί να αναφερθούν τα διάφορα «παιχνίδια πολιτικής» που παίζονται, για να δικαιολογήσει κάποιος ορισμένες αποφάσεις, που δυσκολεύεται να τις ανακοινώσει με άλλο τρόπο.

Βελτίωση

Παρατηρείται πολύ συχνά στη λήξη ενός προγράμματος οι συμμετέχοντες να ρωτούν: «Κοιτάζει κανείς τα έντοπα αξιολόγησης που συμπληρώσαμε;» για να ακολουθήσει η διαβεβαίωση ότι πράγματι οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν για να βελτιώσουν τυχόν αδυναμίες του προγράμματος. Αλλά εάν κάτι δεν έχει πάει καλά στο πρόγραμμα, π.χ. ήταν πολύ θεωρητικό ή οι εκπαιδευτές δεν απέδωσαν ή το εκπαιδευτικό υλικό ήταν ανεπαρκές κ.λ.π., οι συμμετέχοντες που το αξιολογούν δεν πρόκειται να ωφεληθούν. Θα ωφεληθούν άλλοι συμμετέχοντες, στην περίπτωση που θα επαναληφθεί.

Φαίνεται ότι η βελτίωση αποτελεί τον μοναδικό, τουλάχιστον εδώ στην Ελλάδα, σκοπό της αξιολόγησης. Ίσως η αδυναμία να αποδειχθούν τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης με την μορφή κάποιων επιδιωκόμενων στόχων ή η άγνοια, ότι με την αξιολόγηση υποβοηθείται η μάθηση όπως θα δούμε παρακάτω, οδηγούν στην χρησιμοποίηση της αξιολόγησης σαν οδηγό για την αναμόρφωση και βελτίωση μελλοντικών προγραμμάτων.

Μάθηση

Η διάσταση της μάθησης μέσω της αξιολόγησης έχει παραβλεφθεί και όμως αποτελεί ένα πανίσχυρο μέσο μάθησης. Έχει αποδειχθεί ότι το γεγονός και μόνο ότι κάποιος παρατηρείται ή εξετάζεται, αλλάζει τη συμπεριφορά του. Αποτελεί δε βασική αρχή της μάθησης ενηλίκων, η γνώση των αποτελεσμάτων των ενεργειών τους.

Η γνώση και μόνη, ότι στο τέλος του προγράμματος θα ακολουθήσει κάποια μορφή μέτρησης για να διαπιστωθεί ο βαθμός αφομοίωσης των διδαχθέντων, εντύνει την προσοχή και έτσι διευκολύνεται η μάθηση.

Η πράξη έχει δείξει, ότι η προφορική αξιολόγηση στο τέλος του προγράμματος, από την πλευρά του εκπαιδευτή, αποτελεί μία μοναδική εμπειρία μάθησης για τους εκπαιδευόμενους (Κανελλόπουλος, 295-297).

17.3. Στάδια αξιολόγησης

Γενικά ο σκοπός της εκπαίδευσης θεωρείται ότι είναι η βελτίωση του τρόπου με τον οποίο κάποιος εργάζεται, έτσι ώστε να αποδώσει περισσότερο στο έργο του. Η βελτίωση αυτή των προσωπικών δυνατοτήτων του, έχει σαν αποτέλεσμα την ποσοτική ή ποιοτική βελτίωση του έργου του τμήματος στο οποίο ανήκει και συνεπώς την καλύτερευση των αποτελεσμάτων ολόκληρου του οργανισμού.

Επομένως ο τελικός στόχος της εκπαίδευσης είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης έτσι ώστε όχι μόνο να κάνει τα σωστά πράγματα αλλά και να κάνει τα πράγματα σωστά.

Έτσι αν θέλουμε να μιλάμε για αποτελεσματική εκπαίδευση θα πρέπει να δούμε τα αποτελέσματά της, δηλαδή τι επίπτωση θα έχει στην αποδοτικότητα ενός εκπαιδευόμενου στο χώρο που ασκεί τα καθήκοντα του και κατ' επέκταση στον οργανισμό.

Επομένως η διαδικασία απόκτησης των γνώσεων, αφομοίωσης, μεταφοράς και εφαρμογή τους στο χώρο εργασίας, θα πρέπει να παρακολουθηθεί από τον αξιολογητή της εκπαίδευσης από την αρχή έως το τέλος και να μετρηθεί στα τελικά αποτελέσματά που θα φέρει στον οργανισμό.

Ανάλογα με τα κριτήρια ή στόχους της εκπαίδευσης υπάρχουν στάδια αξιολόγησης που ακολουθούν την πορεία της εκπαίδευσης ως τον τελικό της στόχο και είναι τα εξής: α) Αντίδραση, β) Μάθηση, γ) Συμπεριφορά και δ) Αποτελέσματα.

Αντίδραση

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η αξιολόγηση αρχίζει και σταματά τις περισσότερες φορές, με την συλλογή των ερωτηματολογίων αξιολόγησης που συμπλήρωσαν βιαστικά οι συμμετέχοντες στην λήξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Εάν ο υπεύθυνος του προγράμματος έχει χρόνο και φυσικά ενδιαφέρεται για τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, τα επεξεργάζεται έτσι ώστε να προσδιορίσει τα ποσοστά των απαντήσεων σε σχέση με το σύνολο των ερωτηθέντων. Οι ερωτήσεις, σε όλα σχεδόν τα ερωτηματολόγια αυτού του τύπου αφορούν τη γνώμη των συμμετεχόντων για την όλη διαδικασία της εκπαίδευσης που έγινε στην τάξη. Αποτελούν ένα μέτρο των πρώτων αντιδράσεων και εντυπώσεων και τίποτε άλλο. Και όμως πόσο εσφαλμένα αποδίδεται

στο στάδιο αυτό των αντιδράσεων η αποτελεσματικότητα ή μη της εκπαίδευσης.

Στο πρώτο αυτό στάδιο οι εκπαιδευόμενοι καταγράφουν απόψεις σχετικά με την οργανωτική αρτιότητα της εκπαίδευσης, με την ικανότητα των εκπαιδευτών να μεταφέρουν τις γνώσεις, ή με την σχετικότητα του εκπαιδευτικού περιεχομένου και άλλων συναφών θεμάτων που θεωρούνται χρήσιμα για την χαρτογράφηση των πρώτων αντιδράσεων.

Θεωρείται απαραίτητο, για να διατηρηθεί το ενδιαφέρον μέχρι την εφαρμογή της νέας γνώσης, οι πρώτες αντιδράσεις να είναι θετικές. Ο ενθουσιασμός, από την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης θα πρέπει να εξασφαλιστεί από την αρχή της διαδικασίας της, έτσι ώστε να αποτελέσει συνεχές κίνητρο ενδυνάμωσης της μάθησης (Κανελλόπουλος, 309-310).

Μάθηση

Οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στη συνέχιση της μάθησης, ειδικότερα βοηθούν στη λήψη της απόφασης να συνεχιστεί έτσι όπως είναι το πρόγραμμα ή να διαφοροποιηθεί σε μελλοντική επανάληψη του. Αλλά θα πρέπει να τονιστεί ότι η ευνοϊκή αποδοχή ενός προγράμματος δεν κατοχυρώνει και την μάθηση. Πολλές φορές ενθουσιαζόμαστε από κάποιον χαρισματικό εκπαιδευτή και φεύγουμε με την καλύτερη εντύπωση από την όλη διοργάνωση, αλλά εάν αναρωτηθούμε τι πραγματικά μάθαμε, λίγα πράγματα μπορεί να θεωρηθούν ότι αποκτήθηκαν και ότι έχουν κάποια αξία. Για αυτό υπάρχει η ανάγκη της αντικειμενικής, μέ-

τρησης της ποσότητας ή και ποιότητας των γνώσεων και των διαφόρων τεχνικών που αποκτήθηκαν κατά την διάρκεια της διδασκαλίας.

Η αξιολόγηση στο στάδιο της μάθησης παρέχει πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης σαν διαδικασία. Δείχνει τα άμεσα αποτελέσματα της εκπαίδευσης που είναι η μάθηση, και όχι τα μακροχρόνια που είναι η βελτίωση της πρακτικής μάνατζμεντ. Η μάθηση εδώ ορίζεται σαν η μεταβολή των γνώσεων, τεχνικών και στάσεων που συμβαίνει κατά κάποιο μόνιμο τρόπο σε κάποιο εκπαιδευόμενο.

Ο διαχωρισμός σε μάθηση γνώσεων, τεχνικών και στάσεων θεωρείται αναγκαίος όχι μόνο για την εξειδίκευση των στόχων της εκπαίδευσης αλλά περισσότερο για την επιλογή της κατάλληλης εκπαιδευτικής μεθοδολογίας για την κατάκτηση της μάθησης.

Είναι γεγονός ότι η μέτρηση της μάθησης των γνώσεων και τεχνικών παρουσιάζει μεγαλύτερη ευκολία από αυτή των στάσεων.

Οι γνώσεις με την μορφή συσσωρευμένων εννοιών, αρχών, σχέσεων ή γεγονότων μπορούν να μετρηθούν με διάφορα τεστ. Οι τεχνικές με την μορφή των δυνατοτήτων εφαρμογής κάποιας κοινής μεθοδολογίας, μετρώνται τόσο με τεστ όσο και ύστερα από επίδειξη των αποκτηθέντων ικανοτήτων μέσα στην τάξη. Οι στάσεις εφόσον μαθαίνονται (αλλάζουν) μόνο μέσα από συνθήκες όπου ο εκπαιδευόμενος έχει την ευκαιρία να επαναπληροφορηθεί ο ίδιος για τις συνέπειες των πράξεων του, ενώ η μέτρηση τους γίνεται μόνο με την παρατήρηση και εφόσον η εκπαίδευση τηρεί τις προϋποθέσεις της εργαστηριακής μορφής (χρήση οπτικο-ακουστικών μέσων, VIDEO, κ.λ.π.).

Ανάλογα με τις προθέσεις η' στόχους του υπεύθυνου εκπαίδευσης, η εκπαίδευση μπορεί να διαρθρωθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατή η μέτρηση της ποιότητας και ποσότητας της μάθησης στην λήξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Γενικά εάν θέλουμε να αποδείξουμε (στόχοι απόδειξης) ότι η εκπαίδευση πράγματι είχε κάποια επίπτωση στους συμμετέχοντες, τότε θα πρέπει να μετρήσουμε την κατάσταση των γνώσεων, τεχνικών και στάσεων πριν από την εκπαίδευση και μετά την εκπαίδευση.

Οι πλέον χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι: α. Γραπτό τέστ. β. Επιλογή από πολλαπλές απαντήσεις. γ. Επιλογή σωστού - λάθους ή συμφωνώ - διαφωνώ και δ. Προφορική εξέταση (Κανελλόπουλος, 311-312).

Συμπεριφορά

Είδαμε ότι σκοπός της εκπαίδευσης δεν είναι απλά και μόνο η αύξηση των γνώσεων αλλά η εφαρμογή τους στον χώρο εργασίας. Η αλλαγή του τρόπου με τον οποίο εργάζεται κάποιος λόγω της προσπάθειας εφαρμογής των γνώσεων, τεχνικών ή νοοτροπίας που αφομοιώθηκε στο στάδιο της μάθησης, φανερώνει μία νέα εκ μέρους του εργασιακή συμπεριφορά. Επομένως στόχος του τρίτου στάδιο αξιολόγησης είναι ο εντοπισμός του μεγέθους αλλαγής της εργασιακής συμπεριφοράς και πρακτικής στον χώρο εργασίας. Είναι ίσως το πλέον κρίσιμο μέρος ολόκληρης της διαδικασίας της εκπαίδευσης.

Αυτά που έχουν μαθευτεί (αλλάξει) στην συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου τώρα θα πρέπει να δοκιμαστούν στον χώρο εργασίας. Εδώ παρου-

σιάζεται αυτό που οι ειδικοί της εκπαίδευσης ονομάζουν πρόβλημα μεταφοράς της μάθησης.

Η αντιμετώπιση του προβλήματος της μεταφοράς εξαρτάται τόσο από την διάρθρωση και υλοποίηση του προγράμματος εκπαίδευσης, στόχοι, περιεχόμενο, μέθοδοι κλπ όσο και από το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον και κλίμα του οργανισμού που θα δεχθεί την νέα γνώση.

Και οι δύο παράγοντες διαδραματίζουν αποφασιστικό ρόλο για την μεταφορά της μάθησης. Όμως ενώ ο πρώτος παράγοντας εκπαίδευσης βρίσκεται υπό τον έλεγχο των σχεδιαστών δηλ. μπορούν να επέμβουν διαρθρωτικά, ο δεύτερος εξαρτάται εξ ολοκλήρου από το περιβάλλον του οργανισμού που ενδεχομένως θα διευκολύνει την ένταξη των νέων γνώσεων, τεχνικών και νοοτροπίας. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η παρατηρούμενη «αποτυχία» ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, δεν πρέπει να αποδοθεί αμέσως στο ίδιο το πρόγραμμα αλλά αντίθετα πρέπει πρώτα να εξεταστούν οι παράγοντες εκείνοι που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την εφαρμογή της νέας γνώσης.

Το πρόβλημα της μεταφοράς της μάθησης αποτελεί ξεχωριστό μέρος της διαδικασίας της εκπαίδευσης, και δεν μπορεί να διερευνηθεί στην εργασία αυτή, παρά μόνο να αναφερθεί η σπουδαιότητα της συνειδητοποίησης του ρόλου του στη συνέχιση της πορείας της εκπαίδευσης προς τον τελικό της στόχο που είναι η βελτίωση των όποιων αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Άλλωστε οι νέες εξελίξεις στον χώρο της εκπαίδευσης όπως αυτοανάπτυξη, εκπαίδευση στην εργασία κλπ. στοχεύουν ακριβώς εκεί, να υπερβούν το πρόβλημα της μεταφοράς της μάθησης.

Προϋποθέσεις για την μέτρηση της αλλαγής συμπεριφοράς:

- 1.- Συστηματική μέτρηση της εργασιακής συμπεριφοράς δηλαδή του τρόπου με τον οποίο εργάζεται κάποιος και των αποτελεσμάτων της εργασίας σε ποιοτικά και ποσοτικά μεγέθη πριν και μετά από την εκπαίδευση.
- 2.- Οι στόχοι της εκπαίδευσης να δηλώνουν την επιθυμητή αλλαγή κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατή η παρατήρηση τους.
- 3.- Ο χρόνος της αξιολόγησης θα πρέπει να είναι τουλάχιστον τρεις μήνες μετά την λήξη του προγράμματος.
- 4.- Για την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι πληροφορίες θα πρέπει να συλλεχθούν: α. από τους εκπαιδευόμενους β. από τους προϊστάμενους των εκπαιδευόμενων γ. από τους συναδέλφους των εκπαιδευόμενων δ. από τους υφισταμένους των εκπαιδευόμενων
- 5.- Να γίνει προσπάθεια να απομονωθούν και να συσχετιστούν με την εκπαίδευση μόνο οι παράγοντες αυτοί που συνεισφέρουν στην αλλαγή της συμπεριφοράς.
- 6.- Θα πρέπει να εντοπιστούν ομάδες εργαζομένων με την ίδια σύνθεση εργασίας, εμπειριών, γνώσεων και προσόντων με τους εκπαιδευόμενους για να χρησιμοποιηθούν σαν ομάδες σύγκρισης και ελέγχου αποτελεσμάτων (Κα-νελλόπουλος, 313-314).

Τρόποι Μέτρησης

Ίσως να μην είναι τυχαίο ότι η αξιολόγηση της εκπαίδευσης τις περισσότερες φορές σταματά στο πρώτο στάδιο ή στην καλύτερη περίπτωση στο δεύτερο. Οι δυσκολίες που παρουσιάζονται στην αντικειμενική εκτίμηση των

αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης στην συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων στο χώρο εργασίας, είναι πολλές φορές αζεπέραστες.

Ακόμη και αν βρεθούν τρόποι για να εκτιμηθούν οι αλλαγές είναι άτοπο να αποδοθούν όλες στην επίδραση της εκπαίδευσης. Όμως οι δυσκολίες αυτές δεν θα πρέπει να αποθαρρύνουν την προσπάθεια της μέτρησης του μεγέθους της αλλαγής.

Μερικές από τις δυσκολίες της μέτρησης που είναι δυνατό να παρουσιαστούν είναι:

1.- Ο ακριβής εντοπισμός με ποσοτικά στοιχεία της παρατηρούμενης αλλαγής. Πως μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια η βελτίωση των ικανοτήτων επικοινωνίας ή επιστασίας;

2.- Οι συχνές εναλλαγές του έργου του μάνατζερ από παράγοντες που ο ίδιος δεν ελέγχει απαιτεί μία συνεχή προσαρμογή των ικανοτήτων του για να αντεπεξέλθει επιτυχώς στις υπευθυνότητες του. Αλλά πως μπορεί να μετρηθεί κάτι που από την φύση του συνεχώς κινείται, με βάση αναφοράς μία σταθερά που αποτελείται από τον εκπαιδευτικό στόχο;

3.- Το γεγονός και μόνο ότι κάποιος παρατηρείται, προξενεί αλλαγή στην συμπεριφορά του.

