

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

## ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΟΥΚΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΜΕΛΕΜΕΝΗ ΜΑΡΙΑ

ΜΠΟΛΜΠΑΣΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ

ΠΑΠΑΝΙΚΟΥ ΜΑΡΙΑ



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**  
**ΜΕΣΩ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 1998**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	9
----------------	---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

1.1. Περιεχόμενο του όρου "ηγετικό στέλεχος" .....	10
1.2. Βαθμίδες των ηγετικών στελεχών .....	12
1.3. Καθήκοντα των ηγετικών στελεχών .....	14
1.4. Προσόντα των ηγετικών στελεχών .....	16
1.5. Ανάγκες σε ηγετικά στελέχη .....	19
1.6. Τρόποι ικανοποίησης των αναγκών σε ηγετικά στελέχη .....	20

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

2.1. Περιεχόμενο και γρήγορη ιστορική αναδρομή .....	22
2.2. Επιμόρφωση και Εκπαίδευση Στελεχών .....	23
2.3. Ιστορική εξέλιξη .....	24
2.4. Οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος .....	26
2.5. Πλαίσιο και Προϋποθέσεις Λειτουργίας .....	28

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

3.1. Εκπαίδευση και ανάπτυξη Στελεχών .....	32
3.2. Λόγοι που επιβάλλουν την εκπαίδευση των μάντατζερ .....	33
3.3. Οι δεξιότητες των μάντατζερ .....	33
3.4. Προϋποθέσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των μάντατζερς .....	34

3.5. Τρόποι μάθησης των στελεχών .....	35
3.6. Τα στυλ μάθησης και η εκπαίδευση των μάνατζερς .....	36
3.7. Εκπαιδευτικές μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας .....	37
3.8. Μέθοδοι εκτός αίθουσας διδασκαλίας .....	38
3.9. Προϋποθέσεις επιτυχίας των προγραμμάτων ανάπτυξης των μάνατζερς .....	38

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**  
**ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ**  
**ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

4.1. Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκώς εκπαίδευσης του προσωπικού .....	40
4.2. Εκπαιδευτικές ανάγκες .....	41
4.3. Ανάλυση των εκπαιδευτικών Αναγκών .....	41
4.4. Εκπαιδευτικές Ανάγκες και Εκπαιδευτικοί Στόχοι .....	42
4.5. Ανάγκες και Εκπαιδευτικό Σύστημα .....	42
4.6. Η σημασία του σωστού προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών .....	43

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**  
**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ**  
**ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ**

5.1. Εισαγωγή .....	45
5.2. Σχήματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης .....	47
5.3. Οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης .....	49

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ**  
**ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΣΤΡΕΣ ΜΕΣΩ**  
**ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

6.1. Εισαγωγή .....	58
6.2. Καλό και Κακό στρές "Ντιστρές" .....	59
6.3. Συμπτώματα Ντιστρές .....	59
6.4. Πηγές Ντιστρές .....	60
6.5. Παθητική, Επιθετική συμπεριφορά και Ντεστρές .....	62
6.6. Εμπειρία από τα σεμινάρια .....	64

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ**  
**ΑΦΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

7.1. Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης .....	65
7.2. Η εξέλιξη της εκπαίδευσης .....	66
7.3. Οι σκοποί της αξιολόγησης .....	67
7.4. Σχολές αξιολόγησης .....	70
7.5. Στάδια αξιολόγησης .....	77

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ**  
**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

8.1. Εισαγωγή .....	80
8.2. Διοικητική ικανότητα στο δημόσιο τομέα .....	80
8.3. Η διαδικασία της διοικητικής ανάπτυξης .....	83
8.4. Έλεγχος, συντήρηση και Παρακολούθηση (follow-up) .....	89
Συμπεράσματα .....	91
Βιβλιογραφία .....	92

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία περιγράφεται το θέμα της αξιοποίησης του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης Στελεχών. Σ' αυτή καταβάλλεται προσπάθεια να αναπτυχθούν τρόποι αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα, ο οποίος καταλαμβάνει ανώτερη θέση μεταξύ των συνετελεστών παραγωγής.

Είναι γεγονός ότι οι κοινωνίες των τεχνολογικά προηγμένων χωρών έχουν μετατοπίσει το ενδιαφέρον από την παραγωγή στην διοίκηση. Επομένως για να επιτευχθεί η ανάπτυξη βασικό στοιχείο, αποτελεί η εκπαίδευση των επιχειρηματικών στελεχών, η οποία προσφέρει ενημέρωση και ευκαιρίες ενεργοποίησης της εφευρετικότητάς τους.

Στο 1ο κεφάλαιο, "ηγετικά στελέχη" διευκρινίζεται η έννοια, τα είδη, τα καθήκοντα, οι ιδιότητες και οι τρόποι απόκτησης στελεχών.

Στο 2ο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το περιεχόμενο της έννοιας ανάπτυξης Στελεχών, η ιστορική εξέλιξη, το πλαίσιο λειτουργίας και οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στο 3ο κεφάλαιο, εξετάζονται οι τρόποι μάθησης και οι μέθοδοι εκπαίδευσης των μάνατζερ, αλλά και οι στόχοι των προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών.

Στο 4ο κεφάλαιο, προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες σε μια οικονομική μονάδα και επιλέγεται το κατάλληλο εκπαιδευτικό σύστημα.

Στο 5ο κεφάλαιο, εξετάζεται η έννοια της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης.

Στο 6ο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι επιπτώσεις και τα συμπτώματα του στρες στα στελέχη, ή συμπεριφορά υπό συνθήκες στρες και η εκπαίδευση για την αποφυγή του.

Στο 7ο κεφάλαιο, εξετάζεται πόσο αναγκαία είναι η σωστή αξιολόγηση και εξηγούνται οι σκοποί, τα στάδια και οι σχολές αξιολόγησης.

Στο 8ο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ανάγκη βελτίωσης του δημόσιου διοικητικού συστήματος αλλά και η ανάπτυξη στελεχών του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

# ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

### 1.1. Περιεχόμενο του όρου "ηγετικό στέλεχος"

Στέλεχος είναι κάθε φορέας θέσης εργασίας, ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις, οι οποίες άμεσα επηρεάζουν την εργασία των άλλων μέσα στην οικονομική μονάδα.

Από τους θεωρητικούς και τους επιχειρηματίες η λέξη "ηγετικό στέλεχος" ή μάνατζερ χρησιμοποιείται κατά πολλούς τρόπους.

Μερικοί τον ταυτίζουν με τον διοικούντα που βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας όμως ο όρος αυτός δεν μπορεί να συγχέεται με την ανώτατη ηγεσία. Ηγετικά στελέχη ή μάνατζερ είναι οι εργοδηγοί, οι αρχιεργάτες μέχρι και ο πρόεδρος της επιχείρησης.

Τα στελέχη ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν την εργασία των άλλων διακρίνονται σε ηγετικά στελέχη και σε στελέχη χωρίς υφισταμένους.

Ηγετικά στελέχη χαρακτηρίζονται εκείνα τα οποία κατέχουν θέση προϊστάμενου και με το δικαίωμα της εξουσίας που τους παρέχεται επηρεάζουν άμεσα τους υφισταμένους τους, έχοντας εξουσία πάνω στην εργασία τους. Σαν βασικό καθήκον έχουν την εποπτεία, τον συντονισμό και τον έλεγχο των ενεργειών των εργαζομένων που διευθύνουν για την επίτευξη αντικειμενικών στόχων, με τη βοήθεια συνεργατών (doing things by people).

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγετικού στελέχους εκτός από την εξουσία και την ευθύνη, στοιχεία τα οποία αποτελούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα όλων των φορέων θέσεως εργασίας είναι το γεγονός ότι στους φορείς θέσεων εργασίας (δηλ. στα ηγετικά στελέχη) δίνονται έργα για διευθέτηση και όχι εργασίες για εκτέλεση.

Η εξουσία τους είναι πιο πλατιά από εκείνη των φορέων απλών θέσεων εργασίας, οι οποίοι δεν έχουν υφισταμένους. Τα ηγετικά στελέχη έχουν υφισταμένους, την εργασία των οποίων εξουσιάζουν. Αυτά έχουν την δύναμη να αποφασίζουν, όχι μόνο για την διάθεση της προσωπικής τους εργασίας αλλά και τον τρόπο, τόπο και χρόνο κατά τον οποίο θα διατεθεί η εργασία των υφισταμένων τους.

Επίσης η ευθύνη των ηγετικών στελεχών είναι πιο πλατιά καθόσον περιλαμ-

βάνει εκτός από την έμμεση ή πρωτογενή ευθύνη (ευθύνη για τα καθήκοντα τα οποία θα εκτελέσει το ίδιο το ηγετικό στέλεχος) και την έμμεση ή δευτερογενή ευθύνη για τις ενέργειες που αποφάσισε, η εκτέλεση των οποίων ανατίθεται από το ηγετικό στέλεχος στους υφισταμένους του).

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετικών στελεχών είναι η επιβολή και η πρωτοβουλία.

Η επιβολή προκύπτει από τον διαχωρισμό αυτού που αποφασίζει και αυτού που εκτελεί. Το ηγετικό στέλεχος δίνει οδηγίες στους υφισταμένους του, έτσι ώστε αυτοί να συμμορφώνονται με τις επιθυμίες και τις αποφάσεις του.

Η πρωτοβουλία αναφέρεται στο δικαίωμα και την υποχρέωση των ηγετικών στελεχών να δραστηριοποιούνται συνεχώς με την θέλησή τους, δίνοντας κατευθύνσεις για σωστή εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

Τυπικό στοιχείο του ηγετικού στελέχους θεωρείται το σύνολο των γνώσεων τις οποίες απέκτησε είτε ύστερα από συστηματικές σπουδές σε ανώτατο ή ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα που συνοδεύονται από ένα δίπλωμα, είτε ύστερα από προσωπική επαγγελματική εμπειρία. Η κατοχή πτυχίου μπορεί να θεωρηθεί ενδεικτικό στοιχείο για το ικανό ηγετικό στέλεχος (όχι όμως και εγγύηση).

Επίσης παρατηρείται το φαινόμενο στις υποανάπτυκτες χώρες πολλές φορές να τοποθετούνται σαν ηγετικά στελέχη άτομα όχι με βάση τις ικανότητες, γνώσεις ή το πτυχίο τους αλλά εξαιτίας της συγγένειας ή φιλίας με τον επιχειρηματία.

Κρίνεται αναγκαίο να τονιστεί, ότι υπάρχει ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στους όρους του ηγετικού στελέχους και του ηγέτη. Ηγέτης (Leader) είναι ένα πρόσωπο το οποίο οδηγεί και κατευθύνει άλλους ανθρώπους. Ηγετικό στέλεχος (Manager) όμως είναι εκείνος ο οποίος πετυχαίνει αποτελέσματα διαμέσου άλλων ανθρώπων.

Τα στελέχη χωρίς υφισταμένους δεν εξουσιάζουν την εργασία των άλλων, αλλά επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις των ηγετικών στελεχών είτε προετοιμάζοντας αυτές, είτε εκφέρονται την γνώμη τους πάνω σε θέματα στα οποία έχουν τις αναγκαίες γνώσεις και εμπειρίες. Αυτά ασκούν καθήκοντα επιτελικού χαρακτήρα και είναι σπάνια στις οικονομικές μονάδες μικρού μεγέθους.

Ανάλογα με το είδος εργασίας που εκτελείται μπορούμε να διακρίνουμε τα στελέχη σε:

- Διοικητικά (Line-officers), που διευθύνουν τους διαθέσιμους πόρους της οικονομικής μονάδας.
- Επιτελικά τα οποία βοηθούν τα διοικητικά στο έργο τους, παρέχοντας σ' αυτά ευκαιρία χρησιμοποίησης των εξειδικευμένων γνώσεών τους διαμέσου ερευνητικών, ενημερωτικών και γνωμοδοτικών υπηρεσιών. Αυτά μπορεί να είναι μεμονωμένα άτομα ή συλλογικά όργανα και τα τελευταία παρουσιάζονται συνήθως σε μεγάλες οικονομικές μονάδες (σχ. 2).

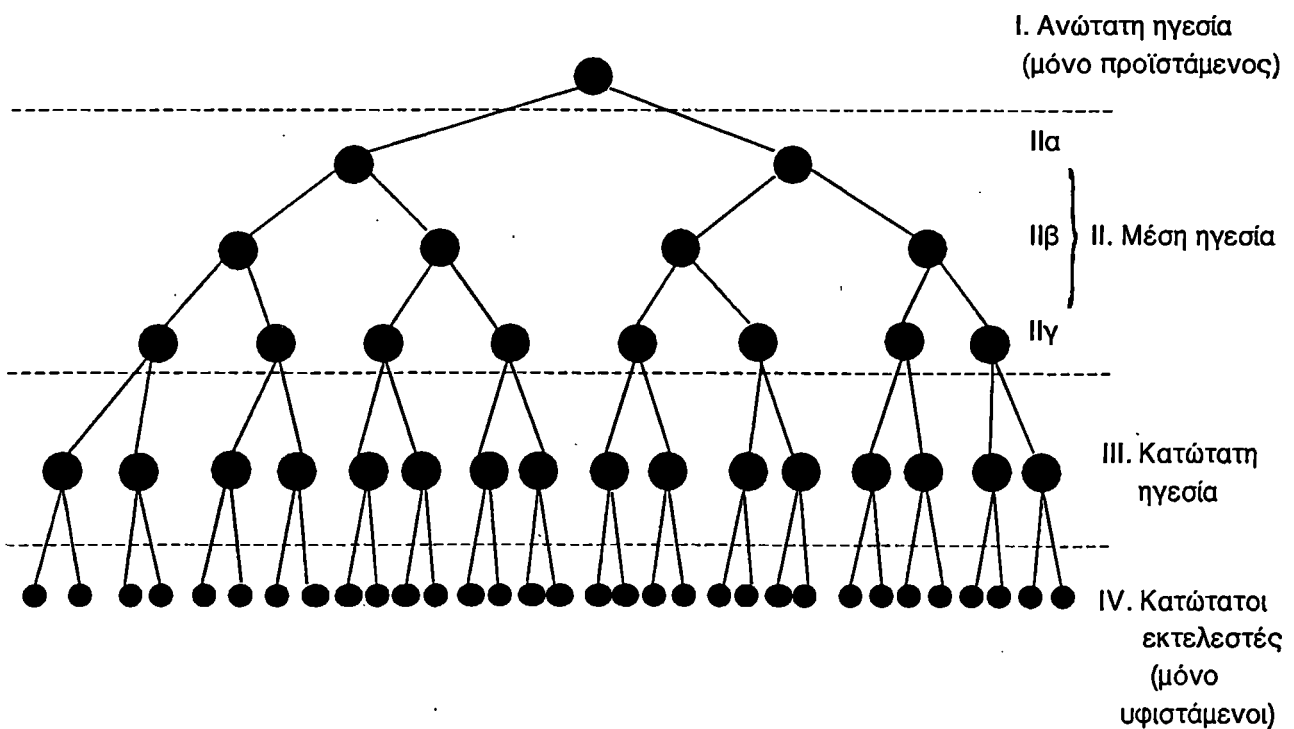


οποίων βοηθούν άμεσα και έμμεσα στην αποστολή της την ανώτατη ηγεσία. Τα ηγετικά στελέχη που ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία είναι αρμόδια για αποφάσεις κατάρτισης και εκτέλεσης αναλυτικών προγραμμάτων δράσης και υπεύθυνα για έναν μόνο τομέα της οικονομικής μονάδας.

Τα ανώτατα ηγετικά στελέχη είναι κυρίως άνθρωποι δημιουργικής πρωτοβουλίας και δεν ασχολούνται με θέματα που έχουν αναθέσει στους υφισταμένους τους. Αυτοί είναι πολύ απασχολημένοι διότι ερευνούν νέες ιδέες τις οποίες θα εφαρμόσουν οι υφιστάμενοί τους. Τα ηγετικά στελέχη της ανατιθέμενης ηγεσίας έχουν εκτελεστικά καθήκοντα και δεν ασχολούνται με τον καθορισμό μακροχρόνιων στόχων.

Η ανατιθέμενη ηγεσία κατανέμεται σε μικρότερες βαθμίδες ηγεσίας : την μέση και την κατώτατη. Μέση βαθμίδα ηγεσίας είναι εκείνη, η οποία δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ούτε σαν ανώτατη, ούτε σαν κατώτατη, έχοντας κοινό χαρακτηριστικό ότι όλα τα μεσαία ηγετικά στελέχη έχουν καθήκον την πραγματοποίηση της επιβαλλόμενης από τα άνω πολιτικής.

Η μέση βαθμίδα ηγετικών στελεχών υπάρχει σε πολύ μεγάλες οικονομικές μονάδες και περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό μελών. Στις μεγάλες οικονομικές μονάδες εμφανίζονται τρεις τέτοιες υποβαθμίδες: η ανώτερη (η IIα), η κυρίως μέση (IIβ) και η κατώτερη βαθμίδα ηγεσίας (IIγ). Ενώ στις πολύ μικρές οικονομικές μονάδες δεν υπάρχει η μέση ηγεσία αλλά μετά τον επικεφαλής (ή προϊστάμενο) ακολουθεί κατευθείαν η βαθμίδα των απλών εκτελεστών.



*Βαθμίδες ηγετικών στελεχών*

Τελειώνοντας πρέπει να αναφερθεί ότι τα μέτρα για βελτίωση και ανάπτυξη

των ηγετικών στελεχών έχουν σκοπό να δώσουν την δυνατότητα στα ηγετικά στελέχη να αναδειχθούν το ταχύτερο δυνατό σε ανώτατα. Αφενός αυτό σημαίνει ότι τα μέτρα για την ανάπτυξη πρέπει να παίρνονται για όλες τις βαθμίδες των ηγετικών στελεχών και αφετέρου ότι πρέπει να δίνεται εξίσου σε όλους τους υπάλληλους η δυνατότητα να λάβουν θέση ανώτερου ηγετικού στελέχους με την πάροδο του χρόνου. Όμως μόνο οι ικανοί υπάλληλοι θα φτάσουν σ' αυτή την βαθμίδα.

### **1.3. Καθήκοντα των ηγετικών στελεχών**

Καθήκοντα των ηγετικών στελεχών είναι να δημιουργήσουν ένα τέτοιο περιβάλλον για την ομάδα τους, ώστε τα επιμέρους άτομα να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Πρώτος ο Fayol υποστήριξε, ότι έργο του κάθε "διοικητή" είναι να προβλέπει, να οργανώνει, να διευθύνει, να συντονίζει και τέλος να ελέγχει. Σήμερα επικρατεί μια παραλλαγή της άποψης του ayol, τά την οποία τα καθήκοντα των μάνατζερς διακρίνονται στις εξής λειτουργίες (Functions) : Προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση και έλεγχος.

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών, την διατύπωση της πολιτικής, τον καταρτισμό των σχεδίων δράσης και την εκτέλεση των προγραμμάτων. Αναφέρεται πρώτα στο παρόν εφόσον προδιαγράφει τον τρόπο μετάβασης από την παρούσα κατάσταση στον αντικειμενικό σκοπό που έχει τεθεί.

Κατά τον προγραμματισμό το ηγετικό στέλεχος πρέπει στην αρχή να προβλέψει τις ευκαιρίες και τα προβλήματα που θα παρουσιαστούν στο μέλλον. Μετά την εκτίμηση του μέλλοντος καθορίζεται η πολιτική με βάση την οποία θα επιδιωχθούν οι σκοποί που τέθηκαν, καταστρώνεται το σχέδιο δράσης το οποίο θα ακολουθηθεί και καθορίζονται οι διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν.

Οργάνωση καλείται η διαδικασία ομαδοποίησης των καθηκόντων σε θέσεις εργασίας, οριοθέτησης της εξουσίας και της ευθύνης κάθε θέσης εργασίας, σύνθεσης των περισσοτέρων θέσεων εργασίας σε ενότητες και καθορισμό των τυπικών ιεραρχικών σχέσεων εργασίας. Εφόσον το ηγετικό στέλεχος επιδιώκει την επιτυχία των σκοπών που έχουν τεθεί σε συνεργασία με άλλα άτομα έχει καθήκον να ενδιαφέρεται για την σωστή οργάνωση του τμήματος που διευθύνει, ώστε να εκτελέσει με επιτυχία το έργο για το οποίο είναι υπεύθυνο.

Επίσης έχει την υποχρέωση να αναθέσει τμήμα της εξουσίας του στους υφισταμένους του και να τους εξασφαλίσει καλές σχέσεις μεταξύ τους, ώστε κάθε ένας απ' αυτούς να έχει στην διάθεσή του τις πληροφορίες που είναι χρήσιμες για την εργασία του.

Ο καλός προγραμματισμός και η καλή οργάνωση δεν επιφέρουν κανένα αποτέλεσμα αν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα πρόσωπα (ηγετικά στελέχη) επομένως είναι ολοφάνερη η σημασία της στελέχωσης.

Στελέχωση καλείται το σύνολο των ενεργειών για την συνεχή επάνδρωση της οικονομικής μονάδας με επαρκή και κατάλληλα ηγετικά στελέχη. Ένα πολύ βασικό καθήκον του ηγετικού στελέχους που πρέπει να τονιστεί είναι η μέριμνά του για εξασφάλιση ικανών ηγετικών στελεχών, τα οποία θα τον διαδεχτούν.

Εκείνο όμως το οποίο αποτελεί υποχρέωση κάθε ηγετικού στελέχους όχι μόνο ως προς την επιχείρηση την οποία εργάζεται αλλά και προς το κοινωνικό σύνολο είναι η παρακίνηση των υφισταμένων του για μάθηση, βελτίωση και πλήρη χρησιμοποίηση των δυνατοτήτων τους στην εργασία τους.

Η διεύθυνση περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες οι οποίες αποβλέπουν στον χειρισμό του ανθρώπου, με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε προσπάθειά του να αποβλέπει στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που τέθηκαν. Ο ρόλος της είναι σπουδαίος εφόσον και τα ικανότερα άτομα σε μια άρτια οργανωμένη οικονομική μονάδα, εργαζόμενα με άριστο προγραμματισμό δεν μπορούν να αποδώσουν στο ανώτερο επίπεδο των δυνάμεων τους αν δεν υπάρχει η κατάλληλη διεύθυνση.



Ο έλεγχος περιλαμβάνει τον καθορισμό προτύπων εκτέλεσης για μέτρηση και σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων σε σχέση με τα πρότυπα καθώς και την εκτίμηση αιτιολόγηση και διόρθωση των αρνητικών αποκλίσεων που θα παρουσιαστούν.

Οι λειτουργίες των ηγετικών στελεχών που αναφέρθηκαν πιο πάνω δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους αλλά αλληλοεξαρτώνται. Για όλες τις δραστηριότητες και για κάθε μία απ' αυτές το ηγετικό στέλεχος παίρνει αποφάσεις. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια πρόσθετη λειτουργία των ηγετικών στελεχών γιατί η εκτέλεση καθηκόντων βασίζεται στην λήψη μιας σειράς αποφάσεων.

Τα παραπάνω καθήκοντα εκτελούνται απ' όλα τα ηγετικά στελέχη δηλ. απ' τον πρόεδρο μιας εταιρίας, ως την κατώτατη βαθμίδα ηγετικού στελέχους. Όμως αξίζει να διευκρινίσουμε ότι όλα τα ηγετικά στελέχη εκτός από την καθοδηγητική εργασία καλούνται να εκτελέσουν και εκτελεστική εργασία π.χ. ο γενικός διευθυντής δέχεται κάποιο σπουδαίο πελάτη.

Τα ηγετικά στελέχη της ανώτατης βαθμίδας (chief executives) ξοδεύουν λίγο χρόνο για τις εκτελεστικές εργασίες ενώ τα κατώτατα ηγετικά στελέχη ξοδεύουν μεγαλύτερο χρόνο. Η σχέση αυτή παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



 = καθοδηγητική εργασία  
 = εκτελεστική εργασία

*Σχέση καθοδηγητικής κι εκτελεστικής εργασίας  
στα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας.*

#### 1.4. Προσόντα των ηγετικών στελεχών

Για την εκπλήρωση των καθηκόντων του, κάθε ηγετικό στέλεχος πρέπει να έχει ορισμένα προσόντα. Τα προσόντα παρουσιάζουν διαφορές ανάλογα με τις ηγετικές θέσεις και τα καθήκοντα τα οποία αντιστοιχούν σε κάθε μια απ' αυτές. Έχουν αναπτυχθεί τρεις θεωρίες που καθορίζουν τα προσόντα τα οποία πρέπει να έχουν το πετυχημένο ηγετικό στέλεχος.

α) **Η θεωρία των ιδιοτήτων**, βασίζεται στην υπόθεση ότι τα καθήκοντα όλων των ηγετικών στελεχών παρουσιάζουν κοινά βασικά χαρακτηριστικά και ότι για την εκπλήρωση αυτών των καθηκόντων απαιτούνται κοινά προσωπικά χαρακτηριστικά.

β) **Η θεωρία της κατάστασης**, βασίζεται αντίθετα στο ότι τα ηγετικά καθήκοντα εξαρτώνται από την ισχύουσα κατάσταση, έτσι ώστε αυτά να μην είναι πάντοτε τα ίδια.

γ) **Η θεωρία της ομάδας** εξηγεί την ηγεσία σαν μια διαδικασία που αναλαμβάνεται πάντοτε από μια ομάδα, έτσι ώστε η καταλληλότητα για ηγεσία να εξαρτάται από την δομή της ομάδας.

Αλλά τόσο η θεωρία της κατάστασης, όσο και η θεωρία της ομάδας, παρότι τονίζουν το πολύπλοκο των ηγετικών καθηκόντων δεν δίνουν απάντηση στο ερώτημα ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα για την εκπλήρωση των ηγετικών καθηκόντων. Σήμερα υπάρχουν πολλοί συγγραφείς, οι οποίοι αρνούνται οποιαδήποτε σχέση υπάρχει ανάμεσα στα επιτυχημένα ηγετικά στελέχη και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Σύμφωνα με την επιχειρηματολογία αυτών αν θέλει ένα ηγετικό στέλεχος να είναι επιτυχημένο πρέπει να βασιστεί στα δικά του χαρακτηριστικά και να μην "αντιγράφει" τον χαρακτήρα των άλλων. Το μόνο κοινό στοιχείο των επιτυχημένων ηγετικών στελεχών είναι ότι έχουν τις ίδιες συνήθειες, ότι χρησιμοποιώντας τις ίδιες μεθόδους, όσο διαφορετική προσωπικότητα και να έχουν, κάνουν πετυχημένο οτιδήποτε είναι αυτό με το οποίο ασχολούνται.

Διάφορες εμπειρικές έρευνες που διεξήχθησαν στις ΗΠΑ σύμφωνα με τα πορίσματα του American Institute of Management οι κυριότερες κατηγορίες προσόντων είναι:

α) Ικανότητα, δηλαδή εξειδικευμένες γνώσεις (όπως γνώσεις για την οργάνωση και διοίκηση, οικονομικές γνώσεις, ηγετικές ικανότητες, συνεργατικότητα, πειθώ) και ιδιότητες τόσο διανοητικές (όπως ευφυΐα, κρίση) όσο και ψυχικές (όπως αποφασιστικότητα).

β) Φιλοπονία δηλ. επιθυμία για χρησιμοποίηση των υφιστάμενων ικανοτήτων και τέλος,

γ) Ακεραιότητα δηλ. τιμιότητα του στελέχους με τον εαυτό του, τον εργοδότη και τους συνεργάτες του, με αίσθημα ευθύνης και δικαιοσύνης.

Η ικανότητα η οποία αναφέρεται στις γνώσεις και δεξιότητες μπορεί να αναλυθεί στις εξής κατηγορίες:

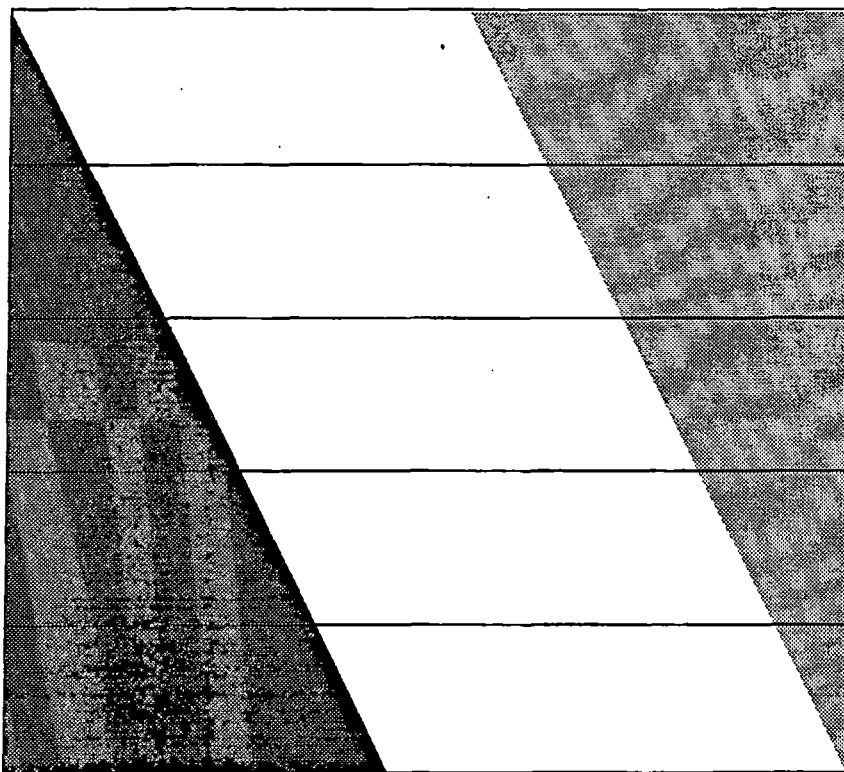
i) Ικανότητα σε τεχνικά θέματα η οποία απαιτήθηκε με την πείρα, την εκπαίδευση και την εξάσκηση δηλαδή ικανότητα για χρήση σύγχρονων γνώσεων και αναγκών τεχνικών για την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων.



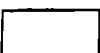
ii) Ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις δηλαδή ικανότητα πετυχημένης επιλογής συνεργατών και σωστής κρίσης για την επίτευξη αποτελεσμάτων διαμέσου άλλων.

iii) Ικανότητα κατανόησης των πολύπλοκων εσωτερικών σχέσεων όλης της οικονομικής μονάδας. Αυτή η γνώση επιτρέπει σε όσους την γνωρίζουν να ενεργούν σύμφωνα με τους αντικειμενικούς σκοπούς της μονάδας και να αποφεύγεται η επιδίωξη των σκοπών των επιμέρους τμημάτων.

Σ' αυτή πρέπει να ενταχθεί και η ικανότητα μεγαλύτερης ευαισθησίας στις αλλαγές του περιβάλλοντος με την οποία δίνεται η δυνατότητα στο ηγετικό στέλεχος να προσαρμοστεί έγκαιρα στις νέες συνθήκες. Στις ιεραρχικές βαθμίδες απαιτείται ο συνδιασμός αυτών των τριών δεξιοτήτων (παρακάτω σχήμα).

Όσο ψηλότερα βρίσκεται το στέλεχος τόσο σπουδαίος είναι ο ρόλος της συνολικής θεώρησης. Όσο πιο κοντά βρίσκεται στη βάση της πυραμίδας, τόσο περισσότερο απαραίτητη είναι η ικανότητα σε Τεχνικά θέματα.