4.- Ο χρόνος αλλά και ο κόπος που απαιτούνται για να γίνει η αξιολόγηση κάτω από τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι συχνά απαγορευτικό για την ανάληψη μιας αξιολόγησης.

5.- Η έλλειψη εκπαιδευόμενου προσωπικού ενισχυόμενη από την αρνητική θέση λόγω άγνοιας των υπεύθυνων εκπαίδευσης ή διοι-

κούντων ενός οργανισμού για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης, τροφοδοτεί και συντηρεί την νοοτροπία «της εκπαίδευσης χάριν της εκπαίδευσης».

Παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζονται στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης στην αλλαγή της συμπεριφοράς υπάρχουν τρόποι μέτρησης, που εάν εφαρμοστούν με συνέπεια και σοβαρότητα, μπορούν να δώσουν, αν όχι με απόλυτη ακρίβεια, ένα μέτρο της επιχειρούμενης αλλαγής και αυτοί είναι η συνέντευξη, τα κριτικά συμβάντα και η αυτό-ανάλυση (Κανελλόπουλος, σ.314-316).

Αποτελέσματα στον Οργανισμό

Ο τελικός στόχος της εκπαίδευσης όπως αναφέρθηκε πολλές φορές στην εργασία αυτή, είναι η βελτίωση των αποτελεσμάτων του οργανισμού. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης από τη σκοπιά της παρέμβασης της στον οργανισμό, έχει να κάνει με την ερώτηση, αν έχει βοηθήσει τον οργανισμό να λειτουργήσει καλύτερα.

Η σύνδεση της βελτίωσης του τρόπου με τον οποίο κάποιος εργάζεται με τη βελτίωση των αποτελεσμάτων του οργανισμού, είναι σχεδόν αδύνατον να γίνει κατ' αποκλειστικότητα. Η σχέση αιτίου-εκπαίδευση και αιτιατού - βελτίωση εργατικής συμπεριφοράς είναι αδύνατο να προσδιοριστεί με κάποια ακρίβεια γιατί υπεισέρχονται και επηρεάζουν το τυχόν καλύτερο αποτέλεσμα πολλοί παράγοντες που και αυτοί με την σειρά τους είναι δύσκολο να προσδιοριστούν.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες απομένει μόνο η πίστη ότι η βελτίωση της συμπεριφοράς μάνατζμεντ, θα βελτιώσει έστω μακροχρόνια την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενός οργανισμού.

Στην περίπτωση που κάποιος ερευνητής επιθυμεί να αποδώσει την βελτίωση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού στην εκπαίδευση θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός στην επιλογή της μεθόδου.

Παρά τις δυσκολίες της αξιολόγησης που παρουσιάζονται στο τελευταίο στάδιο, δεν θα πρέπει να αποθαρρύνεται η εφαρμογή της, γιατί μέσα από τη διαδικασία της, ιδίως την ελεύθερη, μπορούν να εντοπιστούν διάφορες οργανωσιακές αδυναμίες, οι οποίες με τη σειρά τους υποδεικνύουν νέες ανάγκες για εκπαίδευση (Κανελλόπουλος, σ.318).

17.4. Συμπεράσματα

Αποτελεί πλέον, συνηθισμένο θέμα ομιλίας η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης. Δεν φαίνεται όμως να αποτελεί και η αξιολόγηση της. Σπάνια ή ποτέ, όσοι ασχολούνται με την εκπαίδευση γενικά, επιχειρούν να αξιολογήσουν σε ορθολογική βάση τις εκπαιδευτικές τους δραστηριότητες.

Πολλές μπορεί να είναι οι αιτίες της παραγνώρισης της σαν αναγκαίο μέρος της διαδικασίας της εκπαίδευσης, όπως:

Η άγνοια, ότι η αξιολόγηση είναι αναγκαία. Η νοοτροπία ότι με την λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος τελειώνει η εκπαίδευση είναι βαθιά ριζωμένη στη συνείδηση πολλών εκπαιδευτών.

Η ελαφρότητα με την οποία αντιμετωπίζεται η εκπαίδευση. Η ύπαρξη ευκαιριακών χρηματικών πόρων στη διάθεση της εκπαίδευσης, πολλές φορές είναι υπαίτια για την τυχαία, ερασιτεχνική και περιστασιακή της αντιμετώπιση.

Ο φόβος των εκπαιδευτών «να δουν» τους εαυτούς των μέσα από την κρίση των εκπαιδευομένων.

Ο «χαρισματικός» εκπαιδευτής που ενώ ενθουσιάζει με την επίδειξη των γνώσεων του ή με τον τρόπο που παρουσιάζει ένα θέμα, παραμένει ουσιαστικά στην δημιουργία εντυπώσεων και μόνο.

Η άγνοια των υπευθύνων εκπαίδευσης στην μεθοδολογία συλλογής και ερμηνείας των πληροφοριών που αφορούν το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης.

Η υποψία, ότι η αξιολόγηση εξυπηρετεί διάφορους «πολιτικούς» σκοπούς αυτών που την επιχειρούν ή προτείνουν, και για αυτό τα αποτελέσματα της δεν μπορούν παρά να έχουν υποκειμενική αξία.

Η ύπαρξη μιας ή περισσότερων από τις παραπάνω αιτίες έχει σαν αποτέλεσμα την ηθελημένη ή μη, αγνόηση της αξιολόγησης της εκπαίδευσης. Η εργασία αυτή δεν είχε σαν σκοπό την παρουσίαση ενός τρόπου ή μιας τεχνικής αξιολόγησης αλλά την ευαισθητοποίηση του αναγνώστη για την αναγκαιότητα, τις διαφορετικές επιλογές και τους διαφορετικούς στόχους που μπορεί να εξυπηρετήσει η αξιολόγηση.

Τονίστηκε, ότι η αξιολόγηση δεν σταματά στην λήξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, με τα γνωστά σε όλους μας ερωτηματολόγια, αλλά

συνεχίζεται με την προσπάθεια εντοπισμού αλλαγών στα αποτελέσματα ενός οργανισμού. Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η αξιολόγηση αποτελεί μια πολιτική κατά βάση διεργασία, με την έννοια ότι τα όποια αποτελέσματα της, υπόκεινται εκτός από την υποκειμενική κρίση του αξιολογητή, στις θεμιτές ή αθέμιτες προσδοκίες αυτών που την προτρέπουν. Η τελευταία διαπίστωση θα πρέπει να κάνει πολύ προσεκτικό κάποιον που επιχειρεί να ερμηνεύσει και να παρουσιάσει τα αποτελέσματα της.

Η έμφαση που δίνεται στο περιεχόμενο ενός προγράμματος, ως μοναδικού καθοριστικού παράγοντα επιτυχίας θα πρέπει να αναθεωρηθεί. Άλλοι παράγοντες όπως: α) η ικανότητα των σχεδιαστών να μετουσιώνουν σε στόχους εκπαίδευσης τυχόν προβλήματα, β) η προσαρμοστικότητα και ευελιξία των αξιολογητών στις εκάστοτε συνθήκες της εκπαίδευσης, γ) το γενικότερο περιβάλλον της εκπαίδευσης και δ) η εμπειρία των εκπαιδευτών, επηρεάζουν την μεθοδολογία αξιολόγησης. Έτσι ώστε ο αξιολογητής να είναι σε θέση να επιλέξει την προσφορότερη για αυτόν προσέγγιση τόσο στην συλλογή των στοιχείων όσο στην επεξεργασία και παρουσίαση των.

Τέλος, πρέπει να αποτελέσει συνείδηση ότι η παραβλεφθείσα μαθησιακή διάσταση της αξιολόγησης αποτελεί ένα πανίσχυρο μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Είναι καιρός, όσοι ασχολούνται με την εκπαίδευση να προσπαθήσουν να εντάξουν την αξιολόγηση στην διαδικασία της, ώστε όχι μόνο να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο ελέγχου της πορείας της, αλλά πολύ περισσότερο να γίνει βίωμα η αναγκαιότητα της στην περαιτέρω διεύρυνση της μάθησης (Κανελλόπουλος, σ.318-320).

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

1. Έννοια και σημασία της οργάνωσης

Πολλές φορές έχουμε ακούσει τον όρο «Οργάνωση», «Οργανισμός» ή «Επιχείρηση». Αναρωτηθήκαμε για το τι σημαίνουν αυτοί οι όροι, τι κοινό έχουν και σε τι διαφέρουν. Στην επιστήμη του Management οι όροι αυτοί αποτελούν την βάση της ερευνάς του, πάνω στην οποία στηρίζει όλο του το οικοδόμημα. Χωρίς οργάνωση δεν θα υπήρχε παραγωγή άρα δεν θα υπήρχε και ανάγκη οργανωμένης δραστηριότητας, με αποτέλεσμα την κατασπατάληση των περιορισμένων φυσικών και ανθρώπινων πόρων, αφού δεν θα υπήρχε συγκεκριμένη συλλογική αρχή, η οποία θα συντονίζει όλες τις επιμέρους προσπάθειες προς ένα αντικειμενικό στόχο. Συνεπώς η Επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης έχει ως αφετηρία την ανάδειξη αποτελεσματικών μορφών διαχείρισης των περιορισμένων φυσικών και ανθρώπινων πόρων, με σκοπό την επίτευξη αντικειμενικών στόχων.

Η Οργάνωση ως μορφή δραστηριότητας των ανθρωπογενών πόρων εμφανίζεται κυρίως με δύο τρόπους και συγκεκριμένα:

- ❖ Ως μηχανισμός: Περιλαμβάνει και ρυθμίζει τις σχέσεις (τυπικές και άτυπες) μιας Ομάδος ανθρώπων οι οποίοι δραστηριοποιούνται και επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και στόχους. Ο ρόλος του μηχανισμού αυτού είναι να κανονίζει και να διαμορφώνει και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας όσον αφορά τους παραπάνω στόχους, να παίζει δηλαδή έναν συντονιστικό και ρυθμιστικό ρόλο, και
- ❖ Ως κατάληξη: Αυτή διακρίνεται σε στατική και δυναμική κατάληξη. Η στατική κατάληξη επιτελεί το ρόλο της διάταξης και κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού και της διάρθρωσης του σε λειτουργίες και μονάδες εργασίας (κατανομή των ανθρώπινων πόρων) προς επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων που θέτει και εξυπηρετεί η ίδια ή τα μέλη της ομάδας που την αποτελούν. Η δυναμική κατάληξη έχει να κάνει με πιο σύνθετες λειτουργίες της οργάνωσης. Με αυτές της κατανομής των λειτουργιών του προγραμματισμού των δράσεων, της λήψης αποφάσεων και της επίλυσης προβλημάτων. Σημαίνει όμως προπάντων ότι κατά την λειτουργία της διαμορφώνονται σχέσεις, επικοινωνίες, συμπεριφορές, αλλά και διαφορές, αντιδικίες, αντιθέσεις, τόσο μεταξύ των μελών της, όσο και μεταξύ των μελών και του περιβάλλοντος. Η Οργάνωση είναι δηλαδή ένα ζωντανό κύτταρο το οποίο δημιουργεί και δέχεται επιρροές προς και από το Περιβάλλον στο οποίο ζει και λειτουργεί.

Γίνεται κατανοητό ότι όταν λέμε «Οργάνωση» δεν εννοούμε την χωρίς περιεχόμενο και στόχους λειτουργία ενός συνόλου ανθρώπων, μίας

επιχείρησης ή ενός Οργανισμού. Εννοούμε κάτι πιο σημαντικό και πιο περιπλοκο. Αναφερόμαστε κυρίως στην εξεύρεση τρόπων, κανόνων και μεθόδων, οι οποίοι θα συνενώνουν και θα κατευθύνουν τα διαφορετικά ενδεχομένως ενδιαφέροντα των μελών μιας Ομάδος ή ενός Οργανισμού για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού που θέτει η Ηγεσία τους. Για να υπάρχει συνεπώς «Οργάνωση» πρέπει τα άτομα που εργάζονται μαζί να έχουν έναν κοινό και αντικειμενικό στόχο, ο οποίος θα τους ενώνει και θα αποτελεί τον κοινό συνδετικό τους κρίκο. Επομένως ο κοινός αντικειμενικός στόχος αποτελεί προϋπόθεση ύπαρξης της Οργάνωσης. Βασικό στοιχείο για την οργανωμένη λειτουργία κάθε ομάδας ή Οργάνωσης είναι η ύπαρξη κανόνων λειτουργίας και συμπεριφοράς, οι οποίοι πρέπει να είναι αποδεκτοί από όλους ή τουλάχιστον την πλειοψηφία των μελών. Οι κανόνες αυτοί πρέπει να είναι σεβαστοί για να μπορούν να «επιβάλλονται». Για το λόγο αυτό η Οργάνωση θα πρέπει να διαθέτει και μηχανισμούς πρώτα ελέγχου και δεύτερον επιβολής (εξουσίας) της βούλησης της πλειοψηφίας. Για να γίνει λοιπόν αυτό πρέπει η κάθε Οργάνωση να διαθέτει τους απαραίτητους μηχανισμούς (άτομα και κανόνες) οι οποίοι θα την διοικούν, θα την ελέγχουν και θα επιβάλλουν τις αρχές της πλειοψηφίας.

Οι διαδικασίες και οι τρόποι λειτουργίας της Οργάνωσης είναι σχεδόν οι ίδιες για όλα τα είδη των επιχειρήσεων. Εδώ όμως θα πρέπει να κάνουμε έναν διαχωρισμό μεταξύ Οργάνωσης και Επιχείρησης και να καταλάβουμε την διαφορά που υπάρχει μεταξύ των δύο όρων και μορφών λειτουργίας. Ως Οργάνωση θεωρούμε την ευρεία εκείνη μορφή λειτουργίας του αν-

θρώπου, η οποία σημαίνει τη «διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ Ομάδων ή Ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της», ενώ «Επιχείρηση είναι και αυτή μία Οργάνωση της οποίας όμως αντικειμενικός και κυρίαρχος στόχος είναι η επίτευξη θετικού οικονομικού αποτελέσματος δηλαδή «κέρδους». Η πρώτη και ουσιαστική λοιπόν διαφορά εδώ είναι ότι υπάρχει διαφορετικός στόχος. Η Οργάνωση αναφέρεται στον τρόπο λειτουργίας, ενώ η Επιχείρηση είναι μια μορφή οργάνωσης που αποβλέπει κυρίως (ή αποκλειστικά) στην επίτευξη της βασικής οικονομικής αρχής δηλαδή του κέρδους. Μια άλλη μορφή οργανωμένης δραστηριότητας είναι και οι Οργανισμοί, οι οποίοι στηρίζονται στην λειτουργία και συνεργασία ατόμων, νομικών προσώπων ή και κρατών ακόμη, που θέτουν κοινούς κανόνες και μηχανισμούς λειτουργίας και αποφασίζουν με βάση την αρχή της πλειοψηφίας (των μελών ή άλλων οργάνων), δεν έχουν όμως ως αποκλειστικό ή πρωταρχικό στόχο την επίτευξη κέρδους (π.χ. έχουν ως στόχο την ασφάλεια, την έρευνα, την κοινή διαχείριση πόρων, την αντιμετώπιση εξωτερικών κινδύνων κτλ.). Όχι όμως ότι δεν λειτουργούν ή δεν πρέπει να λειτουργούν με βάση αυτή την βασική οικονομική αρχή. Πολλές φορές γίνεται σύγχυση αυτών των ρόλων, και θεωρείται δεδομένο εξ' αρχής, ότι οι Οργανισμοί δεν πρέπει να επιδιώκουν το κέρδος. Αυτό γενικά είναι λάθος. Φυσικά υπάρχουν δραστηριότητες (όπως είναι η Παιδεία, οι δημόσιες Βιβλιοθήκες, η Υγεία, η Άμυνα κτλ.), που αποτελούν τα λεγόμενα αξιολογικά «δημόσια αγαθά», τα οποία πρέπει να προσφέρονται δωρεάν ή με χαμηλό κόστος και το υπόλοιπο κόστος τους να καλύπτεται από το κράτος,

διότι είναι κοινά αποδεκτό ότι προάγουν την κοινωνική Ευημερία. Όμως υπάρχουν και Οργανισμοί, οι οποίοι λόγω μη αποτελεσματικής διαχείρισης παρουσιάζουν ζημιές, όπως Ολυμπιακή, Ι.Κ.Α., Ο.Γ.Α. κτλ.

Έτσι λοιπόν βασική διαφορά μεταξύ Επιχείρησης, Οργανισμού και άλλων μορφών Οργάνωσης είναι η διαφοροποίηση του στόχου. Αναμφίβολα στην προσπάθεια επίτευξης αυτού του στόχου η επιχείρηση επιδίδεται και σε άλλες μη καθαρά οικονομικού χαρακτήρα επιδόσεις και δραστηριότητες (όπως συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες κτλ.) όμως όλα αυτά εξυπηρετούν άμεσα ή έμμεσα τον πρωταρχικό της στόχο που είναι το κέρδος. Υπάρχουν απόψεις που υποστηρίζουν ότι οι Επιχειρήσεις πρέπει να επιδίδονται κυρίως στον οικονομικό τους ρόλο και στην επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού οικονομικού αποτελέσματος, διότι κάθε ανάμειξη τους στο κοινωνικό γίνεσθαι, λόγω της οικονομικής δύναμης που διαθέτουν, μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός εξάρτησης, επηρεασμού και στρέβλωσης της οικονομικής λειτουργίας. Μπορεί δηλαδή να δημιουργηθούν (και όπως έχουν δημιουργηθεί) προβλήματα διαπλεκόμενων συμφερόντων, με επικράτηση γενικά των απόψεων τους στην πολιτική Ηγεσία και όχι των απόψεων του λαού.