-  = Ικανότητες σε τεχνικά θέματα
-  = Ικανότητες στις ανθρώπινες σχέσεις
-  = Ικανότητες συνολικής θεώρησης

*Ικανότητες ηγετικών στελεχών διαφόρων βαθμίδων ιεραρχίας.*

Τα ηγετικά στελέχη πριν και μετά την άνοδό τους στην επόμενη βαθμίδα ιεραρχίας απαιτείται να μετεκπαιδευτούν για να επιτευχθεί γρήγορη και πλήρης προσαρμογή αυτών στις απαιτήσεις της νέας θέσης. Συνεπώς προκύπτει ανά-

γκη αδιάκοπης μετεκπαίδευσης σ' όλη την διάρκεια της επαγγελματικής ζωής τους.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι η ύπαρξη προσόντων και ικανοτήτων δεν είναι το παν. Αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο είναι η αποτελεσματική δράση του τμήματος (εργοστασίου, επιχείρησης) που διευθύνει το στέλεχος.

Η επιτυχία ενός ηγετικού στελέχους στηρίζεται στην τέχνη της ηγεσίας. Σ' αυτή και μόνο στηρίζονται τα ηγετικά στελέχη του παρελθόντος σήμερα προστίθενται όμως και στοιχεία της επιστήμης που δεν αποκλείουν την τέχνη αλλά την αλληλοσυμπληρώνουν. Αν το ηγετικό στέλεχος θελήσει να εκπληρώσει τα καθήκοντά του βασιζόμενο στην διαίσθησή του και ότι έκανε στο παρελθόν θα αποτύχει. Εξάλλου μόνο η γνώση της θεωρίας δεν εγγυάται επιτυχία εφόσον το ηγετικό στέλεχος θα πρέπει να γνωρίζει να χρησιμοποιεί τις γνώσεις στην πράξη.

Η τεχνολογική πρόοδος και η οικονομική ανάπτυξη σε συνδιασμό με την συνεχή μεταβολή των μεθόδων διοίκησης και λειτουργίας των οικονομικών μονάδων, απαιτούν από τα ηγετικά στελέχη πληρέστερη κατάρτιση σε θέματα διοίκησης. Αυτό βέβαια σημαίνει ότι τόσο οι ειδικές τεχνικές γνώσεις όσο και αυτές που αναφέρονται στον ανθρώπινο παράγοντα συνέχεια θα αυξάνονται.

Από τα προσόντα που προαναφέρθηκαν, όσα αναφέρονται σε γνώσεις είναι κατά κύριο λόγο έμφυτα είναι όμως δυνατό να καλλιεργηθούν κατάλληλα και να αναπτυχθούν διαμέσου της άσκησης.

## **1.5 Ανάγκες σε ηγετικά στελέχη**

Σήμερα συνεχώς γίνεται περισσότερο αντιληπτό το γεγονός, ότι το μέλλον της οικονομικής μονάδας εξαρτάται περισσότερο από τον άνθρωπο παρά από οποιοδήποτε άλλο στοιχείο. Σπουδαιότερο είναι για κάθε οικονομική μονάδα να υπάρχουν κατάλληλα ηγετικά στελέχη παρά να έχει μηχανικό εξοπλισμό ή χρήματα στην τράπεζα.

Διότι αφενός τα ικανά στελέχη, παίρνουν σωστές αποφάσεις, αφετέρου είναι σε θέση να παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργαστούν με ζήλο για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων που έχουν αναληφθεί. Το ηγετικό στέλεχος (μάνατζερ) είναι τόσο απαραίτητο στους ανθρώπους του όσο και ο διευθυντής της ορχήστρας στους μουσικούς του.

Εφόσον τα ηγετικά στελέχη αποτελούν την κινητήρια δύναμη της οικονομικής μονάδας, η ποιότητα αυτών δεν θα πρέπει να εγκαταλείπεται στην τύχη. Συνεπώς η ηγεσία πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή, έτσι ώστε κάθε στιγμή να βρίσκονται στην διάθεσή της επαρκή και κατάλληλα πρόσωπα για την κάλυψη κενών ηγετικών θέσεων εργασίας.

Από την ύπαρξη ικανών ηγετικών στελεχών δεν εξαρτάται μόνο η εξέλιξη

των οικονομικών μονάδων αλλά και η τύχη και η οικονομική ανάπτυξη των χωρών. Οι πιο αναπτυγμένες χώρες χρειάζονται ικανά ηγετικά στελέχη ώστε να κατευθύνουν τις συνεχώς μεγενθυνόμενες, διεθνώς επεκτεινόμενες και οργανωτικά πολύπλοκες επιχειρήσεις στις οποίες η ηγετική εργασία είναι ακριβότερη από το κεφάλαιο.

Η εξέλιξη μιας κοινωνίας σε βιομηχανική αυξάνει την ανάγκη για ικανά στελέχη. Ακόμα και με την είσοδο του ηλεκτρονικού υπολογιστή στην διοίκηση των οικονομικών μονάδων ενώ αναμενόταν μείωση των αναγκών σε ηγετικά στελέχη και υποαπασχόληση αυτών, αντίθετα οι ανάγκες αυξήθηκαν. Πρόσφατες έρευνες στις Η.Π.Α., Αγγλία και Δυτ. Γερμανία απέδειξαν ότι το ποσοστό των ηγετικών στελεχών σήμερα αποτελεί το 15-25% του συνολικού προσωπικού, ενώ πριν το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο ήταν 10% ή και λιγότερο.

Πέρα από την αύξηση των αναγκών σε ηγετικά στελέχη αυξήθηκαν και οι απαιτήσεις προς τα ηγετικά στελέχη (η ποιότητά τους), εξαιτίας του σκληρού ανταγωνισμού και της τεχνολογικής προόδου οι απαιτήσεις προς τα ηγετικά στελέχη (η ποιότητά τους), εξαιτίας του σκληρού ανταγωνισμού και της τεχνολογικής προόδου οι απαιτήσεις των οικονομικών μονάδων για ηγετικά στελέχη ικανά να παρακινούν τους συνεργάτες τους να πραγματοποιούν τις αποφάσεις που λήφθηκαν, είχε αποτέλεσμα να αυξηθεί η ζήτηση για ηγετικά στελέχη πέρα από την προσφορά και τα ικανά στελέχη να γίνονται σήμερα ιδιαίτερα σπάνια.

Το φαινόμενο της έλλειψης ηγετικών στελεχών επιβεβαιώνεται από τις έρευνες που έγιναν σε ελληνικές επιχειρήσεις στις οποίες παρουσιάζεται επιτακτική ανάγκη για επαρκή ικανά ηγετικά στελέχη σήμερα, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να αποκτήσουν ανταγωνιστικότητα ελληνικά προϊόντα.

## **1.6. Τρόποι ικανοποίησης των αναγκών σε ηγετικά στελέχη**

Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της έλλειψης ικανών και αρκετών ηγετικών στελεχών είναι εκείνες οι οποίες δεν εκμεταλλεύτηκαν τους τρόπους ικανοποίησης των αναγκών ή αγνόησαν ορισμένους απ' αυτούς. Παρακάτω περιγράφονται τρεις τρόποι ικανοποίησης:

- α) Προώθηση από μέσα.
- β) Πρόσληψη ηγετικών στελεχών από έξω.
- γ) Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών.

Λέγοντας προώθηση από μέσα εννοούμε την πρόσληψη απλών υπαλλήλων και πτυχιούχων από τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και την εξέλιξη αυτών στην ιεραρχική κλίμακα. Με αυτή την τακτική οι οικονομικές μονάδες βρίσκουν το κατάλληλο πρόσωπο μέσα από τους υποψήφιους υπαλλήλους της επιχείρη-



σης. Αν όμως δεν βρεθεί απ' αυτούς, υπάρχει η δυνατότητα να προσφύγουν στην αγορά εργασίας. Οι λόγοι που υπαγορεύουν αυτή την τακτική είναι κυρίως ψυχολογικοί (τόνωση του ηθικού των υπαλλήλων) και λόγοι απόκτησης καλής φήμης στην αγορά εργασίας για την προσέλκυση νέων υπαλλήλων.

Πέρα από τα πλεονεκτήματα που έχει αυτή η τακτική κατά την εφαρμογή της, όταν εφαρμόζεται αποκλειστικά περιέχει σοβαρούς κινδύνους. Υπάρχει κίνδυνος να μονοπωλούν τις θέσεις μόνο υπάλληλοι της επιχείρησης, χωρίς να εισρέουν νέες ιδέες για προσλήψεις ικανών στελεχών με βάση τις αρχές του ανοικτού ανταγωνισμού.

Βασικός λόγος πρόσληψης ηγετικού στελέχους απ' έξω θεωρείται η κάλυψη της κενής θέσης του στελέχους με προσόντα που δεν υπάρχουν στο προσωπικό της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει σε περιόδους αλλαγής της γενικής κατεύθυνσης της επιχείρησης π.χ. σε περιόδους απότομων τεχνολογικών εξελίξεων, αναζητώντας ηγετικά στελέχη με πλήρη τεχνική κατάρτιση για δημιουργία νέων ιδεών σε θέματα που αφορούν τις τεχνολογικές εφαρμογές.

Ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε πρόσληψη ηγετικών στελεχών ανώτερων συνήθως βαθμίδων ιεραρχίας απ' έξω, (αποσπώντας τους από άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις), είναι για να ικανοποιήσουν ανάγκες σε ηγετικά στελέχη που αποχώρησαν αιφνίδια διότι δεν είχε έγκαιρα προετοιμαστεί αντικαταστάτης και αυτές οι θέσεις πρέπει να καλυφτούν γρήγορα.

Ο πιο πρόσφατος τρόπος ικανοποίησης των αναγκών σε ηγετικά στελέχη, είναι η κάλυψη των κενών με πρόσληψη νέων οι οποίοι διαθέτουν εξειδικευμένη μόρφωση και ηγετικές ικανότητες. Αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται περισσότερο στην πράξη και συνεχώς βελτιώνεται. Υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες προσλαμβάνουν τα στελέχη απ' έξω, είτε γιατί δεν γνωρίζουν πων να τα αναπτύξουν, είτε γιατί θεωρούν την ανάπτυξη πολυδάπανη.

Άλλες επιχειρήσεις πάλι, προτιμούν τα ηγετικά στελέχη που αναπτύσσονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση, διότι πιστεύουν ότι τα στελέχη αυτά γνωρίζουν καλύτερα τους στόχους και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση οφείλει να εξετάζει αντικειμενικά τα υποψήφια στελέχη για την κάλυψη των θέσεων πρώτα μέσα από την επιχείρηση χωρίς να παραμελεί την εξωτερική πηγή. Γιατί αν αποκτά στελέχη αποκλειστικά από μέσα, διατρέχει τον κίνδυνο να κατηγορηθεί στείρα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

# ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

### 2.1. Έννοια και ιστορική αναδρομή

Πριν και μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πλέμου οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις κυρίως των βιομηχανικά αναπτυγμένων χωρών της Βορείου Αμερικής και της Δυτικής Ευρώπης, αλλά επίσης και μερικές πρωτοποριακές επιχειρήσεις των λιγότερο αναπτυγμένων χωρών, άρχισαν να λαμβάνουν κάποια μέριμνα για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση των διοικητικών μεθόδων με την εξασφάλιση καλών ηγετικών στελεχών.

Αυτό συντέλεσε στο να αναπτυχθεί ένα σύνολο από μεθόδους και τεχνικές εκπαιδευτικού κυρίως χαρακτήρα, οι οποίες στοχεύουν στην διοικητική βελτίωση και εξετάζονται με τον τίτλο "Ανάπτυξη στελεχών". Αυτός ο όρος έχει επικρατήσει, χρησιμοποιείται από την δεκαετία του 1960 και προέρχεται από τον Αγγλικό όρο «Management Development».

Η Ανάπτυξη στην αγγλική βιβλιογραφία άλλοτε συνδιάζεται με την βελτίωση των γνώσεων γύρω από την επιστήμη του Μάνατζμεντ και άλλοτε συνδιάζεται με την καλύτερη κατάρτιση των στελεχών. Ο όρος ανάπτυξη χρειάζεται διευκρίνιση συγκεκριμένα "ποιόν ακριβώς αφορά η ανάπτυξη;" Είναι η ανάπτυξη του στελέχους για προσωπική του εξέλιξη ή για την βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Ανάπτυξη στελεχών μπορεί να σημαίνει την συνεχή εκπαίδευση ή επιμόρφωση των μάνατζερς σε όλη την σταδιοδρομία τους έχοντας στόχο την βελτίωσή τους, άσχετα με τις ανάγκες και απαιτήσεις της εργασίας ή μπορεί να σημαίνει την εκπαίδευση των μάνατζερς σε συνδιασμό με τις απαιτήσεις της εργασίας και τις ευκαιρίες που προσφέρει η επιχείρηση.

Οι απόψεις των συγγραφέων για την έννοια της ανάπτυξης θα μπορούσαν να τοποθετηθούν σε μια κλίμακα. Στην μια άκρη τοποθετούνται αυτοί που υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη στελεχών ξεκινά με την πρόσληψη και περιλαμβάνει την εκπαίδευση μέσα και έξω από την εργασία, την προαγωγή ακόμη και την αξιολόγηση. Ενώ στην άλλη άκρη τοποθετούνται οι συγγραφείς που στις δραστηριότητες της ανάπτυξης Στελεχών περιλαμβάνεται μόνο η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.

Στο μέσο αυτής της κλίμακας τοποθετούνται εκείνοι που πιστεύουν, ότι

όλες οι ενέργειες της επιχείρησης που αποβλέπουν στην εξέλιξη του στελέχους, όπως η εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνονται στις δραστηριότητες της ανάπτυξης Στελεχών.

Έτσι καταλήγουμε στον ορισμό που έδωσε ο Papalexandris το 1986 σύμφωνα με τον οποίο : **Ανάπτυξη Στελεχών** είναι το σύνολο των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών ευκαιριών και εμπειριών που προσφέρει η επιχείρηση στα μέλη της, με άμεσο σκοπό την βελτίωση της απόδοσής τους, μέσα στα πλαίσια της εργασίας και απώτερο σκοπό την κάλυψη, από εσωτερικά των αναγκών της επιχείρησης σε στελέχη.

## 2.2. Επιμόρφωση και Εκπαίδευση Στελεχών

Η ανάπτυξη στελεχών επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης Στελεχών (Management Training).

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία, οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις τόσο πρακτικές, όσο και θεωρητικές καθώς και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Σκοπός της είναι να αναπτύξει τεχνικές και ικανότητες λήψης αποφάσεων ή ανάληψης πρωτοβουλιών και ανάλυσης - επίλυσης προβλημάτων κάτω από τις πραγματικές συνθήκες λειτουργίας των οικονομικών μονάδων ή επιχειρήσεων.

Πολλές φορές οι όροι εκπαίδευσης και επιμόρφωσης χρησιμοποιούνται εναλλάξ, ωστόσο υπάρχει διαφορά μεταξύ τους. Συγκεκριμένα η επιμόρφωση περιορίζεται στα ανώτερα στελέχη και περιλαμβάνει περισσότερο επιστημονικά και λιγότερο πρακτικά θέματα, ενώ η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης.

Θα πρέπει όμως ο όρος της Εκπαίδευσης Μάνατζμεντ (Management Education) να μην συγχέεται μ' αυτόν της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης Στελεχών (Management Training). Για τον λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο οι όροι να διαχωρισθούν.

Η εκπαίδευση Μάνατζμεντ συνήθως προηγείται της επιμόρφωσης και απευθύνεται σε νέα άτομα τα οποία προορίζονται να ασχοληθούν επαγγελματικά με την διοίκηση των οργανισμών. Αυτή εντάσσεται στα πλαίσια της δραστηριότητας των Ανώτατων εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, όπου έχουν δημιουργηθεί κύκλοι σπουδών ειδικοί για την διοίκηση των επιχειρήσεων.

Τα προγράμματα που διοργανώνονται στοχεύουν να δώσουν στον σπουδαστή γενικές γνώσεις και να αναπτύξουν ορισμένες επαγγελματικές ικανότητες οι οποίες θα κάνουν τον απόφοιτο ικανό να αναλάβει καθήκοντα διοικητικού στελέχους. Όμως οι γνώσεις που παρέχονται δεν είναι δυνατό να εξοικειώσουν τον σπουδαστή ή τον απόφοιτο να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που παρουσιάζονται καθημερινά στην επιχείρηση, η οποία λειτουργεί σ' ένα πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Στην πράξη αυτό επιτυγχάνεται με τα επιμορφωτικά Σεμινάρια που είναι προσανατολισμένα στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Αυτά εξοικειώνουν τον εργαζόμενο σε μια επιχείρηση με την πρακτική αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων, γεφυρώνοντας έτσι το χάσμα μεταξύ της ακαδημαϊκής μόρφωσης και της καθημερινής πράξης.

Πρέπει να σημειώσουμε και έναν άλλο όρο παρεμφερή με την επιμόρφωση, την μετεκπαίδευση. Όπως η επιμόρφωση έτσι και η μετεκπαίδευση είναι συμπληρωματική εκπαίδευση, η οποία παρέχεται μετά την γενική αλλά είναι μακρύτερης διάρκειας και συνοδεύεται με την απόκτηση τίτλου ακαδημαϊκών ή μεταπτυχιακών σπουδών.

Για να αποτελέσει η εκπαίδευση ή επιμόρφωση μέρος της ανάπτυξης στελεχών πρέπει να πληρούνται οι εξής όροι:

- η εκπαίδευση / επιμόρφωση να προγραμματίζεται από την επιχείρηση,
- να λαμβάνει χώρα αφού το στέλεχος προσληφθεί στην επιχείρηση,
- οι εκπαιδευτικές εμπειρίες που του παρέχονται να αποβλέπουν στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης και στην αύξηση της αποδοτικότητάς της.

### **2.3. Ιστορική εξέλιξη**

Στις αρχές του 20 αιώνα και μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1920 κυριαρχεί στις Η.Π.Α. η θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ με κύριους εκπροσώπους του Frederick Taylor και τον Henry Gantt. Αυτοί ήταν επαγγελματίες managers και υποστήριζαν, ότι τα τμήματα παραγωγής ήταν άσχημα σχεδιασμένα και συντονισμένα, και ότι οι εργοδηγοί χρησιμοποιούσαν κακές μεθόδους επίβλεψης. Αφού μελέτησαν με την βοήθεια λεπτομερών αναλύσεων, προσαρμοσαν τις διαδικασίες της παραγωγής με βάση τις αρχές της μελέτης του χρόνου και των κινήσεων, έλεγξαν την ταχύτητα και τα διαλείμματα και ομαδοποίησαν τα καθήκοντα κάθε εργασίας.

Πίστευαν πως με τον επιστημονικό σχεδιασμό της εργασίας θα κατόρθωναν να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να επιβάλλουν τάξη, όχι μόνο στην διαδικασία της παραγωγής, αλλά και στις σχέσεις προϊσταμένων - εργατών.

Γύρω στα 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητές του επιστημονικού μάνατζμεντ. Αυτοί υποστήριζαν ότι τα συναισθήματα και οι ανάγκες των εργαζομένων δεν λαμβάνονταν υπόψη και οι επιχειρήσεις είχαν να αντιμετωπίσουν αντίσταση κατά της ηγεσίας, ενώ αντίθετα αν τους επέτρεπαν συμμετοχή τότε το ηθικό τους θα ανέβαινε και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία.

Η θεωρία αυτή ονομάστηκε θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων και κύριος εμπνευστής της ήταν ο Elton Mayo. Αυτός ήταν κοινωνιολόγος και χρησιμοποίησε πειραματικές μεθόδους για να αποδείξει την ορθότητα των υποθέσεών του.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1920 ξεκίνησαν τα πρώτα πειράματα που έγιναν στα εργοστάσια της Western Electric Company με σκοπό να αποδείξουν, πως σε ένα φιλικό και ευχάριστο περιβάλλον με την καθοδήγηση ενθαρρυντικών προϊσταμένων και κάτω από συνθήκες καλού φωτισμού, οι εργαζόμενοι στην πειραματική ομάδα θα απέδιδαν περισσότερο από αυτούς της ελεγχόμενης που εργάζονται με σταθερές συνθήκες. Τα αποτελέσματα όμως ξεπέρασαν τις προσδοκίες των ερευνητών.

Τόσο το επιστημονικό μάνατζμεντ, όσο και η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων, επηρέασαν στην αρχή την εκπαίδευση και στην συνέχεια την επιμόρφωση των στελεχών, παίζοντας καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή του επιστημονικού μάνατζμεντ μέσα στην επιχείρηση.

Στα πρώτα στάδια της εφαρμογής του ο Taylor είδε ότι οι εργάτες, έπρεπε να διδαχθούν τις νέες βελτιωμένες συνθήκες εργασίας που θα τους εξοικονομούσαν χρόνο. Από την δικαετία του '20 και μετά, το ενδιαφέρον μεταπήδησε από τους εργάτες στους εργοδηγούς και στην συνέχεια στα στελέχη. Σ' αυτό συντέλεσε η διαπίστωση, πως όλες οι προσπάθειες για βελτίωση των παραγωγικών μεθόδων δεν απέδιδαν παρά μόνο στις περιπτώσεις, που ο προϊστάμενος διέθετε ικανότητες καλής επικοινωνίας και μπορούσε να εξασφαλίσει καλές εργασιακές σχέσεις στην ομάδα του.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο δύο θεωρίες επικρατούν στον χώρο του Μανατζμεντ, η ποσοτική θεωρία και η θεωρία της οργανωτικής συμπεριφοράς. Η ποσοτική θεωρία αποτελεί εξέλιξη του επιστημονικού μάνατζμεντ, αναπτύσσει μοντέλα (μαθηματικά) λήψης αποφάσεων, συστήματα πληροφοριών και χρησιμοποιεί ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ενώ η θεωρία της οργανωτικής συμπεριφοράς αποτελεί εξέλιξη της προπολεμικής θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων.

Οι ψυχολόγοι όπως ο Maslow, ο Mc Gregor και ο Herzberg παρουσιάζουν τρόπους που στηρίζονται στην καλή αντιμετώπιση των ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών, στοχεύοντας στην βελτίωση της παραγωγικότητας. Μια έρευνα που έγινε το 1961, έδειξε ότι το 95% των επιχειρήσεων θεωρούσαν πολύ μεγαλύτερης σημασίας τα προγράμματα σε θέματα ανθρωπίνων σχέσεων και επικοινωνίας, από τα προγράμματα με τεχνικά θέματα, διότι εύρισκαν πολύ ευκολότερη την εκμάθηση τεχνικών γνώσεων από την ανάπτυξη της ικανότητας συννεύησης και του πνεύματος συνεργασίας.

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '60 η ανάπτυξη στελεχών βασιζόνταν σε προγράμματα που είχαν βάση, αφ' ενός το επιστημονικό μάνατζμεντ και την ποσοτική θεωρία και αφ' ετέρου τις αρχές των ανθρωπίνων σχέσεων και την θεωρία της οργανωτικής συμπεριφοράς. Κύριο χαρακτηριστικό αυτών των θεωριών ήταν η προσαρμοστικότητα, δηλαδή η αντιμετώπιση όλων των επιχειρήσεων σαν να ήταν όμοιες και όλων των στελεχών σαν να είχαν τις ίδιες ακριβώς ανάγκες. Όμως οι λύσεις ενώ σε άλλες επιχειρήσεις είχαν θετικά αποτελέσματα, σε άλλες είχαν αρνητικά.

Μετά την δεκαετία του '70, η θεωρία των συστημάτων που αρχικά χρησιμοποιήθηκε στις φυσικές επιστήμες, κερδίζει έδαφος και στο χώρο των επιχειρή-

σεων. Σύμφωνα μ' αυτήν, η επιχείρηση πρέπει να θεωρείται σαν ένα σύνολο αλληλένδετων τμημάτων, που δέχονται εισροές από το περιβάλλον και αφού τις επεξεργασθούν τις μετατρέπουν σε εκροές, στέλνοντας τες πίσω στο περιβάλλον με την μορφή προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η θεωρία των συστημάτων ή η ενδεχομενική θεώρηση του Management ξεκινά το 1961, από έρευνες που έγιναν στο Λονδίνο από τους Burns και Stalker και απέδειξαν, ότι η αποτελεσματικότητα των διοικητικών μονάδων είναι συνδεδεμένη με μεταβλητές όπως το μέγεθος της οικονομικής μονάδας, η τεχνολογία, οι συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού και άλλοι παράγοντες της οικονομικής ζωής. Είναι όμως φανερό ότι δεν υπάρχουν έτοιμες λύσεις για αποτελεσματικό μάνατζμεντ, αλλά κάθε επιχείρηση πρέπει να αναλύσει τις δικές της οργανωτικές ιδιαιτερότητες προκειμένου να υιοθετήσει μια πολιτική για να βελτιώσει τις διοικητικές της μεθόδους.

Ο Mintzberg πιστεύει ότι είναι ανάγκη να προσαρμόσουμε την ανάπτυξη με τις ανάγκες του στελέχους. Συγκεκριμένα ο συγγραφέας πιστεύει, ότι καμιά από τις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, δεν διδάσκει τις απαραίτητες τεχνικές για να γίνει κανείς καλός manager. Προτείνει δε έναν αριθμό δεξιοτήτων οι οποίες περιλαμβάνουν την συνεργασία με συναδέλφους, την επεξεργασία των πληροφοριών, τη λήψη αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, την επιχειρηματικότητα και την αυτογνωσία.

Παρατηρείται δε ότι εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται παλαιές και νεές μέθοδοι ανάπτυξης, που βασίζονται στις αρχές της κλασσικής θεωρίας του management και της οργανωτικής συμπεριφοράς οι οποίες, προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες για στελέχη που παρουσιάζονται στις επιχειρήσεις.

## **2.4. Οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος**

Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων παράλληλα με τις εξελίξεις στην θεωρία της διοίκησης, επηρεάζουν την ανάπτυξη των στελεχών. Αυτές οι εξελίξεις είναι οι εξής:

α) Αλλαγή στην μορφή και το μέγεθος της επιχείρησης. Κατά τα έτη που προηγήθηκαν του Β' Παγκοσμίου Πολέμου οι επιχειρήσεις ακόμα και των τεχνολογικά προηγμένων χωρών της Δύσης, ήταν μικρές στο μέγεθος και συνήθως οικογενειακού χαρακτήρα.

Στα έτη που ακολούθησαν τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο παρουσιάζεται μια μεγάλη αύξηση στο μέγεθος των οικονομικών μονάδων, κυρίως στις προηγμένες χώρες, κάνοντας το κόστος των προϊόντων ανταγωνιστικό. Η οργάνωση αυτών των επιχειρήσεων γίνεται πολύπλοκη, είτε γιατί άλλες επιχειρήσεις έκαναν επέκταση σε νέα ή παρεμφερή προϊόντα, είτε γιατί απέκτησαν δίκτυα σε εγχώρια ή διεθνή κλίμακα. Με αποτέλεσμα η ανώτατη διοίκηση μη μπορώντας να ελέγχει

τα προβλήματα που εμφανίζονται καθημερινά, έπρεπε να καθορίσει μια μακροχρόνια πολιτική και να παραχωρήσει αρμοδιότητες στα επόμενα στελέχη.

β) Αλλαγή στην διοικητική μορφή των επιχειρήσεων. Σήμερα είναι αναγκαία η ύπαρξη επαγγελματιών managers οι οποίοι γνωρίζουν τις εξελίξεις στην επι-  
στήμη του Management. Όμως οι σύγχρονες μελέτες αποδεικνύουν, ότι τα περισσότερα στελέχη γνωρίζουν ελάχιστα ή καθόλου τις εξελιγμένες τεχνικές του management και αγνοούν τις προόδους που έχουν συντελεστεί στην τεχνολογία, στις αγορές και την επικοινωνία των εργαζομένων. Πολλοί είναι οι λόγοι για τους οποίους τα στελέχη, δεν καταφέρνουν να παρακολουθήσουν αυτές τις εξελίξεις, οι κυριότεροι είναι: η ηλικία, η έλλειψη εμπιστοσύνης κ.α. Έτσι οι διοικητικές μέθοδοι κινδυνεύουν να θεωρηθούν απαρχαιωμένες, όταν παρουσιάζουν αντίσταση στις νέες ιδέες και αλλαγές και συνεχώς επανάληψη των ίδιων πραγμάτων επί σειρά ετών. Όλες αυτές τις αδυναμίες η επιχείρηση μπορεί να τις καλύψει με προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών.

γ) Κοινωνικές αλλαγές. Σήμερα οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αλλαγές, οι οποίες επιβάλλονται από το κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και πολιτισμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Αλλαγές στις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών, αύξηση του προσωπικού του γραφείου σε σχέση με τους εργάτες, αυξανόμενη πίεση για μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, είναι αλλαγές που επιβάλλουν στην επιχείρηση να προσέξει περισσότερο τον παράγοντα άνθρωπο. Επομένως οι επιχειρήσεις καλούνται να διοικούν με στόχο όχι μόνο την δική τους ευμερία, αλλά και την ευημερία του κοινωνικού συνόλου και αυτό γιατί οι αποφάσεις της ηγεσίας επηρεάζουν τη ζωή μεγάλου αριθμού ατόμων που βρίσκονται μέσα ή έξω απ' αυτές. Έτσι η απόφαση για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης, η οποία στο παρελθόν λαμβανόταν με βάση οικονομικά κριτήρια, σήμερα προϋποθέτει την γνώμη των οικιστικών και πολεοδομικών αναγκών του πληθυσμού. Γι' αυτό τα ανώτατα στελέχη πρέπει να έχουν ευρύτητα πνεύματος και δυνατότητες προσαρμοστικότητας που απαιτούνται για την ανάληψη κοινωνικών ευθυνών.

δ) Αλλαγές στην τεχνολογία - επανάσταση των πληροφοριών. Η μορφή των περισσότερων επιχειρήσεων αλλάζει με τα θαυμαστά τεχνολογικά επιτεύγματα, ιδίως την εξέλιξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών, η οποία έφερε επανάσταση στις πληροφορίες. Οι δυνατότητες που παρέχει η εξέλιξη της πληροφορικής πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή για να εξυπηρετήσουν τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό όμως απαιτεί συνεχή ενημέρωση των στελεχών η οποία συντελείται μόνο με την κατάλληλη εκπαίδευση και επιμόρφωση.

ε) Διεθνείς επιδράσεις. Η δημιουργία της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς (ΕΟΚ), η εξάπλωση της επιχειρησιακής δραστηριότητας σε παγκόσμια κλίμακα, απαιτεί την ανάπτυξη στελεχών τα οποία θα μπορούν να δρουν διεθνώς. Ο σημερινός manager πρέπει να έχει προετοιμασθεί κατάλληλα ώστε να είναι σε θέ-

ση να αντιμετωπίσει τις ποικιλόμορφες δραστηριότητες και να ανταπεξέλθει στα κοινωνικά συστήματα που θα συναντήσει. Οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνονται πολύπλοκες και συνεχώς επηρεάζουν την εργασία των στελεχών, γι' αυτό τον λόγο θα πρέπει σε συνδιασμό με τις εσωτερικές συνθήκες της επιχείρησης να λαμβάνονται υπόψη, κατά την βελτίωση των διοικητικών μεθόδων.

## **2.5. Πλαίσιο και προϋποθέσεις λειτουργίας**

### **2.5.1. Σχέση με τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ**

Η ανάπτυξη στελεχών έχει άμεση σχέση με την λειτουργία της στελέχωσης και περιλαμβάνει τις ευκαιρίες για εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Καθώς αναφέραμε προηγουμένως, η στελέχωση προηγείται της διεύθυνσης και του ελέγχου και ακολουθεί τον προγραμματισμό και την οργάνωση, αποτελώντας έτσι τον συνδετικό κρίκο των ενεργειών της προπαρασκευής και των ενεργειών της υλοποίησης για την δημιουργία της οικονομικής μονάδας.

Η ευθύνη για στελέχωση βαρύνει τον υπεύθυνο του τμήματος στο οποίο υπάρχει θέση για συμπλήρωση, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού. Όμως για τις θέσεις της ανώτερης βαθμίδας η στελέχωση αποτελεί χρόνια λόγω της πολυπλοκότητας των επιχειρήσεων και των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών του περιβάλλοντος η στελέχωση έχει αποτελέσει, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

Οι λειτουργίες της στελέχωσης περιλαμβάνουν:

- α) την πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό,
- β) επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων με την βοήθεια ορθών διαδικασιών πρόσληψης,
- γ) την ανάπτυξη των στελεχών μέσω της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης
- δ) την αξιολόγηση των στελεχών και την προαγωγή τους στην παραμονή τους στην επιχείρηση.

Οι λειτουργίες της στελέχωσης είναι αλληλένδετες και συχνά επικαλυπτόμενες, έτσι είναι σαφές ότι η ανάπτυξη στελεχών είναι άμεσα συνδεδεμένη με κάθε μια από τις πέντε επιμέρους λειτουργίες. Σημαντικά στοιχεία στην διαδικασία της στελέχωσης είναι ο συντονισμός των πέντε επιμέρους λειτουργιών π.χ. είναι ανώφελο να επιλέγονται στελέχη με Πανεπιστημιακά προσόντα, για να τοποθετηθούν σε εργασίες που απαιτούν απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης, γιατί είναι βέβαιο ότι με την πρώτη ευκαιρία θα αποχωρήσουν.

Υπεύθυνο για την ροή και τον συντονισμό των πληροφοριών είναι το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων ή Προσωπικού. Ο πίνακας 4 που ακολουθεί μας δείχνει



την σχέση της Ανάπτυξης στελεχών με τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ και της επιχείρησης. Η ανάπτυξη στελεχών από πλευράς λειτουργιών μάνατζμεντ ανήκει στην λειτουργία της στελέχωσης, ενώ από πλευράς λειτουργιών της επιχείρησης αποτελεί κύριο μέλημα της διοίκησης προσωπικού.

Λειτουργίες Επιχείρησης	Λειτουργίες Management	Προγ/σμός	Οργάνωση	Στελέχωση	Διεύθυνση	Έλεγχος
Παραγωγή						
Οικονομικές Υπηρεσίες						
Πωλήσεις						
Marketing Δημόσιες Σχέσεις						
Προμήθειες						
Προσωπικό				Ανάπτυξη Στελεχών		
Έρευνα και Ανάπτυξη						

*Πλαίσιο Λειτουργίας της Ανάπτυξης Στελεχών.*

## 2.5.2. Στόχοι ανάπτυξης στελεχών

Κάθε προσπάθεια ανάπτυξης στελεχών αποβλέπει σε μια αλλαγή προσανατολισμένης προς επιθυμητούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι :

- α) ανάπτυξη της ικανότητας προσαρμογής προς τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες,
- β) ανάπτυξη της ικανότητας κατανόησης των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς,
- γ) ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της υποκίνησης των στελεχών για την δημιουργία καινοτομιών.

Για να πετύχουν τα προγράμματα ανάπτυξης των στελεχών τους επιθυμητούς στόχους κρίνεται αναγκαίο να επισημανθούν οι τομείς οι οποίοι μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα, με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους. Αυτοί οι τομείς είναι οι ακόλουθοι:

- i) γνώσεις (Knowledge) αποτελούνται από ένα απόθεμα πληροφοριών, γεγονότων και παρατηρήσεων σχετικών με την οικονομία, την τεχνολογία και τις διοικητικές αρχές της επιχείρησης,
- ii) οι επιδεξιότητες (Skills) περιλαμβάνουν την βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του στελέχους π.χ. ικανότητα χειρισμού προβλημάτων επικοινωνίας,
- iii) η συμπεριφορά (Attitudes) περιλαμβάνει την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Κάθε μια από τις απαιτούμενες ικανότητες συμβάλλουν στην αποδοτικότητα του στελέχους, η οποία στοχεύει στο να επιτελέσει με επιτυχία το έργο του.

## 2.5.3. Αρχές της ανάπτυξης στελεχών

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

- α) Η πολιτική της ανάπτυξης στελεχών πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την γενική πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης και να έχει την έγκριση της ανώτατης ηγεσίας.
- β) Πρέπει να έχει σαν επίκεντρο τις ατομικές και εργασιακές ανάγκες του στελέχους. Ο Peter Drucker το 1955 αναφέρει ότι, η ανάπτυξη είναι πάντοτε ανάπτυξη του εαυτού μας. Όμως η επιχείρηση οφείλει να επισημανει και να

εξαλείψει τα εμπόδια που παρουσιάζονται και να προσφέρει στο άτομο την ευκαιρία και την ενθάρρυνση που απαιτεί.

γ) Η ανάπτυξη είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τις δραστηριότητες της στελέχωσης και κυρίως με την επιλογή των στελεχών, διότι χωρίς προσεκτική επιλογή των στελεχών κάθε προσπάθεια ανάπτυξης είναι καταδικασμένη να αποτύχει.

δ) Η ανάπτυξη είναι αποτέλεσμα του επιτυχούς μανάτζμεντ. Η οργάνωση της επιχείρησης, η σχέση προϊσταμένων - υφισταμένων και ο βαθμός συγκεντρωτισμού επηρεάζουν σημαντικά την ανάπτυξη των managers.

Σε μια από τις έρευνές της η αμερικάνικη εταιρία "General Electric" αφού μελέτησε τα χαρακτηριστικά των πιο επιτυχημένων στελεχών της, προσπάθησε να καταλήξει στον ιδεώδη τύπο του στελέχους. Η απάντηση υπήρξε κατηγορηματική. "Δεν υπάρχει συγκεκριμένος τύπος επιθυμητού μανάτζερ".

#### **2.5.4. Στάδια ανάπτυξης στελεχών**

Βασικό ρόλο για την επιτυχία ενός προγράμματος ανάπτυξης στελεχών, παίζει η γνώση των συνθηκών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και η τήρηση μιας λογικής διαδικασίας που περιλαμβάνει μια σειρά από αλληλένδετα στάδια:

Σε γενικές γραμμές αυτά τα στάδια είναι τα ακόλουθα:

α) Η πολιτική της ανάπτυξης στελεχών θα αποτελεί τμήμα της επιχειρησιακής στρατηγικής και θα περιλαμβάνει τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης.

β) Καθορισμός των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών ο οποίος, θα βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης τους, στις προοπτικές για εξέλιξη και στις ανάγκες για καλύτερη απόδοση.

γ) Εφαρμογή του προγράμματος ανάπτυξης ύστερα από επιλογή των ενδοεπιχειρησιακών και εξωεπιχειρησιακών μεθόδων καθώς και των μεθόδων ανάπτυξης στην θέση εργασίας.

δ) Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος με βάση τα κριτήρια της κάλυψης των στόχων του προγράμματος και της βελτιωμένης απόδοσης των στελεχών.

Τελειώνοντας πρέπει να υπογραμμίσουμε, ότι οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη των στελεχών πρέπει να ακολουθούν αυτά τα στάδια για την ορθή εφαρμογή του προγράμματος και να είναι συνεχώς ενήμεροι για τις εξελίξεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

### 3.1. Εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών

Όλες οι χώρες του κόσμου επιδιώκουν την οικονομική ανάπτυξη, δηλαδή την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των λαών τους. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται η ύπαρξη δύο προϋποθέσεων: Η πρώτη είναι η ύπαρξη κάθε μορφής οργανώσεων, οι οποίες θα αξιοποιήσουν το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό και μαζί με τα άλλα πλουτοπαραγωγικά μέσα θα πραγματοποιήσουν τους στόχους τους. Η δεύτερη είναι αποτέλεσμα της πρώτης και αφορά την σωστή λειτουργία των οργανώσεων, για την οποία απαιτείται ύπαρξη μάνατζερ. Αυτό γιατί, όπως είναι απαραίτητα τα κεφάλαια για να γίνουν έργα υποδομής όπως βιομηχανικές εγκαταστάσεις τηλεπικοινωνίες, το ίδιο απαραίτητοι είναι και οι μάνατζερ.

Τα τελευταία χρόνια τεράστια ποσά δαπανώνται για τα προγράμματα ανάπτυξης μάνατζερ. Μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις αγωνίζονται να αναπτύξουν το μάνατζμεντ και τους μάνατζερ, άλλοτε στα πλαίσια των επιχειρήσεων με ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα και άλλοτε με αποστολή των ανθρώπων τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα ειδικών οργανισμών όπως το ΕΛΚΕΠΑ, η ΕΕΔΕ κ.λ.π. Άρα οι μάνατζερς δεν γεννιούνται αλλά γίνονται. Η ανάπτυξή τους είναι μια μακροχρόνια διαδικασία και οι ίδιοι πρέπει να συμμετέχουν εθελοντικά γιατί με το ζόρι κανείς δεν αναπτύσσεται.

Εκείνο το οποίο πρέπει να τονίσουμε είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να παρέχει τις κατάλληλες ευκαιρίες, ώστε η ανάπτυξη να είναι αποτελεσματική και αποδοτική, να είναι επίσης προς όφελος τόσο των αναπτυσσόμενων αλλά και της επιχείρησης σαν σύνολο.

Διότι μόνος ο μάνατζερ είναι δύσκολο να εντοπίσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του, γι' αυτό χρειάζεται την συμπαράσταση και ενθάρρυνση του ιεραρχικά ανώτερου αλλά και της ίδιας της επιχείρησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μερικοί λαθεμένα περιορίζουν την ανάπτυξη των μάνατζερ στην παρακολούθηση σεμιναρίων, γιατί αυτά δεν αποτελούν ανάπτυξη μάνατζερ αλλά εργαλεία της ανάπτυξης. Ενώ άλλοι την περιορίζουν στους τρόπους προαγωγών ή της αντικατάστασης των μάνατζερ.

### **3.2. Λόγοι που επιβάλλουν την εκπαίδευση των μάνατζερ**

Την εκπαίδευση των μάνατζερ επιβάλλουν οι εξής λόγοι:

- α) Το περιβάλλον του οργανισμού είναι πολύπλοκο, γι' αυτό απαιτείται συνεχής προσαρμογή των οργανισμών στις απαιτήσεις και προκλήσεις του και αξιολόγηση των ευκαιριών που αυτό προσφέρει. Αυτά απαιτούν ικανούς μάνατζερ που πρέπει να εκπαιδευτούν.
- β) οι επαφές του μάνατζμεντ με διάφορες ομάδες όπως: το κράτος, τους πελάτες, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις κ.λ.π. απαιτούν εξειδικευμένες ικανότητες που πρέπει να αναπτυχθούν στους μάνατζερ.
- γ) Οι επιχειρηματικές αποφάσεις έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στις οργανώσεις. Άρα οι μάνατζερ που παίρνουν τις αποφάσεις πρέπει να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του έργου τους;
- δ) ένας ακόμη σημαντικός λόγος είναι: α) απαιτήσεις των ίδιων των μάνατζερ από το έργο τους. Οι σημερινοί μάνατζερς χρειάζονται συνεχή ανάπτυξη για να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις εργασιακές απαιτήσεις για την ατομική τους ικανοποίηση. Αν δεν συμβαίνει αυτό διαταράσσεται η ισορροπία στην ζωή των μάνατζερ. Συνεπώς υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και των μάνατζερ.

### **3.3. Οι δεξιότητες των μάνατζερ**

Ένας από τους επώνυμους στο χώρο του μάνατζμεντ υπογραμμίζει τις δεξιότητες ενός επιτυχημένου μάνατζερ, οι οποίες είναι οι εξής: Η τεχνική δεξιότητα γνώση του τεχνικού αντικειμένου, του τομέα απασχόλησης του μάνατζερ π.χ. παραγωγή.

Η δεξιότητα διαπροσωπικών σχέσεων, ικανότητα δημιουργίας, ανάπτυξης και διατήρησης σωστών διαπροσωπικών σχέσεων με τους ανώτερους, τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους καθώς και η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος συνεργασίας.

Η δεξιότητα σύλληψης αφηρημένων νοημάτων. Δηλαδή ανάλυση των εμ-

φανιζόμενων προβλημάτων και καταστάσεων και μεθόδων λήψης αποφάσεων για την επίλυση αυτών.

Οι μάνατζερ πρέπει να διαθέτουν σε κάποιο βαθμό και τις τρεις δεξιότητες, η σημασία όμως καθεμιάς για την επιτυχία του μάνατζμεντ διαφέρει ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται ο μάνατζερ, π.χ. για την επιτυχία στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα η πιο σημαντική δεξιότητα είναι η τεχνική, ενώ για τα ανώτερα η αντιληπτική. Αλλά και η δεξιότητα σωστού χειρισμού των ανθρώπων παραμένει εξίσου σημαντική για την επιτυχία του μάνατζερ σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Ο Μάινερ υποστηρίζει, ότι για να γίνει κάποιος μάνατζερ πρέπει να υπάρχει και η σχετική παρακίνηση γι' αυτό. Ενώ ο Φαγιόλ μεταξύ των χαρακτηριστικών των καλών μάνατζερ περιλαμβάνει την κινητικότητα και ενεργητικότητα. Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν άνθρωποι με τις παραπάνω δεξιότητες, οι οποίοι δεν πετυχαίνουν στο έργο τους γιατί δεν έχουν την διάθεση να τις χρησιμοποιούν. Γεννιέται όμως το ερώτημα αν οι δεξιότητες του μάνατζμεντ μπορούν να διδαχθούν;

Ο Κάττ πιστεύει ότι η τεχνική δεξιότητα είναι ευκολότερο να διδαχθεί, ενώ η δεξιότητα ανάπτυξης και διατήρησης σωστών διαπροσωπικών σχέσεων πιο δύσκολα, γιατί περιέχει συναισθηματικά στοιχεία. Επίσης η αντιληπτική είναι εξίσου δύσκολο να διδαχθεί, γιατί περιλαμβάνει γνωστικές διαδικασίες που ο καθένας αναπτύσσει νωρίς στην ζωή του.

Θα πρέπει να τονιστεί, ότι αυτοί που φιλοδοξούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους για μάνατζμεντ, ωφελούνται πολύ από τις ευκαιρίες που τους προσφέρονται να παρατηρήσουν από πετυχημένους μάνατζερ στο έργο τους. Η κατανόηση του τι αυτοί κάνουν, πως το κάνουν αποτελούν σημαντικό παράγοντα μάθησης. Όμως μπορεί κάποιος να μάθει και από την πρακτική μη αποτελεσματικών μάνατζερ, δηλαδή να μάθει τι πρέπει να αποφεύγει στο έργο του, διότι και οι επιτυχημένοι μάνατζερ κάνουν λάθη.

### **3.4. Προϋποθέσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των μάνατζερ**

Πρώτο και κυριότερο, χρειάζονται εκπαιδευτικά ιδρύματα τα οποία θα βγάλουν τεχνικούς και κάθε είδους επιστήμονες, αλλά και μάνατζερ. Επίσης χρειάζεται, να καλλιεργηθεί η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μέσω σωστά σχεδιασμένων προγραμμάτων.

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα σχεδιασμένο για την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και των μάνατζερ, πρέπει να καλύπτει όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Στην πράξη όμως, τα περισσότερα προγράμματα περιορίζονται στα κατώτερα και μεσαία επίπεδα και αυτό γιατί οι ανώτατοι μάνατζερς, έχοντας φτάσει σ' αυτά τα επίπεδα έχουν αποδείξει την ικανότητά τους.

Η ανάπτυξη των ανώτατων μάνατζερ, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυ-

χία της οργάνωσης, διότι χωρίς ικανούς και δημιουργικούς μάνατζερ στην κορυφή της πυραμίδας κινδυνεύει το μέλλον της οργάνωσης.

Πρωταρχικής σημασίας είναι το γεγονός, να καθοριστούν οι στόχοι των προγραμμάτων ανάπτυξης των μάνατζερ, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

- κατανόηση του κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και των χαρακτηριστικών των ανταγωνιστών,
- κατανόηση ότι το μάνατζμεντ υπάρχει για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων,
- κατανόηση της ζωτικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης,
- παρακίνηση των ανθρώπων για βελτιωμένη παραγωγικότητα.

### **3.5. Τρόποι μάθησης των στελεχών**

Ο Κόλμπ λέει ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι άνθρωποι μαθαίνουν.

α) Από τις εμπειρίες που ζουν. Τα γεγονότα εξαναγκάζουν το άτομο να μάθει, αλλά αυτά δεν ελέγχονται έτσι το άτομο μαθαίνει να αποφεύγει αυτά που του προκαλούν δυσαρέσκεια και επιδιώκει αυτά που τον ευχαριστούν.

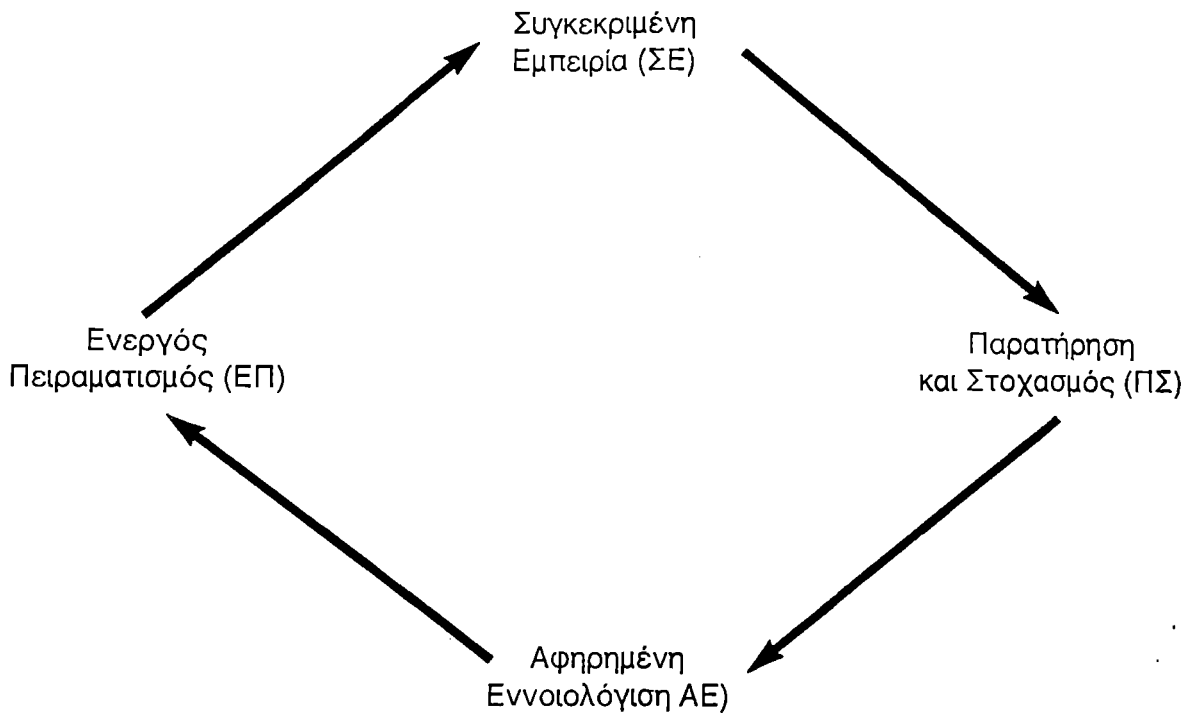
β) Από την παρατήρηση αυτών που συμβαίνουν. Κάποια άτομα μαθαίνουν παρατηρώντας άλλους που κάνουν κάτι, συζητώντας μαζί τους, κάνοντας ερωτήσεις ή ζητώντας συμβουλές.

γ) Από την μελέτη βιβλίων και άρθρων καθώς και από τον ενεργό πειραματισμό. Δηλαδή μαθαίνει κάνοντας κάτι.

Ο Κόλμπ υποστηρίζει ότι η μάθηση είναι ένας κύκλος που αποτελείται από τέσσερα στάδια. Πρώτα ο μάνατζερ ζει μια συγκεκριμένη εμπειρία, η οποία του παρέχει ευκαιρίες για να κάνει σκέψεις και παρατηρήσεις γύρω από τα δεδομένα της. Αυτές ενσωματώνονται στην θεωρία του και μπαίνουν σε εφαρμογή στις νέες καταστάσεις που αντιμετωπίζει ο ίδιος.

Ενώ το μοντέλο μάθησης του Κόλμπ στην σχηματική του παρουσίαση φαίνεται απλό, στην πράξη τα πράγματα δυσκολεύουν. Συγκεκριμένα δύο είναι οι συνιστώσες από τις οποίες αποτελείται αυτό. Αφ' ενός η συγκεκριμένη εμπειρία και η αφηρημένη εννοιολόγησή της και αφ' ετέρου ο ενεργός πειραματισμός και ο στοχασμός - παρατήρηση.

Το μοντέλο αυτό, απαιτεί από τον εκπαιδευόμενο να βιώσει κάποιες καταστάσεις απελευθερωμένος, από τους περιορισμούς που του επιβάλλουν οι παλιές ιδέες και συνήθειες.



*Το μοντέλο μαθήσεως του Κόλμπ*

Τέλος ο Κόλμπ κατατάσει την διαδικασία της μάθησης σε ενεργητική και παθητική και υποστηρίζει ότι αυτή, περνάει από τέσσερις φάσεις όμως ο καθένας δίνει την δική του έμφαση σε κάθε μία απ' αυτές.

### **3.6. Τα στυλ μάθησης και η εκπαίδευση των μάντζερ**

Η ύπαρξη διαφορετικών στυλ μάθησης δημιουργεί προβλήματα στην εκπαίδευση - ανάπτυξη των μάντζερ. Για να επιτύχει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα απαιτείται και από τα δύο μέρη, (εκπαιδευτικές και εκπαιδευομένους) να γίνει κάποιος συμβιβασμός. Η πράξη δείχνει ότι δεν είναι δυνατό να βελτιωθεί η εκπαίδευση αφαιρώντας από τα εκπαιδευτικά προγράμματα την θεωρία. |

Γιατί η γνώση που απαιτείται θεωρητικά, χωρίς την δυνατότητα εφαρμογής αυτής σε πραγματικές καταστάσεις φαίνεται στους εκπαιδευομένους σαν θεωρητική και άσχετη με την πραγματικότητα. Άλλωστε εκείνο που μετράει, είναι η ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Άρα οι δύο τρόποι μάθησης (εμπειρική μάθηση και θεωρητική παρουσίαση) αποτελούν απαραίτητο συμπλήρωμα ο ένας του άλλου.



### 3.7. Εκπαιδευτικές μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας

Μερικές από τις γνωστότερες εκπαιδευτικές μεθόδους είναι οι εξής:

- α) Διαλέξεις. Η διάλεξη, είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος εκπαίδευσης που είναι οικονομική από πλευράς κόστους. Αυτή συγκεντρώνει έντονες κριτικές, δηλαδή μπορεί να είναι κουραστική και μη αποτελεσματική. Είναι όμως χρήσιμη όταν στοχεύει στο να μεταφέρει όγκο πληροφοριών στους εκπαιδευόμενους, χωρίς απαραίτητα να απαιτεί και την κατανόησή τους. Η μέθοδος αυτή προσφέρεται περισσότερο, για να παρουσιάσει τεχνικές και όχι μεθόδους αλλαγής της συμπεριφοράς των συμμετεχόντων. Η αποτελεσματικότητά της βελτιώνεται με την χρήση βίντεο, διαφανειών ή με τον συνδιασμό άλλων εκπαιδευτικών μεθόδων.
- β) συνδιασμός διάλεξης και συζήτησης. Αυτός προσφέρεται για να εμπλουτίσει τις γνώσεις των συμμετεχόντων, να επηρεάσει ή να αλλάξει τις στάσεις τους, αλλά και να επιλύσει τα προβλήματα. Αυτή η μέθοδος διαφέρει σημαντικά από την σκέτη διάλεξη, γιατί οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν ενεργό μέρος στη συζήτηση, υπό την ηγεσία κάποιου, ο οποίος κατευθύνει και διατηρεί την συζήτηση και ενθαρρύνει τα άτομα να διατυπώσουν ελεύθερα τις απόψεις τους. Κλασικό παράδειγμα αυτής της μεθόδου αποτελούν τα σεμινάρια. Η επιτυχία της εξαρτάται από το περιεχόμενο της ημερήσιας διάταξης, αλλά και από τις ικανότητες του ηγέτη να κατευθύνει την συζήτηση και να παρακινεί τους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν ενεργά σ' αυτή.
- γ) συζήτηση-ανάλυση περιπτώσεων. Στους εκπαιδευόμενους δίδονται για μελέτη και προετοιμασία για συζήτηση, περιγραφές επιχειρηματικών καταστάσεων. Η μέθοδος δεν αποβλέπει στην διατύπωση λύσεων, αλλά από μέρους των συμμετεχόντων στην διάγνωση του προβλήματος και στον προσδιορισμό των παραγόντων που το διαμορφώνουν. Οι εκπαιδευόμενοι υποστηρίζουν τις θέσεις τους παρουσία των άλλων συμμετεχόντων, έτσι τους δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάσουν την ικανότητά τους στο να πείσουν τους άλλους για την ορθότητα των απόψεών τους. Από τις συζητήσεις γίνεται αντιληπτό, ότι στα επιχειρηματικά προβλήματα δεν υπάρχουν μοναδικές σωστές λύσεις αλλά διάφορες.
- δ) εμπειρική μέθοδος. Κατά την διάρκεια τέτοιων προγραμμάτων προσφέρεται η ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους, σε συνεργασία με τους άλλους να ζήσουν και να δοκιμάσουν καταστάσεις και ιδέες που έχουν διαβάσει. Έτσι μπορούν να επανεξετάσουν την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους, να είναι πιο ανεκτικοί και να αναπτύξουν ομαδική συνεργασία. Επίσης να μπορούν να αντιμετωπίσουν, διαπροσωπικά προβλήματα που παρουσιάζονται στον εργασιακό χώρο, αλλά και να διδαχτούν απ' αυτά.
- ε) επιχειρηματικά παίγνια. Σ' αυτά παίρνουν μέρος ομάδες που ανταγωνίζονται

μεταξύ τους. Οι ομάδες αυτές παίρνουν αποφάσεις σε προβλήματα, που εμφανίζονται σε όλες τις λειτουργίες της επιχειρήσεις στα πλαίσια κάποιου μοντέλου που δεν είναι γνωστό στις ομάδες. Στην συνέχεια οι αποφάσεις που παίρνονται, επεξεργάζονται σε κουμπιούτερ σύμφωνα με τα δεδομένα του μοντέλου και παρέχεται επαναπληροφόρηση στις ομάδες για παραπέρα αποφάσεις.

στ) Καλλιέργεια παρακίνησης επιτευγμάτων. Κατά τον Μακ-Λέλαντ οι άνθρωποι έχουν τρεις ανάγκες: την ανάγκη για επιτεύγματα, την κοινωνική και την ανάγκη για ισχύ. Οι άνθρωποι έχουν και τις τρεις ανάγκες, έτσι αισθάνονται έντονη την ανάγκη να υπερπηδήσουν τα εμπόδια στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων.

### **3.8. Μέθοδοι εκτός αίθουσας διδασκαλίας**

Άλλοι τρόποι για την ανάπτυξη των μάνατζερ είναι:

- α) Μεταθέσεις από θέση σε θέση, ώστε οι μάνατζερ να αποκτούν καινούργιες εμπειρίες και ικανότητες που θα τους είναι χρήσιμες στην μετέπειτα καριέρα τους.
- β) καθοδήγηση από τον προϊστάμενο του μάνατζερ στο καθημερινό του έργο. Αυτή η μορφή εκπαίδευσης αποβλέπει στην πληρέστερη ανάπτυξη των δυνατοτήτων του μάνατζερ και στην θεραπεία των αδυναμιών τους.
- γ) Η ατομική μελέτη βιβλίων, άρθρων. Η διεύθυνση εκπαίδευσης διοχετεύει στους ενδιαφερόμενους άρθρα, βιβλία και οτιδήποτε άλλο μπορεί να προσφέρει σ' αυτούς γνώσεις, ιδέες που είναι χρήσιμες για την εκπαίδευση και ανάπτυξή τους.

Επειδή οι μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης μάνατζερ ποικίλλουν και δεν υπάρχει μια ιδεώδης μέθοδος, ο συνδιασμός των παραπάνω μεθόδων είναι πιο αποτελεσματικός από την μεμονωμένη μέθοδο.

### **3.9. Προϋποθέσεις επιτυχίας των προγραμμάτων ανάπτυξης των μάνατζερ**

Για να επιτύχουν τα προγράμματα χρειάζεται:

- α) Κατανόηση του τι είναι μάνατζμεντ, ποιές λειτουργίες και ποιές δεξιότητες

πρέπει να υπάρχουν ή να αποκτηθούν για την αποτελεσματική εφαρμογή του στον εργασιακό χώρο.

β) ύπαρξη παρακίνησης για την εκπαίδευση των στελεχών, γιατί κανείς δεν εκπαιδεύεται με εντολή, αλλά πρέπει οι ίδιοι να πιστέψουν, ότι το πρόγραμμα θα τους φανεί χρήσιμο στο έργο τους.

γ) υπομονή και συνεχή υποστήριξη των εκπαιδευθέντων στο καθημερινό τους έργο.

δ) συστηματική αξιολόγηση του προγράμματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

# ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

### 4.1. Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού

Στην χώρα μας υπάρχει μεγάλη και μόνιμη ανισορροπία ανάμεσα στις προσφερόμενες ειδικότητες από το εκπαιδευτικό σύστημα και τις ανάγκες της οικονομίας. Η ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού των επιχειρήσεων προέρχεται από:

- α) τις διαφορές των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι, σε σχέση με τις ειδικές απαιτήσεις του επαγγέλματος που πρόκειται να ακολουθήσουν. Αυτό οφείλεται στο, ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν συμφωνούν με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.
- β) Η τεχνολογική πρόοδος συνεχώς διαφοροποιεί τις ειδικότητες που είναι απαραίτητες σε κάθε επιχείρηση.
- γ) Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέση με μεγαλύτερες ευθύνες που καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση.
- δ) Τον εμπλουτισμό των γνώσεων του προσωπικού με τις νέες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας αλλά και τις αλλαγές που συντελούνται στο κοινωνικό περιβάλλον.

## 4.2. Εκπαιδευτικές ανάγκες

Σ' αυτό το σημείο κρίνεται χρήσιμο να αναφερθούμε, σε ορισμένες από τις εκπαιδευτικές ανάγκες που υπάρχουν σε έναν οργανισμό, σ' αυτές περιλαμβάνονται:

- η χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος, ο ελλιπής ποιοτικός έλεγχος, η κακή συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες, ο υψηλός δείκτης εργατικών ατυχημάτων και τέλος η ανεπαρκής πληροφόρηση των εργαζομένων σε θέματα πολιτικής και οργάνωσης της εταιρίας.

Όμως οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορεί να οφείλονται και σε συμπτώματα αποτυχημένου μάνατζμεντ δηλαδή

- αποτυχία υποκίνησης του προσωπικού,
- υψηλά πρότυπα και στόχοι παραγωγής σε σχέση με τις δυνατότητες σε ανθρώπους και εξοπλισμό που έχει η εταιρία,
- κακές εργασιακές σχέσεις και προβλήματα μεταξύ της διοίκησης και του σωματείου των εργαζομένων.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες, είναι αποτέλεσμα της ύπαρξης του εκπαιδευτικού κενού που υπάρχει μεταξύ των περιγραφών εργασίας από την μια μεριά και δεδομένων γνώσεων προσωπικού από την άλλη. Η ανάλυση του εκπαιδευτικού κενού οδηγεί σε μια σειρά εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πρέπει να παρακολουθήσουν τα άτομα από κάθε οργανωτική ομάδα (Διεύθυνση ή τμήμα) για να καλύψουν το υπάρχον κενό.