Η άποψη αυτή είναι ενδιαφέρουσα και μπορεί να έχει υπόσταση όταν δεν υπάρχει διαφάνεια στη λειτουργία του οικονομικού συστήματος και όταν υπάρχουν μεγάλα οικονομικά συμφέροντα, τα οποία συναλλάσσονται με τον κρατικό μηχανισμό (δημόσιες προμήθειες, δημόσιες επιχειρήσεις που παράγουν ιδιωτικά αγαθά χωρίς την τήρηση της οικονομικής αρχής κτλ.). Σε

μια όμως οικονομία που υπάρχουν διαφανείς κανόνες λειτουργίας και επαρκής κοινωνικός έλεγχος, είναι δύσκολο να υπάρχουν τέτοιου είδους δραστηριότητες ή αν υπάρχουν είναι μικρού μεγέθους και είναι ευκολότερο να γίνουν αντιληπτοί από τον κοινωνικό έλεγχο. Σίγουρα τίθεται το ερώτημα κατά πόσο είναι διατεθειμένη η πολιτική Ηγεσία να προχωρήσει στο ξεκαθάρισμα των όρων του παιχνιδιού.

Σημαντικό ρόλο εδώ παίζει ο βαθμός και η δυνατότητα οργάνωσης των ενδιαφερόμενων (ομάδων συμφερόντων, όπως καταναλωτών, φορολογουμένων κτλ.) και η απόκτηση από αυτούς ισχύος για να επιβάλουν τις απόψεις και επιθυμίες τους. Θέματα τέτοιου περιεχομένου και ενδιαφέροντος διαπραγματεύεται η καινούργια τάση της πολιτικής οικονομίας, η Νέα Πολιτική Οικονομία (οικονομική θεωρία της πολιτικής, οικονομική του περιβάλλοντος κτλ.).

Εφόσον διατυπωθούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης της Επιχείρησης, η Διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μεθόδους για την συγκέντρωση, την εκπαίδευση και την τοποθέτηση (κατανομή) των απαραίτητων ανθρωπογενών και φυσικών πόρων τους οποίους ονομάζουμε συντελεστές παραγωγής στην παραγωγική διαδικασία. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιορισθεί η δομή της οργάνωσης της Επιχείρησης η οποία περιλαμβάνει τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η δομή της οργάνωσης μίας Επιχείρησης ή Οργανισμού απεικονίζεται στο «Οργανόγραμμα». Είναι ένας πίνακας που απεικονίζει την οργανωτική και λειτουργική δομή της επιχείρησης ή του Οργανισμού σε μια δεδομένη στιγμή καθώς και των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων

επιπέδων ιεραρχίας. Σε αυτό εμφανίζεται η κατανομή των αρμοδιοτήτων, της εξουσίας και επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή επιπέδων της Επιχείρησης (Μάντζαρης,2003 σ.203-206).

2. Η δομή της οργάνωσης

Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής μίας επιχείρησης είναι μία από τις βασικότερες φάσεις της οργάνωσης, αφού ο στόχος της ορθολογικής οργάνωσης ολόκληρης της επιχείρησης σε Διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζεται με τον τελικό επιδιωκόμενο στόχο της επιχείρησης. Στις Διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας οι οποίες αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες, ανατίθεται και κατανέμεται το συλλογικό έργο το οποίο πρέπει να πραγματοποιηθεί για να επιτευχθεί ο στόχος της επιχείρησης. Στις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις κυρίαρχο ρόλο παίζει ο ιδιοκτήτης-Διευθυντής από τον οποίο πηγάζουν και στον οποίο καταλήγουν όλες οι εξουσίες. Αυτός συντονίζει προσωπικά τις διάφορες δραστηριότητες και οι εργαζόμενοι ενεργούν μόνο μετά από εντολή του.

Οι επιχειρήσεις όμως σήμερα είναι τεράστιου μεγέθους και οι εργασίες πολλές και περίπλοκες και οι δυνατότητες ενός ατόμου δεν είναι αρκετές για να ανταποκριθούν στην πολυπλοκότητα των καταστάσεων. Χρειάζονται συνεργάτες οι οποίοι αναλαμβάνουν κάποιες απαραίτητες εργασίες και στους οποίους ανατίθενται αρμοδιότητες. Αρχίζει λοιπόν η τμηματοποίηση και ο καταμερισμός της εργασίας στην επιχείρηση (Μάντζαρης,2003 σ.222).

3. Η έκταση και ενότητα της διοίκησης

Πρόκειται για τον καθορισμό των προσώπων που εποπτεύονται και ελέγχονται από την αμέσως πάνω από αυτά διοικητική θέση ή με άλλα λόγια για τον αριθμό των προσώπων που πρέπει να βρίσκονται κάτω από έναν Manager σε όλα τα επίπεδα του Management (ανώτερο, μεσαίο και κατώτερο). Σε κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίζεται πόσους υφιστάμενους πρέπει να διοικεί ένας προϊστάμενος για επιτελέσει αποτελεσματικό έργο. Έτσι ενώ τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας έχουν σχέση με την «κάθετη» διάσταση της διοικητικής πυραμίδας μίας επιχείρησης, η «έκταση της Διοίκησης» έχει σχέση με την οριζόντια διάσταση της διοικητικής πυραμίδας.

Υπάρχει μία αντίστροφη σχέση μεταξύ της έκτασης της διοικητικής ευθύνης και του αριθμού των διοικητικών επιπέδων σε μία επιχείρηση. Δηλαδή εάν σε μία επιχείρηση το εύρος της διοικητικής ευθύνης είναι μεγάλο, δηλαδή εάν ένας Διευθυντής τα κάνει όλα η οργανωτική δομή της επιχείρησης αυτής θα είναι επίπεδη, με περιορισμένο τον αριθμό των επιπέδων διοίκησης, διότι δεν υπάρχει ουσιαστικά ιεραρχική κλίμακα πολλών επιπέδων. Φυσικά τα θέματα αυτού του είδους έχουν να κάνουν πολύ με το μέγεθος της Επιχείρησης, την ποικιλία και την συνθετότητα της εργασίας.

Το θέμα αυτό είναι σοβαρό για την επιχείρηση. Υπάρχουν επιχειρήσεις όπου ένας Διευθυντής έχει υπό την επίβλεψη του 10-15 τμηματάρχες. Είναι σίγουρο ότι μια τέτοια κατάσταση δεν μπορεί να σημαίνει αποτελεσματική επίβλεψη, σωστό έλεγχο και αποδοτική καθοδήγηση. Στην επιστήμη και την πρακτική του νεότερου Management θεωρήθηκε ότι για να είναι αποτελε-

οματική η Διοίκηση η εποπτεία και ο έλεγχος των υφισταμένων από ένα προϊστάμενο δεν πρέπει να ξεπερνά τους 6. Ο αριθμός αυτός μπορεί να είναι μεγαλύτερος μόνο στη βάση όπου ένας αρχιργάτης μπορεί να διευθύνει 10-12 εργάτες.

Η δημιουργία των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας πρέπει να γίνεται με μεγάλη περίσκεψη, επειδή αυξάνει το κόστος μισθοδοσίας, γεγονός που παρατηρείται σε πολλές ελληνικές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς (κυρίως ΝΠΔΔ). Τα πολλά επίπεδα Διοίκησης επηρεάζουν επίσης την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Δημιουργούνται προβλήματα ως προς τον χρόνο που απαιτείται για να φθάσει ένα μήνυμα στους αποδέκτες του, παρουσιάζονται φαινόμενα παραμόρφωσης και στρέβλωσης του στόχου και γενικά δεν εμποδίζεται απρόσκοπτη ροή των πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοίκησης. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την έκταση της διοικητικής ευθύνης εξαρτώνται από:

- ❖ Τη νοοτροπία του επιχειρηματία-φορέα, δηλαδή από το εάν αυτός είναι συγκεντρωτικός ή όχι τύπος εξαρτάται και το μέγεθος της πυραμίδας. Έχει να κάνει με το επίπεδο και γενικά με την προσωπικότητα του Επιχειρηματία.
- ❖ Από τη φύση της Εργασίας, δηλ. εάν αυτή είναι απλή ή σύνθετη τότε ποικίλλει ο βαθμός ελέγχου και εάν είναι απλή τότε το διοικητικό ή εκτελεστικό στέλεχος μπορεί να ελέγξει περισσότερους υφισταμένους και αντίστροφα.

- ❖ Την προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους, δηλ. από το χαρισματικό του χαρακτήρα, τις ικανότητες του κτλ. να διοικεί περισσότερους ή λιγότερους υφισταμένους.
- ❖ Τις ικανότητες των υφισταμένων οι οποίες όταν είναι αυξημένες μειώνουν και το χρόνο επίβλεψης άρα αυξάνουν το εύρος της διοικητικής ευθύνης (Μάντζαρης, 2003 σ.223).

4. Οργανωτική ανάπτυξη

Η οργανωτική ανάπτυξη αποτελεί ένα σχετικά νέο κλάδο της οργανωτικής θεωρίας και πρακτικής και έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί στην έννοια της οργανωτικής ανάπτυξης.

Οργανωτική ανάπτυξη είναι η αντιμετώπιση της αλλαγής, με τη βοήθεια μιας σύνθετης εκπαιδευτικής στρατηγικής που αποβλέπει στην αλλαγή των πεποιθήσεων, στάσεων, αξιών και δομών των οργανισμών για την καλύτερη προσαρμογή τους στις νέες τεχνολογίες, αγορές και ευκαιρίες καθώς και στον λιγγιάδη ρυθμό της ίδιας της αλλαγής.

Είναι η συντονισμένη προσπάθεια εκ μέρους των μελών μιας οργάνωσης (συνήθως με την βοήθεια εξωτερικών συμβούλων) να αποκαλύψουν και να εξαλείψουν τις στάσεις, συμπεριφορές, διαδικασίες, πολιτικές και δομές που αποτελούν εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Είναι μια μακροπρόθεσμη προσπάθεια για τη βελτίωση της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων και την ανανέωση της κοινωνικής οργάνωσης της επιχείρησης μέσω μιας πιο αποτελεσματικής και συνεργατικής διάγνωσης

και διοίκησης του οργανωτικού κλίματος με τη βοήθεια ενός συμβούλου και τη χρήση της θεωρίας και της τεχνολογίας των εφαρμοσμένων επιστημών συμπεριφοράς.

Τέλος θα λέγαμε ότι η οργανωτική ανάπτυξη είναι μια διαδικασία προσχεδιασμένης αλλαγής και βελτίωσης της οργανωτικής λειτουργίας που στηρίζεται στις αντιλήψεις, παραδοχές και μεθοδολογία των επιστημών της συμπεριφοράς (ψυχολογία, κοινωνιολογία, κοινωνική ανθρωπολογία, κοινωνική ψυχολογία, ψυχιατρική, πολιτικές επιστήμες κ.ά.) και συντελείται με τη βοήθεια συμβούλων (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 329).

5. Στόχοι και χαρακτηριστικά οργανωτικής ανάπτυξης

Οι σύμβουλοι της Οργανωτικής Ανάπτυξης που συχνά ονομάζονται και διευκολυντές ή πράκτορες αλλαγής επιδιώκουν ορισμένους στόχους μέσα στην επιχείρηση οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

- ❖ Βελτίωση της ικανότητας των μελών της οργάνωσης για καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις.
- ❖ Τροποποίηση των απόψεων - αξιών των οργανωτικών μελών ώστε ο ανθρώπινος παράγοντας και τα ανθρώπινα συναισθήματα να είναι πιο αποδεκτά.
- ❖ Μεγαλύτερη κατανόηση ανάμεσα και μέσα στις διάφορες ομάδες των εργαζομένων ώστε να μειωθούν οι εντάσεις και οι τριβές
- ❖ Ανάπτυξη πιο αποτελεσματικής διοίκησης και λειτουργίας των Ομάδων.
- ❖ Ανάπτυξη βελτιωμένων μεθόδων επίλυσης συγκρούσεων.

- ❖ Ανάπτυξη οργανωτικών δομών που να ανταποκρίνονται στο οργανισμικό μοντέλο και όχι στο μηχανιστικό μοντέλο της επιχείρησης. Η οργανωτική ανάπτυξη λοιπόν σαν διαδικασία ή προσπάθεια αλλαγής έχει ορισμένα χαρακτηριστικά που την κάνουν να ξεχωρίζει από άλλες προσπάθειες διορθωτικής επέμβασης στις επιχειρήσεις όπως φαίνεται στη συνέχεια.

Η οργανωμένη ανάπτυξη είναι μια εκπαιδευτική στρατηγική προσαρμοσμένη στο να επισπεύσει την πραγματοποίηση ορισμένων οργανωτικών αλλαγών που αφορούν το όλο σύστημα μιας κοινωνικής οργάνωσης ή ένα ιδιαίτερο υπο-σύστημα αυτής.

Η οργανωμένη ανάπτυξη έρχεται να βοηθήσει στην επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την επείγουσα ανάγκη προσαρμογής του οργανισμού στις αλλαγές. Αυτά τα προβλήματα που δημιουργούνται συχνά σε νέους ή σε επεκτεινόμενους οργανισμούς περιλαμβάνουν προβλήματα επικοινωνίας, διαμάχης ανάμεσα σε ομάδες, υποκίνησης, παραγωγικότητας, ηθικού κ.ά.

Η οργανωμένη ανάπτυξη στηρίζεται σε μια στρατηγική που δίνει έμφαση στην απόκτηση άμεσης εμπειρίας πάνω στα δεδομένα που συνθέτουν το πρόβλημα και καλείται έρευνα - δράση και της οποίας τα στάδια σε γενικές γραμμές περιλαμβάνουν: α) τη διάγνωση: Συνεντεύξεις με άτομα και ομάδες και προσεκτική παρατήρηση σε συνδυασμό με την ανάλυση και σύνθεση των συγκεντρωθέντων στοιχείων, β) την επανατροφοδότηση: Πληροφόρηση όσων συνέβαλαν στην συγκέντρωση των στοιχείων για την συλλογική εικόνα των προβλημάτων της οργάνωσης, γ) τη συζήτηση: Ανάλυση της σημασίας

των στοιχείων και σχεδιασμός των ενεργειών που πρέπει να ακολουθήσουν για την επίλυση των προβλημάτων, δ) τη δράση: Εφαρμογή των κατάλληλων ενεργειών για την επίλυση των προβλημάτων.

Η οργανωμένη ανάπτυξη ασχολείται με την αλλαγή όλων των στοιχείων που αποτελούν έναν οργανισμό, δηλαδή τη δομή, την τεχνολογία, και το ανθρώπινο δυναμικό, δίνει όμως ιδιαίτερη έμφαση στο οργανωτικό κλίμα ή την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης η οποία είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, αξιών, παραδοχών και κανόνων συμπεριφοράς που διέπουν μια επιχείρηση, προς στις οποίες τα περισσότερα μέλη της οργάνωσης συμμορφώνονται ασυνείδητα χωρίς να τις αμφισβητούν.

Εφ' όσον οποιαδήποτε αλλαγή γίνει στην επιχείρηση θίγει αναπόφευκτα και τις αξίες - κανόνες συμπεριφοράς των μελών της, η προσπάθεια πρέπει να στοχεύει παράλληλα και στην αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας.

Η οργανωμένη ανάπτυξη είναι μια σχεδιασμένη, συστηματική και μακροπρόθεσμη προσπάθεια αλλαγής που προϋποθέτει την υποστήριξη της ανωτάτης ηγεσίας της επιχείρησης και την ενεργοποίηση των οργανωτικών μελών για την υλοποίηση των αλλαγών, παράλληλα με τη βοήθεια του συμβούλου ο οποίος παίζει το ρόλο του διευκολυντή - καταλύτη μάλλον παρά του εκτελεστικού οργάνου.

6. Δραστηριότητες της οργανωτικής ανάπτυξης

Αν εξετάσει κανείς σήμερα τις διάφορες δραστηριότητες που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της οργανωτικής ανάπτυξης θα διαπιστώσει ότι περιλαμβάνουν μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών που κάτω από διάφορα ονόματα χρησιμοποιούνται ανάλογα με την περίπτωση και τις προτιμήσεις του κάθε συμβούλου.

Οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να καταταγούν στις ακόλουθες γενικά κατηγορίες:

Διαγνωστικές δραστηριότητες. Αυτές έχουν σαν στόχο τον εντοπισμό των προβλημάτων της οργάνωσης και των αιτίων που τα προκαλούν. Χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και ιστορικά στοιχεία της επιχείρησης ενώ συχνά καταγράφονται οι αντιλήψεις, στάσεις και αξίες των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες. Τα αποτελέσματα της διαγνωστικής δραστηριότητας άλλοτε τίθενται στη διάθεση των ενδιαφερομένων στις ανώτερες βαθμίδες ενώ άλλοτε -ιδίως όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος της «επαναπληροφόρησης έρευνας» οι εργαζόμενοι λαμβάνουν γνώση και καλούνται να συμμετάσχουν στην διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων που εντοπίστηκαν.

Τεχνοδομικές δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν αλλαγές στην οργανωτική δομή και στην τεχνολογία της επιχείρησης, βελτίωση στην ποιότητα εργασιακής ζωής και προϊόντων, εμπλουτισμό των θέσεων εργασίας, κατάρτιση συστημάτων αμοιβής και αξιολόγησης, προγραμματισμό καριέρας, αποκέντρωση εξουσίας, αλλαγή στις σχέσεις και το περιεχόμενο των τμημάτων. Στις δραστηριότητες αυτές ανήκει επίσης και η

εφαρμογή του συστήματος δια στόχων που είναι η συμμετοχική δημιουργία ενός συστήματος προγραμματισμού και καθορισμού των στόχων για κάθε ομάδα και άτομο και η αξιολόγηση και ανταμοιβή σύμφωνα με αυτούς.

Εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν την εκπαίδευση ευαισθητοποίησης, την ανάλυση των συναλλαγών, την εκπαίδευση για αντιμετώπιση συγκρούσεων και για την βελτίωση των σχέσεων μεταξύ αλληλεξαρτωμένων ομάδων, την εκπαίδευση για βελτίωση του ηγετικού στυλ που γίνεται κυρίως με την μέθοδο του διοικητικού πλέγματος, μεθόδους καθοδήγησης και συμβουλής κ.ά.

Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες αποτελούν συνήθως αναπόσπαστο μέρος της οργανωτικής ανάπτυξης γιατί αποτελούν το κυριότερο μέσο για την εφαρμογή και εμπέδωση της αλλαγής.

Είτε πρόκειται για μία αλλαγή στις αξίες των εργαζομένων είτε για μια αλλαγή τεχνοδομικού χαρακτήρα η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την κατανόηση της αλλαγής, την ενεργοποίηση και υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού προς την κατεύθυνση της αλλαγής, και την τροποποίηση στο οργανωτικό κλίμα- κουλτούρα που συνήθως αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία της προσπάθειας.

Απαραίτητο στοιχείο για να θεωρηθεί η εκπαίδευση μέρος της οργανωτικής ανάπτυξης είναι να γίνεται στα πλαίσια μιας προγραμματισμένης βελτίωσης σ' ένα τμήμα η στο σύνολο του οργανισμού και να περιλαμβάνει όλους όσους πρόκειται να την υλοποιήσουν ή να επηρεαστούν από αυτήν (Κανελλόπουλος, 1990, σ.342-344)

7. Διαδικασία της οργανωτικής διαδικασίας

Η διαδικασία της οργανωτικής ανάπτυξης αποτελείται από ορισμένα βήματα ή φάσεις που ποικίλουν ανάλογα με τις προτιμήσεις κάθε συμβούλου και βασίζονται στην μέθοδο της έρευνας-δράσης και είναι τα εξής:

Έρευνα:

- ❖ Συγκέντρωση στοιχείων από τα μέλη της οργάνωσης.
- ❖ Εντοπισμός βασικών θεμάτων-προβλημάτων από τα στοιχεία
- ❖ Τροφοδότηση των ενδιαφερομένων ομάδων με τα στοιχεία
- ❖ Συζήτηση και διάγνωση των θεμάτων υψηλής προτεραιότητας από τις ομάδες.
- ❖ Σχέδιο δράσης από τις ομάδες.

Δράση

- ❖ Εφαρμογή σχεδίων από μέλη ή ομάδες.

Έρευνα

- ❖ Συγκέντρωση στοιχείων για αξιολόγηση προόδου και νέων προβλημάτων (Κανελλόπουλος, 1990, σ.344).

8. Αδυναμίες της οργανωτικής ανάπτυξης

Είναι γεγονός ότι επειδή η αξιολόγηση της οργανωτικής ανάπτυξης είναι πολύ δύσκολη και επειδή όλοι όσοι ασχολούνται με τον κλάδο δεν έχουν την ίδια ικανότητα, παρουσιάζονται περιπτώσεις αποτυχιών στην εφαρμογή προγραμμάτων οργανωτικής ανάπτυξης.

Οι αδυναμίες της οργανωτικής ανάπτυξης είναι:

α) μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα παρά στο έργο, στόχους, τεχνολογία και δομή.

β) υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα και αδυναμία στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας.

γ) περιορισμένη εφαρμογή σε ορισμένες κοινωνίες και ομάδες ανθρώπων όπου ισχύουν διαφορετικές πολιτιστικές αξίες.

δ) δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων που συμμετέχουν σε εκπαίδευση για ευαισθητοποίηση ή για δημιουργία ομάδων χωρίς να είναι ψυχολογικά προετοιμασμένοι καθώς και κλονισμός απόμων που είναι ανασφαλή ή υπερευαίσθητα και υφίστανται την κριτική της ομάδας.

Παρ' όλα τα προβλήματα η οργανωτική ανάπτυξη θα εξακολουθήσει να βρίσκει τον τρόπο να αναπτύσσει νέες μεθόδους, νέες τεχνικές και νέα σχέδια εισαγωγής αλλαγών διότι καθώς αποτελεί το μόνο μέσο εφαρμογής των νέων τάσεων της επιστήμης της Οργανωτικής Συμπεριφοράς, συνεχώς εμπλουτίζεται από τις εμπειρίες που προκύπτουν από την εφαρμογή της.

Παράλληλα θα αυξάνεται συνεχώς η ανάγκη για οργανωτική ανάπτυξη διότι αποτελεί την πληρέστερη απάντηση στο πρόβλημα βελτίωσης και συμβιβασμού των ανθρώπινων φιλοδοξιών με τους στόχους της επιχείρησης.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η οργανωτική ανάπτυξη βασίζεται σε μια ομάδα υποθέσεων και αξιών σχετικά με τους ανθρώπους και τις ομάδες μέσα στους οργανισμούς, σχετικά με τη φύση της επιχείρησης- σύστημα και σχετικά με τη φύση της σχέσης του πελάτη με τον σύμ-

βουλο. Έχει σαν θεωρητική βάση τα ευρήματα της επιστήμης της συμπεριφοράς. Οι στρατηγικές παρεμβάσεως που χρησιμοποιεί τείνουν να εστιάζονται περισσότερο στο να βοηθούν τους ανθρώπους μέσα σ' έναν οργανισμό να μαθαίνουν πως να λύνουν προβλήματα, παρά στο να περιγράφουν το πως θα έπρεπε να γίνουν τα πράγματα διαφορετικά.

Η επιτυχής οργανωτική ανάπτυξη τείνει να είναι μια προσπάθεια για ανάπτυξη όλου του συστήματος της επιχείρησης, ένα έργο προγραμματισμένης βελτίωσης και όχι ένα πρόγραμμα με πρόσκαιρο στόχο. Στοχεύει στο να αναπτύξει τις εσωεπιχειρησιακές πηγές για αποτελεσματική μελλοντική αλλαγή και βασίζεται στη συνεργασία των μελών που απαρτίζουν τον οργανισμό καθώς και στη βοήθεια που μπορούν να προσφέρουν ο ένας στον άλλο.

Η οργανωτική ανάπτυξη αντιμετωπίζει τον οργανισμό σαν ένα «ανοιχτό κοινωνικό σύστημα», που σημαίνει ότι όλες οι όψεις του οργανισμού συσχετίζονται μεταξύ τους, μια αλλαγή σε κάποιο μέρος του οργανισμού μπορεί να επιφέρει μια σύγκρουση σε άλλα μέρη ή και σε ολόκληρο τον οργανισμό. Έτσι, προτείνει τη σταδιακή υλοποίηση της αλλαγής με την προσεκτική εφαρμογή των διαφόρων μεθόδων και τεχνικών που διαθέτει στο οπλοστάσιο της και που συνεχώς εξελίσσονται και προσαρμόζονται στις μεταλλασσόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων (Κανελλόπουλος, 1990, σ.348).

9. Διοίκηση αλλαγών

Οι οργανισμοί σήμερα είναι υποχρεωμένοι να πραγματοποιούν ουσιαστικές μεταβολές, στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, σ' ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Χρειάζεται να υιοθετήσουν νέους τύπους οργανωτικής δομής, παραγωγής κι απασχόλησης - αξιοποίησης των εργαζομένων σ' αυτούς.

Η ανάγκη αυτή επιβάλλεται από ένα πλέγμα συνθηκών που διαμορφώνονται και ένα σύνολο προβλημάτων που δημιουργούνται στο κοινωνικό, τεχνικό και οικονομικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο δημιουργούνται, λειτουργούν κι αναπτύσσονται οι οργανισμοί. Μερικά απ' αυτά τα προβλήματα είναι:

- Αυξανόμενη ανεργία και πληθωρισμός.
- Οι αναπτυσσόμενες χώρες παράγουν και εξάγουν αγαθά στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες.
- Διάρθρωση οικονομιών (Αύξηση τριτογενούς τομέα-Υπηρεσίες).
- Σε εθνικό επίπεδο, κοινωνικές συγκρούσεις.
- Αστάθεια εθνικών νομισμάτων.
- Συγχωνεύσεις κι εξαγορές επιχειρήσεων και η σε διακρατικό επίπεδο λειτουργία τους.
- Νέες μορφές χρηματοδότησης και πιστωτικής συναλλαγής.
- Μαζική και ταχύτατη πληροφόρηση.
- Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
- Κυβερνητικές επιλογές και πολιτικές.

- Διεύρυνση των αγορών διάθεσης προϊόντων και απόκτησης πρώτων υλών παραγωγής.
- Ευρεία παροχή γνώσεων.
- Ελεύθερη διακίνηση εργατικού δυναμικού.
- Ανάπτυξη διαφορετικών στάσεων και συστημάτων αξιών τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους καταναλωτές.
- Αυξανόμενο κόστος απόκτησης και απασχόλησης παραγωγικών πόρων.

Οι ταχύτατες και σε αρκετές περιπτώσεις ταυτόχρονες αυτές αλλαγές, οδηγούν τους οργανισμούς στην υιοθέτηση συγκεκριμένων προσεγγίσεων και στρατηγικών προσαρμογής ή καινοτομιών για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της αποτελεσματικής λειτουργίας τους.

Τα άτομα που επηρεάζονται απ' αυτές τις αλλαγές είτε πολίτες καταναλωτές είναι, είτε εργαζόμενοι-παραγωγοί διαμορφώνουν τέτοιες στάσεις κι αξίες έναντι κοινωνικών μηχανισμών και κρατικών παρεμβάσεων και έναντι της εργασίας και των συστημάτων απασχόλησης που διευκολύνουν ή δυσκολεύουν την πραγματοποίηση αυτών των αλλαγών. Συνήθως όμως δυσκολεύουν την εισαγωγή αλλαγών, και τούτο διότι δεν δέχονται εύκολα τη μεταχείριση ή την επιρροή και δεν αισθάνονται την υποχρέωση προς αποδοχή μιας καινούργιας κατάστασης όταν δεν καταλαβαίνουν ή δεν συμφωνούν ή δεν ωφελούνται με την επικείμενη αλλαγή. Το αίσθημα της απόρριψης ή απέχθειας υπήρχε και παλαιότερα αλλά, τώρα όμως η επιθυμία για όρθωση αντίδρασης είναι μεγαλύτερη και περισσότερο πραγματοποιήσιμη.

Πώς λοιπόν οι οργανισμοί θα αντιδράσουν στις αλλαγές ή θα επιφέρουν, λειτουργικά κι αποτελεσματικά, τις αλλαγές; Η απάντηση ευρίσκεται στον κατάλληλο χειρισμό των διαμορφωμένων καταστάσεων και των παραγόντων που επηρεάζουν την υλοποίηση μιας αλλαγής. Δηλαδή χρειάζεται ένα σύστημα διοίκησης αλλαγών (Κανελλόπουλος, 1990, σ.355-356).

9.1. Η έννοια και τύποι αλλαγής

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη, ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σ' ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής κι επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων (π.χ. κοινωνικές ομάδες ή οικονομικές μονάδες) σ' ένα καινούργιο περιβάλλον όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά.

Για να επιτευχθεί αυτή η προσαρμογή χρειάζεται αναθεώρηση της καταλληλότητας των στάσεων και της συμπεριφοράς. Και ακόμη χρειάζεται λήψη απόφασης για την υιοθέτηση καινούργιας συμπεριφοράς και στάσεων που θα εξασφαλίζουν καλύτερες δυνατότητες επίτευξης προσωπικών και ομαδικών στόχων, μέσα στις πιέσεις που ασκούνται από τις τροποποιήσεις που συμβαίνουν στο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στους οργανισμούς είναι διαφόρων μορφών και κυρίως αφορούν (α) το σύστημα παραγωγής και ό,τι δεν περιλαμβάνει άμεσα τους εργαζόμενους (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, επέκταση εργοστασίου, παραγωγή νέου προϊόντος, μηχανοργάνωση, διοικητικά

συστήματα πληροφοριών και (β) το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας (π.χ. νέος κανονισμός εργασίας, σύστημα προαγωγών, διαδικασία ικανοποίησης παραγόντων, εκπαίδευση προσωπικού, ανταμοιβές, μειώσεις προσωπικού, κ.τ.λ.).

Μερικές από τις αλλαγές είναι μεγάλης κλίμακας, αφορούν δηλαδή όλο τον οργανισμό όπως π.χ. η αναδιοργάνωση, η εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης για όλο το προσωπικό. Ενώ συμβαίνουν και μικρότερης κλίμακας αλλαγές που αφορούν επί μέρους μόνο τμήματα η παραγωγική δραστηριότητα (π.χ. νέος καταμερισμός εργασιών σ' ένα τμήμα, αναδιάταξη θέσεων εργασίας, χορήγηση επιδόματος σ' ένα συγκεκριμένο τμήμα, αλλαγή προϊσταμένου, ισχύς ελαστικού ωραρίου σε μια διεύθυνση ή τμήμα).

Οι επιχειρούμενες αυτές αλλαγές έχουν ως επί μέρους στόχους την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, αύξηση μεριδίου αγοράς, την παραγωγή-διάθεση νέου επιτυχημένου προϊόντος στην αγορά, αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων, αύξηση του βαθμού υποκίνησης, επίτευξη κοινωνικής αποδοχής του οργανισμού.

Για την επίτευξη των ανωτέρω επί μέρους στόχων ο οργανισμός πρέπει να αντιδράσει κατάλληλα - δηλαδή έγκαιρα κι αποτελεσματικά - στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να επιτύχει την ανάλογη αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Θα πρέπει να σημειωθεί όμως εδώ ότι ο οργανισμός δεν αντιδρά μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στις απαιτήσεις - πιέσεις που δημιουργούνται στο εσωτερικό του περιβάλλον, όπως π.χ. μειωμένη παραγωγι-

κότητα, αναποτελεσματικότητα συστημάτων ελέγχου, υπερβολικός αριθμός υπερωριών, μειωμένο ηθικό, κ.τ.λ. Έτσι το πρόβλημα της αλλαγής στους οργανισμούς είναι διπλό: (α) αντίδραση σε εξωτερικές συνθήκες και πιέσεις και (β) αντίδραση σε εσωτερικές συνθήκες και πιέσεις.

Ανάλογα με τη δυνατότητα αντίδρασης του οργανισμού στις πιέσεις τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και του εσωτερικού οι αλλαγές τις οποίες, πιθανόν, να πραγματοποιήσει διακρίνονται στους εξής τύπους.

A. Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη. Σ' αυτό τον τύπο αλλαγής η αντίδραση του οργανισμού είναι μηδαιμινή ή ανύπαρκτη. Τούτο διότι επιβάλλεται στον οργανισμό να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο που έχουν ήδη προδιαγράψει κάποιοι άλλοι, π.χ. πολιτεία, Γενικός Δ/ντής.

B. Φυσιολογική ή αναμενόμενη (Προγραμματισμένη). Η αλλαγή αυτή αναμένεται, ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας του οργανισμού και η αντίδραση σ' αυτή μπορεί να προγραμματισθεί έγκαιρα. Π.χ. Διεύρυνση αγοράς, εξέλιξη υφισταμένου σε προϊστάμενο.

Γ. Διαπραγματεύσιμη. Σ' αυτό τον τύπο αλλαγής η νέα συμπεριφορά που πρέπει να υιοθετηθεί από τους επηρεαζόμενους από την αλλαγή αποτελεί αντικείμενο συζήτησης των ενδιαφερομένων. Ακόμη αντικείμενο συζήτησης αποτελεί και αυτή καθ' εαυτή η ίδια η αλλαγή και η σκοπιμότητα της για τον οργανισμό (Κανελλόπουλος, 1990, σ.356-358).