Η εκπαίδευση δεν πρέπει να περιορίζεται και να καλύπτει τις υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες αλλά πρέπει να καλύπτει και τις μελλοντικές.

Η οργανωτική ομάδα που είναι επιφορτισμένη με την οργάνωση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, πρέπει να συνεργάζεται με τις διευθύνσεις Προσωπικού, Παραγωγής και Μάρκετινγκ για να πληροφορείται έγκαιρα τις μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες από τις οποίες, ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής: νέες παραγωγικές μέθοδοι, σχεδιαζόμενη επέκταση σε νέες περιοχές.

## 4.3. Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών

Εκπαιδευτικές ανάγκες υπάρχουν όταν εμποδίζεται η δυσχεραίνεται λόγω ελλείψεων, η επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης. Οι ελλείψεις αυτές προσδιορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο οργανισμού, τμήματος και εργαζομένου και μπορούν να καλυφθούν με την εφαρμογή συστηματικής εκπαίδευσης.

Στην συνέχεια αναφέρονται μερικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την

ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, αυτές είναι οι ακόλουθοι:

- οι έρευνες του προσωπικού.
- οι υποδείξεις των διευθυντών,
- τα φύλλα αξιολόγησης της χρησιμότητας και αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εκπαιδευόμενους.

#### **4.4. Εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτικοί στόχοι**

Ανάλογα με την θέση εργασίας προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες, δηλαδή ποιές γνώσεις και ικανότητες πρέπει να αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι κατά την διάρκεια της διδασκαλίας οι οποίες αποτελούν και τους εκπαιδευτικούς στόχους (δηλαδή τι είναι σε θέση να κάνουν οι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος της διδασκαλίας).

Για την επιτυχία της εκπαιδευτικής προσπάθειας, πρέπει να υπάρχει ομοιομορφία στην εκπαιδευτική ομάδα δηλαδή οι ατομικές ανάγκες κάθε μέλους πρέπει να είναι περίπου ίδιες με των υπολοίπων. Με βάση τις εκπαιδευτικές ανάγκες της ομάδας καθορίζονται, οι γενικοί και ειδικοί εκπαιδευτικοί στόχοι. Οι ειδικοί εκπαιδευτικοί στόχοι περιγράφουν, την επιθυμητή συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου μετά την παρακολούθηση του εκπαιδευτικού προγράμματος και διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτών και των εκπαιδευομένων.

Όταν οι εκπαιδευτικοί στόχοι έχουν προσδιοριστεί σωστά, τότε οι εκπαιδευόμενοι ξέρουν τι θα αντιμετωπίσουν, έτσι μπορούν να ξεχωρίσουν τα ουσιώδη από τα επουσιώδη σημεία του μαθήματος ενώ οι εκπαιδευτές μπορούν να επιλέγουν την διδακτέα ύλη, να προγραμματίζουν, να οργανώνουν και να ελέγχουν την επιτυχία του μαθήματός τους, ώστε να το διορθώνουν όπου χρειάζεται.

#### **4.5. Ανάγκες και εκπαιδευτικό σύστημα**

Υπάρχουν τρεις αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος:

- α) Υποχρεωτική εκπαίδευση. Η υπηρεσία εκπαίδευσης προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες, καταρτίζει τα εκπαιδευτικά προγράμματα και καθορίζει τις προτεραιότητες, ανάλογα με το ποιοί υπάλληλοι προηγούνται για την παρακολούθηση του σεμιναρίου, αλλά και ποιά σεμινάρια θα παρακολουθήσει κάθε υπάλληλος. Έτσι εξασφαλίζεται ομοιόμορφη απόκτηση γνώσεων, από τους υπαλλήλους που εργάζονται στις ίδιες θέσεις εργασίας.

β) Προαιρετική εκπαίδευση. Σε κάθε εκπαιδευτική περίοδο, αφού προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και καταστρωθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα με βάση την ζήτηση σεμιναρίων, κάθε υπάλληλος υποβάλλει αιτήσεις για να παρακολουθήσει τα σεμινάρια που τον ενδιαφέρουν. Ο προϊστάμενος ελέγχει αν υπάρχουν οι προϋποθέσεις που προδιαγράφει το σεμινάριο και στην συνέχεια κατανέμει τους εκπαιδευόμενους, ανάλογα με τις αιτήσεις που υποβλήθηκαν. Αυτό το σύστημα δέχεται, ότι υποχρεωτικά μπορεί να συγκεντρωθούν οι υπάλληλοι στην αίθουσα εκπαίδευσης, αλλά αυτοί δεν μαθαίνουν κάποια πράγματα αν δεν θέλουν ή δεν ενδιαφέρονται γι' αυτά.

γ) Μεικτό σύστημα. Η υπηρεσία εκπαίδευσης αφού ετοιμάσει το εκπαιδευτικό σύστημα, γνωστοποιεί σε όλους τους υπαλλήλους ποια σεμινάρια θεωρούνται υποχρεωτικά και ποιά προαιρετικά. Αυτό το σύστημα θεωρείται το καλύτερο, αφού συνδιάζει τα πλεονεκτήματα των δύο προηγούμενων. Υποχρεωτικά είναι τα σεμινάρια της βασικής εκπαίδευσης που απευθύνονται σε νέους υπαλλήλους, αυτά που αναφέρονται σε νέα προϊόντα και εφαρμογές της νέας τεχνολογίας καθώς και εκείνα που αναφέρονται σε προγράμματα ανάπτυξης στελεχών.

Σ' αυτό το σύστημα οι προϊστάμενοι, παίζουν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού, οι οποίοι πρέπει να λάβουν υπόψη τα ακόλουθα:

- α) εμπλουτισμό των γνώσεων με τις νεότερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας,
- β) την επίδοση και τις επαγγελματικές προοπτικές κάθε υπαλλήλου,
- γ) τις προγραμματισμένες μετακινήσεις σε άλλα τμήματα. Με αυτό τον τρόπο ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών θα γίνεται σωστότερα, χωρίς προστριβές και παρεξηγήσεις με το προσωπικό.

#### **4.6. Η σημασία του σωστού προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών**

Ο σωστός προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών έχει αποφασιστική σημασία, για την αποτελεσματικότητα των επόμενων σταδίων της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την επιτυχία τους εκπαιδευτικού σκοπού που είναι η αύξηση της παραγωγικότητας. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης θα είναι πενιχρά, αν δεν γίνει λεπτομερής προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών. Για να καλυφθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες πρέπει, η θεωρητική εκπαίδευση να ακολουθείται από την συστηματική.

Στη χώρα μας αφού οι διοικήσεις των επιχειρήσεων κατανόησαν την ανα-

γκαιότητα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι δεν αρκούν κάποια ασυντόνιστα εκπαιδευτικά προγράμματα μηδαμινού αποτελέσματος και ότι, η επαγγελματική εκπαίδευση είναι μια διαρκής προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ώστε να επιτευχθούν οι βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι στόχοι.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

### 5.1. Εισαγωγή (έννοια, ιστορική αναδρομή, ωφέλεια, στόχοι)

Λέγοντας ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση, εννοούμε την επένδυση της επιχείρησης για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων της. Αυτή η ανάπτυξη επιδιώκεται με κάθε δραστηριότητα οργανωμένης κατάρτισης ή επιμόρφωσης, που παρέχεται σε νέους εργαζόμενους ή και μαθητευόμενους μέσα στους εργασιακούς χώρους της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες περιορίζονται στους χώρους παραγωγής (ενδοεργοστασιακή κατάρτιση), αλλά μπορούν να είναι παγκόσμιες. Όταν στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση χρησιμοποιείται ως μέσο διδασκαλίας η ίδια η εργασία, τότε η κατάρτιση ονομάζεται "on-the-job training" (κατάρτιση κατά την εργασία), ενώ αντίθετα όταν η διδασκαλία δεν γίνεται κατά την άσκηση της εργασίας τότε πρόκειται για την "off-the-job training" (κατάρτιση εκτός εργασίας).

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων, είναι ένας θεσμός που η διεύρυνσή του συνέπεσε με την ανάπτυξη και εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στους εργασιακούς χώρους. Σε ορισμένες όμως επιχειρήσεις οι δραστηριότητες επιμόρφωσης των εργαζομένων πραγματοποιούνταν από παλαιά.

Οι απαιτήσεις για επιμόρφωση των εργαζομένων αξήθηκαν με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην παραγωγή και τις υπηρεσίες. Έτσι φτάσαμε στο σημείο να εκτιμάται το επίπεδο ανάπτυξης της χώρας από το σύνολο των δαπανών για την συνεχιζόμενη κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων. Οι αναπτυγμένες χώρες όπως η Ιαπωνία, Μεγ. Βρετανία, Δυτ. Γερμανία δαπανών μεγάλα ποσά γι' αυτό τον σκοπό.

Στην χώρα μας, η ανάγκη για οργανωμένη ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση εμφανίστηκε πριν από οκτώ χρόνια και πρώτη επιχείρηση που συστηματοποίησε την επιμόρφωση των εργαζομένων, ήταν η τσιμεντοβιομηχανία ΤΙΤΑΝ. Οι μάνατζερς των ελληνικών επιχειρήσεων άρχισαν να πείθονται για την αποδοτικότητα της επένδυσης για συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη του

ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα με την οικονομική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα με την οικονομική ανάπτυξη που ξεκίνησε με την ένταξη της χώρας μας στην Ε.Ο.Κ.

Σε όλη την επικράτεια μόνο 850 εταιρίες παρέχουν σε 50.000 εργαζομένους, κατάρτιση και επιμόρφωση με συστηματικό ή μη τρόπο. Το 1981 γι' αυτό το σκοπό, δώδεκα επιχειρήσεις δημιουργούν έναν διεπιχειρησιακό σύνδεσμο του ΙΒΕΠΕ, αρχικά στην Αθήνα και αργότερα στην Θεσσαλονίκη και τον Βόλο. Η παλαιά αντίληψη που θεωρούσε την αρχική κατάρτιση αρκετή, για να μπορεί ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας του, είναι σήμερα εκτός πραγματικότητας. Η σημασία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης επισημάνθηκε το 1965 για πρώτη φορά από τον καθηγητή Forrester.

Εκείνος είχε προτείνει ότι, το 25% του συνολικού χρόνου εργασίας όλων των εργαζομένων πρέπει να αφιερώνεται στην προετοιμασία τους για να ασκήσουν τους μελλοντικούς τους ρόλους. Στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι, η πρόσθετη κατάρτιση (πέρα της σχολικής) από τις επιχειρήσεις και την βιομηχανία δίνει πολλά οφέλη στους εργοδότες αλλά και τους εργαζομένους.

Σημαντικό όφελος για τον εργοδότη είναι όταν αυτός καθορίζει ποιές δεξιότητες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας και ταυτόχρονα έχει τα απαραίτητα στοιχεία για να καθαρήσει τον χρόνο που αποκτήθηκαν αυτές.

Ένα άλλο όφελος είναι ότι, το πρόγραμμα κατάρτισης των νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων διευκολύνει την αντικειμενική επιλογή και αξιολόγηση των υποψηφίων προς πρόσληψη υπαλλήλων. Επειδή μέσω αυτού γίνονται γνωστές στον εργοδότη με λεπτομέρεια οι απαιτούμενες δεξιότητες για την αποδοτική εκτέλεση της εργασίας, είναι δυνατό να αξιολογούνται οι δεξιότητες των υποψηφίων σε σχέση με τις επιθυμητές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η επιλογή του προσωπικού να γίνεται πιο υπεύθυνα και σωστά και να μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των απολύσεων για λόγους ανικανότητας.

Η προσφορά επαγγελματικής κατάρτισης μαζί με την εποπτεία στους χώρους της επιχείρησης, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Έτσι οι νέοι υπάλληλοι γίνονται παραγωγικότεροι και αξιοποιούνται πιο αποτελεσματικά, ενώ οι έμπειροι αφοσιώνονται στην κανονική τους εργασία και δεν ασχολούνται με την κατάρτιση των νεοπροσληφθέντων.

Οι βασικοί στόχοι που κατευθύνουν τον σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις είναι δύο:

- α) Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι θετικά προδιαθετημένοι απέναντι στην εργασία τους,
- β) Να είναι ικανοί να εκτελούν τις εργασίες που απαιτούνται για την διεκπεραίωση ενός έργου.

Ο πρώτος αφορά τις δεξιότητες εκτέλεσης της εργασίας που ονομάζονται γνωστικές και ψυχοκινητικές δεξιότητες. Οι γνωστικές αφορούν την σκέψη, ενώ

οι ψυχοκινητικές την πράξη. Τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης εφοδιάζουν τον μαθητευόμενο με γνωστικές και ψυχοκινητικές δεξιότητες.

Υπάρχουν όμως και δεξιότητες που αφορούν το "θυμικό" και αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εκτέλεση κάθε εργασίας μέσα στο επαγγελματικό περιβάλλον. Αυτές σχετίζονται με τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, τις προσωπικές αξίες. Η συνεργατικότητα, η καλή διάθεση του ατόμου να βοηθάει τους συνεργάτες του και να συντονίζει την εργασία του με την εργασία των άλλων, αποτελούν παραδείγματα θυμικής συμπεριφοράς. Έρευνες έχουν δείξει ότι, η απουσία των δεξιοτήτων του ..... είναι σημαντική αιτία για επαγγελματική αποτυχία, πιο σημαντική και από την έλλειψη γνωστικών ή ψυχοκινητικών δεξιοτήτων.

## **5.2. Σχήματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης**

Τρία είναι τα σχήματα κατάρτισης που εφαρμόζονται με μεγάλη συχνότητα στην χώρα μας. Η επιλογή του κατάλληλου σχήματος για την κάθε επιχείρηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ο κυριότερος είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Είναι φυσικό μια μικρή βιοτεχνία που απασχολεί πέντε υπαλλήλους να μην οργανώσει ξεχωριστές δραστηριότητες κατάρτισης και επιμόρφωσης του προσωπικού, αλλά ένα πρόγραμμα μαθητείας για έναν έως δύο μαθητευόμενους.

Ένας άλλος εξίσου σημαντικός παράγοντας, είναι η φύση της απασχόλησης που απορρέει από τον τύπο του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγεται ή προσφέρεται. Οι υπάλληλοι τραπεζών και οι συντηρητές είναι εργαζόμενοι που καταρτίζονται και επιμορφώνονται περισσότερο από κάθε άλλο εργαζόμενο. Ο λόγος είναι ευνόητος, διότι το αντικείμενο εργασίας τους εξελίσσεται με τέτοιο ρυθμό, ώστε χωρίς την συνεχή επιμόρφωση είναι σίγουρο ότι, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους σε σύντομο χρονικό διάστημα θα πέσει.

Τα τρία σχήματα κατάρτισης και επιμόρφωσης εντάσσονται στις εξής κατηγορίες: Κατάρτισης πριν από την πρόσληψη (Pre-service training) κατάρτιση για την ένταξη τους στην εργασία (induction training), και κατάρτιση ή επιμόρφωση "εν υπηρεσία" (in - service training).

### **5.2.1. Κατάρτιση πριν από την πρόσληψη**

Αυτό το σχήμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης αφορά, κυρίως την μαθητεία και την πρακτική άσκηση μαθητών, σπουδαστών και φοιτητών αποφέροντας μεγάλες ωφέλειες τόσο, στην επιχείρηση όσο και στην πολιτεία. Διότι συμβάλλει

σημαντικά στην αύξηση της "εξωτερικής αποδοτικότητας" του εκπαιδευτικού συστήματος.

Πρότυπο αποτελεί το σύστημα μαθητείας της Δυτ. Γερμανίας το γνωστό ως DUAL SYSTEM. Η μαθητεία συνδιάζει την σχολική επαγγελματική εκπαίδευση με την πρακτική άσκηση που γίνεται μέσα στον χώρο εργασίας κατά την εκτέλεση του έργου.

Στις Η.Π.Α. η μαθητεία γίνεται αποκλειστικά στην επιχείρηση και δεν υπάρχει εναλλαγή με την σχολική εκπαίδευση. Στις άλλες χώρες εφαρμόζεται συνδυασμός σχολείου και επιχείρησης και αυτός ο τύπος κατάρτισης ονομάζεται *alternating education* (εναλλασσόμενη εκπαίδευση). Στην χώρα μας η μαθητεία εμποτεύεται από τον ΟΑΕΔ και έχει τριετή διάρκεια.

Το πρώτο έτος ο μαθητευόμενος παρακολουθεί σχολικό πρόγραμμα στις ειδικές σχολές που διαθέτει ο ΟΑΕΔ σε όλη την Ελλάδα. Στο δεύτερο και τρίτο έτος ο μαθητευόμενος εργάζεται στην επιχείρηση τέσσερις ημέρες την εβδομάδα, σε εργασία συναφή με το αντικείμενο των σπουδών του και μια μέρα συνήθως την Παρασκευή, πηγαίνει στο σχολείο του. Το πτυχίο που παίρνει ο απόφοιτος της μαθητείας είναι αναγνωρισμένο από την Πολιτεία και παρέχεται ύστερα από επιτυχή φοίτηση.

Στην Ευρώπη τέλος ξεκίνησε πρόσφατα το πρόγραμμα COMMET της ΕΟΚ, που χρηματοδοτεί δραστηριότητες ερευνητικής συνεργασίας μεταξύ των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και των επιχειρήσεων.

### **5.2.2. Κατάρτιση εργαζομένων για την ένταξή τους στην εργασία**

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση των εργαζομένων έχει δύο μορφές. Η μία αφορά την κατάρτιση ένταξης στην εργασία και οργανώνεται μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις, όταν γίνεται πρόσληψη μεγάλου αριθμού εργαζομένων, ενώ όταν η πρόσληψη αφορά μικρό αριθμό εργαζομένων η κατάρτιση αφήνεται στους επόπτες των νεοπροσληφθέντων. Αυτή γίνεται 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 εμποτεύει και να τον καταρτίζει.

Η άλλη μορφή αφορά την εκ νέου κατάρτιση των εργαζομένων, Αυτό συμβαίνει, όταν αλλάζουν οι εξοπλισμοί ή όταν είναι απαραίτητο να αλλάξουν οι εργασιακοί ρόλοι ορισμένων εργαζομένων. Ανάλογα με τις δυνατότητες της επιχείρησης η κατάρτιση των εργαζομένων, άλλοτε ανατίθεται στην διεύθυνση εκπαίδευσης και άλλοτε σε ιδιωτικές εταιρίες που παρέχουν ειδικά προγράμματα κατάρτισης. Τα προγράμματα της εκ νέου κατάρτισης είναι ταχύρρυθμα και τα νέα προσόντα που απαιτώνται από τους εργαζόμενους δεν πιστοποιούνται με επίσημο τρόπο.

### 5.2.3. Επιμόρφωση των εργαζομένων

Η ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση έχει συνήθως δύο μορφές:

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

Η συμπληρωματική κατάρτιση εμπεριέχει και μια νέα μορφή επιμόρφωσης που εμφανίστηκε δειλά-δειλά στην χώρα μας με το όνομα "ευαισθητοποίηση". Είναι ένα πρόγραμμα που στοχεύει στην ομαλή μετάβαση του προσωπικού, από τον ένα τρόπο εργασίας στον άλλο. Για παράδειγμα η σουηδική εταιρία κατασκευής αυτοκινήτων η VOLVO αποφάσισε να εισάγει στους χώρους παραγωγής την ανακύκλωση των εργασιών, έτσι προγραμμάτισε και εφάρμοσε μια σειρά σεμιναρίων ευαισθητοποίησης των εργαζομένων πάνω στον νέο τρόπο εργασίας. Με αυτό τον τρόπο πέτυχε ομαλά την αλλαγή εξασφαλίζοντας από πριν την συγκατάβαση και αποδοχή των εργαζομένων.

### 5.3. Οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης

Η επιτυχία των προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης των εργαζομένων, προϋποθέτει την ύπαρξη τριών βασικών στοιχείων:

- α) να έχει προηγηθεί πριν από την εφαρμογή τους, ένα καλά προετοιμασμένο σχέδιο δράσης που θα περιλαμβάνει μάρκετινγκ, προκειμένου να εξασφαλίσει την υποστήριξη της διοίκησης και των συνδικαλιστών.
- β) να ακολουθηθεί ο σχεδιασμός των προγραμμάτων
- γ) να υπάρχει ενσωματωμένη στα προγράμματα μια μέθοδος μάθησης, η οποία θα χρησιμοποιεί την διαδικασία του λειτουργικού πλαισίου.

Όλα αυτά τα στοιχεία μαζί, συνθέτουν την "εφαρμοσμένη προσέγγιση της κατάρτισης στους χώρους εργασίας η οποία αντανακλά τις ανάγκες του εργοσιακού χώρου. Αυτός που θα αναλάβει να εφαρμόσει αυτή την μέθοδο, πρέπει να γνωρίζει τις δυνατότητες της οργάνωσης, πρέπει να εξασφαλίσει την υποστήριξη της ηγεσίας και των συνδικαλιστών γιατί χωρίς αυτήν το πρόγραμμα θα έχει μικρές πιθανότητες επιτυχίας.

Το βασικό πλεονέκτημα της εφαρμοσμένης προσέγγισης είναι ότι, σπάνια

ξεφεύγει από την καθημερινή πραγματικότητα του εργασιακού χώρου και ότι, είναι συνδεδεμένη και με το άτομο που εκτελεί την συγκεκριμένη εργασία αλλά και με τον εργοδότη. Αυτή παρέχει κατάρτιση "κομμένη και ραμμένη" στα μέτρα των αναγκών του εργοδότη και μια γρήγορη ένταξη της μάθησης στις ανάγκες της εργασίας. Ενώ η εφαρμοσμένη προσέγγιση βοηθά τους εργαζόμενους να συγκρατούν αυτά που μαθαίνουν, γιατί οι νεοαποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες χρησιμοποιούνται αμέσως και κατά επανάληψη.

### **5.3.1. Εντοπισμός των εργασιακών αλλαγών και προβλημάτων που απαιτούν επέμβαση με κατάρτιση και επιμόρφωση**

Το πρόβλημα του εντοπισμού των αναγκών κατάρτισης και επιμόρφωσης αρχίζει με την ερώτηση; "έχουμε ή δεν έχουμε ανάγκη επιμόρφωσης;" Συνήθως δίνεται μια γρήγορη απάντηση "και βέβαια έχουμε". Έτσι αρχίζει μια προσπάθεια εφαρμογής περιττών και πανάκριβων δραστηριοτήτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, χωρίς κάποιο σημαντικό όφελος αλλά, απλά για χάρη της επιμόρφωσης και της κατάρτισης.

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση πρέπει να ανταποκρίνεται στην ανάγκη για κατάρτιση. Σύμφωνα με τον Morrison ανάγκη για κατάρτιση υπάρχει όταν, η πραγματική κατάσταση των επιδόσεων του ανθρώπου διαφέρει από την επιθυμητή.

Προκειμένου να βρεθεί η κατάλληλη λύση κρίνεται σκόπιμο, να εξετάσουμε την έκταση του προβλήματος που σχετίζεται με την έλλειψη των κατάλληλων δεξιοτήτων και να εξετασθούν οι εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται. Πολλές φορές το πρόβλημα δεν είναι τόσο εμφανές ή συμβαίνει να εμφανίζεται σε ένα μόνο πολύ μικρό μέρος του, επηρεάζοντας την ασφάλεια και την σταδιοδρομία των εργαζομένων ή οδηγεί στην ύπαρξη παραπάνω από τους πελάτες για την ποιότητα του προϊόντος. Όταν ένας εργαζόμενος παραδέχεται ότι του λείπουν βασικές δεξιότητες και ζητά βοήθεια, αυτό αποτελεί ένδειξη ότι υπάρχει γενικότερο πρόβλημα.

Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, προκειμένου να διερευνήσουν τα προβλήματα που σχετίζονται με κενά σε γνώσεις και δεξιότητες κρίνεται αναγκαίο να ενεργοποιηθούν συγκροτώντας συμβουλευτικές επιτροπές.

Οι επιτροπές απαρτίζονται από εκπροσώπους της διεύθυνσης προσωπικού, διευθυντές παραγωγικών τομέων, διευθυντές εργοστασίων και εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων ή των εργαζομένων. Μέσα από την επιτροπή θα οριστεί για υποεπιτροπή, η οποία θα απτελείται από άτομα με πείρα και γνώσεις πάνω στην ανάλυση των επαγγελματιών, η οποία και θα αναλύσει το έργο.

Το πρόγραμμα θα πρέπει να κυκλοφορήσει μέσα στην επιχείρηση προκειμένου να γίνει γνωστό σε όλους. Αυτό μπορεί να γίνει, με την ανάρτηση πληροφοριακών εντύπων στους πίνακες ανακοινώσεων αλλά και με την αποστολή προ-

σωπικών επιστολών σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Οι εργαζόμενοι θεωρείται σημαντικό, να γνωρίζουν την ημερομηνία έναρξης του προγράμματος, αλλά και το πρόσωπο στο οποίο θα αποτανθούν για περισσότερες πληροφορίες. Επίσης πρέπει να τους γίνει γνωστό, ότι το πρόγραμμα δεν πρόκειται να έχει καμμία επίπτωση στην επαγγελματική κατάσταση κανενός αντίθετα θα δώσει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να προαχθούν.

Μετά την διερεύνηση του προβλήματος που σχετίζεται με τα κενά στις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, ακολουθεί η ανάλυση των εργασιών. Η ανάλυση θα πρέπει να περιοριστεί στις εργασίες που έχουν επισημανθεί από τους εργοδότες, μετά από αναφορά των ίδιων των εργαζομένων για τις δυσκολίες που υπάρχουν με κενά στις γνώσεις και τις δεξιότητες.

Το πρώτο βήμα αυτής της διαδικασίας, είναι να συνταχθούν περιγραφές εργασιών οι οποίες είναι γενικές περιλήψεις πάνω στο τι κάνει κατά την εργασία του ο εργαζόμενος και κάτω από ποιές συνθήκες εργάζεται. Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι περιγραφές εργασιών υπάρχουν στα αρχεία της διεύθυνσης προσωπικού. Όταν όμως δεν υπάρχουν, τότε η αρμόδια διεύθυνση θα πρέπει να αναλάβει να τις συντάξει συμβουλευόμενη διεθνείς κώδικες ή λεξικά επαγγελματικών τίτλων. Το επόμενο βήμα, είναι η ανάλυση η οποία προσδιορίζει τα έργα που σχετίζονται με την εργασία καθώς και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν αυτά.

Η περιγραφή και ανάλυση των εργασιών και επαγγελματών μπορεί να ανατεθεί ή σε κάποιο στέλεχος που έχει τις απαραίτητες γνώσεις ή σε κάποιον ιδιώτη εκτός της επιχείρησης.

Μετά την ανάλυση των εργασιών και επαγγελματών πρέπει να γίνει τεκμηρίωση των πληροφοριών, σχετικά με την επίδοση των εργαζομένων οι οποίοι εκτελούν τις εργασίες που αναλύθηκαν. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ποιού θα καταρτιστούν στα πλαίσια του προγράμματος που προετοιμάζεται. Αυτό θα καθορίσει την έκταση του προβλήματος και είναι απαραίτητο στοιχείο, προκειμένου να αιτιολογηθεί η πρόταση προς την διοίκηση για την εφαρμογή του προγράμματος κατάρτισης. Όταν η κατάρτιση ανταποκρίνεται και στις ανάγκες του εργοδότη, αυτό αποτελεί όρο για την πρόσληψη ή την προαγωγή του εργαζομένου.

Ο όρος "αναγκαία κατάρτιση" συχνά δημιουργεί φόβο στους εργαζόμενους, ότι η κατάρτιση είναι ένα διοικητικό σχήμα για να απομακρυνθούν τα λιγότερα αποτελεσματικά μέλη του προσωπικού της επιχείρησης. Αυτό το φαινόμενο εμφανίζεται έντονα στην χώρα μας, όπου η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση δεν έχει καθιερωθεί. Γι' αυτό τον λόγο, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενταχθούν στις ομάδες οργάνωσης και ανάπτυξης του προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Το πρόγραμμα αυτό στοχεύει στον εφησυχασμό των εργαζομένων, ώστε οι ίδιοι να βοηθήσουν για ένα θετικό αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα πρέπει να πειστούν ότι η εργοδοσία εκτιμά την εργασία τους και παράλληλα, να τους δοθεί η ευκαιρία να εντοπίσουν οι ίδιοι τα κενά τους σε συνεργασία με το αρμόδιο στέ-

λεχος αλλά και να συμφωνήσουν μαζί για τους στόχους της κατάρτισης.

Για την οργάνωση και εφαρμογή των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης είναι απαραίτητη η συνεργασία της διοίκησης με τους συνδικαλιστές. Οι συνδικαλιστές μπορούν να δουλέψουν μαζί με την διοίκηση για την επιλογή του περιεχομένου της κατάρτισης ή για την επιλογή των εκπαιδευτικών. Στην συνέχεια το στέλεχος που έχει αναλάβει την ανάλυση των εργασιών ή επαγγελμάτων, πρέπει να συγκεντρώσει τα στοιχεία που αφορούν τις επιδόσεις των εργαζόμενων με τους εξής τρόπους: με άτυπες συζητήσεις με τους εργαζόμενους, εργοδηγούς ή συνδικαλιστές, με ερωτηματολόγια και τέλος με παρακολούθηση των εργαζομένων. Ενώ τα προφίλ δεξιοτήτων παλαιών εργαζομένων ή συνταξιούχων θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν, ως μέτρο σύγκρισης και ανάλυσης των δεξιοτήτων της εργασίας τους αν αυτή είναι όμοια με την εργασία των σημερινών εργαζομένων.

Τέλος η συγκέντρωση των πληροφοριών σήμερα θα βοηθήσει μελλοντικά στον εντοπισμό εκείνων που έχουν ανάγκη κατάρτισης και επιμόρφωσης ή στο να απαντηθούν τα ερωτήματα της διοίκησης σχετικά με την ανάγκη εφαρμογής που προγράμματος κατάρτισης.

### **5.3.2. Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και εξασφάλιση υποστήριξης από την διοίκηση και τους συνδικαλιστές**

Σ' αυτή την φάση της προσπάθειας για την συνέχεια του θεσμού της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης πρέπει να στρατευθούν ηγετικά στελέχη που θα στηρίζουν το πρόγραμμα. Η στήριξη του προγράμματος από τους μάνατζερς, τους εκπροσώπους των εργαζομένων, αλλά και από την επίσημη διοικητική ιεραρχία είναι κρίσιμη για το ξεκίνημα. Αυτή η συμμαχική στήριξη θα μπορούσε να ξεκινήσει από τα χαμηλότερα στην ιεραρχία στελέχη ή από εκπροσώπους των εργαζομένων. Είναι σημαντικό ο σχηματισμός συμμαχικής στήριξης να ξεκινήσει, με δήλωση υποστήριξης του ηγετικού στελέχους της εταιρίας. Ιδανικό πρόσωπο είναι ο διευθύνων σύμβουλος ή ο γενικός διευθυντής της εταιρίας.