9.2. Φορείς της αλλαγής

Για να επέλθει μια αλλαγή σ' έναν οργανισμό, βέβαια, προϋποτίθεται ότι κάποιος θα λάβουν μια σχετική απόφαση, κάποιος άλλος θα αναπτύξουν προγράμματα και σχέδια υλοποίησης της και τέλος κάποιος εργαζόμενος θα εκτελέσουν αυτά τα σχέδια. Και οι τρεις αυτές ομάδες ανθρώπων ονομάζονται φορείς αλλαγής, ο δε ρόλος τους είναι συγκεκριμένος και καθοριστικός για την επιτυχία της αλλαγής.

Ο Ηγέτης - φορέας της αλλαγής. Συνήθως είναι το στέλεχος που έχει την ιδέα ή αντιλαμβάνεται το πρόβλημα και προτείνει την αλλαγή. Η ιδέα μπορεί να είναι κάτι γενικό (π.χ. όραμα), όπως η δημιουργία διαφορετικής εικόνας του οργανισμού προς τα έξω, ή κάτι πιο συγκεκριμένο ως είναι η εισαγωγή συστήματος πρόσληψης προσωπικού ή η δημιουργία τμήματος δημοσίων σχέσεων. Είναι αυτός που καθορίζει τον οριζοντα δράσης του οργανισμού και δείχνει το δρόμο. Ο ηγέτης φορέας της αλλαγής είναι επίσης αυτός που ελέγχει ότι οι δραστηριότητες συγκεκριμένων ατόμων σε συγκεκριμένους τομείς κατευθύνονται προς τον συγκεκριμένο στόχο.

Οι προγραμματιστές της αλλαγής. Αυτοί αποτελούν τη δεύτερη ομάδα, χρονικά και ιεραρχικά, που θα βοηθήσει στην εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής. Είναι τα άτομα εκείνα που μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε προγράμματα και σχέδια δράσης.

Αποτελούν δηλαδή το συνδετικό κρίκο μεταξύ της γενικής ιδέας - πρόκλησης γι' αλλαγή και των συγκεκριμένων πράξεων και ενεργειών που πρέπει να γίνουν. Έτσι αυτοί είναι υπεύθυνοι για την απόκτηση των συγκεκριμένων

κριμένων πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση της αλλαγής και τον καθορισμό του συγκεκριμένου έργου που πρέπει να γίνει. Δηλαδή ορίζουν τι ακριβώς πρέπει να γίνει και πως να γίνει, ορίζοντας χρονικά όρια και υποχρεώσεις εργαζομένων.

Οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής. Είναι αυτοί που εκτελούν τις καθημερινές λειτουργίες για την υλοποίηση της αλλαγής. Είναι οι εργαζόμενοι στη βάση της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει σαφές ότι η θέση των ομάδων αυτών στη διοικητική πυραμίδα δεν είναι ανάγκη να είναι αυτή του τύπου - Ανώτατο στέλεχος ή Ανώτατη διοίκηση - Μεσαία στελέχη -εργαζόμενοι. Αν η αλλαγή αυτή αφορά όλο τον οργανισμό τότε ίσως συμβαίνει αυτό. Αν όμως η αλλαγή αφορά κάποια συγκεκριμένη διεύθυνση ή τμήμα τότε ισχύει μία ανάλογη ιεράρχηση στους φορείς αλλαγής (π.χ. προϊστάμενος τμήματος ως ηγέτης φορέας αλλαγής, άμεσοι συνεργάτες του ως προγραμματιστές - υλοποιητές της αλλαγής και οι εργαζόμενοι στο τμήμα ως εκτελεστές του προγράμματος αλλαγής).

Τέλος φορέας αλλαγής θα πρέπει να θεωρηθεί σε κάθε περίπτωση και η Ανώτατη Διοίκηση ως Υποστηρικτής της αλλαγής. Το έργο του υποστηρικτή της αλλαγής είναι να βοηθήσει για την εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (π.χ. χρηματικοί πόροι, διάθεση ανθρώπινων πόρων) και να υποστηρίζει ψυχολογικά τους με κάθε τρόπο επηρεαζόμενους από την αλλαγή (Κανελλόπουλος, 1990, σ.360-362).

10. Αντιδράσεις στην αλλαγή

Η οποιαδήποτε επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή, προγραμματισμένη ή όχι που αφορά είτε τη δομή του οργανισμού είτε την τεχνολογία είτε ακόμη - και το πιο σημαντικό - τους ανθρώπους προκαλεί κάποιες αντιδράσεις απ' όλους εκείνους που επηρεάζονται από την αλλαγή. Οι αντιδράσεις αυτές είναι στην ουσία μια νέα υιοθετημένη συμπεριφορά που βοηθά στο να διατηρηθεί η προϋπάρχουσα κατάσταση η οποία εξασφαλίζει γνώση και εμπειρία των συνθηκών στον εργασιακό χώρο. Αυτή η γνώση κι αυτή η εμπειρία έχει ως αποτέλεσμα την ψυχολογική ισορροπία του ατόμου. Η αβεβαιότητα που προκαλεί το άγνωστο της επιχειρούμενης αλλαγής προκαλεί, συνήθως, ανασφάλεια και οδηγεί τ' άτομα στην αντίθεση για την αλλαγή.

Η ανωτέρω αντίδραση που εκδηλώνεται από τ' άτομα με μια διαφορετική συμπεριφορά είναι γνωστή ως Αντίδραση συμπεριφοράς ή ψυχολογική αντίδραση κι έχει κυρίως συναισθηματική και υποκειμενική βάση. Όμως οι εργαζόμενοι σ' ένα οργανισμό αντιδρούν και για πιο συγκεκριμένους λόγους όπως είναι η έλλειψη πληροφοριών, η έλλειψη κατάλληλων γνώσεων για να ανταποκριθούν στην αλλαγή, η έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων.

Η οποιαδήποτε αλλαγή στον οργανισμό δεν μπορεί να επιτύχει αν οι ηγέτες-φορείς της αλλαγής αλλά και οι προγραμματιστές αυτής της αλλαγής, δεν εκτιμήσουν την έκταση και τις μορφές των αντιδράσεων και δεν υπερνικήσουν τις αντιδράσεις αυτές. Οι συνήθεις μορφές με τις οποίες αντιδρούν οι εργαζόμενοι, σε μια επιχειρούμενη αλλαγή είναι:

A. Απόρριψη: Είναι η πιο σοβαρή αντίδραση στην αλλαγή και συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν πως κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους ή να μειωθεί το κύρος τους ή να μειωθούν οι αποδοχές τους. Η αντίδραση αυτή μπορεί να πάρει τη μορφή στάσεων εργασίας, ή κι απεργιών.

B. Αντίσταση: Είναι μια ηπιότερης μορφής αντίδραση από ό,τι η απόρριψη και υιοθετείται όταν οι αρνητικές επιπτώσεις της αλλαγής θεωρούνται από τους εργαζόμενους ως σοβαρές μεν αλλά όχι καταστροφικές. Η αντίδραση αυτή μπορεί να πάρει τις εξής, π.χ. μορφές: Συχνές κι έντονες συζητήσεις για τη σκοπιμότητα και τις επιπτώσεις της αλλαγής με τους ηγέτες της αλλαγής, φθορές στον εξοπλισμό, μειωμένη απόδοση, εσκεμμένη παρεμπόδιση της υλοποίησης της

Γ. Ανοχή: Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν βλάπτονται από την αλλαγή αλλά και δεν ωφελούνται ιδιαίτερα, παραμένουν ουδέτεροι κι απλώς ανέχονται την αλλαγή. Δεν φέρουν καμμία αντίδραση επειδή θεωρούν ότι η διοίκηση μάλλον φροντίζει τα συμφέροντα τους. Η αντίδραση αυτή είναι συνήθης σ' ένα σχετικά καλά οργανωμένο και διοικούμενο οργανισμό. Η απόφαση της διοίκησης π.χ. να φορούν κράνη η ωτασπίδες όσοι απασχολούνται σε συγκεκριμένους χώρους ίσως προκαλέσει την ανοχή των ενδιαφερομένων. Την ανοχή ακόμη των εργαζομένων ίσως προκαλέσει η απόφαση της διοίκησης για δεκαπενθήμερες συναντήσεις προϊσταμένων - υφισταμένων για συζήτηση των προβλημάτων του τμήματος, αντί για τη μηνιαία συνάντηση που ίσχυε.

Δ. Αποδοχή: Είναι η πιο θετική αντίδραση των εργαζομένων σε μια επιχειρούμενη αλλαγή και συμβαίνει όταν δεν υπάρχει υποκειμενική ή αντικειμενική αρνητική επίπτωση στους εργαζόμενους, αλλά αντίθετα αυτοί ωφελούνται από την αλλαγή. Ως παραδείγματα αλλαγών που επιφέρουν την αποδοχή των εργαζομένων είναι η αύξηση των αποδοχών μέσα από ένα νέο σύστημα ανταμοιβών, η δημιουργία καντίνας ή αναψυκτηρίου, η εφαρμογή ελαστικού ωραρίου, κ.τ.λ.

Αντίδραση όμως στην αλλαγή δεν παρουσιάζεται μόνο από τους εργαζόμενους αλλά και από αυτόν τον ίδιο τον οργανισμό. Αρκετοί οργανισμοί έχουν σχεδιασθεί έτσι ώστε να είναι δύσκολη η αλλαγή ή καινοτομία σ' αυτούς, όπως π.χ. ένα αυτοματοποιημένο εργοστάσιο ή οργανισμός παροχής υπηρεσιών (συχνά κρατικές υπηρεσίες) όπου έχουν σχεδιασθεί για να κάνουν συγκεκριμένα πράγματα κατά πολύ συγκεκριμένο τρόπο. Μερικές από τις δυνάμεις αντίδρασης στους οργανισμούς είναι:

α. Απειλή στη δύναμη και την επιρροή. Οι οργανισμοί κυρίως επιδιώκουν τη σταθερότητα και αυτό είναι κατανοητό, ως ένα βαθμό, ως αντίβαρο στις συχνές αλλαγές. Όμως είναι γνωστό ότι σ' ένα τυπικό γραφειοκρατικό οργανισμό υπάρχει σαφής καθορισμός εργασιών, συγκεκριμένες γραμμές εξουσίας και ευθύνης και είναι έντονη η ιεραρχική ροή πληροφοριών και εντολών από πάνω προς τα κάτω. Σ' αυτούς δε τους οργανισμούς ισχύει η αρχή της επιβολής πειθαρχίας με τη χρήση ανταμοιβών και τιμωριών. Οποιοσδήποτε νέες ιδέες ή νέες χρήσεις των πόρων μπορεί να εκληφθεί ως απειλή στην εντός του οργανισμού κατανεμημένη δύναμη και εξουσία.

β. *Έλλειψη πόρων*. Παρά την επιθυμία να προχωρήσουν σ' αλλαγές κάποιοι οργανισμοί δεν το πράττουν λόγω έλλειψης πόρων (κυρίως οικονομικών).

γ. *Ενδοοργανωσιακές συμφωνίες*. Συχνά η διοίκηση των οργανισμών περιορίζεται στην εισαγωγή αλλαγών ή καινοτομιών συγκεκριμένων συμφωνιών που έχει κάνει με συγκεκριμένες ομάδες, όπως π.χ.: Σύλλογος εργαζομένων (σε θέματα απολύσεων ή προαγωγών), Πελάτες (ειδικές συμφωνίες ποσοτικών εκπνώσεων ή διακανονισμών πληρωμής), Εργολάβοι - ή συνεργάτες (ανειλημμένες υποχρεώσεις από μέρος του οργανισμού με συγκεκριμένες χρονικές δεσμεύσεις και ρήτρες).

Πολλοί είναι οι λόγοι - υποκειμενικοί, αντικειμενικοί, σοβαροί ή όχι - που οι άνθρωποι και ειδικά οι εργαζόμενοι αντιδρούν αρνητικά στην αλλαγή. Οι πιο βασικοί λόγοι αντίδρασης είναι (α) η συνήθεια (της παρούσας κατάστασης π.χ. αντικείμενο έργου, συνάδελφοι, προϊστάμενοι, κ.λ.π.), (β) η επιλεκτική αντίληψη (όταν δηλαδή το άτομο αντιδρά στις αλλαγές ή στις νέες ιδέες επιλεκτικά με βάση κάποια στάση του για τη συγκεκριμένη αλλαγή ή ιδέα που είναι ουσιαστικά προϊόν εμπειριών, παιδείας κι αξιών), (γ) εξάρτηση (από συγκεκριμένη εργασιακή σχέση με προϊστάμενο ή συνεργάτες. Αν τ' άτομα αυτά είναι αρνητικά προς την αλλαγή την ίδια θέση θα υιοθετήσουν στις πιο πολλές περιπτώσεις κι όσοι εξαρτώνται απ' αυτούς) και τέλος (δ) συναισθηματική - ψυχολογική ισορροπία (που έχουν εξασφαλίσει με τη συγκεκριμένη συμπεριφορά τους και τη συμπεριφορά των άλλων μέσα στον εργα-

σιακό χώρο. Οποιαδήποτε απειλή για διατάραξη αυτής της ισορροπίας προκαλεί την αντίδραση.

Οι κύριοι λόγοι που οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή είναι:

- Φόβος ανεργίας, μετάθεσης ή υποβιβασμού.
- Φόβος μείωσης των απολαβών.
- Φόβος μιας επιτάχυνσης ή πίεσης για σκληρότερη εργασία, για να διατηρηθεί ο ρυθμός των κερδών του οργανισμού.
- Φόβος διαταραχής ή μεταβολής των κοινωνικών σχέσεων και δημιουργίας νέων.
- Φόβος ότι αλλαγή σημαίνει κριτική για την απόδοση στο παρελθόν του ατόμου ή της ομάδας.
- Φόβος ότι το άτομο θα χάσει την επιρροή του πάνω σ' ένα τομέα στον οποίο άλλοτε είχε έλεγχο.
- Φόβος αδυνατίσματος του κύρους ή της αναγνώρισης μέσα στην ομάδα.
- Φόβος ότι δεν θα έχει την ικανότητα να μάθει καινούργιες μεθόδους.
- Φόβος μεγαλύτερης εξειδίκευσης που θα καταλήξει σ' ένα ανιαρό κι ενοχλητικό έργο, με μειωμένη την αίσθηση του επιτεύγματος.
- Φόβος του οποιουδήποτε άγνωστου το οποίο δεν κατανοεί το άτομο.

Κρίνεται σκόπιμο να τονισθεί στο σημείο αυτό ότι αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει πως οι άνθρωποι, σ' αρκετές περιπτώσεις, θέλουν την αλλαγή. Αυτό στο οποίο αντιδρούν κυρίως είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής. Η λέξη και το νόημα της αλλαγής προκαλεί φόβο επειδή αναταράσσει ένα καθιερωμένο τρόπο που

γίνονται τα πράγματα και δημιουργεί φόβους για το status quo. Αυτό όμως το συναίσθημα του φόβου αντισταθμίζεται από την επιθυμία για νέες εμπειρίες και τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν ως αποτέλεσμα της αλλαγής.

Επομένως απαραίτητη προϋπόθεση για αποτελεσματική εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής είναι να υπερνικηθούν οι φόβοι των εργαζομένων και να μετατραπούν σ' ευκαιρίες γι' αυτούς και σε επιθυμία τους για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής. Εδώ είναι καθοριστικός ο ρόλος του φορέα ηγέτη και των προγραμματιστών της αλλαγής. Η ευθύνη είναι δική τους για τη μείωση των αρνητικών αντιδράσεων στην αλλαγή (Κανελλόπουλος, 1990, σ.362-367).

11. Προγράμματα βελτίωσης λειτουργίας επιχειρήσεων

Διοίκηση σημαίνει να προσφέρεις έργο μέσω των ανθρώπων και σε συνεργασία με αυτούς, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και προσδοκιών. Διοίκηση επίσης σημαίνει να χρησιμοποιείς σωστά και αποτελεσματικά τα άτομα ή τις ομάδες ατόμων καθώς και κάθε άλλο παραγωγικό μέσον μιας επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Πολύ συχνά η διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού χαρακτηρίζεται από έλλειψη αποτελεσματικότητας, είτε γιατί δεν αξιοποιεί τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους, είτε γιατί δεν κατορθώνει να επιτύχει τον σωστό τους συντονισμό.

Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αναφερθούμε σε ορισμένα προγράμματα και τεχνικές εφαρμογής αποτελεσματικών μεθόδων διοίκησης που μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση ενός υπάρχοντος συστήματος ή στην δημιουργία ενός νέου συστήματος σε μια επιχείρηση που λειτουργεί για πρώτη φορά. Τα προγράμματα - τεχνικές περιλαμβάνουν: 1) Προγράμματα Σχεδιασμού, Οργάνωσης και Στελέχωσης, 2) Προγράμματα Αξιολόγησης των θέσεων και της Απόδοσης Εργασίας, 3) Προγράμματα Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας.