### **5.3.3. Παρουσίαση του σχεδίου προγράμματος στην διοίκηση και τους συνδικαλιστές**

Για να στηριχθεί το πρόγραμμα κατάρτισης και επιμόρφωσης, πρέπει να αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης, το οποίο όταν ολοκληρωθεί παρουσιάζεται για έγκριση στην διοίκηση και τους συνδικαλιστές. Προηγουμένως όμως πρέπει να προηγηθεί μια επίσημη σύσκεψη των ηγετικών στελεχών προκειμένου να ενημερωθούν σχετικά μ' αυτό.

Κάθε άτομο πρέπει να έχει ένα αντίγραφο του σχεδίου, μια εβδομάδα πριν από την σύσκεψη προκειμένου να έχει τον χρόνο να το μελετήσει προσεκτικά.



Το σχέδιο δράσης για την κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- συμπεράσματα σχετικά με τα εργασιακά προβλήματα, τα οποία μπορούν να αντιμετωπιστούν με κατάρτιση και επιμόρφωση,
- εναλλακτικές λύσεις για την δημιουργία προγράμματος κατάρτισης που θα περιλαμβάνουν αναλύσεις κόστους και χρονοδιαγράμματα,
- επιλογή της βέλτιστης λύσης για την επιχείρηση με βάση το κριτήριο κόστος/όφελος.

Ένα εξίσου βασικό στοιχείο είναι αν για τον σχεδιασμό ή την εφαρμογή του προγράμματος θα χρειαστεί να κληθεί εξωτερικός συνεργάτης, ο οποίος θα βοηθήσει με τις ειδικές γνώσεις και εμπειρίες του. Πρέπει όμως να προσδιοριστούν με λεπτομέρειες τα καθήκοντα και ο ρόλος του ειδικού. Στην Ελλάδα υπάρχουν ειδικές εταιρίες, οι οποίες έχουν την δυνατότητα να βοηθήσουν επιχειρήσεις είτε συμβάλλοντας συμπληρωματικά σε ένα ήδη διαμορφωμένο πρόγραμμα, είτε αναλαμβάνουν εξ' ολοκλήρου κατά παραγγελία τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του προγράμματος κατάρτισης. Βοήθεια μπορεί να προσφερθεί από τον ΙΒΕΠΕ, τον ΟΑΕΔ, το ΕΛΚΕΠΑ κ.α. Επειδή όμως αυτοί που προσφέρουν εξωτερική βοήθεια, είναι φυσικό αλλού να έχουν πλεονεκτήματα και αλλού μειονεκτήματα σε σχέση με τις ανάγκες της επιχείρησης, είναι χρήσιμο να υποβληθούν προσκλήσεις για προσφορές στους ενδιαφερόμενους.

Για να επιλεγεί ο εξωτερικός συνεργάτης θα πρέπει να συγκεντρωθούν τα εξής στοιχεία για κάθε υποψήφιο:

- ικανότητα σχεδιασμού και ανάπτυξης των προγραμμάτων,
- συστάσεις προηγούμενων πελατών.
- οικονομικές απαιτήσεις.

#### **5.3.4. Διεξαγωγή της TASK ANALYSIS για κάθε εργασία**

Ύστερα από την αποδοχή του προγράμματος από την διοίκηση και τους συνδικαλιστές, ακολουθεί ο καθορισμός εκείνων των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση των εργασιών στις οποίες στοιχεύει το πρόγραμμα κατάρτισης. Η μέθοδος της Task Analysis, είναι μια μέθοδος που περιγράφει τα επαγγέλματα και τις εργασίες, που προετοιμάστηκαν στην φάση της οργάνωσης του προγράμματος. Αυτή αποτελεί την βάση για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης.

Πρώτη ενέργεια σε αυτή την ανάλυση είναι η συγκέντρωση όλης της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με το αντικείμενο, παίρνοντας πληροφορίες από την περιγραφή επαγγελμάτων του ΟΑΕΔ. Χρειάζεται όμως προσοχή, επειδή η περιγραφή των επαγγελμάτων είναι μεταφρασμένη στα ελληνικά γι' αυτό θα πρέπει

να εξετάσουμε κατά πόσο το συγκεκριμένο επάγγελμα υπάρχει στην επιχείρηση. Η task analysis αναλύει το επάγγελμα ή την εργασία σε τρία μέρη: στον κατάλογο των έργων, στην λεπτομερή ανάλυση αυτών και στην καταγραφή τους. Ο κατάλογος των έργων, είναι ένας κατάλογος με εργασίες που εκτελούνται από τους εργαζόμενους. Η λεπτομερής ανάλυση είναι μια συστηματική ανάλυση κάθε εργασίας για να καθοριστούν οι δεξιότητες, οι γνώσεις και ότι άλλο χρειάζεται ο εργαζόμενος για να εκτελέσει με επιτυχία την εργασία του. Η καταγραφή έργων γίνεται με την σύνταξη καταλόγων που περιλαμβάνουν καθήκοντα και απαντήσεις έμπειρων εργαζομένων για τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται σωστά μια εργασία.

Υπάρχουν πολλές τεχνικές για την διενέργεια αυτής της ανάλυσης, άλλες χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια με ανοιχτές κλειστές ερωτήσεις, άλλες συνεντεύξεις με έμπειρους εργαζομένους καθώς και παρακολούθησεις έμπειρων εργαζομένων κατά την ώρα της εργασίας τους. Η διαδικασία της taskAnalysis μπορεί να ολοκληρωθεί σε πέντε στάδια:

- 1) Επιλογή των επαγγελματιών ή εργασιών που θα αναλυθούν.
- 2) Εξασφάλιση ενός καταλόγου με τα έργα και τα καθήκοντα που αντιστοιχούν στα επαγγέλματα ή εργασίες που θα αναλυθούν.
- 3) Αναθεώρηση, βελτίωση και προσαρμογή του καταλόγου.
- 4) Επιβεβαίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την άσκηση των επαγγελματιών.
- 5) Λεπτομερής ανάλυση κάθε έργου που έχει αποδειχτεί πρόβλημα και που θα αντιμετωπιστεί με πρόγραμμα κατάρτισης.

### **5.3.5. Σχεδιασμός των προγραμμάτων**

Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η εφαρμογή του προγράμματος είναι τρία στάδια αλληλένδετα. Αυτό σημαίνει, ότι τα ίδια πρόσωπα που θα ασχοληθούν με το σχεδιασμό, πρέπει να ασχοληθούν και με την ανάπτυξη και την εφαρμογή. Στο στάδιο του σχεδιασμού δεν έχει ακόμα οριστεί ο επόπτης του προγράμματος, ενώ ο καθορισμός των υπευθύνων και η ανάθεση καθηκόντων πρέπει να γίνει πολύ πριν την φάση του σχεδιασμού.

Ο σχεδιασμός του προγράμματος κατάρτισης βασίζεται στην επίδοση του καταρτιζόμενου. Ο καταρτιζόμενος αξιολογείται με βάση την επίδοση και την επάρκειά του μετά το τέλος της κατάρτισης και όχι με βάση το χρόνο που χρειάζεται για να εκπληρώσει κάθε εργασία που έμαθε. Αυτή η μέθοδος είναι αποτελεσματική, όταν συνδιάζεται με το "λειτουργικό πλαίσιο" της εργασίας, που αποσκοπεί στην συμπλήρωση του κενού που υπάρχει μεταξύ του τι ο εργαζόμενος ήδη γνωρίζει και του τι πρέπει να γνωρίζει, για να εκτελεί αποτελεσματικά την εργασία του.

Η διαδικασία του σχεδιασμού του προγράμματος μ' αυτή την μέθοδο, απαιτεί δύο βασικά στοιχεία: γραπτοί στόχοι επίδοσης, αξιολόγηση με βάση τα κριτήρια αναφοράς. Οι στόχοι επίδοσης είναι απαραίτητοι, για να μετρηθεί η επιτυχία της κατάρτισης γιατί οι στόχοι πρέπει προσδιορίζουν τι οι μαθητευόμενοι μπορούν να κάνουν, σχετικά με την συγκεκριμένη εργασία και το μελλοντικό επιθυμητό επίπεδο επίδοσης.

Η αξιολόγηση χρησιμοποιεί δύο στάδια: Ένα πριν από την κατάρτιση και ένα μετά. Η αξιολόγηση πριν από την κατάρτιση είναι διαγνωστική και προσδιορίζει τα κενά στις γνώσεις και δεξιότητες του υποψηφίου. Το τεστ μετά την κατάρτιση πρέπει να έχει την ίδια διάρκεια και το ίδιο σχήμα με το τεστ πριν από την κατάρτιση. Η μέθοδος που βασίζεται στην στοχοθέτηση και αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητευομένων επιταχύνει την διαδικασία της μάθησης.

Σ' αυτή την φάση πρέπει να αποφασιστεί πως θα αξιολογηθεί το πρόγραμμα κατάρτισης, ποια σημαντικά στοιχεία πρέπει να διατηρηθούν σε αρχείο και πόσο θα κοστίσει η εφαρμογή του. Χωρίς αντικειμενική αξιολόγηση της κατάρτισης οι εκτιμήσεις για την αξία της, θα είναι αμφίβολες και υποκειμενικές. Η αξιολόγηση πρέπει, να στοχεύει στην εξεύρεση των αποτελεσματικών λύσεων και να δείχνει, πως το πρόγραμμα κατάρτισης βοηθά την επιχείρηση στην εκπλήρωση των στόχων της.

Ο σχεδιασμός της αξιολόγησης προσδιορίζει τις διαδικασίες για την συλλογή, ερμηνεία και έκθεση των απαραίτητων πληροφοριακών στοιχείων του προγράμματος, καθορίζει τον χρόνο αλλά και το πρόσωπο που θα συλλέξει αυτά τα στοιχεία. Είναι σημαντικό επίσης κατά την φάση του σχεδιασμού να καθοριστεί η διαδικασία που θα συλλέξει, θα αρχειοθετήσει, θα αναλύσει και θα εκθέσει ακριβή στοιχεία πάνω στην πρόοδο και τις επιδόσεις του μαθητευομένου. Ο καθορισμός του τύπου αρχειοθέτησης εξαρτάται από το αν το σύστημα θα αυτοματοποιηθεί (με την χρήση υπολογιστή), ποιός θα αναλάβει την διαχείρησή τους και το πόσο διευρυμένο θα είναι.

### **5.3.6. Στρατολόγηση και εκπαίδευση των εκπαιδευτών**

Η στρατολόγηση των εκπαιδευτών είναι καθήκον του διευθυντή της εκπαίδευσης, ο οποίος βοηθείται από τον διευθυντή του προγράμματος κατάρτισης και επιμόρφωσης που έχει προσληφθεί γι' αυτή την θέση. Στις μεγάλες επιχειρήσεις που οι εκπαιδευτικές ανάγκες είναι μεγάλες, πρέπει να οριστεί διευθυντής προγράμματος κατάρτισης. Διότι τα καθήκοντά του είναι να εποπτεύει και να αξιολογεί το διδακτικό προσωπικό, να επιλέγει τους χώρους κατάρτισης και τα διδακτικά μέσα να καταρτίζει το ωρολόγιο πρόγραμμα των εκπαιδευτών, να εξασφαλίζει το διδακτικό υλικό που θα μοιραστεί στους μαθητευόμενους και να παρακολουθεί την πρόοδο αυτών που καταρτίστηκαν, ώστε αργότερα να μπορεί να προτείνει τις απαραίτητες επιμορφώσεις.

Το άτομο που θα αναλάβει αυτά τα καθήκοντα, πρέπει να έχει μεγάλη πείρα στην εφαρμογή και διοίκηση των εκπαιδευτικών σχεδίων, να έχει γνώσεις πάνω στην εκπαιδευτική τεχνολογία, πείρα εφαρμογής των τεχνικών αξιολόγησης. Ο διευθυντής εκπαίδευσης μαζί με τον διευθυντή του προγράμματος θα επιλέξουν τους εκπαιδευτές με βάση τα εξής κριτήρια:

- ο υποψήφιος πρέπει να έχει βασικές γνώσεις για την εκπαίδευση ενηλίκων,
- να έχει εργαστεί για μεγάλο διάστημα με ενηλίκους και να έχει πιστοποιημένες επιδόσεις στον τομέα αυτό.
- να γνωρίζει την φιλοσοφία της επιχείρησης και να μπορεί να συνεργάζεται αποδοτικά με το υπόλοιπο προσωπικό.

Σπάνια βέβαια θα βρεθεί άτομο μέσα στην επιχείρηση να συγκεντρώνει όλα τα προσόντα, που αναφέρθηκαν παραπάνω. Επίσης λίγες είναι οι επιχειρήσεις που μπορούν να προσλάβουν εξωτερικούς εκπαιδευτές με πλήρη απασχόληση, ως εναλλακτική λύση ορίζεται η δημιουργία προγράμματος εκπαίδευσης των εκπαιδευτών. Έμπειρα στελέχη και εργαζόμενοι θα μπορούσαν να καταρτιστούν με ειδικά προγράμματα, ώστε να γίνουν εκπαιδευτές των συναδέλφων τους με πλήρη ή μερική απασχόληση. Αλλιώς θα υπογραφεί μια σύμβαση με ιδιωτική εταιρία που θα αναλάβει εξ' ολοκλήρου, την εφαρμογή του προγράμματος με δικούς της εκπαιδευτές.

Για να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης των εκπαιδευτών πρέπει να ληφθούν υπόψη τα προσόντα του ενδοεπιχειρησιακού εκπαιδευτή :

- α) παιδαγωγική ικανότητα,
- β) πρακτική επαγγελματική εμπειρία,
- γ) ικανότητα κοινωνικής προσέγγισης των εκπαιδευομένων.

Όταν οι εκπαιδευτές προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση, όπως συμβαίνει στην χώρα μας, αυτοί επιλέγονται με κριτήριο την θεωρητική και πραγματική γνώση του αντικειμένου. Επομένως το πρόγραμμα εκπαίδευσης γι' αυτούς τους εκπαιδευτές, πρέπει να συγκεντρώσει την ανάπτυξη των άλλων δύο προσόντων, δηλαδή της διδακτική ικανότητας και της ικανότητας για κοινωνική προσέγγιση των εκπαιδευομένων. Ένα πρόγραμμα για να είναι πλήρες πρέπει να αποτελείται από τέσσερα βασικά μαθήματα: Ψυχολογία (εφήβου ή ενηλίκου) γενική και ειδική παιδαγωγική και εκπαιδευτική τεχνολογία. Το πρόγραμμα δεν μπορεί να είναι ταχύρρυθμο, γιατί το προσωπικό δεν μπορεί να λείψει για μεγάλο χρονικό διάστημα από τα εργασιακά τους καθήκοντα. Ένα ταχύρρυθμο πρόγραμμα εκπαίδευσης εκπαιδευτών δεν μπορεί να καλύψει τα κενά που έχουν οι εκπαιδευτές. Αυτό σημαίνει, ότι πρέπει να συνδιαστεί με ένα πρόγραμμα συνεχούς επιμόρφωσης, ώστε οι εκπαιδευτές να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για να εκπληρώνουν αποτελεσματικά τα διδακτικά τους καθήκοντα.

### 5.3.7. Ανάπτυξη προγραμμάτων διδασκαλίας

Για την ανάπτυξη των προγραμμάτων διδασκαλίας τρία είναι τα βασικά βήματα:

- Προετοιμασία των αναλυτικών προγραμμάτων. Συγκεκριμένη απάντηση στο ερώτημα "ποιές δεξιότητες πρέπει να αποκτήσουν οι μαθητευόμενοι ώστε να είναι ικανοί να εκτελούν την εργασία τους;" Αυτές οι δεξιότητες πρέπει να ιεραρχηθούν από τις πιο απλές ως τις πιο δύσκολες, ανάλογα με την σειρά που θα παρουσιαστούν κατά την διδασκαλία. Επειδή στόχος της διδασκαλίας είναι η βελτίωση της εργασιακής επίδοσης άρα, η ιεράρχηση των δεξιοτήτων πρέπει να γίνει σύμφωνα με την σημαντικότητα κάθε μιας.
- Ανάπτυξη εξατομικευμένων σχεδίων μαθήματος. Το σχέδιο μαθήματος πρέπει να καθοδηγείται από τις ενέργειες που ο μαθητευόμενος πρέπει να κάνει κατά την εκτέλεση της εργασίας του και όχι από τις επιθυμίες του εκπαιδευτή.
- Ανάπτυξη διδακτικών μέσων. Τα διδακτικά μέσα πρέπει να αναπτυχθούν εκ νέου ή να προσαρμοστούν πάνω στα ήδη υπάρχοντα. Για κάθε δεξιότητα πρέπει να αναπτυχθούν διδακτικά βοηθήματα, που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της διδασκαλίας.

Η διαδικασία ανάπτυξης προγραμμάτων διδασκαλίας περιλαμβάνει επίσης και την επιλογή διδακτικών μεθόδων με τις οποίες θα μειωθεί το κόστος κατάρτισης χωρίς να επηρεαστεί η ποιότητα της διδασκαλίας.

Διάφορα μέσα διδασκαλίας προσφέρονται για μια αποτελεσματικότερη διδασκαλία, όμως το καθένα έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του. Σ' αυτά περιλαμβάνονται η διδασκαλία μέσω υπολογιστή, μάθησης με καθοδήγηση, τάξη με κλειστό κύκλωμα τηλεόρασης. Παράλληλα με την επιλογή της διδακτικής μεθόδου, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις, για τον αριθμό των εκπαιδευτών, για τον τόπο διδασκαλίας (εντός ή εκτός του χώρου εργασίας) για τον αριθμό των εκπαιδευομένων (μικρός ή μεγάλος) για τον χρόνο που διατίθεται για κατάρτιση, για τον τύπο του εκπαιδευτή (εσωτερικό ή εξωτερικό) αλλά και για το όριο των δαπανών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

# ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΣΤΡΕΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

### 6.1. Εισαγωγή

Η ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση των στελεχών οφείλεται στο ότι, οι τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις είναι τόσο ραγδαίες που καλύπτονται μόνο με την συνεχή εκπαίδευση. Άσχετα με το πόσο αυτές είναι θετικές για την ανθρωπότητα, απαιτείται να κατανοηθούν οι αιτίες που οδήγησαν σ' αυτές, ώστε τα άτομα να δημιουργήσουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις.

Αν το άτομο κατανοήσει τις αιτίες, θα μπορεί πιο εύκολα να βρίσκει τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων του, διαφορετικά το άγχος και το στρες θα δηλητηριάζουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Ένας τρόπος για την κατανόηση αυτών είναι η εκπαίδευση. Μέσω των επιμορφωτικών σεμιναρίων παρέχεται πληροφόρηση ανάμεσα στα άλλα θέματα και σε εκείνα των ανθρωπικών σχέσεων έτσι τα άτομα καταλήγουν να έχουν καλύτερες διαπροσωπικές και εργασιακές σχέσεις. Επομένως λιγότερο στρες, καλύτερη επικοινωνία με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους του.

Τα θετικά αποτελέσματα για τα άτομα που συμμετείχαν σε επιμορφωτικά σεμινάρια, με θέματα ανθρώπινες σχέσεις-στρες-μανατζμεντ είναι τα εξής:

- α) ευαισθητοποίηση, τα άτομα αρχίζουν να παρατηρούν την συμπεριφορά την δική τους, αλλά και των άλλων, παράλληλα διερωτώνται ποιές είναι οι αιτίες που οδήγησαν το άτομο να συμπεριφερθεί μ' αυτό τον τρόπο.
- β) Αλλαγή της νοοτροπίας. Αφού οι συμμετέχοντες ευαισθητοποιούνται γύρω από συγκεκριμένα θέματα, αλλάζει η νοοτροπία τους γι' αυτά με συνέπειες την καλύτερη επικοινωνία.
- γ) Τέλος τα επιμορφωτικά σεμινάρια με τέτοια θέματα στοχεύουν στην πρόληψη.

## 6.2. Καλό και κακό στρες "Ντιστρές"

Το στρες χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: το καλό και το κακό στρες. Το καλό στρες, δηλαδή το "γιουστρές" είναι απαραίτητο για την ζωή μας γιατί μας παρακινεί να φτάσουμε παραπάνω, ενώ αντίθετα το "ντιστρές" είναι το κακό στρες εκείνο που μας δημιουργεί πρόβλημα ψυχικής και σωματικής υγείας. Επειδή μας απασχολεί το κακό στρες και οι συνέπειές του, όταν λέμε στρες εννοούμε την κακή του πλευρά αγνοώντας, ότι υπάρχει και η καλή του που είναι απαραίτητη για την ζωή μας.

Το πρόβλημα του ντιστρες αντιμετωπίζουν και οι γυναίκες μανάτζερς. Όταν εκείνες προχωρούν σε ανδροκρατούμενα επαγγέλματα, όπως αυτό του μάντζερ, γίνονται δακτυλοδεικτούμενες σε ότι κάνουν και αντιμετωπίζουν κοινωνικές πιέσεις, προκειμένου η συμπεριφορά τους να συμμορφώνεται με τα στερεότυπα. Αν ακολουθήσουν την παραδοσιακή γυναικεία συμπεριφορά δεν θα μπορέσουν να επιβληθούν και να διεκπεραιώσουν τα καθήκοντά τους, έτσι θα συναντίσουν προβλήματα και συγκρούσεις στην επικοινωνία τους με τους άλλους. Αυτές χρειάζεται να ξέρουν καλό στρες-μάντζμεντ ώστε να χαλαρώνουν, να κερδίζουν ενέργεια, για να μπορούν να αντιμετωπίζουν ήρεμα τις διαπροσωπικές συγκρούσεις που συχνά υπάρχουν στον ρόλο του μάντζερ.

Αυτά ισχύουν και για τους άνδρες μάντζερ με μια διαφορά όμως, οι προσδοκίες των υφισταμένων και συναδέλφων για τους άνδρες είναι θετικές, ενώ για τις γυναίκες μάντζερ είναι από αμφίβολες μέχρι αρνητικές. "Μα θα τα καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στο δύσκολο έργο τους". Αυτό ισχύει στην Ελλάδα όπου οι γυναίκες που απασχολούνται σε ανδρικά επαγγέλματα, αποτελούν ένα μικρό ποσοστό.

## 6.3. Συμπτώματα ντιστρές

Τα σεμινάρια που γίνονται για την αντιμετώπιση του ντιστρές στοχεύουν, στο να κάνουν τα άτομα που συμμετέχουν παραγωγικότερα. Οι συνηθέστεροι τρόποι εκδήλωσης άγχους και ντιστρές είναι οι ακόλουθοι:

- αϋπνία ή υπνηλία: μερικά άτομα που αντιμετωπίζουν ντιστρές έχουν πρόβλημα χρόνιας αϋπνίας, ενώ άλλα έχουν ισχυρή τάση για υπνηλία, με αποτέλεσμα να νιώθουν την ανάγκη να κοιμούνται πολλές ώρες.
- Έλκος/γαστρίτιδα: Αυτές είναι ψυχοσωματικές ασθένειες, από τις οποίες υποφέρουν συχνά άτομα που αντιμετωπίζουν χρόνια ντιστρές.
- Παχυσαρκία : Οι αιτίες που κάνουν ένα άτομο παχύσαρκο είναι βιολογικές, κοινωνικο-οικονομικές, ψυχολογικές. Στις τελευταίες ανήκει και το ντιστρές

που μπορεί να νιώθει το άτομο, γι' αυτό να τρώει ανεξέλεκτα από το αν η όχι πεινάει.

- Καρδιακές παθήσεις: Η παχυσαρκία, το ντιστρές και η καθιστική ζωή προδιαθέτουν το άτομο σε παθήσεις της καρδιάς.
- Ψυχική και σωματική υπερκόπωση, από υπερφόρτωση καθηκόντων και χρονικές πιέσεις.
- Απομόνωση: το άτομο συχνά νιώθει την ανάγκη να απομονωθεί, από εμάς εξαρτάται αν θα πάρουμε την πρωτοβουλία να το πλησιάσουμε και να επικοινωνήσουμε μαζί του.
- Απάθεια: Με τον τρόπο αυτό αντιδράει συχνά το άτομο, που δεν βλέπει διέξοδο στο πρόβλημα που αντιμετωπίζει και δεν μπορεί να βγει από αυτήν την κατάσταση π.χ. σε έναν εργασιακό χώρο που δεν υπάρχει επικοινωνία και οι σχέσεις είναι ανταγωνιστικές, ορισμένα άτομα αντιδρούν με απάθεια και αδιαφορία για ότι συμβαίνει γύρω τους.

Τέλος κατάθλιψη είναι μια ακραία αντίδραση σε καταστάσεις που δημιουργούν έντονο ντιστρές (π.χ. ανεργία) έτσι το άτομο ερμηνεύει τα γεγονότα γύρω του αρνητικά χωρίς αισιοδοξία και ελπίδα για το μέλλον του, τα βλέπει όλα "μαύρα" όπως συχνά λέγεται.

## 6.4. Πηγές Ντιστρές

Οι κρίσεις είναι οι μεγαλύτερες πηγές ντιστρές στην ζωή μας, γιατί άλλοτε επιζητούν περισσότερη ενέργεια απ' όση διαθέτει το άτομο, άλλοτε καινούργιους τύπους συμπεριφοράς που το άτομο δεν είναι σε θέση να γνωρίζει.

Τα γεγονότα που προκαλούν κρίση στην ζωή μας χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

### *Απώλεια:*

- α) Αγαπημένου προσώπου : μια συνηθισμένη αιτία ψυχολογικής κρίσης, είναι ο θάνατος αγαπημένου προσώπου.
- β) οικονομική κατάρρευση είναι μια δεύτερη αιτία.
- γ) κοινωνική : όταν ένα κοινωνικά σημαντικό πρόσωπο χάσει την θέση του και το γόητρο που την συνοδεύει, αυτό μπορεί να αποτελέσει σημαντική αιτία για αυτό το πρόσωπο να περάσει μια ψυχολογική κρίση.

### *Απειλή:*

Το κυριότερο γεγονότος που μπορεί να σημαίνει απειλή για ένα άτομο είναι η



διάγνωση σοβαρής αρρώστιας. Αυτό σημαίνει την αρχή μιας ψυχολογικής κρίσης για το άτομο.

#### *Πρόκληση:*

Τρία είναι τα γεγονότα που μπορεί να σημαίνουν πρόκληση, όταν το άτομο δεν διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες για να μπορεί να ανταποκριθεί σ' αυτά:

- α) Προαγωγή: Συχνά δίνεται προαγωγή σε άτομα που δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα να ανταποκριθούν. Αυτό είτε το ξέρουν από την αρχή τα άτομα, είτε το ανακαλύπτουν στην πορεία. Όταν τα άτομα έχουν αίσθηση της ευθύνης τους, μπορεί να περάσουν κάποια ψυχολογική κρίση.
- β) Γάμος ή διαζύγιο: Στον γάμο το άτομο θα πρέπει να αναπροσαρμόσει την ζωή του, προκειμένου να συμβιώσει με άλλο άτομο. Όταν δεν μπορεί να προσαρμοστεί στην καινούργια ζωή, αυτό μπορεί να γίνει αιτία για να περάσει μια ψυχολογική κρίση ή να καταλήξει ο γάμος σε διαζύγιο. Επίσης όταν έχει προηγηθεί κοινή έγγαμη ζωή ετών, ο χωρισμός μπορεί να αποτελέσει αιτία για ψυχολογική κρίση για τον ένα ή τους δύο συζύγους.
- γ) Γέννηση παιδιού: Όταν το άτομο δεν έχει τις απαραίτητες δεξιότητες για να ανταποκριθεί στον καινούργιο ρόλο του γονέα, αυτό μπορεί να αποτελέσει αιτία για ψυχολογική κρίση.

Στον εργασιακό χώρο οι προϊστάμενοι χρειάζεται να γνωρίζουν τα προαναφερθέντα, ώστε να μπορούν να δείξουν ανεκτικότητα όταν κάποιος υφιστάμενος περνάει ψυχολογική κρίση, αυτή είναι απαραίτητη για να μπορέσει το άτομο να ξεπεράσει την δύσκολη κατάσταση στην οποία ευρίσκεται.

#### *Για να ξεπεραστεί ευκολότερα η κρίση:*

- α) το άτομο δεν θα πρέπει να ξεχνάει να φροντίζει τον οργανισμό του δηλαδή να ξεκουράζεται να κοιμάται όσο χρειάζεται να τρέφεται σωστά, δηλαδή να αποφεύγει τις υπερβολές σε κατανάλωση ποτών, τσιγάρων και φαγητού,
- β) να συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του και να εκφράζεται γι' αυτά δηλαδή αν νιώσει την ανάγκη να κλάψει μην εμποδίσει τον εαυτό του,
- γ) να ψάξει να βρει τις αιτίες που οδήγησαν στην κρίση π.χ. ποιά ήταν τα λάθη που έκανε και τον απέλυσαν από την δουλειά του.

Τέλος αφού αρχίσει να ξεπερνάει τα πρώτα στάδια της κρίσης, καλό είναι να κάνει καινούργια σχέδια για την ζωή του και γιατί όχι και καινούργια όνειρα.

## 6.5. Παθητική, Επιθετική συμπεριφορά και ντιστρές

Ανάλογα με τον τρόπο επικοινωνίας, μπορούμε να δημιουργήσουμε ντιστρές στον εαυτό μας ή στους άλλους, άνεση ή μπλοκάρισμα στην επικοινωνία. Για να υπάρχει καλή επικοινωνία βασικό στοιχείο είναι η ύπαρξη αλληλοσεβασμού. Όταν το άτομο είναι επιθετικό εκφράζει τις απόψεις του σε βάρος του συνομιλητή του, χωρίς να σέβεται τις απόψεις, αξίες και συναισθήματα του άλλου. Είναι σημαντικό για εκείνον να υπερिσχύει η άποψή του, συμπεριφέρεται έτσι γιατί έτσι αισθάνεται. Με την συμπεριφορά του αυτή οι άλλοι συχνά νιώθουν ταπεινωμένοι ή θυμωμένοι απέναντί του, με αποτέλεσμα να μπλοκάρεται η επικοινωνία.

Οι κυριότερες αιτίες που κάνουν ένα άτομο να συμπεριφέρεται επιθετικά είναι οι εξής:

- α) γιατί έτσι έχει μάθει το άτομο να συμπεριφέρεται. Όταν υπάρχουν γονείς που συμπεριφέρονται με τον παραπάνω τρόπο, το άτομο μεγαλώνοντας τον μιμείται και γίνεται και εκείνος ένας επιθετικός ενήλικας. Δημιουργεί σχέσεις με άτομα που δέχονται την επιθετικότητά του και την ενισχύουν.
- β) Γιατί υπάρχει έλλειψη εναλλακτικών δεξιοτήτων δηλαδή τα άτομα που είναι επιθετικά θα ήθελαν να συμπεριφέρονται διαφορετικά, αλλά δεν ξέρουν όμως πως αλλιώς θα μπορούσαν να επικοινωνήσουν. Τα άτομα θα αλλάξουν συμπεριφορά αφού μάθουν άλλους εναλλακτικούς τύπους.
- γ) Η επιθετική συμπεριφορά φαίνεται να είναι η μόνη αποτελεσματική π.χ. η φράση "αν δεν χτυπήσω την γροθιά στο τραπέζι δεν γίνεται τίποτα" ανήκει στα άτομα αυτής της κατηγορίας, τα οποία δεν θέλουν να αλλάξουν συμπεριφορά. Δηλαδή μπορεί να έχουν εναλλακτικούς τύπους συμπεριφοράς, αλλά να μην τους εφαρμόζουν, γιατί δεν τους πιστεύουν για αποτελεσματικούς.
- δ) Όταν το άτομο ταυτίζει μια καινούργια κατάσταση με μια παλαιότερη αρνητική και συμπεριφέρεται επιθετικά στην νέα γιατί του την θυμίζει.
- ε) Γιατί έχει προηγηθεί παθητική συμπεριφορά και "ξεχείλισε το ποτήρι". Σ' αυτή την κατηγορία ανήκουν τα άτομα που δεν αντιδρούν στην επιθετικότητα του συνομιλητή τους, μέχρι όταν έρθει η στιγμή που θα ξεσπάσουν εκρηκτικά, μετά απ' αυτό ξαναγίνονται πάλι παθητικοί μέχρι την επόμενη έκρηξη.