11.1. Προγράμματα σχεδιασμού, οργάνωσης και στελέχωσης

Σχεδιασμός είναι η διαδικασία καθορισμού στόχων και αντικειμενικών σκοπών για την επιχείρηση και συγχρόνως η παράλληλη δημιουργία και ανάπτυξη «προγραμμάτων εργασίας» που αναλύουν, περιγράφουν και δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι και επιδιώξεις. Ο σχεδιασμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στο σημείο που είμαστε και στο σημείο που θέλουμε να πάμε. Η λειτουργία του σχεδιασμού - προγραμματισμού έχει δύο στάδια:

- Καθορισμό μακροχρόνιας κατεύθυνσης του οργανισμού (επιχείρηση ή υπηρεσία).
- Καθορισμό βραχυχρόνιων και καθορισμένων στόχων. Σ' αυτό το στάδιο καθορίζεται η γενική πολιτική και οι διαδικασίες που θα αποτελέσουν τις κατευθυντήριες γραμμές και τα πλαίσια μέσα στα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι.

Πρέπει δηλαδή οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι, να συμμετέχουν στον σχεδιασμό και καθορισμό αυτών των στόχων και να συμφωνούν να δουλέψουν πάνω σε αυτούς. Έτσι αυτόματα οι στόχοι αυτοί αποτελούν τα σημεία συντονισμού και την βάση των διαφόρων δραστηριοτήτων μέσα σε μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν από κοινού οι στόχοι της.

Εφ' όσον τεθούν οι στόχοι, δίνεται και η δυνατότητα μέτρησης των αποτελεσμάτων απόδοσης εργασίας της επιχείρησης, σαν σύνολο, και καθ' ενός τμήματος και στελέχους χωριστά.

Οι στόχοι καθορίζουν το τι ζητά η επιχείρηση να κάνει μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα καθώς και ποιες είναι οι αγορές και οι πελάτες που θα προσφέρει τις υπηρεσίες της. Καθορίζουν το χαρακτήρα της επιχείρησης και παρέχουν μία γενικότερη εικόνα των δραστηριοτήτων που η επιχείρηση σαν σύνολο θα πρέπει να ακολουθήσει στο παρόν και στο μέλλον.

Οι στόχοι αναφέρονται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: α) στους εξωτερικούς στόχους και β) στους εσωτερικούς στόχους.

Οι εξωτερικοί στόχοι που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της Εταιρίας, είναι αυτοί που σαν επιδιωκόμενο αποτέλεσμα έχουν την επιρροή στην αγορά και πιο συγκεκριμένα, στους πελάτες της εταιρίας, μέσω της καλής ποιότητας προϊόντων και της προσπάθειας ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών και επιθυμιών.

Οι εσωτερικοί στόχοι που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της Εταιρίας είναι αυτοί που σαν ζητούμενο έχουν κάποιο παραγωγικό αποτέλεσμα, όπως αύξηση μεριδίου αγοράς, ανάπτυξη κερδών, ρευστότητα κλπ.

Αυτοί θα μπορούσαν να ονομαστούν και γενικότεροι στόχοι της επιχείρησης.

Οι στόχοι είναι απαραίτητοι για όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων για όλα τα τμήματα της επιχείρησης, καθώς και για κάθε προϊόν, ή δραστηριότητα της επιχείρησης. Όταν λοιπόν οι Διευθυντές και προϊστάμενοι συμμετέχουν στο σχηματισμό και καθορισμό αυτών των στόχων και συμφωνούν να δουλέψουν πάνω σε αυτούς, οι στόχοι αυτοί αυτόματα αποτελούν τα σημεία συντονισμού και την βάση των διαφόρων δραστηριοτήτων μέσα σε μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν από κοινού οι στόχοι της.

Οι στόχοι είναι απαραίτητοι σε όλα τα επίπεδα της Εταιρίας από τα οποία εξαρτάται η επιτυχία και η επιβίωση της.

Υπάρχουν δύο ειδών στόχοι: α) μακροπρόθεσμοι και β) βραχυπρόθεσμοι. Οι μακροπρόθεσμοι βοηθούν στο να βρίσκονται οι managers σε εγρήγορη προκειμένου να επιτύχουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι καθορίζουν τον ρυθμό δουλειάς που πρέπει να ακολουθήσουν οι managers προκειμένου να επιτύχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Κατευθύνουν την προσοχή των managers και των διαφόρων επιχειρησιακών τμημάτων προς τα ζητούμενα πρότυπα απόδοσης εργασίας και συμπεριφοράς. Με δύο λόγια οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι είναι οι ενδιάμεσοι πο-

σοτικοί και ποιοτικοί στόχοι απόδοσης εργασίας που εφ' όσον επιτευχθούν, οδηγούν στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.

Οι στόχοι είναι απαραίτητοι για όλα τα στελέχη, για όλα τα τμήματα καθώς και για κάθε προϊόν ή δραστηριότητα της επιχείρησης. Πρέπει δε να εκφράζονται κατά τέτοιο τρόπο που να καθορίζουν άμεσα την συγκεκριμένη εργασία που πρέπει να γίνει, τις υπευθυνότητες και τις ημερομηνίες περάτωσης των διαφόρων εργασιών και καθηκόντων.

Πρέπει δηλαδή οι Διευθυντές και προϊστάμενοι, να συμμετέχουν στον σχεδιασμό και καθορισμό αυτών των στόχων και να συμφωνούν να δουλέψουν πάνω σε αυτούς. Έτσι αυτόματα οι στόχοι αυτοί αποτελούν τα σημεία συντονισμού και την βάση των διαφόρων δραστηριοτήτων μέσα σε μία επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν από κοινού οι στόχοι της.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι θα πρέπει να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος λειτουργίας, κάποιες ενέργειες, δηλαδή μία στρατηγική.

Η στρατηγική λοιπόν δεν είναι τίποτε άλλο παρά ο καθορισμός ενεργειών προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι (δηλ. το πως θα πετύχουμε τους στόχους μας). Υποδεικνύει και καθορίζει τα προγράμματα που πρέπει να ακολουθηθούν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Με δύο λόγια η στρατηγική καθορίζει το πως πρέπει να διοικήσουμε μία επιχείρηση.

Όσον αφορά την πολιτική ο ρόλος της είναι να δίνει κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή της στρατηγικής των στόχων. Αναφέρεται

δηλαδή στις μεθόδους, στις διαδικασίες, στους κανόνες που συσχετίζονται για την μετατροπή των στρατηγικών σχεδίων σε αποτελέσματα. Θέτει τα όρια μέσα στα οποία θα πρέπει να κινηθεί η επιχείρηση για να έχει αποδοτικά αποτελέσματα.

Προκειμένου να καθορίσουμε τους στόχους και την στρατηγική των διαφόρων θέσεων μιας επιχείρησης χρησιμοποιούμε σαν βάση την περιγραφή εργασίας της κάθε θέσης καθώς και τους επιχειρησιακούς στόχους.

Στην συνέχεια ο επικεφαλής κάθε κλάδου μιας επιχείρησης συνεργάζεται με τους υφισταμένους του προκειμένου να καθορίσει τους στόχους του κλάδου του και της κάθε θέσεως που συμπεριλαμβάνεται στον κλάδο του.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι, όπως είπαμε, αποτελούν τη βάση για τον καθορισμό των στόχων των διαφόρων κλάδων της επιχείρησης. Ο Γενικός Διευθυντής λοιπόν, μαζί με το Διοικητικό Συμβούλιο καθορίζουν τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης και τους παρουσιάζουν στους Διευθυντές του κάθε κλάδου. Απαραίτητη προϋπόθεση πριν την οριστικοποίηση των επιχειρησιακών στόχων είναι η συζήτηση τους και συμφωνία με τα Διευθυντικά στελέχη.

Ο Διευθυντής του κάθε κλάδου με βάση αυτούς τους στόχους επεξεργάζεται τους στόχους της Διεύθυνσης του, τους οποίους και συμφωνεί αφ' ενός με τους υφισταμένους του και αφ' ετέρου με τον Γενικό Διευθυντή της Εταιρίας. Η παραπάνω διαδικασία καθορισμού στόχων ακολουθείται ιεραρχικά και στα λοιπά επίπεδα στελεχών.

Μετά την ολοκλήρωση του παραπάνω σχεδιασμού θα πρέπει να καθοριστεί η στρατηγική των στόχων με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα ώστε να είναι εφικτή η παρακολούθηση τους, καθώς και η επανεξέταση τους εφ' όσον χρειάζεται.

Οι στόχοι θα πρέπει να επανεξετάζονται κάθε τρίμηνο, εξάμηνο και στο τέλος του χρόνου να γίνεται πλέον ο έλεγχος της επίτευξής τους.

Αφού ο σχεδιασμός μπει στον δρόμο του, η σημασία του παράγοντα οργάνωση αρχίζει να αποκτά βαρύτητα και σπουδαιότητα.

Η οργάνωση σημαίνει προσπάθεια να μαζέψουμε και να συνδυάσουμε με κάποιο μέτρο τις παραγωγικές πηγές όπως το ανθρώπινο δυναμικό, το κεφάλαιο και τα τεχνικά μέσα. Άρα οργάνωση σημαίνει συνύπαρξη και αρμονία μεταξύ βασικών παραγωγικών πηγών, που βοηθούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο στην επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού.

Ο manager πρέπει δηλαδή:

- Να καθορίσει τις δραστηριότητες (εργασία) κάθε θέσης - λειτουργίας.
- Να εφαρμόσει αυτές τις δραστηριότητες σε συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό που πρόκειται να τις εκτελέσει.
- Να προσδιορίσει τα μέσα (μηχανές, χώρος, εξοπλισμός) που θα χρησιμοποιηθούν από το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να εκτελέσουν τις δραστηριότητες που έχει αναλάβει.

Η οργανωτική δομή της Εταιρίας μπορεί πολλές φορές να αποτελέσει πηγή προβλημάτων και συγκρούσεων εάν υπάρχουν ελλείψεις ή αδυναμίες.

Ο Γενικός Διευθυντής μιας Εταιρίας ή οργανισμού, είναι υπεύθυνος για το χτίσιμο της οργάνωσης της Εταιρίας του.

Η ουσία μιας οργανωτικής δομής είναι ο περιγραφικός καθορισμός των διαφόρων αρμοδιοτήτων. Ένα οργανόγραμμα μόνο του δεν αποτελεί μία οργανωτική δομή, δεν είναι τίποτε άλλο παρά μία απλή απεικόνιση των διαφόρων αρμοδιοτήτων και των σχέσεων εξουσίας που υπάρχει ανάμεσα στις διάφορες ομάδες εργασίας της Εταιρίας. Μία τέτοια απεικόνιση δεν μας δίνει συγκεκριμένα τις αρμοδιότητες των διαφόρων στελεχών. Αυτό γίνεται μόνο με την περιγραφή θέσεων εργασίας όπου ορίζονται υπευθυνότητες κάθε θέσεως, το που αναφέρεται ο κάτοχος της θέσεως και η σχέση του με τα άλλα τμήματα.

Ο Γενικός Διευθυντής σε συνεργασία με τους άλλους managers είναι που θα χτίσει μία υγιή δομή, καθορίζοντας τις υπευθυνότητες και τις σχέσεις των υφισταμένων του. Εάν πρόκειται να οργανωθεί μία νέα επιχείρηση θα πρέπει η διαδικασία της οργάνωσης να αρχίσει αναλυτικά με:

- Καθορισμό των στόχων Διοίκησης και της πολιτικής της Εταιρίας.
- Ομαδοποίηση των διαφόρων εργασιών
- Απόφαση σχετικά με τους τρόπους σχεδιασμού των προγραμμάτων και ελέγχου τους.
- Διαμόρφωση βαθμίδων εξουσίας και βαθμοί αποκέντρωσης εξουσίας.

Σε περίπτωση αλλαγής μιας ήδη υπάρχουσας οργανωτικής δομής, τα πράγματα είναι πιο δύσκολα και χρειάζεται η βοήθεια των άλλων στελεχών.

Ο κάθε manager ομαδοποιεί τις εργασίες του τμήματος του και καθορίζει τις γραμμές επικοινωνίας μεταξύ των υφισταμένων του. Κατόπιν, γίνεται μια συγκέντρωση του υλικού από όλα τα τμήματα και αφού επανεξεταστούν τα δεδομένα ώστε να μην υπάρχουν επαναλήψεις ή να μην εμφανίζονται σε διαφορετικά τμήματα ίδιες αρμοδιότητες, γίνεται ο σχεδιασμός της νέας οργανωτικής δομής σε συνεργασία με τα άλλα στελέχη.

Στην μέχρι τώρα εξέταση του τομέα διοίκησης καθώς και ορισμένων λειτουργιών της διοίκησης, ο παράγων άνθρωπος αναφέρεται συνέχεια και αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την ύπαρξη και αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Η στελέχωση όπως θα δούμε στη συνέχεια αποτελεί και το τελευταίο στάδιο του προγράμματος.

Το στάδιο της στελέχωσης είναι και το πλέον σημαντικό και καθοριστικό για την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής δομής που χτίσαμε, διότι εδώ πλέον γίνεται η ένταξη του ανθρώπινου δυναμικού στην οργάνωση της επιχείρησης. Θα πρέπει λοιπόν να τοποθετήσουμε το πλέον κατάλληλο στέλεχος στην σωστή θέση σύμφωνα με τις «απαιτήσεις» που έχουμε ήδη καθορίσει.

Η επιτυχία ή αποτυχία μιας οργάνωσης εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους που εντάσσονται στην οργάνωση. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που θα θέσει σε λειτουργία τους μηχανισμούς μιας επιχειρήσεως μέσα

στα πλαίσια της καθορισμένης από την οργάνωση πολιτικής και φιλοσοφίας της, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της.

Η στελέχωση λοιπόν δικαιολογημένα θεωρείται όχι μόνο απλά λειτουργία αλλά και παράγοντας στήριξης της διοίκησης.

Προκειμένου να είναι επιτυχημένη η επιλογή των στελεχών θα πρέπει η επιχείρηση και οι άνθρωποι της επιχείρησης που συμμετέχουν στην στελέχωση να εξετάσουν όχι μόνο τα τυπικά προσόντα ενός στελέχους, αλλά και την προσωπικότητα του στελέχους. Με άλλα λόγια θα πρέπει να εξετάζεται κατά πόσο οι επιδιώξεις και το στυλ διοίκησης ή ο τρόπος εργασίας του στελέχους και γενικά η όλη φιλοσοφία του ταυτίζονται με την φιλοσοφία, τους στόχους και την όλη δομή λειτουργίας της επιχείρησης. Επιτυχημένη θεωρείται η στελέχωση όχι μόνο όταν έχουμε επιλέξει τον πλέον καλό επιστήμονα ή επαγγελματία, αλλά όταν πέρα από τα τυπικά αυτά προσόντα, η προσωπικότητα του στελέχους ταυτίζεται με την φιλοσοφία της επιχείρησης και επίσης με το στυλ διοίκησης του άμεσα προϊσταμένου του.

Όλα αυτά βέβαια προϋποθέτουν την ύπαρξη σύγχρονης οργανωτικής δομής, σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν για την οργάνωση, καθώς και την ύπαρξη καθορισμένων στόχων επιχειρησιακών αλλά και κατά κλάδο εργασίας της επιχείρησης.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχημένη στελέχωση είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να προσελκύσει υψηλής αποτελεσματικότητας στελέχη. Θα πρέπει λοιπόν μια επιχείρηση να «χτίσει» και να αναπτύξει πέρα από την εσωτερική της οργάνωση, την εμπιστοσύνη

της αγοράς των στελεχών προς αυτήν, καθώς και την εικόνα μιας πρωτοποριακής Εταιρίας που δίνει πρωταρχική έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο (Κανελλόπουλος, 1990, σ.391-400).

11.2. Προγράμματα αξιολόγησης των θέσεων και της απόδοσης εργασίας

Ο σχεδιασμός στόχων και πολιτικής, η οργάνωση και ο έλεγχος συντελούν στην ύπαρξη ενός υγιή οργανισμού. Όμως δεν μπορούμε να έχουμε αποτελεσματικότητα εάν δεν υπάρχει η συνεργασία του ανθρωπίνου παράγοντα και ο συντονισμός.

α) Υποκίνηση είναι μια τεχνική διοίκησης που δημιουργεί τις θετικές εκείνες προϋποθέσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον όπως: σωστές συνθήκες εργασίας, σωστή επικοινωνία, συνεργασία, ομαδική προσπάθεια, αναγνώριση συμβολής του στελέχους στο αποτέλεσμα έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιδιώξεις και οι στόχοι κάθε οργανισμού. Η υποκίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση της εργασίας των στελεχών, τα οποία με την σειρά τους επηρεάζουν το σωστό αποτέλεσμα.

Ο παράγοντας υποκίνηση αρκετές φορές περιλαμβάνεται και χρησιμοποιείται μέσα στην γενικότερη έννοια της «καθοδήγησης» -«διοίκησης» των υφισταμένων μαζί με τις λειτουργίες της αποτελεσματικής επικοινωνίας και ηγεσίας.

β) Η εξασφάλιση της συνεργασίας και της αποτελεσματικότητας έργου, επιτυγχάνεται μόνο εάν το ηθικό των ανθρώπων της Εταιρίας μπορεί να κρατηθεί υψηλά.

Για να εξασφαλίσουμε λοιπόν αυτή την συνεργασία και το υψηλό ηθικό θα πρέπει:

- Να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι πάνω σε θέματα δραστηριοτήτων της Εταιρίας.
- Να ενισχύουμε την αίσθηση υπευθυνότητας για την απόδοση της εργασίας του.
- Να υπάρχουν προοπτικές εκπαίδευσης.
- Να υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης.
- Να υπάρχει δίκαια αντιμετώπιση και αντικειμενικότητα.
- Να αισθάνονται ότι υπάρχει εξασφάλιση και σιγουριά για την δουλειά τους
- Να υπάρχει αναγνώριση της απόδοσης εργασίας ηθικά και υλικά.

Προκειμένου να εξασφαλίσουμε τις παραπάνω προϋποθέσεις, με στόχο πάντα την υψηλή παραγωγικότητα, πρέπει να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν κάποια προγράμματα ή συστήματα που θα αποτελέσουν την βάση για την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα συστήματα αυτά θα πρέπει να είναι απόλυτα συνδεδεμένα με την οργανωτική δομή της επιχείρησης και να έχουν σαν αρχή την δίκαιη, ίση και αντικειμενική μεταχείριση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης.

Ένα από τα κλειδιά για εποικοδομητικές εργασιακές σχέσεις είναι το Σύστημα Αμοιβών που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Ένα δίκαιο, σύγχρονο και ανταγωνιστικό σύστημα αμοιβών, πέρα από τις καλές εσωτερικές ανθρώπινες σχέσεις αποτελεί και μέσο έλξης αξιολογών στελεχών στην επιχείρηση.

Προκειμένου να σχεδιαστεί ένα σύστημα αμοιβών πρέπει κατ' αρχήν η επιχείρηση να αξιολογήσει και να ιεραρχήσει την βαρύτητα της κάθε θέσης σύμφωνα με την οργανωτική δομή.

Η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης θέσεων αρχίζει μετά την ολοκλήρωση της πρώτης φάσης οργάνωσης και συγκεκριμένα με την ολοκλήρωση των περιγραφών θέσεων εργασίας και την συμφωνία τους με την Γενική Διεύθυνση καθώς και με τους κατόχους - εάν υπάρχουν - της κάθε θέσης.

Το σύστημα που θα επιλέξει να ακολουθήσει η επιχείρηση θα πρέπει να είναι, όσο το δυνατόν γίνεται, εύκολα κατανοητό και αντικειμενικό. Ο αξιολογητής μαζί με την επιτροπή που θα συσταθεί για την αξιολόγηση των θέσεων δεν θα πρέπει να ξεχνά ότι κύρια αξιολογείται η θέση και όχι ο κάτοχος της θέσης δηλαδή ο εργαζόμενος.

Τα συστήματα που κύρια χρησιμοποιούνται στην Ευρωπαϊκή αλλά και στην ελληνική αγορά για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας βασίζονται στην βαθμολόγηση ή «Point System». Το σύστημα αυτό βαθμολογεί την κάθε Θέση Εργασίας με βάση το τι απαιτείται προκειμένου η απόδοση εργασίας στην θέση να θεωρείται αποτελεσματική. Οι παράγοντες που αξιολογούνται συνήθως είναι: Μόρφωση, εμπειρία σε αντίστοιχη θέση, διευθυντικές λειτουργίες, πολυπλοκότητα δραστηριοτήτων, οικονομική ευθύνη, αριθμός υφισταμένων, επίπεδο ιεραρχίας στην οργάνωση.

Ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης η κάθε θέση εντάσσεται σε μια κλίμακα.

Στο τέλος της αξιολόγησης η κάθε κλίμακα περιλαμβάνει μια ομάδα θέσεων.

Το σύνολο βαθμών που έχει η κάθε θέση καθορίζει και την σπουδαιότητα της σε συνάρτηση με την όλη οργάνωση.

Αφού καθορισθούν οι κλίμακες των θέσεων εργασίας προχωρούμε στον καθορισμό των μισθολογικών κλιμάκων.

Με βάση τις περιγραφές θέσεων εργασίας πραγματοποιούμε μία έρευνα αγοράς μισθών για τις αντίστοιχες θέσεις και σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία καθώς και τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και τους στόχους της, πόσο δηλαδή ανταγωνιστική θέλει να είναι σε σχέση με την αγορά, καθορίζουμε τις μισθολογικές κλίμακες της κάθε θέσης.

Οι στόχοι ενός προγράμματος αξιολόγησης θέσεων βάσει βαθμολόγησης είναι οι εξής:

α) Κατ' αρχήν εξασφαλίζεται η ίση μεταχείριση όλων των θέσεων σε σχέση με την αμοιβή τους. Ίση μεταχείριση σημαίνει ότι η θέση με την μεγαλύτερη βαθμολόγηση αμείβεται αντίστοιχα υψηλότερα σε σχέση με την επόμενη σε βαθμολογία θέση. Αυτό ισχύει για όλη την οργάνωση έως την χαμηλότερη θέση δηλαδή την θέση με την χαμηλότερη βαθμολογία.

β) Το σύστημα αυτό εξασφαλίζει αφ' ενός την ανταγωνιστικότητα στην αγορά και αφ' ετέρου προσελκύει και διατηρεί αξιολογα στελέχη που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

γ) Ο τρίτος κύριος στόχος αυτού του προγράμματος είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβής των στελεχών βάσει της απόδοσης τους.

Εκτός από τους παραπάνω στόχους, η εγκαθίδρυση ενός συστήματος αξιολόγησης θέσεων με το αντίστοιχο σύστημα αμοιβών, αποτελεί την βάση για την εξυπηρέτηση και άλλων στόχων όπως είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος παροχών, ή ενός προγράμματος διαδοχής στελεχών ή ακόμη ενός προγράμματος ανάπτυξης στελεχών.

Προκειμένου ένα αξιοκρατικό σύστημα αμοιβών βασισμένο στην αξιολόγηση της βαρύτητας των θέσεων να λειτουργήσει αποτελεσματικά, θα πρέπει να εγκαθιδρυθεί και ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών που θα αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ θέσεων και αντίστοιχου ανθρώπινου δυναμικού.

Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης εργασίας μπορεί να θεωρηθεί και το τελευταίο βήμα ή όπως αλλιώς θα μπορούσαμε να πούμε η ολοκλήρωση στην όλη ανάπτυξη μιας αξιοκρατικής οργάνωσης η οποία συμπεριλαμβάνει και το σύστημα αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι περιγραφές εργασίας καθορίζουν τις απαιτήσεις της κάθε θέσεως και αποτελούν την βάση για να τεθούν οι αντίστοιχοι στόχοι. Τα στελέχη καλούνται να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτές και να επιτύχουν αποτελεσματικά τους στόχους που έχουν τεθεί.

Ένα μέρος της αμοιβής λοιπόν των στελεχών ορίζεται από την μισθολογική κλίμακα που αντιστοιχεί στην θέση τους.

Ποια όμως θα είναι η τελική αμοιβή τους, σε ποιο δηλαδή επίπεδο της κλίμακας θα κυμανθεί, θα εξαρτηθεί από την απόδοση τους.

Η αξιολόγηση αποδόσεως θεωρείται από πολλούς «η Αχιλλειος πτέρνα» στην διαδικασία αναπτύξεως των managers. Οπωσδήποτε όμως αποτελεί και κριτήριο για άσκηση αποτελεσματικής διοικήσεως.

Η αξιολόγηση αποδόσεως είναι χρήσιμη και απαραίτητη στην επίπονη διαδικασία αναπτύξεως και προωθήσεως των managers, διότι αν τα δυνατότα και αδύνατα σημεία τους δεν είναι γνωστά στην Διοίκηση, οι τυχόν αποφάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των managers προς μία σωστή κατεύθυνση, θα ήταν τυχαίες.

Γνωρίζοντας το πόσο αποτελεσματικά ο manager ΣΧΕΔΙΑΖΕΙ, ΟΡΓΑΝΩΝΕΙ, ΣΤΕΛΕΧΩΝΕΙ, ΚΑΤΕΥΘΥΝΕΙ και ΕΛΕΓΧΕΙ, είναι ο μοναδικός δρόμος για να επιβεβαιώσουμε - εξασφαλίσουμε ότι οι κατέχοντες υπεύθυνες θέσεις manager στην οποιαδήποτε ιεραρχία, πράγματι ασκούν αποτελεσματική διοίκηση. Επιχειρήσεις, οργανισμοί, δημόσιοι φορείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, κοινωνικά ιδρύματα κλπ. εφ' όσον επιθυμούν να κάνουν πραγματικότητα τους στόχους και τους γενικότερους αντικειμενικούς σκοπούς καθώς και οποιεσδήποτε άλλες επιδιώξεις, θα πρέπει απαραίτητα οι αξιολογήσεις απόδοσης εργασίας να εφαρμόζονται συνεχώς με συνέπεια και αντικειμενικότητα.

Είναι διαπιστωμένο ότι ένας μεγάλος αριθμός managers αποφεύγει την επίπονη διαδικασία αξιολογήσεως των υφισταμένων τους. Οι περισσότεροι από αυτούς ισχυρίζονται ότι αντιπαθούν το ρόλο του κριτή διότι δη-

μιουργεί αντιπάθειες και δυσχέρεια στην αποτελεσματική συνεργασία. Δεν πρέπει να ξεχνάμε όμως ότι από τότε που ενσωματωνόμαστε σαν άτομα στο οποιοδήποτε εκπαιδευτικό σύστημα, η απόδοση μας αξιολογείται και κρίνεται ανελλιπώς. Γιατί λοιπόν να σταματήσει η αξιολόγηση στο εργασιακό περιβάλλον;

Και βέβαια πολλοί άνθρωποι, συνήθως ικανοί και αποτελεσματικοί, επιζητούν την κρίση και την αξιολόγηση, διότι πράγματι θέλουν να γνωρίζουν την απόδοση τους και συγχρόνως πιστεύουν στην διόρθωση σφαλμάτων και λανθασμένων χειρισμών για ακόμη πιο αποτελεσματική εργασιακή προσφορά.

Με τα σημερινά δεδομένα η αξιολόγηση αποδόσεως είναι ένα απαραίτητο εργαλείο στα χέρια αυτών που ασκούν διοίκηση και οι νέες τάσεις μεθόδων και συστημάτων αξιολογήσεως επικεντρώνονται «στην αξιολόγηση αποδόσεως που βασίζεται στην εκπλήρωση ή μη προκαθορισμένων στόχων και έργων που οι manager καλούνται να πραγματοποιήσουν».

Βρισκόμαστε λοιπόν στην εποχή όπου ο παράγοντας «αντικειμενικότητα» στην αξιολόγηση αποδόσεως των manager αποτελεί κριτήριο αποτελεσματικής διοικήσεως και αναπτύξεως του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιολόγηση του εργαζομένου έχει τους εξής σκοπούς:

- Βοηθάει στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης τους, διότι αποτελεί μέρος της επιβράβευσής της απόδοσης τους και δίνει την δυνατότητα να γνωρίσουν ποια είναι η απόδοση τους σε σχέση με τα standards της επιχείρησης.

- Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.
- Βοηθάει τους προϊσταμένους και υφισταμένους στη διατήρηση και καλύτερευση των μεταξύ τους σχέσεων. Με την αξιολόγηση δίνεται η ευκαιρία και στις δύο πλευρές να εκφράσουν τυχόν παράπονα και προβλήματα που αφορούν την συνεργασία τους και να αναζητήσουν την αιτία.
- Συμβάλλει στις αποφάσεις για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.
- Βοηθάει στον καθορισμό των ατομικών στόχων που συμβάλλουν στην επιτυχία των γενικότερων στόχων της Επιχείρησης.

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν γίνει προσπάθειες για την επινόηση μεθόδων που θα εξασφάλιζαν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση. Μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνεται η μέθοδος των κλιμάκων, της σύγκρισης των εργαζομένων, των κρίσιμων περιστατικών, της ομαδικής αξιολόγησης, της ελεύθερης έκθεσης, της συνέντευξης και άλλες.

Από τις επικρατέστερες και πλέον αποδοτικές μεθόδους θεωρείται η μέθοδος αξιολόγησης με βάση τα προσωπικά αποτελέσματα του εργαζομένου. Ωστόσο έχει και αυτή τα μειονεκτήματά της και γι' αυτό η εφαρμογή της απαιτεί σωστή εκπαίδευση τόσο των αξιολογητών όσο και των αξιολογουμένων.

Η «πρόσωπο-με-πρόσωπο» αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου από τον άμεσο προϊστάμενο του είναι το πλέον επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης.

Το σύστημα αυτό αξιολογεί, τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, τους εργαζομένους (ξεχωριστά Διευθυντές, Προϊσταμένους, Υπαλλήλους, Πωλητές, Εργάτες κλπ.) τόσο από τα αποτελέσματα επί των προσωπικών τους στόχων όσο και από το επίπεδο των δραστηριοτήτων και των ικανοτήτων που προβλέπει η περιγραφή της θέσης τους. Ειδική πρόβλεψη πρέπει να υπάρχει επίσης και για εξαιρετικές ποιοτικές επιδόσεις (επιτεύγματα) του εργαζόμενου, που μπορούν να κριθούν με αντικειμενικό τρόπο.

Έτσι γεφυρώνεται το χάσμα που συνήθως υπάρχει μεταξύ προσπάθειας και αποτελέσματος και που γίνεται αφορμή πολλές φορές για προστριβή μεταξύ Προϊσταμένου και Υφισταμένου.

Κατά την αξιολόγηση, βέβαια, θα προκύψουν ανάγκες για εκπαίδευση, ανάπτυξη, προσανατολισμό εκ νέου και βοήθεια του εργαζόμενου. Για όλα αυτά το σύστημα προβλέπει μία σειρά μέτρων που θα λάβει ο άμεσος προϊστάμενος του και η Επιχείρηση για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και τις ικανότητες του εργαζόμενου.

Είναι απόλυτα φυσιολογικό για τον manager να απενίξει ένα καλλίτερο μέλλον, να επιδιώκει μία επιτυχημένη εξέλιξη στην επαγγελματική του καριέρα.

Με τη σωστή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης η επιχείρηση αποκομίζει τα παρακάτω οφέλη:

- Προσελκύει και διατηρεί το υψηλότερο δυνατό επίπεδο στελεχών και προσωπικού.

- Ανεβάζει το ηθικό των ανθρώπων και τους φέρνει πολύ πιο κοντά στη Διοίκηση, με όλα τα ευεργετικά αποτελέσματα.
- Εξυψώνει το κύρος και το γόητρο της.
- Μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα της μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της.

Δεν είναι τυχαίο λοιπόν που οι οργανωμένες επιχειρήσεις έχουν συγκεντρώσει και προσελκύουν κάθε μέρα τα καλύτερα στελέχη και το σωστότερο προσωπικό.

Το μυστικό είναι να αξιολογούν σωστά και να αξιοποιούν τα αποτελέσματα για τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων τους.

11.3. Προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας

Πολύ λίγοι εργοδότες ή διευθυντικά στελέχη εταιριών θα μπορούσαν να αρνηθούν την σπουδαιότητα του υψηλού ηθικού των εργαζομένων. Υψηλό ηθικό σημαίνει υψηλή αποτελεσματικότητα, μικρή ροή στελεχών και υψηλό βαθμό επίτευξης στόχων. Το ηθικό των εργαζομένων υποδηλώνει και την στάση τους απέναντι στην επιχείρηση και είναι πάντα αποτέλεσμα της ποιότητας των εργασιακών σχέσεων που υπάρχουν.

Η στάση ενός ανθρώπου απέναντι σε κάποιο περιβάλλον δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα χαρακτηριστικό του τρόπου με τον οποίο βλέπει - αντιμετωπίζει τις καταστάσεις - γεγονότα.

Το αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν το εργασιακό τους περιβάλλον καλείται ηθικό. Το ηθικό των εργαζο-

μένων έχει άμεση σχέση με την διάθεση τους και επηρεάζει την δυνατότητα υποκίνησης τους καθώς και την εμπιστοσύνη στους στόχους της Εταιρίας και στην μελλοντική τους εξέλιξη και επιτυχία. Κάτι άλλο που επηρεάζει το ηθικό των εργαζομένων είναι η ικανοποίηση που έχουν από το φάσμα της εργασίας τους.

Συνοψίζοντας λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ηθικό των εργαζομένων έχει άμεση σχέση με τις «ανάγκες» τους καθώς και με την ανάγκη ικανοποίησης τους από το αντικείμενο της εργασίας τους.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό των εργαζομένων είναι: Χαρακτηριστικά εργασίας, άμεσος Προϊστάμενος, συνθήκες εργασίας, αμοιβή, δυνατότητες εξέλιξης, ασφάλεια, πολιτική και στυλ διοίκησης της επιχείρησης, κοινωνικοί παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία τους, επικοινωνία και παροχές

Η έννοια του ηθικού πολλές φορές συσχετίζεται με την αφοσίωση. Μία άποψη είναι ότι εάν το morale, ηθικό των ανθρώπων είναι υψηλό, αντίστοιχα υψηλός θα είναι και ο βαθμός αφοσίωσης στην επιχείρηση που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν θα αισθάνονται την ανάγκη κάποιου σωματείου για προστασία και εξασφάλιση των συμφερόντων τους.