Αν υποθέσουμε ότι η επιθετική συμπεριφορά βρίσκεται στο ένα άκρο της ευθείας, στο άλλο άκρο βρίσκεται η παθητική συμπεριφορά. Το άτομο που το χαρακτηρίζει η παθητική συμπεριφορά, κρύβει τα συναισθήματά του, αρνείται τις

δικές του αξίες και πιστεύω είναι συγκρατημένο, αλλά και εκείνο μπλοκάρει την επικοινωνία αφού δεν εκφράζεται. Συμπεριφέρεται έτσι, γιατί φοβάται πως αν δείξει τον πραγματικό εαυτό του θα χάσει την αναγνώριση από τους άλλους. Οι συνομιλητές του θέλουν να επικοινωνήσουν μαζί του, αλλά δεν ξέρουν πως, γι' αυτό άλλοτε νιώθουν ένοχοι απέναντί του και άλλοτε να υπερτερούν.

## ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



Ο τύπος συμπεριφοράς που είναι περισσότερο αποτελεσματικός στην διαπροσωπική επικοινωνία ονομάζεται θετική συμπεριφορά. Μ' αυτό τον τύπο υπερασπίζουμε τα προσωπικά μας δικαιώματα, χωρίς να καταπατούμε τα δικαιώματα των άλλων.

Η θετική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από ευθύτητα και ειλικρίνεια, το άτομο εκφράζει τις διαφωνίες του (όταν διαφωνεί), με τέτοιο τρόπο ώστε να μην θίγει η υποτιμά τον συνομιλητή του, αναπτύσσεται και διατηρείται ο αυτοσεβασμός ο δικός μας, αλλά και των άλλων και διευκολύνεται η επικοινωνία.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η θετική συμπεριφορά μαθαίνεται, αυτό σημαίνει ότι ένα άτομο που το χαρακτηρίζει η επιθετική ή παθητική συμπεριφορά, μπορεί να αλλάξει αν το θέλει και να μάθει να συμπεριφέρεται θετικά. Για να γίνει αυτό θα πρέπει το "παθητικό" άτομο να ρχίσει να δέχεται και να αναγνωρίζει τις θετικές πλευρές του εαυτού του, να μην υποτιμά τις απόψεις του αλλά να μάθει να εκφράζεται. Για να γίνουν αυτά απαιτείται κάποιος χρόνος, αρκετή προσπάθεια και υπομονή.

Το "επιθετικό" άτομο θα πρέπει να μάθει να εκφράζει τον θυμό του κατάλληλα, να αποδέχεται τις απόψεις των άλλων ακόμη και όταν αυτές είναι διαφορετικές από τις δικές του. Σ' αυτό το άτομο μπορούν να δοθούν μερικές πρακτικές συμβουλές, συγκεκριμένα:

- i) Να μην αρνείται το θυμό του, να συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του για να μπορεί να τα ελέγχει,
- ii) να εξηγεί τις αιτίες θυμού του συνομιλητή του, έτσι θα μπει στην θέση του και θα τον καταλάβει καλύτερα,
- iii) να ακούει με προσοχή τον συνομιλητή του, να προσπαθεί να καταλάβει την δική του πλευρά και την ερμηνεία που εκείνος δίνει στα γεγονότα να αποφεύγει επίσης κατηγορίες του τύπου "Εσύ φταίς", "δικό σου είναι το λάθος" διότι αυτές μπλοκάρουν την επικοινωνία.

## 6.6. Εμπειρία από τα σεμινάρια

Άτομα που παρακολούθησαν σεμινάρια στρες-μάνατζμεντ αναφέρουν ότι οι πληροφορίες σε θέματα του στρες, τα βοήθησαν να κατανοήσουν καλύτερα τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, και το εργασιακό τους περιβάλλον, να γνωρίσουν τις αιτίες που προκαλούν ντιστρές αλλά και να έχουν περισσότερη κατανόηση για τους γύρω τους. Οι ασκήσεις χαλάρωσης που διδάσκονται τα βοήθησαν να μάθουν να χαλαρώνουν και να αυτοελέγχονται.

Τα θέματα που αναπτύσσονται σ' αυτά αναφέρονται, στην διαπροσωπική επικοινωνία και στο ντιστρές που προκαλείται από τις κοινωνικές προκαταλήψεις οι οποίες εμποδίζουν την επικοινωνία μας με τους άλλους. Έτσι τα στελέχη συνειδητοποιούν, ότι όλοι οι άνθρωποι δεν σκέφτονται τα ίδια, όμως αυτό δεν σημαίνει ότι επειδή σκέφτονται διαφορετικά έχουν λάθος απόψεις.

Άλλοι ανέφεραν ότι το θέμα του στρες ήταν πρωτόγνωρο για εκείνους. Εδώ οι ειδικοί υποστηρίζουν, ότι τα σεμινάρια πρέπει να επαναλαμβάνονται για δεύτερη φορά αν είναι δυνατό, έτσι ώστε πρώτα να εξοικειωθούν με το θέμα και μετά να ευαισθητοποιηθούν. Διότι πολλά άτομα αντιμετωπίζουν ντιστρές το οποίο εκδηλώνεται με σωματικά συμπτώματα (όπως πονοκέφαλοι, ζαλάδες) χωρίς να συνειδητοποιούν ότι αυτά προέρχονται από το ντιστρές και ότι μπορούν να ελεγχθούν.

Έτσι άτομα που παρακολούθησαν το σεμινάριο για δεύτερη φορά αναφέρουν, ότι πολλά από όσα άκουσαν τα εφαρμόζουν ευκολότερα στην πράξη. Αρκετοί όμως αναφέρουν την ανάγκη για συμβουλές για καθημερινά πρακτικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν στο προσωπικό και εργασιακό τους περιβάλλον. Όμως αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη περισσότερων εκπαιδευτικών ωρών, για να μπορέσει ο εισηγητής να επεκταθεί σε πρακτικά ζητήματα με διάλογο και συμβουλές. Επίσης η χρήση του *deo* για τον εντοπισμό των προβληματικών τύπων συμπεριφοράς και για την εκμάθηση νέων είναι χρήσιμη, μια και το *video* αποτελεί "μοναδικό καθρέπτη" για να κατανοήσει το άτομο όσα πολλές φορές δεν μπορούν να λεχθούν.

Η ανάγκη για συμμετοχή των ανώτερων στελεχών στα σεμινάρια των ανθρωπίνων σχέσεων κρίνεται αναγκαία, για να υπάρξει καλύτερευση του εργασιακού κλίματος αλλά και των εργασιακών σχέσεων. Η εμπειρία έχει δείξει, ότι οι γυναίκες στελέχη επιχειρήσεων που συγχρόνως είναι μητέρες και σύζυγοι έχουν περισσότερο στρες. Στα σεμινάρια που έλαβαν μέρος μόνο γυναίκες, συζητήθηκαν τα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν αυτές, έμαθαν να αυτοελέγχονται, και να χαλαρώνουν με την βοήθεια ειδικών ασκήσεων χαλάρωσης.

Τέλος τα τελευταία χρόνια επικρατεί η άποψη ότι η σωστή διατροφή, η τακτική σωματική άσκηση και η εκμάθηση χαλάρωσης για την αντιμετώπιση του ντιστρές, αποτελούν τις βάσεις για έναν υγιέστερο τρόπο ζωής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ**

# **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

### **7.1. Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης**

Τις τελευταίες δεκαετίες η εξάπλωση της εκπαίδευσης γενικά και ειδικά των στελεχών γεννά ερωτήματα, για το πόσο άξιζαν τα χρήματα που ξοδεύτηκαν γι' αυτήν, αν πραγματικά ωφελήθηκαν οι συμμετέχοντες και οι επιχειρήσεις τους, αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι που τέθηκαν από τους οργανωτές και τέλος αν θα πρέπει να συνεχιστεί η επένδυση για εκπαίδευση.

Η αξία της εκπαίδευσης συχνά αμφισβητείται, τα αίτια μπορούν να αποδοθούν κυρίως στην έλλειψη αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης καθώς και στο ότι, δεν υπάρχει μια κοινά παραδεκτή διαδικασία ελέγχου της αποτελεσματικότητάς της.

Οι εκπαιδευόμενοι και οι οργανισμοί είναι αυτοί που θα αποδείξουν την αξία της εκπαίδευσης, τις περισσότερες όμως φορές αυτοί μένουν έξω από την διαδικασία της αξιολόγησης. Μελέτες που έγιναν από την ευρωπαϊκή επιτροπή, 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 τις άνετες χρηματοδοτήσεις που δίνει η κοινότητα για την εκπαίδευση, τα αποτελέσματα φαίνεται ότι δεν είναι τα προσδοκώμενα.

Τελικός στόχος της εκπαίδευσης είναι η βελτίωση της λειτουργικότητας του οργανισμού. Σχετικά ευκολότερο είναι να μετρηθούν τα αποτελέσματα της τεχνικής εκπαίδευσης, δηλαδή της εκπαίδευσης που στοχεύει στην βελτίωση των τεχνικών ικανοτήτων, παρά της εκπαίδευσης που στοχεύει στην ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων π.χ. τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης σε θέματα παραγωγής φαίνονται άμεσα στην λειτουργικότητα του οργανισμού, δεν συμβαίνει όμως το ίδιο με την εκπαίδευση σε θέματα αλλαγής της νοοτροπίας της διοίκησης ή σε θέματα επικοινωνίας.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να διαχωρισθούν οι έννοιες της αξιολόγησης, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης μανάτζμεντ και της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Λέγοντας αξιολόγηση εννοούμε την διαδικασία συλλογής και εκτίμησης των πληροφοριών η οποία στοχεύει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η εκπαίδευση είναι μια σχεδιασμένη διαδικασία κάλυψης των τωρινών ειδικών αναγκών των εργαζομένων, ενώ η ανάπτυξη μανάτζμεντ στοχεύει, στο να αναπτύξει το στέλεχος συνολικά έτσι ώστε να αντιμετωπίζει τις μελλοντικές ανάγκες του.

Ο βαθμός επίτευξης των προγραμματισμένων στόχων της εκπαίδευσης δείχνει την αποτελεσματικότητά της. Ανάμεσα στις δύο έννοιες, της αποτελεσματικότητας του μανάτζμεντ και τη εκπαίδευσης υπάρχει μία σχέση αιτιότητας, με εξαρτημένη μεταβλητή την αποτελεσματικότητα του μανάτζμεντ και ανεξάρτητη την εκπαίδευση. Σύμφωνα μ' αυτή όσο περισσότερο αποτελεσματική είναι η εκπαίδευση τόσο αποτελεσματικό είναι και το έργο του μανάτζερ.

Τέλος η αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι εκείνη που μετράει και επαληθεύει αυτή την σχέση αιτιότητας.

## 7.2. Η εξέλιξη της εκπαίδευσης

Όταν εκδόθηκαν οι αρχές του επιστημονικού μανάτζμεντ από του ederick Taylor, εκπαίδευση μανάτζμεντ γίνεται αναγκαία για την λειτουργία του οργανισμού.

Η σχολή του επιστημονικού μανάτζμεντ έδωσε νέα διάσταση στην διοίκηση των επιχειρήσεων, γιατί οι μανάτζερς αντί να αντιδρούν σε κάθε παρουσιαζόμενο πρόβλημα, τώρα μπορούσαν να το ελέγχουν και να ενεργούν από πριν, εφαρμόζοντας τις αρχές και λειτουργίες του μανάτζμεντ.

Η εκπαίδευση στοχεύει στο να εφοδιάσει τους μανάτζερς ή τους υποφήφους μανάτζερς με μεθόδους, τεχνικές και γνώσεις που θα επιτρέψουν σε κάποιον να προγραμματίζει σωστά, να οργανώνει αποτελεσματικά, να συντονίζει και να ελέγχει τους προγραμματισμένους στόχους. Εφόσον υπάρχει ο καλύτερος τρόπος του διοικείν, το έργο της εκπαίδευσης είναι απλό και συγκεκριμένο. Οι ανθρώπινες σχέσεις που δημιουργούνται κατά την διάρκεια της εργασίας, είναι καθοριστικές για την θετική ή αρνητική απόδοση των εργαζομένων. Η επιστημονική σχολή του μανάτζμεντ προάγει την τεχνική διάσταση της εκπαίδευσης τώρα όμως, οι ανθρώπινες σχέσεις αναγνωρίζουν ότι αφού μανάτζμεντ είναι η επίτευξη προκαθορισμένων στόχων παράγοντες όπως η υποκίνηση παίζουν πρώτο ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων. Η προσπάθεια για την εύρεση της αποτελεσματικής συμπεριφοράς του μανάτζμεντ μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες, προώθησαν την ανάπτυξη της διοίκησης δια στόχων (MBO).

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης επεδίωκε να αποδείξει αν οι προκαθορισμένοι στόχοι των εκπαιδευτών είχαν επιτευχθεί και όχι αν αυτοί είχαν επίπτωση στην αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ, δηλαδή πόσο βελτιώθηκαν τα αποτελέσματα του οργανισμού.

Η περιστασιακή σχολή αποτελεί μέχρι σήμερα την τελευταία εξέλιξη της επιστήμης του μάνατζμεντ, αυτή αρνείται ότι υπάρχει ένα καλύτερο συλλ μάνατζμεντ που να είναι αποτελεσματικό σ' όλες τις περιπτώσεις.

Οι απόψεις της περιστασιακής σχολής επηρεάζουν τον τρόπο για την μεθοδολογία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης. Ο ρόλος του εκπαιδευτή αλλάζει, από εκείνον που ελέγχει την μαθησιακή διαδικασία, σε εκείνον που διευκολύνει την μάθηση. Η εκπαίδευση προσανατολίζεται περισσότερο προς τους εκπαιδευόμενους (σπουδαστοκεντρική) και λιγότερο προς τους εκπαιδευτές (εκπαιδευτικοκεντρική). Ο λόγος είναι απλός. Αφού ο εκπαιδευτής δεν είναι σίγουρος τι πρέπει να διδάξει, γιατί δεν υπάρχουν έτοιμες προκατασκευασμένες λύσεις, αλλά τα πάντα εξαρτώνται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, τότε θα πρέπει να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους να βρουν οι ίδιοι τις λύσεις στα προβλήματα τους, δημιουργώντας το κατάλληλο περιβάλλον ώστε να μαθαίνουν μέσα από τις εμπειρίες τους.

Οπαδός αυτής της φιλοσοφίας είναι ο Revans ο οποίος δεν δέχεται ότι τα στελέχη μπορούν να διδαχθούν κάτι από τους εκπαιδευτές, αλλά συνιστά την μέθοδο Action Learning δηλαδή την μάθηση διαμέσου κάποιας εργασίας. Ο Revans ξεχωρίζει την μάθηση σε "προγραμματισμένη" (P) όπου η γνώση υπάρχει και μεταδίδεται, είτε με την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, είτε διαβάζοντας διάφορα άρθρα και την "ερωτηματική" (Q), που δημιουργείται από το ίδιο το στέλεχος μέσα από τις πράξεις και εμπειρίες του. Οι προβληματισμοί του Revans οδήγησαν στην εξέλιξη της ανάπτυξης του μάνατζμεντ π.χ. της αυτοανάπτυξης.

Παρακολουθώντας την εξελικτική πορεία της επιστήμης του μάνατζμεντ και παράλληλα με την εξέλιξη της εκπαίδευσης παρατηρείται, ότι αφού δεν υπάρχει "καλύτερος" τρόπος διοίκησης αντίστοιχα δεν υπάρχει και "καλύτερος" τρόπος για να υποδειχθεί στους μάνατζερς να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί. Ακολουθώντας την περιστασιακή προσέγγιση η εργασία θα πρέπει να αναλυθεί προκειμένου, να φανούν οι απαιτήσεις της. Αυτό όμως μπορεί να γίνει από τον ίδιο τον μάνατζερ εφόσον ο ίδιος είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας, ο μόνος που γνωρίζει τον εαυτό του, τις δυνατότητες ή αδυναμίες του άρα και ο μόνος υπεύθυνος για την βελτίωσή του.

### **7.3. Οι σκοποί της αξιολόγησης**

Η διαδικασία της αξιολόγησης στοχεύει στο να συγκεντρωθούν πληροφο-

ρίες για τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος, ώστε να μετρηθεί η αξία του με βάση την σχέση αυτών των πληροφοριών και των προκαθορισμένων κριτηρίων. Η αξιολόγηση διαφοροποιείται, τα κύρια σημεία διαφοροποίησης εντοπίζονται στα διαφορετικά κριτήρια που βάζει κάθε ενδιαφερόμενο μέρος, προκειμένου να μετρηθεί η αξία της εκπαίδευσης. π.χ. οι εκπαιδευτές ίσως την θέλουν για να αποδείξουν πόσο απαραίτητοι είναι, διότι μόνο αυτοί ξέρουν, ενώ η διοίκηση θέλει την αξιολόγηση για να την χρησιμοποιήσει σαν δικαιολογία στις προαγωγές που μυστικά προγραμματίζει.

Τα κριτήρια που δικαιολογούν την ύπαρξη της αξιολόγησης ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες:

#### *α) Απόδειξης*

Η αξιολόγηση γίνεται για να αποδειχθεί η αξία της εκπαίδευσης με την μέθοδο της ανάλυσης του κόστους-ωφέλειας. Επίσης να αποδειχθεί ότι οι αντικειμενικοί στόχοι που τέθηκαν είτε από την διοίκηση, είτε από τους εκπαιδευτές ή τους εκπαιδευόμενους αν εκπληρώθηκαν ή όχι και σε ποιό βαθμό. Στην προσπάθεια να αποδειχθεί η αξία της εκπαίδευσης παρουσιάζονται τρεις δυσκολίες:

- i) όταν η εκπαίδευση γίνεται σε θέματα ανθρωπίνων σχέσεων π.χ. επικοινωνία, υποκίνηση, τόσο η απόδειξη της αξίας της δυσκολεύεται να εντοπιστεί,
- ii) Η αξία του εκπαιδευτικού προγράμματος με βάση την ανάλυση κόστους-ωφέλειας είναι δύσκολο να υπολογιστεί, γιατί τα ωφέλη της επένδυσης για εκπαίδευση δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν εξαιτίας του ότι, αυτά αποφέρονται μακροχρόνια.
- iii) Τα κριτήρια αξιολόγησης υπόκεινται στην υποκειμενική κρίση του αξιολογητή, αλλά και αυτών που δέχονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

#### *β) βελτίωσης*

Συχνά στην λήξη του προγράμματος οι συμμετέχοντες ρωτούν: "Κοιτάζει κανείς τα έντυπα αξιολόγησης που συμπληρώσαμε;" για να ακολουθήσει η διαβεβαίωση ότι, οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν για να βελτιώσουν τυχόν αδυναμίες του προγράμματος. Αν δεν έχει πάει κάτι καλά στο πρόγραμμα π.χ. οι εκπαιδευτές δεν απέδωσαν ή το εκπαιδευτικό υλικό ήταν ανεπαρκές οι συμμετέχοντες που το αξιολογούν δεν πρόκειται να ωφεληθούν, αλλά θα ωφεληθούν άλλοι στην περίπτωση που θα επαναληφθεί. Φαίνεται ότι η βελτίωση αποτελεί τον μοναδικό σκοπό αξιολόγησης στην Ελλάδα.

#### *γ) μάθησης*

Έχει αποδειχθεί ότι αν κάποιος παρατηρείται ή εξετάζεται αλλάζει την συμπεριφορά του. Βασική αρχή της μάθησης των ενηλίκων αποτελεί η γνώση των

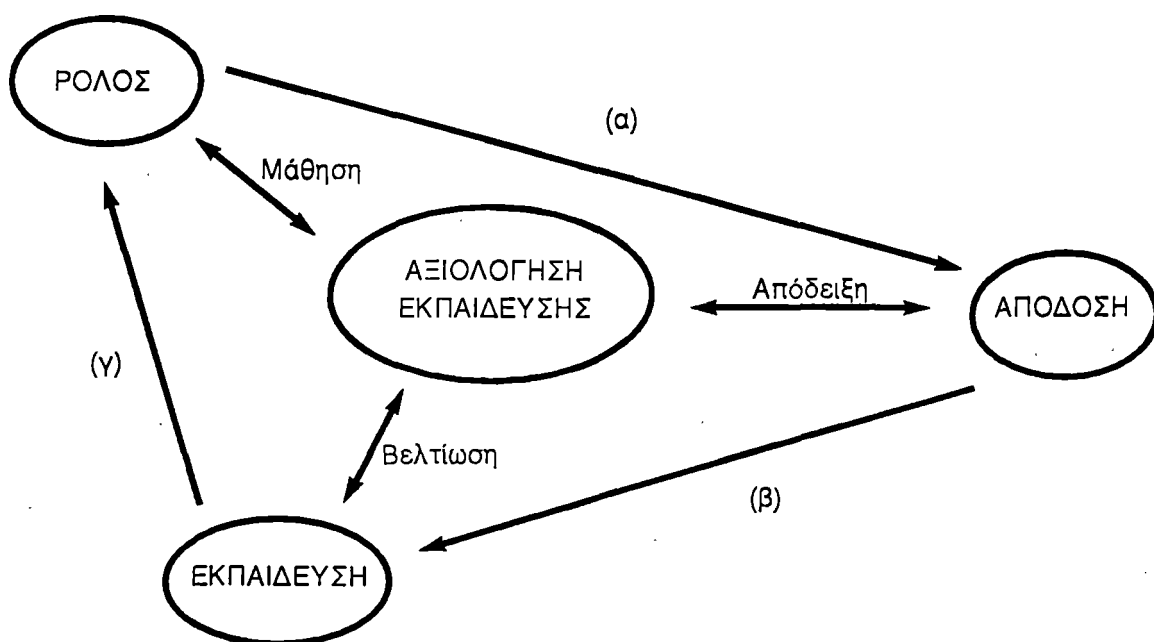


αποτελεσμάτων των ενεργειών τους. η γνώση ότι στο τέλος του προγράμματος θα ακολουθήσει κάποια μορφή μέτρησης για να διαπιστωθεί ο βαθμός αφομοίωσης των διδαχθέντων, εντείνει την προσοχή και διευκολύνει την μάθηση.

Αν ακολουθήσουμε τον κύκλο μάθησης του Kolb, μια εμπειρία οδηγεί μέσα από την αντανάκλασή της, σε ένα νέο οργανωτικό σχήμα συμπεριφοράς. Οι μαθησιακές εμπειρίες που παρέχονται στην τάξη από τον εκπαιδευτή χρειάζεται να αντανακλασθούν και ο εκπαιδευτής παίζει τον ρόλο του καθρέπτη. Όσο λιγότερο παραμορφωτικός είναι ο καθρέπτης τόσο περισσότερο αξιόπιστη, είναι η επαναπληροφόρηση που παρέχει άρα και οι ευκαιρίες της μάθησης.

Οι αλληλεπιδράσεις των στόχων της εκπαίδευσης (βλ. πιο κάτω σχήμα) με τον ρόλο, την απόδοση και την εκπαίδευση οριοθετούν τρεις περιοχές (α), (β), (γ) οι οποίες καθορίζουν την αναπτυξιακή πορεία ενός στελέχους. Η περιοχή (α) προσδιορίζει και αιτιολογεί τις δυνατότητες ή αδυναμίες των στελεχών στην εκτέλεση των προσδοκιών που συνεπάγεται ο ρόλος τους. Ο ρόλος καθορίζει τι πρέπει να επιτύχει και ποια προσόντα θα πρέπει να έχει η εκπαίδευση, για να επιτύχει αυτό που οι άλλοι προσδοκούν. Είναι η περιοχή προσδιορισμού των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών, όπου η αξιολόγηση προσπαθεί να αποδείξει την αξία της εκπαίδευσης σε σχέση με την κάλυψη των εν λόγω αναγκών.

Η περιοχή (β) καθορίζει την μεθοδολογία της κάλυψης των κενών ή διαφορών που παρουσιάζονται στα συγκρινόμενα πραγματικά από τα επιθυμητά αποτελέσματα της απόδοσης των στελεχών. Η περιοχή (γ) καθορίζει το τελικό αποτέλεσμα που έχει η εκπαίδευση στην βελτίωση των ικανοτήτων ή της συμπεριφοράς, έτσι ώστε ο ρόλος του μάνατζερ να γίνει περισσότερο αποτελεσματικός.



*Οι σκοποί της αξιολόγησης της εκπαίδευσης και η αλληλεπίδρασή τους στον κύκλο της αποτελεσματικότητας μάνατζμεντ.*

## 7.4. Σχολές αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης μάλιστα ξικινά και σταματά με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων αξιολόγησης από τους εκπαιδευόμενους στην λήξη του προγράμματος. Στην συνέχεια ακολουθεί μια στατιστική επεξεργασία για να ποσοτικοποιηθούν οι απαντήσεις σε σχέση με τις ερωτήσεις. Σ' αυτή την μορφή αξιολόγησης δεν εξετάζονται οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών π.χ. δεν δείχνει αν οι εκπαιδευόμενοι ήθελαν ή εκπαίδευση να γίνει έτσι όπως έγινε, ή αν οι εκπαιδευτές πέτυχαν τους στόχους. Γενικά δηλαδή δεν εξετάζεται η σκοπιμότητα της επίτευξης των στόχων αλλά ερμηνεύονται επιφανειακά τα όποια αποτελέσματα.

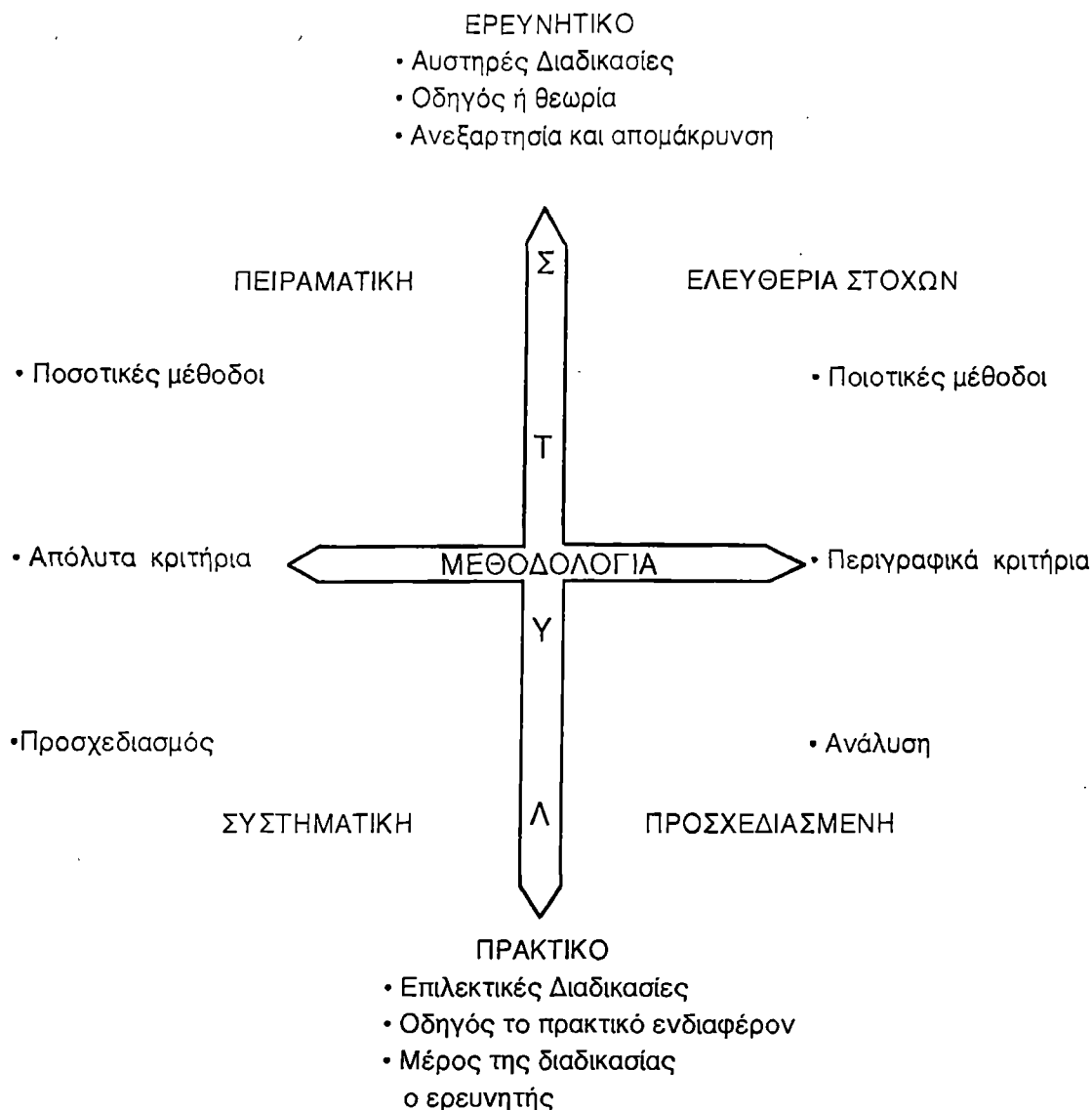
Η αξιολόγηση ακολουθεί η προσπαθεί να ακολουθήσει τις εξελίξεις της εκπαίδευσης μάλιστα. Αυτό σημαίνει ότι η πεποίθηση του "καλύτερου τρόπου" διοίκησης, οδηγεί στην ντετερμινιστική άποψη περί εκπαίδευσης, όπου η γνώση προδικάζει την επιτυχία. Ο Mark Easterby-Smith ταξινομεί τέσσερις σχολές για την αξιολόγηση (σχήμα2).

### 7.4.1. Πειραματική αξιολόγηση

Είναι η κατ' εξοχή μορφή της αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από τους ερευνητές των κοινωνικών επιστημών. Δεν χρησιμοποιείται και τόσο στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης μάλιστα γιατί, αφ' ενός η μεθοδολογία της δύσκολα μπορεί να εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις και αφ' ετέρου, τα αποτελέσματά της έντονα αμφισβητούνται για την αξιοπιστία τους.

Τα στάδια της πειραματικής αξιολόγησης είναι:

- α) προσδιορίζεται μια ομάδα εκπαιδευομένων με ορισμένες εκπαιδευτικές ανάγκες,
- β) προσδιορίζεται μια δεύτερη ομάδα από εργαζόμενους η οποία έχει κοινά χαρακτηριστικά με την πρώτη ομάδα, δηλαδή να έχουν την ίδια μορφωση, την ίδια ηλικία, αυτή θα αποτελέσει το μέτρο σύγκρισης για την πρώτη,
- γ) και στις δύο ομάδες μετριέται το επίπεδο γνώσεων και τεχνικών σε σχέση πάντοτε με την εργασία τους.
- δ) επιχειρείται εκπαίδευση στην πρώτη ομάδα σύμφωνα με τις κοινές και για τις δύο ομάδες εκπαιδευτικές ανάγκες,
- ε) μετριέται και στις δύο η κατάσταση των γνώσεων και συγκρίνονται τα αποτελέσματα.



Σύμφωνα με τα παραπάνω η πρώτη ομάδα θα πρέπει να εμφανίσει καλύτερα αποτελέσματα. Όμως η ερμηνεία τους θα πρέπει να γίνει με προσοχή, διότι υπάρχουν προβλήματα το οποία μειώνουν την αξιοπιστία. Η πειραματική μέθοδος της αξιολόγησης τριάζει στα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα που είναι δυνατόν να βρεθούν ομοιογενείς ομάδες για μέτρηση και σύγκριση.

#### 7.4.2. Η χωρίς στόχους αξιολόγηση

Αυτή η μορφή αξιολόγησης θεωρεί ότι δεν χρειάζεται να ξεκινήσει από τους στόχους. Ο Scriven υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση πρέπει να μην επηρεάζεται

από τις επιδιώξεις των ενδιαφερόμενων μερών της εκπαίδευσης. Εάν ο ερευνητής γνωρίζει από πριν τι θα πρέπει να ερευνήσει για να βρει, τότε πολύ πιθανό να το βρει. Πολλές φορές βρίσκουμε αυτό που επιδιώκουμε να βρούμε, παραβλέποντας άλλα προβλήματα που ίσως να είχαν μεγαλύτερη αξία, αλλά επειδή δεν είχαν προσχεδιαστεί σαν στόχοι, δεν λαμβάνονται υπόψη.

Η χωρίς στόχους αξιολόγηση θέλει τον αξιολογητή να συζητά με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, εκπαιδευτές και εκπαιδευομένους, να παρατηρεί προσεκτικά όλη την διαδικασία χωρίς να κρατά σαν οδηγό το πρόγραμμα της εκπαίδευσης. Επομένως η ύπαρξη σαφώς προκαθορισμένων στόχων, μειώνουν την ευελιξία που θεωρείται απαραίτητη για την διατήρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.

### **7.4.3. Συστημική αξιολόγηση**

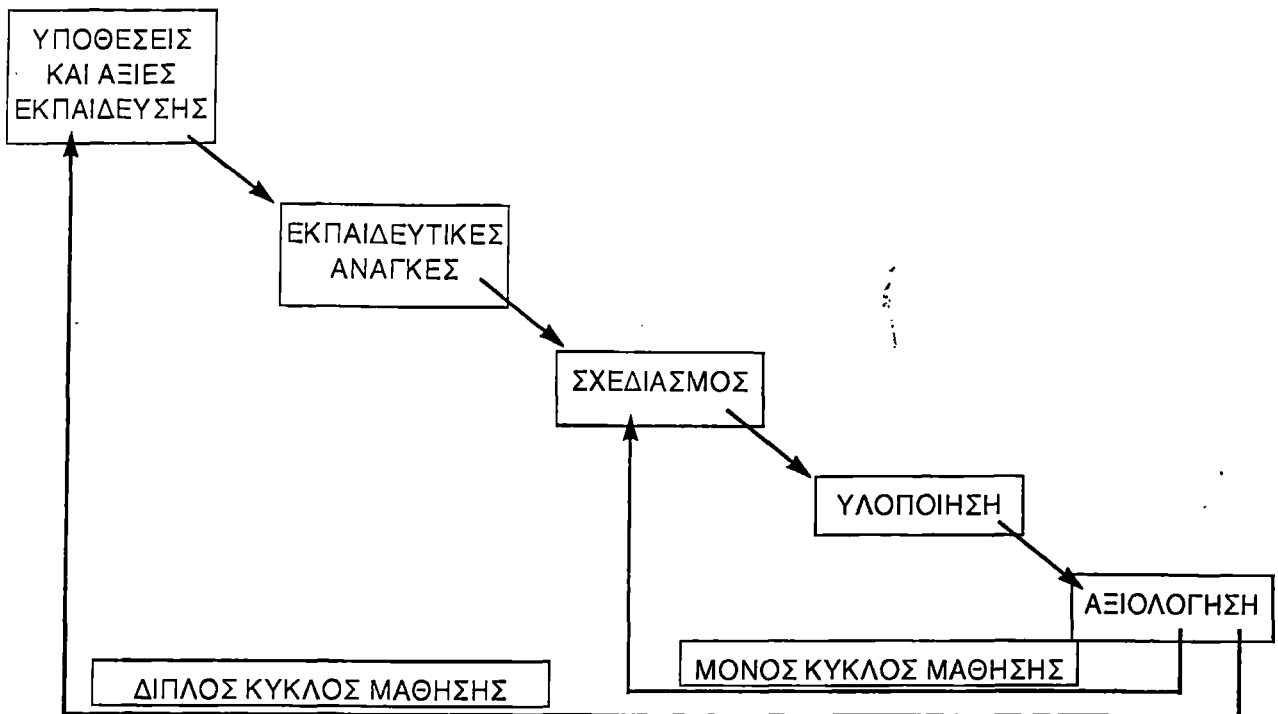
Είναι η περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σ' αυτήν κυρίαρχο ρόλο, παίζουν οι αντικειμενικοί στόχοι, οι οποίοι θα πρέπει να προσδιορίζουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της εκπαίδευσης. Οι στόχοι θα πρέπει να τοποθετούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί ο καθένας να παρατηρήσει την διαφορά στην εργασιακή του συμπεριφορά, μετά από την διαφορά στην εργασιακή του συμπεριφορά, μετά από την εκπαίδευση. Επίσης θα πρέπει να ανταποκρίνονται πλήρως στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εκπαιδευομένων.

Αυτή η μέθοδος καλείται συστημική γιατί, η επαναπληροφόρηση που δίνεται μέσω της αξιολόγησης επιδρά διορθωτικά σ' όλη την εκπαιδευτική διαδικασία. Η βελτίωση που θα έλθει σαν συνέπεια της αξιολόγησης δεν προσφέρει τίποτε στους ήδη εκπαιδευόμενους, αλλά υπόσχεται ότι άλλοι μελλοντικά θα ωφεληθούν. Αυτό όμως δεν μπορεί να συμβεί πάντοτε διότι η πράξη έχει δείξει ότι επαναλαμβανόμενα σεμινάρια με την ίδια οργάνωση, περιεχόμενο και εκπαιδευτές δεν φέρνουν τα ίδια αποτελέσματα, και αυτό διότι οι εκπαιδευόμενοι είναι διαφορετικοί, γι' αυτό θέλουν και διαφορετική προσέγγιση.

Βασικής σημασίας είναι το γεγονός ότι η συστημική προσέγγιση μπορεί να ερμηνεύσει την αποτυχία της εκπαίδευσης. Συχνά τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν στην λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος δεν είναι ίδια μ' αυτά που αναμένονταν, υπάρχει δηλαδή απόκλιση από τους προγραμματισμένους στόχους. Σ' αυτή την περίπτωση επανεξετάζεται το στάδιο του σχεδιασμού της εκπαίδευσης. Υποθέτοντας ότι το λάθος βρίσκεται εκεί και την ελπίδα ότι αν αλλάξει το περιεχόμενο του προγράμματος ή οι εκπαιδευτές το πρόγραμμα θα πετύχει τους στόχους του.

Αλλά ενεργώντας με αυτόν τον τρόπο δεν κάνουμε τίποτα άλλα, παρά να ενεργούμε με τον ίδιο τρόπο που μας οδήγησε σε λάθος χωρίς να οδηγούμαστε στην πραγματική μάθηση. Επομένως μόνο αν αλλάξουμε τον τρόπο με τον

οποίο σκεπτόμαστε και ο οποίος, προσδιορίζεται από την στάση μας για την αξία της εκπαίδευσης, θα δημιουργήσουμε πρακτική και συνεχή μάθηση. Είναι αυτό που ο Chris Argyris ονομάζει μόνο κύκλο μάθησης ( Single - loop) και διπλό κύκλο μάθησης (Double-loop) (πιο κάτω σχήμα).



*Η Συστημική Προσέγγιση της Αξιολόγησης και οι Αιτίες της Αποτυχίας της Εκπαίδευσης.*

Συμπερασματικά η συστημική προσέγγιση της αξιολόγησης δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαιδευτική διαδικασία παρά, στην συνεχή ικανοποίηση των αναγκών για εκπαίδευση, με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η διαδικασία της μάθησης.

#### 7.4.4. Προσχεδιασμένη αξιολόγηση

Σύμφωνα μ' αυτήν υπάρχει από πριν δηλαδή προτού αρχίσει η διαδικασία της αξιολόγησης μια συμφωνία ως προς τον σχεδιασμό. η συμφωνία αναφέρεται στον καθορισμό κριτηρίων αξιολόγησης δηλαδή με ποιά κριτήρια το πρόγραμμα θεωρείται ότι πετυχαίνει στους στόχους του και με ποιούς δείκτες θα μετρηθεί η αξία του. Ο αξιολογητής προσπαθεί να δώσει στους εκπαιδευομένους εκείνες τις πληροφορίες που τους ενδιαφέρουν. Είναι σημαντικό οι ενδιαφερόμενοι από την αρχή της αξιολόγησης να ξεκαθαρίσουν τις προθέσεις τους. Αυτό που συμβαίνει όμως είναι ότι, η αξιολόγηση γίνεται με μια αυστηρή μέθοδο που οδηγεί

σε συμπεράσματα οποία δεν μπορούν εύκολα να κατανοηθούν και να ερμηνευθούν, παρά μόνο αν από πριν οι ενδιαφερόμενοι συμφωνήσουν τα standards μέτρησης και αξίας των αποτελεσμάτων του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Γεννιέται όμως το ερώτημα με ποιά κριτήρια θα επιλεχθεί η μέθοδος αξιολόγησης;

Η αξιολόγηση γίνεται για να εξυπηρετήσει του στόχων των χρηστών της εκπαίδευσης. Αν αυτοί είναι γενικοί και αόριστοι, τότε η αξιολόγηση που θα ακολουθηθεί είναι η προσχεδιασμένη. Αν αντίθετα οι εκπαιδευτικοί στόχοι είναι καθορισμένοι με ακρίβεια, τότε θα ακολουθηθεί η συστημική ή πειραματική προσέγγιση. Όταν οι στόχοι δεν φαίνονται καθαρά ή υπάρχει υποψία ότι είναι άλλοι, απ' αυτούς που εξωτερικεύονται τότε είναι δύσκολη η αξιολόγηση.

Οι προϋποθέσεις που θα καθορίσουν την επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης είναι:

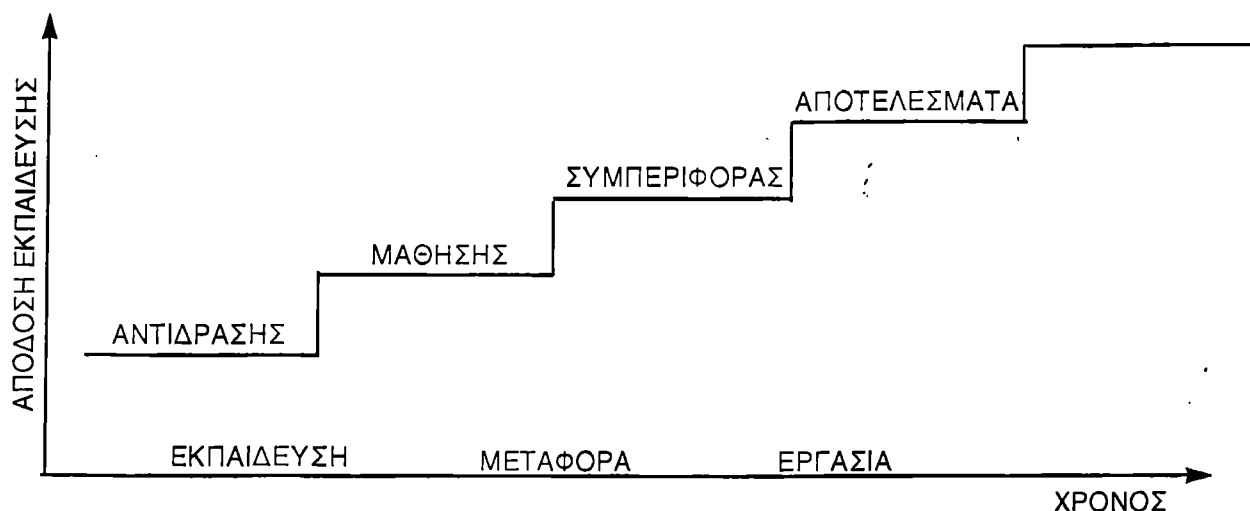
- α) Δυνατότητες του αξιολογητή. Οι γνώσεις, οι εμπειρίες αλλά και οι αξίες του αξιολογητή για την εκπαίδευση θα καθορίσουν την μορφή αξιολόγησης. Η άγνοια γύρω από την αναγκαιότητα της αξιολόγησης ενισχύει, αντί να μειώνει την υποψία της αναποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.
- β) Είδος εκπαίδευσης. Στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να αξιολογηθούν, από την προ της εκπαίδευσης περίοδο ως και την μετά της εκπαίδευσης περίοδο εφαρμογής των νεοαποκτηθέντων γνώσεων. Ενώ στα σεμινάρια εκτός επιχείρησης, όπου συγκεντρώνονται μεμονωμένοι συμμετέχοντες από διάφορες επιχειρήσεις, η αξιολόγηση είναι δύσκολη, γιατί δεν υπάρχει ομοιογένεια στόχων απ' όλους τους εκπαιδευόμενους.
- γ) προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Όσο περισσότερο ξεκάθαροι γίνουν οι λόγοι για τους οποίους γίνεται η εκπαίδευση, τόσο περισσότερο σχετική θα είναι η αξιολόγηση ως προς αυτούς τους λόγους.
- δ) χρόνος, θα χρειαστεί άνεση χρόνου για να διερευνηθούν οι παράγοντες που θεωρούνται αναγκαίοι για την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.

## 7.5. Στάδια αξιολόγησης

Ο Drucker λέει, ότι τελικός στόχος της εκπαίδευσης είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας του οργανισμού ή της επιχείρησης έτσι ώστε, όχι μόνο να κάνει σωστά πράγματα (μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα), αλλά και να κάνει τα πράγματα σωστά (μεγαλύτερη αποδοτικότητα).

Η διαδικασία απόκτησης, αφομοίωσης, μεταφοράς και εφαρμογής των γνώ-

σεων στους εργασιακούς χώρους θα πρέπει να παρακολουθηθεί από τον αξιολογητή της εκπαίδευσης, από την αρχή έως το τέλος αλλά και να μετρηθεί στα τελικά αποτελέσματα που θα φέρει στον οργανισμό. Πρώτος Ο Kirkpatrick ξεχώρισε ανάλογα με τους εκπαιδευτικούς στόχους, τέσσερα στάδια αξιολόγησης (σχήμα4) α) της αντίδρασης, β) της μάθησης, γ) της συμπεριφοράς και δ) των αποτελεσμάτων.



*Τα τέσσερα στάδια (βήματα) της αξιολόγησης που εντοπίζουν και καθορίζουν την πορεία της εκπαίδευσης.*

### **Πρώτο στάδιο : αντίδραση.**

Η αξιολόγηση αρχίζει και σταματά με την συλλογή ερωτηματολογίων που συμπλήρωσαν οι εκπαιδευόμενοι στην λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος. Εάν ο υπεύθυνος του προγράμματος έχει χρόνο και ενδιαφέρεται για τις απαντήσεις των συμμετεχόντων τα επεξεργάζεται προκειμένου να προσδιορίσει τα ποσοστά των απαντήσεων σε σχέση με το σύνολο των ερωτηθέντων. Οι ερωτήσεις αφορούν την γνώμη των συμμετεχόντων για την εκπαίδευση που έγινε στην τάξη. Στο στάδιο αυτό οι εκπαιδευόμενοι καταγράφουν απόψεις για την ικανότητα των εκπαιδευτών να μεταφέρουν τις γνώσεις ή την ικανότητα των εκπαιδευτών να μεταφέρουν τις γνώσεις ή την οργανωτική αρτιότητα της εκπαίδευσης για να καταγραφούν και οι πρώτες αντιδράσεις.

### **Δεύτερο στάδιο : μάθηση**

Οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων βοηθούν στην λήψη της απόφασης για συνέχεια του προγράμματος έτος όπως είναι. Πολλές φορές ενθουσιαζόμαστε από έναν χαρισματικό εκπαιδευτή και φεύγουμε με την καλύτερη εντύπωση απ'

όλη την διοργάνωση, αλλά λίγα πράγματα που έχουν αξία αποκτήσαμε.

Στο στάδιο της μάθησης η αξιολόγηση παρέχει πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, και τα άμεσα αποτελέσματά της που είναι η μάθηση. Ο διαχωρισμός σε μάθηση γνώσεων, τεχνικών και στάσεων θεωρείται αναγκαίος για την επιλογή της κατάλληλης εκπαιδευτικής μεθόδου για την κατάκτηση της μάθησης.

Η μέτρηση των γνώσεων γίνεται με διάφορα τέστ, οι τεχνικές μετρώνται τόσο με τέστ όσο και ύστερα από επίδειξη των αποκτηθέντων ικανοτήτων μέσα στην τάξη. Ενώ οι στάσεις επειδή μαθαίνονται (αλλάζουν), η μέτρησή τους γίνεται μόνο αν η εκπαίδευση τηρεί τις προϋποθέσεις του εργαστηρίου (χρήση VIDEO). Αν θέλουμε να αποδείξουμε ότι η εκπαίδευση είχε κάποια επίπτωση στους συμμετέχοντες, τότε θα πρέπει να μετρήσουμε τις γνώσεις, τις τεχνικές και τις στάσεις πριν και μετά από την εκπαίδευση.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι:

α) Γραπτό τέστ: Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ανοικτές ερωτήσεις.

Αυτή η μέθοδος είναι περισσότερο προσφιλής για αρκετούς εκπαιδευτές γιατί δεν χρειάζεται μεγάλη προετοιμασία από μέρους τους για την σύνταξη του τέστ, αλλά απαιτείται μεγάλη εμπειρία στην βαθμολόγηση, η οποία δεν θεωρείται ότι είναι αντικειμενική.

β) επιλογή από πολλαπλές απαντήσεις: Σ' αυτή την μέθοδο η ερώτηση ακολουθείται, από τέσσερις ή πέντε απαντήσεις και ο εκπαιδευόμενος καλείται να εντοπίσει την σωστή. Χρειάζεται μεγάλη προετοιμασία και αρκετός χρόνος για την σύνταξη των ερωτήσεων αλλά δίνει αντικειμενικά αποτελέσματα.

γ) επιλογή σωστού/λάθους ή συμφωνώ/διαφωνώ. Είναι παρόμοια με την παραπάνω μέθοδο αλλά, παρουσιάζει μεγαλύτερη ευκολία στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και δίνει τα ίδια αντικειμενικά αποτελέσματα.

δ) προφορική εξέταση. Η μέθοδος αυτή δίνει μια άμεση εικόνα των γνώσεων που αφομοιώθηκαν αλλά, έχει περιορισμό στην έκταση των ελεγχόμενων γνώσεων λόγω της πιεστικότητας του χρόνου και της ανάγκης για άνεση έκφρασης στον προφορικό λόγο από τους εξεταζόμενους. Δεν είναι δυνατό να ελέγξουμε την αντικειμενικότητα της βαθμολόγησης παρά μόνο, αν πάρουμε την μέση βαθμολόγηση δύο ή περισσότερων αξιολογήσεων.

### **Τρίτο στάδιο : Συμπεριφορά**

Στόχος του τρίτου σταδίου αξιολόγησης είναι ο εντοπισμός του μεγέθους αλλαγής της εργασιακής συμπεριφοράς και πρακτικής στον χώρο εργασίας. Είναι το κρίσιμο μέρος ολόκληρης της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτά που έχουν μαθευτεί στην συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου τώρα θα πρέπει να δοκι-



μαστούν στο χώρο εργασίας, όμως εδώ παρουσιάζεται το πρόβλημα μεταφοράς της μάθησης. Η αντιμετώπιση του προβλήματος εξαρτάται τόσο από την διόρθωση και υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος αλλά και από το εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού που θα δεχθεί την νέα γνώση.

Το πρόβλημα μεταφοράς της μάθησης αποτελεί ξεχωριστό μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και παίζει σπουδαίο ρόλο στον τελικό της στόχο που είναι η βελτίωση των αποτελεσμάτων του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Οι προϋποθέσεις για να μετρηθεί η αλλαγή της συμπεριφοράς είναι οι εξής:

- α) Συστηματική μέτρηση της εργασιακής συμπεριφοράς δηλαδή των αποτελεσμάτων της εργασίας σε ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη πριν και μετά από την εκπαίδευση,
- β) ο χρόνος αξιολόγησης θα πρέπει να είναι τουλάχιστον τρεις μήνες μετά την λήξη του προγράμματος,
- γ) για την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης θα πρέπει να συλλεχθούν πληροφορίες από τους εκπαιδευόμενους, τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους και υφισταμένους των εκπαιδευομένων,
- δ) τέλος θα πρέπει να εντοπιστούν οι ομάδες των εργαζομένων με τις ίδιες γνώσεις, εμπειρίες και προσόντα με τους εκπαιδευομένους για να χρησιμοποιηθούν σαν ομάδες σύγκρισης και ελέγχου των αποτελεσμάτων.

## 7.5. Τρόποι μέτρησης

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης τις περισσότερες φορές σταματά στο πρώτο ή στο δεύτερο στάδιο. Οι δυσκολίες που παρουσιάζονται στην αντικειμενική εκτίμηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης στην συμπεριφορά των εκπαιδευομένων είναι αξεπέραστες. Μερικές δυσκολίες που μπορούν να παρουσιαστούν κατά την μέτρηση είναι οι εξής:

α) Το γεγονός ότι κάποιος παρατηρείται, προξενεί αλλαγή στην συμπεριφορά του. Αυτό είναι γνωστό σαν το σύνδρομο του Hawthorne.

β) Ο χρόνος και ο κόπος που απαιτούνται για να γίνει η αξιολόγηση είναι συχνά απαγορευτικά για την ανάληψη της:

Πέρα από τις δυσκολίες που παρουσιάζονται στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης και στην αλλαγή της συμπεριφοράς, υπάρχουν τρόποι μέτρησης που αν εφαρμοστούν με ακρίβεια μπορούν να δώσουν κάποια αλλαγή.

α) Συνέντευξη. Με αυτή την μέθοδο πολλά στοιχεία ή πληροφορίες μπορούν να συγκεντρωθούν, αρκεί αυτή να έχει προετοιμαστεί εκ των προτέρων. Η συνέντευξη θα πρέπει να είναι ελεύθερη με ανοιχτές ερωτή-

σεις, που θα κατευθύνουν έντεχνα τον ερωτούμενο στα επιθυμητά αποτελέσματα που ψάχνει να εντοπίσει ο ερωτών.

- β) Κριτικά συμβάντα. Η αναφορά σε ασυνήθιστες συμπεριφορές σαν αποτέλεσμα συνηθισμένων εργασιακών περιστατικών, δείχνουν αλλαγές που συντελέστηκαν ίσως μετά από κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η ανεκτική συμπεριφορά ενός οξέθυμου εργαζομένου στις ξαφνικές παρατηρήσεις του προϊσταμένου δείχνει κάποια αλλαγή στην στάση του.
- γ) Αυτο-ανάλυση. Ο ερωτούμενος απαντά αξιολογώντας μόνος του τον εαυτό του, εάν και κατά πόσο νομίζει ότι εφάρμοσε αυτά που έμαθε στο πρόγραμμα. Μπορεί ελεύθερα να εκφραστεί για την αξία που είχε η εκπαίδευση στην εργασία του.
- δ) Grid Ανάλυση, είναι η μόνη μέθοδος που μπορεί να δώσει ποσοτικοποιημένα αντικειμενικά κριτήρια για τις επιδράσεις της εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο.

Αυτή στηρίζεται στην θεωρία του Kelly σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη συμπεριφορά, οδηγείται ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω του. Ο Kelly υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος στην προσπάθειά του να κατανοήσει και να ελέγξει τον κόσμο γύρω του δημιουργεί έννοιες όπως του καλού μάνατζερ, του οξέθυμου προϊσταμένου. Οι έννοιες αυτές ομαδοποιημένες σχηματίζουν τους προσωπικούς χάρτες οι οποίοι καθοδηγούν την συμπεριφορά. Αν μπορέσουμε να διαβάσουμε τους χάρτες κάποιου, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο σκέπτεται, τότε μπορούμε να προγνώσουμε και την συμπεριφορά του.

Για να επιχειρήσουμε την Grid Ανάλυση χρειάζονται τρεις προϋποθέσεις:

- i) Μια σειρά χαρακτηριστικών ή καταστάσεων ή σχέσεων που επιθυμούμε να ελέγξουμε. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν το πορίον της προσωπικής μας επιλογής και άμεσα συσχετίζονται με τις αξίες που έχουμε ήδη σχηματοποιημένες στον χάρτη μας.
- ii) Μια σειρά από αξίες που αποτελούν ζεύγη υποθέσεων και που θα πρέπει να αξιολογηθούν από τους ερωτούμενους,
- iii) ένα μηχανισμό αξιολόγησης των αποτελεσμάτων μια κλίμακα μέσω της οποίας κάθε στοιχείο προς εξέταση αντιπαρατίθεται με τις αξίες.

Τέλος με την Grid - Ανάλυση δίδεται η ευκαιρία να εμβαθύνουμε στα αίτια της τρέχουσας συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας.

### **7.5.2.Αποτελέσματα στον οργανισμό**

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης έχει να κάνει με την ερώτηση αν αυτή έχει βοηθήσει τον οργανισμό να λειτουργήσει καλύτερα. Η σχέση της εκπαίδευσης με την βελτίωση της εργατικής συμπεριφοράς είναι αδύνατο να προσιοριστεί με

ακρίβεια, γιατί υπεισέρχονται πολλοί παράγοντες που και αυτοί είναι δύσκολο να προσδιοριστούν. Έτσι απομένει η ελπίδα ότι η βελτίωση της συμπεριφοράς μάνατζμεντ θα βελτιώσει μακροχρόνια και την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Τέλος πέρα από τις δυσκολίες που παρουσιάζονται στο τελευταίο στάδιο της αξιολόγησης δεν θα πρέπει να αποθαρρύνεται η εφαρμογή της, διότι μέσα από την ελεύθερη διαδικασία της μπορούν να εντοπιστούν αδυναμίες στην οργάνωση, που και αυτές με την σειρά τους υποδεικνύουν νέες εκπαιδευτικές ανάγκες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

# ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

### 8.1. Εισαγωγή

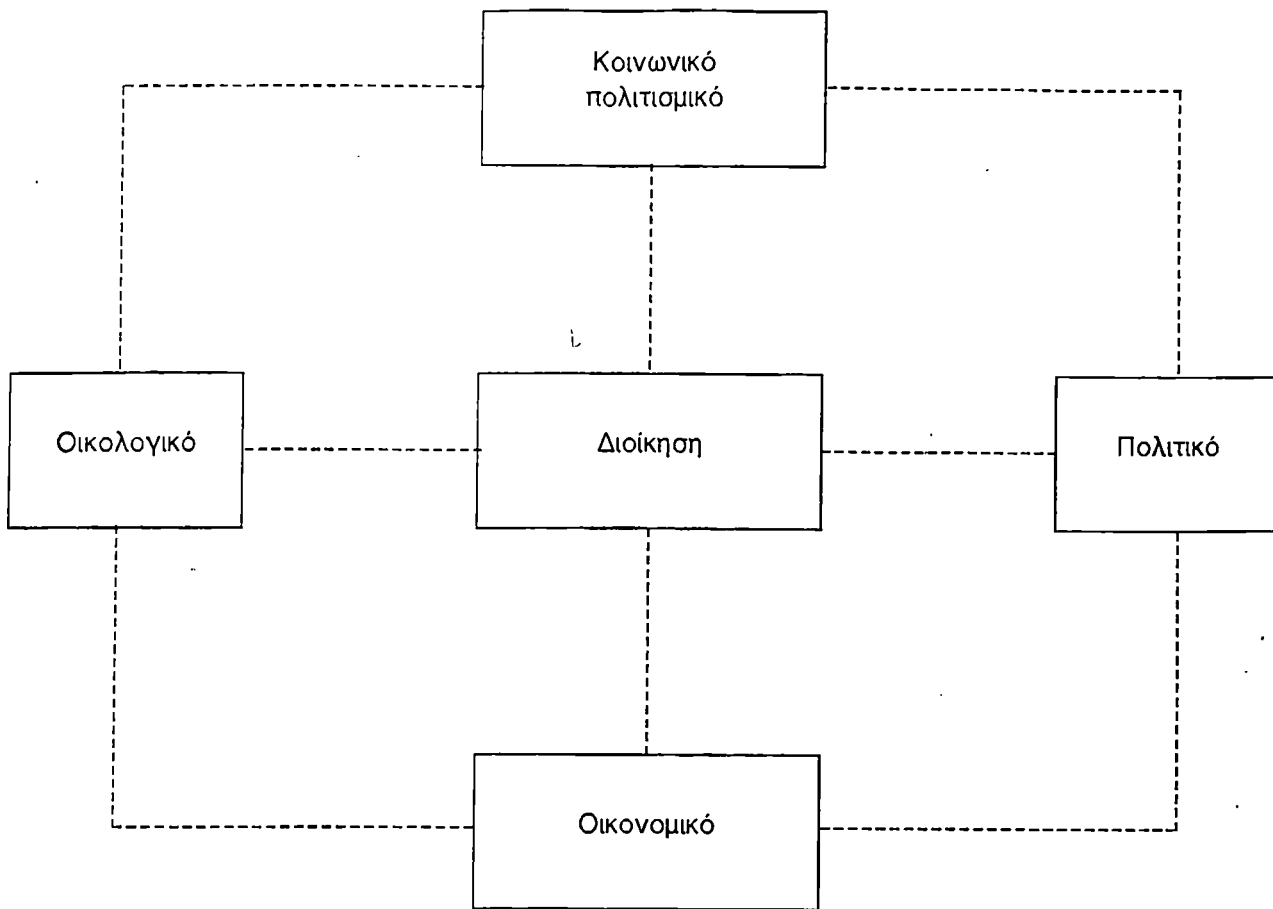
Λέγοντας διοικητική ανάπτυξη στο δημόσιο τομέα εννοούμε το σύνολο των θεμιτών και πρόσφορων στόχων που επιδιώκονται από εκπαιδευτικές, συμβουλευτικές και αναπτυξιακές οργανώσεις οι οποίες συμβάλλουν στην βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Η διοικητική ανάπτυξη δεν είναι ορθό να εκλαμβάνεται ως αποκλειστικό έργο και αποστολή μιας ή ορισμένων οργανώσεων, αντίθετα πρέπει να θεωρείται ως μία εξαιρετικά σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία, που η παραγωγή και η ολοκλήρωσή της εξαρτάται από την λειτουργία ενός δικτύου δημοσίων οργανώσεων και θεσμών.

### 8.2. Διοικητική ικανότητα στο δημόσιο τομέα

#### 8.2.1. Παράγοντες που διαμορφώνουν το περιβάλλον του διοικητικού συστήματος

Ο Morgan υποστηρίζει ότι καμιά οργάνωση δημόσια ή ιδιωτική δεν μπορεί να προγραμματίζει και να λειτουργεί σε συνθήκες μη αλλαγής. Ο λόγος βρίσκεται στο ότι μια σειρά από κρίσιμα φαινόμενα, εκδηλώνονται στο άμεσο και έμμεσο περιβάλλον των δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων στο οποίο εκτός από τα υποσυστήματα που το συνθέτουν βρίσκεται και ένα σύνολο από παράγοντες, συνθήκες και μεταβλητές που ενώ το επηρεάζουν και επηρεάζονται απ' αυτό δεν υπάγονται στον έλεγχό του.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν το περιβάλλον των δημοσίων οργανισμών εκδηλώνονται στο οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικοπολιτισμικό και οικολογικό επίπεδο (διάγραμμα).



Όλες σχεδόν οι σύγχρονες κοινωνίες αντιμετωπίζουν μια αύξηση της συνθετότητας και πολυπλοκότητας των δημοσίων προβλημάτων. Οι διοικήσεις τους σπάνια καλούνται να επιλύσουν προβλήματα που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν απλά. Μια κατάσταση μπορεί να θεωρηθεί ως πολύπλοκη εφόσον χαρακτηρίζεται από:

- α) αντίθεση αξιών και συμφερόντων
- β) αβεβαιότητα και διαχρονικό χαρακτήρα δηλαδή χαμηλό βαθμό προβλεψιμότητας σχετικά με τις συνέπειες, επιπτώσεις και μεταβολές. Τα δύο αυτά στοιχεία περιορίζουν την επιτυχή αντιμετώπιση του πολύπλοκου προβλήματος.

Εκτός από την αύξηση της πολυπλοκότητας παρατηρείται επίσης διεύρυνση και διαφοροποίηση των κοινωνικών αναγκών και αιτημάτων, αιτίες που προξενούν διεύρυνση του οργανωτικού δημόσιου πεδίου. Οι αιτίες αυτές συνδέονται, με την περιορισμένη ικανότητα του παραγωγικού και οικονομικού συστήματος της χώρας να ανταποκριθεί στην κοινωνική ζήτηση.

Το περιβάλλον των δημοσίων οργανώσεων δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως σταθερό και ελεγχόμενο αλλά ως ασταθές και ταραγμένο. Για αυτό τον λόγο σχεδιάστηκαν μια σειρά από προγνωστικές μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιού-

νται για να απορροφήσουν την μελλοντική αβεβαιότητα και να προετοιμάσουν το περιβάλλον για να προσαρμοστεί αυτό στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω επενεργούν τόσο στη σχεδίαση όσο και στην λειτουργία των δημοσίων οργανώσεων και θεσμών. Συνεπώς δεν πρέπει να παραβλέπονται κατά την κατάρτιση, υλοποίηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων εκσυγχρονισμού και βελτίωσης της απόδοσης των διοικητικών μονάδων.

### **8.2.2. Συνέπειες και επιπτώσεις στην οργάνωση και λειτουργία της διοίκησης**

Τα άμεσα ή έμμεσα αποτελέσματα των αλλαγών που υπεισέρχονται στο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης, αντανακλούν στην ικανότητα και απόδοση του διοικητικού συστήματος. Η πιο αξιοσημείωτη επίπτωση αφορά στην συγκρότηση των περισσότερων Ευρωπαϊκών κοινωνιών κατά την μεταπολεμική περίοδο. Τα μέσα και οι μέθοδοι της δημόσιας διοικητικής λειτουργίας δεν είναι πλέον τα ίδια, μ' αυτά που ίσχυαν μερικές δεκαετίες πριν.

Μια άλλη συνέπεια των αλλαγών έχει πεδίο αναφοράς το σύστημα διοίκησης των ανθρώπινων και υλικών πόρων με βασική επιδίωξη την επίτευξη καλύτερης ποιότητας αποτελεσμάτων με λιγότερες απώλειες, κόστος και ανεπιθύμητες επιπτώσεις.

Η σημασία της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας αποτελούν συντελεστή σχεδιασμού και ελέγχου της δημόσιας πολιτικής σε μια σειρά χωρών. Ο έλεγχος των υπέρμετρων δημοσίων δαπανών είναι ζήτημα που δεν αντιμετωπίζεται με αδιαφορία.

Οι αλλαγές στην οικονομική ζώνη σχετίζονται με τις αντίστοιχες τάσεις που επικρατούν στο πολιτικό επίπεδο. Η πολιτική σταθερότητα την οποία απολαμβάνουν οι περισσότερες δυτικοευρωπαϊκές χώρες, παρά την εναλλαγή στην εξουσία κομμάτων και συνασπισμών δεν έχει καταφέρει να εμποδίσει την αύξηση του σκεπτικισμού και της ανησυχίας σχετικά με την έκταση της κυβερνητικής δραστηριότητας και τον έλεγχο της δημόσιας γραφειοκρατίας.

Σήμερα η κρίση εντοπίζεται κυρίως στην αδυναμία αντιμετώπισης των προβλημάτων λόγω της αυξημένης συνθετότητας της σύγχρονης κοινωνικής ζωής. Η διοικητική κρίση έχει τα θεμέλια στην ελλιπή ανταπόκριση του κράτους και της διοίκησης, στο να ανταποκριθούν με ικανοποιητικό και έγκυρο τρόπο στις μεταλλασσόμενες κοινωνικές ανάγκες και τα αιτήματα.

### **8.2.3. Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας**

Παράλληλα με τις αλλαγές και μεταρρυθμίσεις του διοικητικού πεδίου, απα-

Είναι γνωστό ότι τα χαρακτηριστικά του σημερινού διοικητικού επαγγελματία δεν συμπίπτουν με τις αντιλήψεις του παρελθόντος, όπου επικρατούσε η αρχή της εξειδίκευσης και ο θαυμασμός για τον ταλαντούχο ερασιτέχνη υπάλληλο.

Η κατάλληλη προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τις σύγχρονες οργανώσεις με τις απαραίτητες ικανότητες δεξιότητες και προσόντα αποτελεί, μια διάσταση της λειτουργίας που καλούνται να επιτελέσουν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και οι επιμορφωτικοί οργανισμοί. Έμφαση οφείλει να αποδοθεί στον σχεδιασμό, υλοποίηση και αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων που προσανατολίζονται στο να αποκτήσει το ανθρώπινο δυναμικό τις απαραίτητες ικανότητες και προσόντα.

Τα προγράμματα διοικητικής ανάπτυξης αποτελούν συστηματικές και ολοκληρωμένες προσπάθειες που εμπεριέχουν την έγκαιρη διάγνωση και καταγραφή των αναπτυξιακών αναγκών σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων που να ανταποκρίνονται σ' αυτές τις ανάγκες, την αξιολόγηση και μετατροπή των θεωριών σε πράξη.

Αυτά είναι μια εξελισσόμενη διαδικασία, που διαρκεί σε όλη την επαγγελματική σταδιοδρομία των στελεχών και επιδιώκει την εξειδίκευση της διοικητικής λειτουργίας μέσω, του εξοπλισμού των στελεχών με εκείνες τις δεξιότητες και τα προσόντα που συντελούν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα.

### **8.3.2. Σχεδιασμός του ολοκληρωμένου προτύπου διοικητικής ανάπτυξης**

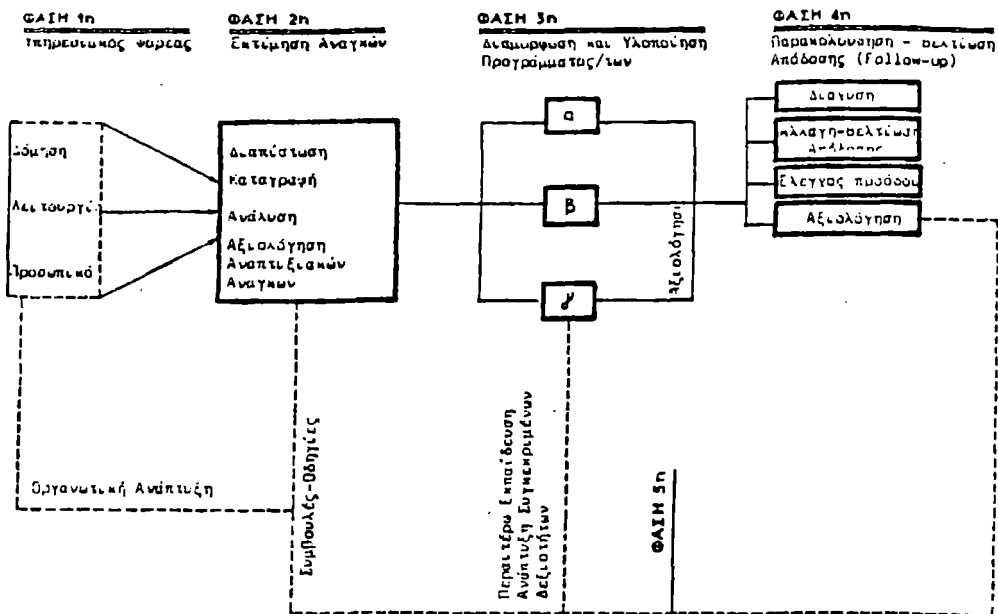
Τα στάδια ενός ολοκληρωμένου προτύπου διοικητικής ανάπτυξης, το οποίο στοχεύει στην βελτίωση της ατομικής και συλλογικής απόδοσης είναι τα ακόλουθα:

α) Προσδιορισμός και αξιολόγηση των αναπτυξιακών αναγκών των ατόμων και οργανωτικών μονάδων και υπομονάδων, β) σχεδιασμός και υλοποίηση επιμορφωτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων, που προάγουν την θετική ανταπόκριση στις διαπιστωμένες ανάγκες και απαιτήσεις. γ) Έλεγχος των αποτελεσμάτων και κατάρτιση ενός συστήματος συνεχούς παρακολούθησης (follow-up), προκειμένου να διασφαλισθεί η αξιοποίηση του εκπαιδευτικού και επιμορφωτικού κέρδους.

Η παροχή συμβουλών και βοήθειας δεν περιορίζεται σε ατομικό επίπεδο, αλλά συμπεριλαμβάνει το σύνολο της εργασιακής ομάδας.

Όσον αφορά την πρώτη φάση, δηλαδή τον προσδιορισμό των αναγκών των απαιτούμενων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και ουσιαστικών προσόντων είναι φανερό ότι δεν είναι εφικτή η οριστική και αποκλειστική απαρίθμηση των αναπτυξιακών στόχων που ιοθετούνται από τις σύγχρονες δημόσιες οργανώσεις.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



Η αιτία βρίσκεται στο ότι οι απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες, υπόκεινται σε συνεχή αλλαγή και τροποποίηση στο μέτρο που να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και τις προσδοκίες της συμπεριφοράς. Επομένως ο προσδιορισμός των ικανοτήτων και αναγκών, δεν αποτελεί μονοσήμαντη αλλά πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία.

Για να καταστεί η σχεδίαση των προγραμμάτων διοικητικής ανάπτυξης επιτυχή, προτείνεται να χωριστούν οι ικανότητες και τα ουσιαστικά προσόντα των στελεχών στις εξής κατηγορίες:

- i) ικανότητες στρατηγικού ή αποφασιστικού χαρακτήρα,
- ii) συμπεριφορικές ικανότητες,
- iii) επαγγελματικά εξειδικευμένα προσόντα και δεξιότητες.

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνεται η ικανότητα της δημιουργικής σύνθεσης και εναρμόνισης των διαφοροποιημένων εσωτερικών διαδικασιών και δραστηριοτήτων, ώστε να μην απειλείται η συνοχή και ενότητα της οργάνωσης, αλλά να εξασφαλίζεται η επιβίωση της και να διευκολύνεται η προσαρμογή της στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Η ικανότητα αυτή απαιτείται προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα οι οποίες, ρυθμίζουν την εσωτερική ισορροπία των μελών και τις



σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον. Μια έκφραση της ικανότητας στρατηγικού ή αποφασιστικού χαρακτήρα είναι αυτή που εμπεριέχει την πολιτική ευαισθησία, αναφερόμαστε στις ικανότητες εξασφάλισης και υποστήριξης των συμφρόντων των πολιτών αλλά και των ομάδων. Οι σημερινές οργανώσεις για να επιβιώσουν και να ανταποκριθούν στις προκλήσεις πολυπλοκότητας, χρειάζεται να μεταμορφωθούν σε δίκτυα διασυνδεόμενων στοιχείων τα οποία θα είναι ικανά να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας από τα άτομα γεγονός που καθιστά τον ρόλο των ανώτερων στελεχών ουσιώδη.

Η ικανότητα στρατηγικού χαρακτήρα απαιτείται για τον καθορισμό των στόχων, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των πολιτικών, την λήψη αποφάσεων και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Οι συμπεριφορικές ικανότητες, δεξιότητες και προσόντα αναφέρονται κυρίως στην διοίκηση - διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού: Είναι εκείνες που διευρύνουν την επικοινωνία, την συνεργασία αλλά και την δημιουργική αξιοποίηση των ανθρώπων. Σ' αυτές περιλαμβάνεται και η ικανότητα έμπνευσης και δραστηριοποίησης μιας ομάδας ανθρώπων με κοινούς σκοπούς και αξίες.

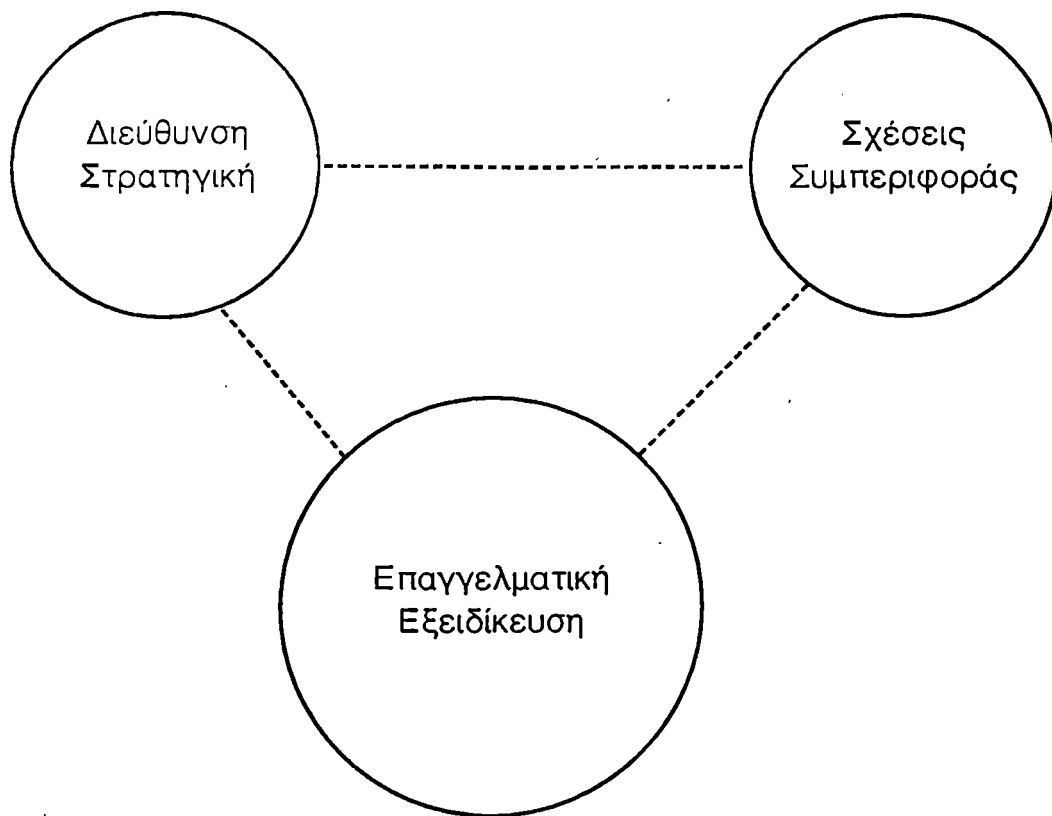
Η κατοχή και καλλιέργεια επικοινωνιακών δεξιοτήτων είναι αναγκαία όχι μόνο για τις εργασίες που απαιτούν συνεργατικότητα και ανθρώπινη συναναστοφή αλλά και ενθάρυνση της εργασίας. Η δυνατότητα επικοινωνίας βρίσκεται στην κατανόηση και αποδοχή του άλλου, στην ειλικρίνεια αλλά και την διαφάνεια της συμπεριφοράς.

Οι δεξιότητες ειδικού ή τεχνικού χαρακτήρα (επαγγελματικές) η ικανότητα διαχείρισης των υλικών πόρων καθώς και η γνώση της πληροφορικής τεχνολογίας καθίστανται πρωταρχικής σημασίας στους σημερινούς οργανισμούς. Εξαιτίας των περιορισμών που έχει θέση η οικονομική κρίση στην διαχείριση των υπάρχοντων πόρων, οι παραδοσιακές μέθοδοι ελέγχου των δαπανών που βασίζονται σε νομικές ρυθμίσεις δεν είναι αρκετές.

Μια άλλη κατηγορία επαγγελματικών ή τεχνικών δεξιοτήτων που απαιτείται, είναι η ικανότητα διοίκησης της πληροφορικής τεχνολογίας που χρησιμοποιείται, ως επιβοηθητικό σύστημα λήψης αποφάσεων. Διότι τα στελέχη θα πρέπει να διαχειρίζονται με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο τα πληροφοριακά συστήματα, εφόσον έχουν αποστολή να υπηρετούν το κοινό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η ικανότητα επικοινωνίας μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης καθώς και η ικανότητα ευχερούς συνενόησης σε ξένες γλώσσες θεωρούνται, ικανότητες τεχνικού χαρακτήρα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα σημερινά στελέχη για προσωπική τους ωφέλεια.

Ενώ η διάκριση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων είναι αναλυτικά χρήσιμη στην πράξη υπερβαίνονται οι θεωρητικές διακρίσεις και ακολουθούνται συνθέσεις, διότι οι κατηγορίες αυτές αποτελούν ένα δίκτυο αλληλένδετων στοιχείων και αλληλεξαρτωμένων μεταβλητών.



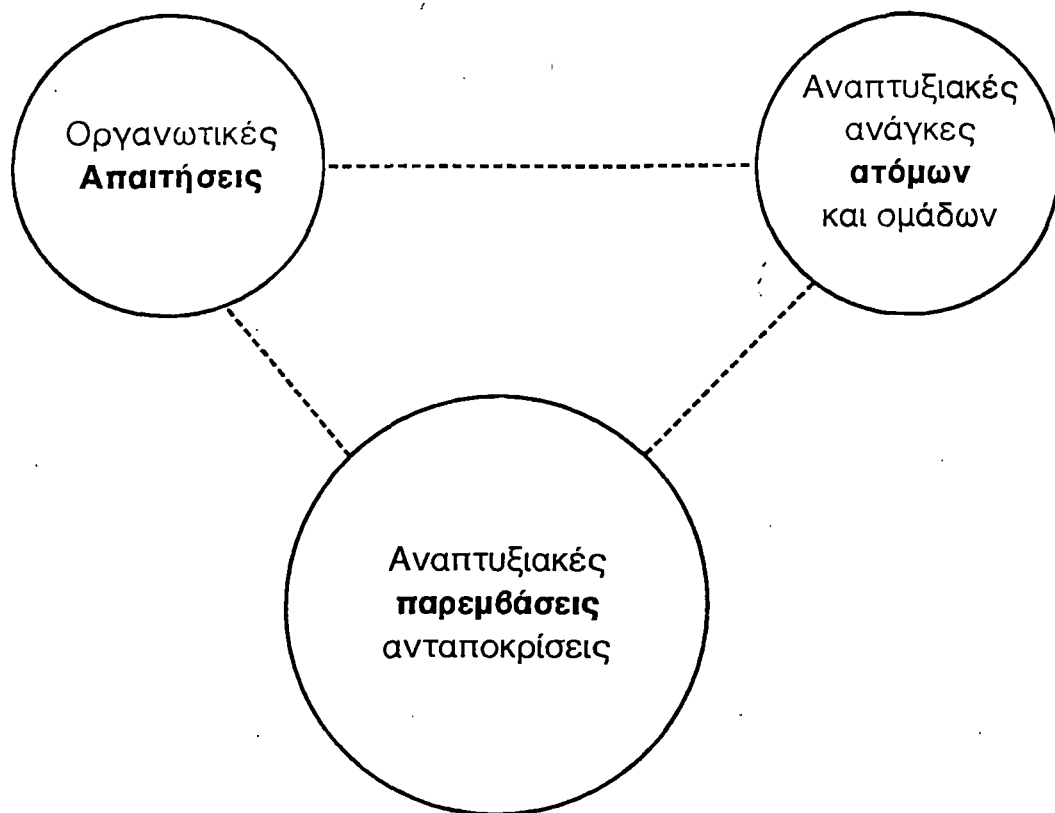
*Δίκτυο ικανοτήτων και δεξιοτήτων.*

Κατά το δεύτερο στάδιο τα μέτρα υλοποίησης και εφαρμογής του δικτύου των ουσιαστικών προσόντων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που αποτελούν τον διοικητικό επαγγελματισμό, είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, η οποία αναπτύσσεται σε τρία επίπεδα. Σημείο έναρξης αποτελεί η διάγνωση της αντιστοιχίας που υπάρχει μεταξύ των ικανοτήτων της εργασιακής ομάδας και των εργασιακών καθηκόντων ή απαιτήσεων.

Το επιμορφωτικό ή συμβουλευτικό πρόγραμμα επιδιώκει την ζεύξη της διάστασης, με αυτό τον τρόπο στις εργασίες της οργανωτικής και διοικητικής ανάπτυξης εμπλέκονται τρεις συντελεστές:

- α) η οργάνωση της αποστολής "πελάτης" η οποία περιέχει εξειδικευμένες πληροφορίες για τις συνθήκες εργασίας, αλλά και τους ευρύτερους σκοπούς και επιδιώξεις.
- β) τα εμπλεκόμενα στελέχη ή ομάδες ατόμων που διαθέτουν τις προσωπικές τους αξίες, αντιλήψεις, προτιμήσεις, επιδιώξεις σχετικά με τις πραγματικές ανάγκες, ικανότητες και προσόντα που πρέπει να αποκτηθούν.
- γ) ο αναπτυξιακός (επιμορφωτικός) οργανισμός, που διαμεσολαβεί εξειδικεύοντας τους αντικειμενικούς στόχους των δύο προηγούμενων συ-

ντελεστών και επιχειρεί την αρμονική σύζευξή τους σε αναπτυξιακά προγράμματα.



*Σύμπραξη υλοποίησης και εφαρμογής*

Η αναπτυξιακή διαδικασία υπερβαίνει τα θεσμικά πλαίσια των οργανισμών και η επιτυχής εφαρμογή της προϋποθέτει θετική συνεργασία.

Η σύνθεση του επαγγελματικού προτύπου "professional profile" δηλ. η απόκτηση των απαιτούμενων προσόντων και ικανοτήτων για κάθε στέλεχος αποτελεί, μια πολύπλοκη και επίπονη διαδικασία που διαρκεί σε όλη την διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του. Επίσης δεν είναι κάτι το οποίο τελειώνει για πάντα σε μια ορισμένη χρονική στιγμή αλλά, συνεχώς εμπλουτίζεται και διευρύνεται ανάλογα με την μεταβολή των συνθηκών του περιβάλλοντος.

Τα στάδια του προσδιορισμού των αναπτυξιακών στόχων βασίζονται, στην αποσαφήνιση των οργανωτικών αναγκών και επιδιώξεων, στην καταγραφή και αξιολόγηση των διαθέσιμων δυνατοτήτων του προσωπικού και στην μετατροπή τους σε συγκεκριμένες κατηγορίες δεξιοτήτων και ουσιαστικών προσόντων.

Στην δεύτερη φάση, δηλαδή την εφαρμογή και παρακολούθηση των αναπτυξιακών προγραμμάτων επιβάλλεται η ένταξη και η δυνατή αξιοποίηση των μεθό-

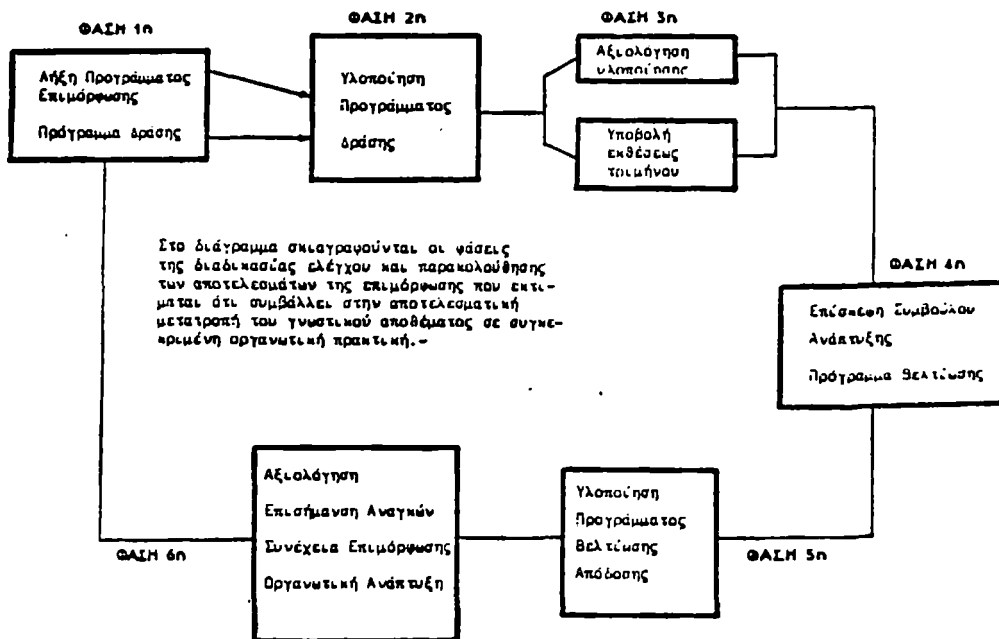
δων μάθησης και εκπαίδευσης ενηλίκων, αυτό δείχνει ότι, οι μέθοδοι της διδασκαλίας από την έδρα και η παθητική παρακολούθηση στο αμφιθέατρο, οφείλουν να αντικατασταθούν από διαδικασίες όπου η προσωπική εμπειρία και η συμμετοχή αποκτούν πρωτεύουσα σημασία.

Σήμερα η διαδικασία της μάθησης συντελείται σε εργαστηριακές αίθουσες αξιοποιώντας τις σύγχρονες τεχνολογικές δυνατότητες, αυτή περιλαμβάνει διάλογο και συνεντεύξεις, διδασκαλία σε μικρές ομάδες αλλά και ατομική άσκηση και μελέτη.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του αναπτυξιακού προγράμματος αποτελεί η άμεση σύνδεσή του με τις πραγματικές συνθήκες της εργασίας με τις εμπειρίες, ικανότητες και αντιλήψεις των ανθρώπων.

### 8.4. Έλεγχος, συντήρηση και παρακολούθηση (follow-up)

Η διαδικασία του συνεχούς ελέγχου και της παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της αναπτυξιακής διαδικασίας, πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:



Διαδικασία ελέγχου και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης (follow up)

- α) επακριβή προσδιορισμό των προγραμμάτων δράσης και βελτίωσης της απόδοσής τους που αποτελούν την πρώτη και τέταρτη φάση της διαδικασίας ελέγχου και παρακολούθησης των αναπτυξιακών προγραμμάτων (διάγραμμα 6), αυτά αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης και συμφωνίας τόσο των στελεχών της διεύθυνσης απασχόλησης, όσο και των εξωτερικών συμβούλων και συνεργατών και υπόκεινται σε περιοδική αναθεώρηση.
- β) συνεχή παροχή εξειδικευμένων συμβουλών από εκπαιδευτές και αναπτυξιακού συμβούλους.
- γ) σχεδίαση δικτύου μετόχων της αναπτυξιακής διαδικασίας, οι οποίοι συνέρχονται σε ομάδες ανάλυσης και αξιολόγησης για την ανταλλαγή των πληροφοριών, την καταγραφή των τυχόν δυσχερειών και εμποδίων αλλά και την κατάστρωση μεθόδων για την υπέρβασή τους.

Είναι γεγονός, ότι ο συσχετισμός της ατομικής με την διοικητική και οργανωτική ανάπτυξη συχνά προσκρούει σε παραδοσιακές αντιλήψεις και στερεότυπα. Εκείνο που έχει σημασία είναι ότι το άγχος και ένταση προξενούνται σε μεγάλο βαθμό από τον φόβο του σφάλματος, από την έλλειψη των απαιτούμενων επαγγελματικών προσόντων και ικανοτήτων, καθώς και από την ανεπαρκή έως ανύπαρκτη ειδική κατάρτιση και προετοιμασία των στελεχών που καλούνται να αναλάβουν και να αντιμετωπίσουν νέα καθήκοντα και καταστάσεις δίχως τα απαραίτητα προσόντα.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων στην χώρα μας, αφού κατανόησαν ότι με την αυτοματοποίηση της παραγωγής ελαττώνονται τα προβλήματα που συνεπάγεται ο τόσο ευαίσθητος παράγοντας "άνθρωπος", όταν καλείται να εκτελέσει εργασίες μονότονες, κοπιώδεις σωματικά και χαμηλότερες των πνευματικών του δυνατοτήτων, κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι οι οικονομικοί στόχοι είναι ευκολότερο να επιτευχθούν σε εκείνες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που ξέρουν να αξιοποιούν καλύτερα τα στελέχη τους.

Κύριο μέσο για την ανάπτυξη στελεχών είναι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση. Για τους μάνατζερ είναι χρήσιμο να τονιστεί ότι η τυπική μάθηση μπορεί να διευρυνθεί, όταν οι ίδιοι αξιοποιούν τις καθημερινές τους εμπειρίες, οι οποίες αποτελούν τις κύριες πηγές μάθησης. Αυτοί χρειάζεται να κατανοήσουν το πόσο αναγκαία είναι η επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση, διότι μέσω αυτής τους παρέχονται ευκαιρίες παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και δυνατότητες άσκησης εποικοδομητικής κριτικής πάνω στις ενέργειες και αποφάσεις που έλαβαν.

Τα στελέχη θεωρείται σκόπιμο να συνειδητοποιήσουν, ότι δεν αρκούν κάποια ασυντόνιστα εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά ούτε και η συμμετοχή των ίδιων σε αμφίβολου εκπαιδευτικού αποτελέσματος συνέδρια για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Ενώ οι υπηρεσίες εκπαίδευσης των επιχειρήσεων πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η εκπαίδευση δεν αποτελεί μοναδική ευκαιρία για να αντληθούν πόροι από την ΕΟΚ για την διοργάνωση αμφίβολης ποιότητας εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά ότι είναι η εκπαίδευση μια διαρκή προσπάθεια βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού για να γίνει εφικτή η επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων.

Επίσης αξίζει να σημειωθεί, ότι η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού έργου δεν μετριέται από τον ρυθμό αύξησης των εκπαιδευομένων κάθε χρόνο, αλλά από το πόσο αναγκαία είναι η αξιολόγησή του, διότι αυτή αποτελεί πανίσχυρο μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του, που με την σειρά της τονίζει την ανάγκη για περαιτέρω διεύρυνση της μάθησης.

Κλείνοντας πρέπει να τονιστεί, ότι ο ρόλος της εκπαίδευσης-ανάπτυξης των μάνατζερς γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός. Μερικοί μάλιστα προβλέπουν ότι μέχρι το 2000, οι μάνατζερς στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες θα διαθέτουν μια μέρα την εβδομάδα για εκπαίδευση-ανάπτυξη η οποία θα μπορεί να γίνεται και στο σπίτι με την βοήθεια του ηλεκτρονικού υπολογιστή.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Σπύρου Ζευγαρίδη - Γεωργίου Σταματίου, Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού.
2. Χαράλ. Κανελλόπουλου, Ηγετικά Στελέχη, Σπουδαί, 1973.
3. Χαράλ. Κανελλοπούλου - Ν.Παπαλεξανδρή, Αξιοποίηση Προσωπικού μέσω Ανάπτυξης Στελεχών και Βελτίωσης της Οργάνωσης.
4. Χαράλ. Κανελλόπουλου - Ευάγγελου Κατσιούλα, Διοίκηση Προσωπικού.
5. Ευάγγελου Κατσιούλα, Διοίκηση Προσωπικού και Βιομηχανικές Σχέσεις, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα, 1975.