Βέβαια δεν θα πρέπει να αγνοούμε τις αρνητικές επιπτώσεις της «υπερ-αφοσίωσης». Η χωρίς κριτική αφοσίωση σε μία επιχείρηση ενθαρρύνει πολλές φορές την σκανδαλώδη παραβίαση κάποιων κανόνων ή διαδικασιών ή ακόμα και του τρόπου παρουσίασης της εταιρίας προς την αγορά (π.χ. ποιότητα προϊόντων, υπηρεσιών κλπ).

Η «καρδιά» της διαδικασίας για την ανάπτυξη ή την αλλαγή της στάσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι η επικοινωνία.

Η επικοινωνία είναι η δύναμη που κρατά συνδεδεμένους τους εργαζόμενους με την επιχείρηση. Μέσω της επικοινωνίας μπορούν η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι να έχουν κοινή αντίληψη και κατανόηση των επιχειρησιακών και ατομικών, αντίστοιχα, στόχων η οποία θα οδηγήσει στην συνέχεια την επιτυχή επίτευξη τους.

Η επικοινωνία αποτελεί την «τροφή» σε ένα χώρο εργασιακό. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η έλλειψη επικοινωνίας είναι το κύριο αίτιο των «φτωχών» εργασιακών σχέσεων. Το «χάσμα» που υπάρχει πολλές φορές μεταξύ Δ/ντικών στελεχών και υπαλλήλων είναι τεράστιο. Πολλές φορές οι υπάλληλοι και τα στελέχη γενικότερα «τροφοδοτούνται» με πληθώρα πληροφοριών, όπως οικονομικές αναφορές αποτελεσμάτων, πολιτική και διαδικασίες της Εταιρίας, ενημερωτικά φυλλάδια κλπ., αλλά μπορεί παρ' όλα αυτά να μην υπάρχει κατανόηση όλης αυτής της πληροφόρησης. Εδώ είναι που η τέχνη της επικοινωνίας είναι ουσιαστική και παίζει καθοριστικό ρόλο.

Το να εξηγήσουμε το τι συμβαίνει στην επιχείρηση και το γιατί με ένα τρόπο κατανοητό από όλο τον κόσμο της, είναι αυτό που με μια λέξη ονομάζουμε επικοινωνία.

Η επιτυχία ενός manager, των εργαζομένων και γενικότερα ενός κερδοφόρου επιχειρησιακού χώρου εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά επικοινωνούν οι managers, δηλαδή οι άνθρωποι που διοικούν, με τους εργαζόμενους. Ένα από τα πλέον σημαντικά εργαλεία της επικοινωνίας στον ερ-

γασιακό χώρο είναι η έρευνα απόψεων των εργαζομένων. Η έρευνα αυτή συντελεί στην βελτίωση, ανάπτυξη και διατήρηση των καλών εργασιακών σχέσεων, διότι παρέχει την δυνατότητα ανάπτυξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων.

Υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι, αλληλένδετοι που αιτιολογούν αυτή την ανάγκη της επικοινωνίας:

(α) Για απόκτηση γνώσης και αντίληψης. Κάθε φορά που ένας manager ομιλεί στους εργαζόμενους για μια καινούργια εργασία, για νέα ορολογία, για τους όρους συνεργασίας, για νέα προϊόντα δεν προσπαθεί παρά να εμπλουτίσει τις γνώσεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα την όλη φιλοσοφία της Εταιρίας.

(β) Να επηρεάσει ή να αλλάξει την στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται με την ομαδική επικοινωνία μέσω συζητήσεων σε ομάδες, μέσω της εκπαίδευσης, των συνεχών συμβουλίων ή καλύτερα μέσω αντιμετώπισης και λύσης από κοινού προβλημάτων.

(β) Να επηρεάσει την όλη συμπεριφορά και δράση. Αν και οι managers επιδιώκουν τον εμπλουτισμό των γνώσεων και την αλλαγή της στάσης, η αναγνώριση μέσω της αλλαγής συμπεριφοράς αποτελεί την επιβεβαίωση.

Ανακεφαλαιώνοντας, οι στόχοι της σωστής επικοινωνίας είναι:

1. Να γίνει αντιληπτό αυτό ακριβώς το οποίο περικλείει το μήνυμα.
2. Να συμφωνεί και να αποδέχεται το μήνυμα ο παραλήπτης του.
3. Να εξασφαλίζεται μια ευνοϊκή ενέργεια ή ανταπόκριση στο μήνυμα.

4. Να διατηρούνται ευνοϊκές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που επικοινωνούν.

Ο ορισμός της επικοινωνίας μπορεί να αναθεωρηθεί και να διατυπωθεί ως εξής: Αποτελεσματική επικοινωνία, προφορική ή μη, είναι η μετάδοση και λήψη ιδεών, αισθημάτων και θέσεων που έχουν σαν αποτέλεσμα μία ευνοϊκή αντίδραση. Εξωτερικά και εσωτερικά ερεθίσματα παίζουν σπουδαίο ρόλο στην ερμηνεία που δίδεται στα μηνύματα. Παράγοντες που επηρεάζουν την σωστή ερμηνεία και αντίληψη του μηνύματος, σε βαθμό που αυτό να παραποιείται, αποτελούν εμπόδια στην καθαρή και σαφή μετάδοση των ιδεών.

Η αφαίρεση αυτών των «εμποδίων» στην επικοινωνία, η εδραίωση ενός κλίματος ευνοϊκής και αποτελεσματικής επικοινωνίας και η βελτίωση των ικανοτήτων του manager σε θέματα επικοινωνίας είναι ανάμεσα στις κύριες προκλήσεις και ευκαιρίες του σύγχρονου management. Ένας από τους τρόπους μέτρησης της επιτυχίας μιας οργάνωσης είναι ο βαθμός αναγνώρισης και προσέγγισης της πρόκλησης αυτής από τα διοικητικά στελέχη.

Μία από τις βασικές υπευθυνότητες του επικεφαλής ενός οργανισμού είναι η εδραίωση και χρησιμοποίηση ενός συστήματος επικοινωνίας. Η επικοινωνία με τους υφισταμένους του αποτελεί το μέσο με το οποίο μπορούν να κατευθυνθούν οι προσπάθειες τους. Μέσω ενός συστήματος επικοινωνίας ορίζονται οι στόχοι του οργανισμού και σαν σύνολο και των επί μέρους τμημάτων του. Γίνεται επίσης γνωστό στους υφισταμένους τι αναμένεται από αυτούς, ποια τα διαθέσιμα μέσα και πηγές και ποια η απόδοση τους κατά την πρόοδο των εργασιών.

Η επικοινωνία με τον άμεσο προϊστάμενο αποτελεί την βάση πάνω στην οποία ο υφιστάμενος οργανώνει την εργασία του. Η έλλειψη συνεχούς ροής επικοινωνίας με τον άμεσο προϊστάμενο καλλιεργεί κλίμα ανασφάλειας στον υφιστάμενο εφ' όσον δεν γνωρίζει ποια κατεύθυνση πρέπει να ακολουθήσει, πως να ενεργήσει στην εκάστοτε περίπτωση, όπως και ποια είναι η απόδοση του πάνω στις απαιτήσεις και τους στόχους της θέσης του.

Η Διοίκηση λοιπόν της επιχείρησης πρέπει συνεχώς να παρουσιάζει τις θέσεις της με καθαρότητα, συνέπεια και εντιμότητα. Η παρουσίαση αυτή πρέπει να βασίζεται σε μια φιλοσοφία επικοινωνίας σύμφωνη με την φύση και τους στόχους της Εταιρίας. Μία τυπική πολιτική επικοινωνίας είναι:

- Να πληροφορούνται οι εργαζόμενοι για τις δραστηριότητες και τα προβλήματα της επιχείρησης.
- Να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης, τις κατευθύνσεις και τους στόχους.
- Να διευκρινίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι αρνητικές, ευαίσθητες και αντικρουόμενες καταστάσεις.
- Να πληροφορούνται οι εργαζόμενοι το συντομότερο δυνατόν σημαντικά γεγονότα και καταστάσεις της επιχείρησης.
- Να αναπτύσσεται και να ενθαρρύνεται η αμφίδρομη επικοινωνία.
- Να διατίθενται τα απαραίτητα κεφάλαια και χρόνος για την εφαρμογή αυτής της επικοινωνίας.

Αντιστρόφως, η επικοινωνία από τον υφιστάμενο προς τον προϊστάμενο είναι βασικός παράγων για την επιτυχία ενός Διευθυντή. Αποτελεί

το μέσον διάγνωσης προβλημάτων σε θέματα ομαδικών στόχων, ατομικών ρόλων και επιδιώξεων και βαθμού επιτυχίας.

Δίνει τις πρώτες ενδείξεις πιθανών εντάσεων ή δυσκολιών στην «ομάδα» καθώς και πιθανές ανασφάλειες. Πέραν αυτών, δίδει στον προϊστάμενο την ευκαιρία να διαπιστώσει ποια εικόνα έχουν οι υφιστάμενοι για αυτόν και ενδεχομένως να διαφοροποιηθεί ανάλογα. Ο επιτυχημένος «ηγέτης» χαρακτηρίζεται από τις ικανότητες επικοινωνίας. Ακούει και συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, λαμβάνει υπ' όψη την γνώμη τους και τις προτάσεις τους κάνοντας πάντα σαφές προς κάθε συμμετέχοντα ότι η τελική απόφαση είναι πάντα δική του. Η συμμετοχή των υφισταμένων στην επεξεργασία πληροφοριών και την διαδικασία λήψης αποφάσεων ικανοποιεί τις ανάγκες τους για αναγνώριση καθώς και το αίσθημα ότι ανήκουν στην «ομάδα».

Το στυλ της διοίκησης που επιλέγει ο κάθε manager εξαρτάται πολύ από τις θέσεις του, τις ιδέες του, τις απόψεις του, καθώς και από τις επιθυμίες των υφισταμένων του (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.408-420).

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα δεν σημαίνει ότι παραβλέπουμε τους άλλους παραγωγικούς πόρους, όπως κεφάλαιο, τεχνολογικό εξοπλισμό, αλλά οι πόροι αυτοί χρησιμοποιούνται, και εκμεταλλεύονται από ανθρώπους. Μία σύγχρονη, λοιπόν, βελτίωση και κατανόηση των ανθρώπινων σχέσεων μαζί με την εξέλιξη της τεχνολογίας μπορεί να βοηθήσει στην πρόοδο, ανάπτυξη και βελτίωση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού και κατ' επέκταση του επιχειρησιακού χώρου και της οικονομίας.

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α

Η πρόοδος και η ευημερία ενός λαού, η κοινωνική και πολιτιστική πρόοδος μιας κοινωνίας, εξαρτώνται κατά μεγάλο βαθμό από την οικονομική προκοπή, άρα και από την ανάπτυξη των οικονομιών. Όμως ανάπτυξη σ' έναν κόσμο ανοικτό σαν τον σημερινό, με διεθνοποιημένη οικονομία, σημαίνει πρώτα απ' όλα ανταγωνιστικότητα. Σ' αυτό το σημείο, όλοι οι οικονομολόγοι συμφωνούν, ανεξάρτητα από ιδεολογική τοποθέτηση. Ο βασικός λόγος, άλλωστε, αυτής της γενικότερης αντίληψης είναι απλός: Η ανταγωνιστικότητα είναι και ο μόνος τρόπος αποτελεσματικής καταπολέμησης της ανεργίας.

Αλλά η ανταγωνιστικότητα έχει πολλές και αυστηρές προϋποθέσεις. Απαιτεί κεφάλαια. Αλλά τα κεφάλαια βρίσκονται. Απαιτεί τεχνολογία. Αλλά και η τεχνολογία αποκτάται. Χρειάζονται επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αλλά οι επιχειρηματικοί συνδυασμοί στον σημερινό κόσμο αφθονούν. Όμως, αυτά όλα, πρέπει οι άνθρωποι να τα χειριστούν και να τα διαχειριστούν υπεύθυνα, αποτελεσματικά και έγκαιρα. Έτσι, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κλειδί για την αξιοποίηση όλων αυτών των προϋποθέσεων και αγαθών για την ανάπτυξη. Είναι το κλειδί σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους τομείς: Από τον Πρόεδρο, Διευθύνοντα Σύμβουλο ή Νομικό Σύμβουλο, μέχρι τον

τεχνίτη, τον αποθηκάριο, το λογιστή. Όλοι τους χειρίζονται ανθρώπινο δυναμικό και αναλαμβάνουν υπεύθυνα κάποιον τομέα, ή μεγάλο ή μικρό.

Η επιχείρηση, ιδιωτική ή δημόσια, είναι κατ' εξοχήν χώρος στον οποίο πρέπει να δοκιμασθούν και να προωθηθούν οι αναγκαίες αλλαγές. Έτσι, μέσα στην επιχείρηση, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα γίνεται όλο και πιο σημαντικός. Οι μέθοδοι, οι οργανωτικές αλλαγές, η τεχνολογία, είναι γνωστές από την διεθνή πρακτική και μπορούν να αποκτηθούν. Εκείνο που με αυξανόμενο ρυθμό αναζητούν οι επιχειρήσεις, είναι στελέχη ικανά να υλοποιούν τις αλλαγές αυτές και να προσανατολίζουν την επιχείρηση προς το μέλλον. Αναζητούν δηλαδή στελέχη που είναι ανοικτά στα μηνύματα της εποχής μας, τις νέες ιδέες και μεθόδους, που έχουν την συνετή τόλμη για την καινοτομία, την υιοθέτηση νέας τεχνολογίας, την έγκαιρη αλλαγή πορείας, στελέχη που ξέρουν να επικοινωνούν, να εμπνέουν, να κινητοποιούν. Ο ρόλος του στελέχους γίνεται συνεχώς πιο σημαντικός αλλά και πιο περίπλοκος, αφού πρέπει να ανανεώνει αδιάκοπα την ενημέρωσή του, να εμπλουτίζει τη γνώση του και να βελτιώνει την κρίση του μέσα σ' ένα νέο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, που δεν θα παύει να μεταβάλλεται με ταχείς και επιταχυνόμενους ρυθμούς.

Λειτουργώντας μέσα στην επιχείρηση, ο επαγγελματίας manager δεν θα μπορεί πια να περιορίζεται σε αυστηρά τεχνοκρατική αντιμετώπιση. Θα πρέπει να ενστερνισθεί τη νέα αντίληψη της επιχειρηματικότητας, να αναλάβει κινδύνους, να τολμήσει. Και από την άλλη πλευρά, βέβαια, ο επιχειρηματίας δεν θα μπορεί πια να λειτουργεί μόνο με την διαίσθηση, το ταλέ-

ντο και την επιχειρηματική ικανότητα. Θα έχει όλο και περισσότερο ανάγκη την αντικειμενική γνώση των νέων μεθόδων που θα του προσφέρει η επισημή του management.

Βέβαια η ατομική αξία, οι ικανότητες και επιδόσεις των ατόμων δεν αρκούν. Για την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης, για την επίτευξη έργου, απαιτείται ομαδική εργασία. Και σ' αυτό το σημείο, στην χώρα μας, χωλαίνουμε παραδοσιακά. Είμαστε ατομικιστές, διαπρέπουμε συχνά ως άτομα, ακόμη και σε διεθνές επίπεδο, αλλά σπάνια διακρινόμαστε για συλλογική προσπάθεια. Όμως η συντονισμένη, συλλογική δράση αποτελεί βασική προϋπόθεση για αποτελεσματικότητα, ανταγωνιστικότητα και ανάπτυξη. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, πρέπει κάθε οργανισμός, κάθε επιχείρηση, κάθε μονάδα ή υπηρεσία να φροντίζει μονίμως για την βελτίωση της οργάνωσης, της επικοινωνίας και της απόδοσης της.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να καλλιεργήσουν όσο μπορούν το θάρρος τους. Γιατί στην εποχή των πρωτοφανών τεχνικών επιτευγμάτων, υποβαθμίστηκαν οι ανθρώπινες αξίες. Γιατί ζούμε ήδη σε εποχή με βαθιές αλλαγές και ταχείς ρυθμούς, για τους οποίους η Κοινωνία μας δεν είναι επαρκώς προετοιμασμένη. Γιατί θα συναντήσει προκλήσεις τις οποίες λίγοι άνθρωποι θα είναι και ικανοί και πρόθυμοι ν' αντιμετωπίσουν. Πρέπει να καλλιεργήσουν την ανθρωπιά τους. Γιατί χωρίς αυτήν, ο συνάνθρωπος δεν κερδίζεται και ο αγώνας δεν αξίζει.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- 1) Ζευγαρίδης Σ και Σταματιάδης Γ. (1997), Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- 2) Κανελλόπουλος Χ.,1990 «Αξιοποίηση προσωπικού», εκδόσεις International Publishing
- 3) Κανελλοπουλος Χ, 1994, «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα», εκδόσεις International Publishing
- 4) Παγκάκης Γρ. (1998), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα
- 5) Φαναριώτης Π. (2001), Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- 6) Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα