

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θ Ε Μ Α

Η ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ, Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: *Νικόλαος Αδαμόπουλος*
ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: *Ξαζίρης Ευάγγελος*
Παππά Ευανδία



ΠΑΤΡΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1995

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1631

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	2
1.1. Παραγωγικότητα	2
1.2. Τι είναι παραγωγικότητα	2
1.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα	3
1.3.1. ΘΕΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ)	4
1.3.2. ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	6
1.4. ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	13
1.4.1. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	15
1.4.2. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	19
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΜΑΝΑΤΖΕΡ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	19
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ:	19
ΤΡΟΠΟΙ ΜΑΘΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΣ	19
2.1. Εισαγωγή	19
2.2. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	20
2.2.1. Ανάπτυξη Μάνατζερ και Ανάπτυξη Μάνατζμεντ	21
2.2.2. Λόγοι που επιβάλλουν την εκπαίδευση των μάνατζερ:	23
2.3.ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΠΟΥ ΦΑΝΕΡΩΝΟΥΝ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	24
2.4. ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΕΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	25
2.5. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΙΔΑΧΘΟΥΝ ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΕΣ ΓΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	27
2.6. ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	29
2.7. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΛΥΠΤΕΙ ΟΛΑ ΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	29
2.8. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ	31
2.8.1. Στην Αίθουσα Διδασκαλίας	31
2.8.2. Μέθοδοι εκτός αίθουσας διδασκαλίας	36
2.8.3. Προϋποθέσεις επιτυχίας προγραμμάτων εκπαίδευσεως - αναπτύξεως μάνατζερ Για να πετύχουν τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσεως - αναπτύξεως μάνατζερ χρειάζεται:	38
2.8.4. Η αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	38
2.8.5. Συμπεράσματα	42
2.9. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	42
Εισαγωγή	42
2.9.1. Ορισμός	42
2.9.2. Το ιστορικό	43

2.9.3. Η ωφέλεια	45
2.9.4. Οι στόχοι	47
2.10. Σχήματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης.	48
2.10.1. Κατάρτιση πριν από την πρόσληψη	49
✓ 2.10.2. Κατάρτιση εργαζομένων για την ένταξη τους στην εργασία	51
2.10.3. Επιμόρφωση εργαζομένων	52
2.11. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	53
2.11.1. Εντοπισμός εργασιακών αλλαγών και προβλημάτων που απαιτούν επέμβαση με κατάρτιση και επιμόρφωση	55
2.11.2. Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και εξασφάλιση υποστήριξης από τη διοίκηση και τους συνδικαλιστές	60
2.11.3 Παρουσίαση της στρατηγικής και του σχεδίου προγράμματος στη διοίκηση και στους συνδικαλιστές	62
2.12. Διεξαγωγή TASK ANALYSIS για κάθε εργασία ή δέσμη εργασιών	64
2.13. Σχεδιασμός προγραμμάτων	66
2.14. Στρατολόγηση και εκπαίδευση των εκπαιδευτών	70
2.15. Ανάπτυξη προγραμμάτων διδασκαλίας	73
✓ 2.16. Αξιολόγηση και εποπτεία	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	77
ΚΙΝΗΤΡΑ	77
3.1. Εισαγωγή	77
3.2. Παροχή κινήτρων που αυξάνουν την παραγωγικότητα στις επιχειρήσεις.	78
3.3. Το σύστημα Likert: η λύση για παραγωγικότερη διοίκηση;	84
3.4.1. Οργάνωση με βάση τη θεωρία Z	92
3.5. Το χρήμα σαν κίνητρο	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	96
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ Ή ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ	96
4.1. Γενικά	96
4.2. Κλάδος κατασκευής μεταφορικών μέσων	100
4.3. Βασικές μεταλλουργικές βιομηχανίες	102
4.4. Βιομηχανίες ειδών διατροφής	103
4.5. Χημικές βιομηχανίες	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	107
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	107
5.1. Εισαγωγή	107
5.2. Τρόποι ανόδου της παραγωγικότητας της εργασίας στις ελληνικές επιχειρήσεις	111

" Η ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ, Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ "

5.3. Οι λογαριασμοί του πλεονάσματος: για μια σφαιρική μέτρηση και αύξηση της παραγωγικότητας _____	112
5.4. Διαφορά στο κατά κεφαλή εισόδημα μεταξύ Ελλάδος και χωρών της ΕΟΚ, 1965 - 1986. _____	116
5.5. Διαφορές από άποψη παραγωγικότητας μεταξύ Ελλάδος και των Χωρών της ΕΟΚ, 1965 - 1986 _____	119
5.6. Η προοπτική ανάπτυξεως βάσει στατιστικών δεδομένων _____	120
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ _____	125

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο σκοπός στην εργασία αυτή είναι να προσεγγίσουμε θεωρητικά τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση.

Μια όσο το δυνατόν πληρέστερη κάλυψη της έννοιας της παραγωγικότητας επιχειρούμε να δώσουμε με την παρουσίαση των κινήτρων που επηρεάζουν την έννοια αυτή.

Η επιτυχία της αύξησης της παραγωγικότητας έχει σχέση με την όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1.1. Παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα έχει γίνει ένα καθημερινό πρόβλημα για διοικούντες, γιατί η παραγωγικότητα αποδεικνύει την όλη επάρκεια των επιχειρήσεων ή οργανισμών τους.

Επίσης αποτελεί το κλειδί που ανοίγει τη θύρα για διευθυντική δραστηριότητα και για προγράμματα επιβράβευσης ή ανταμοιβής της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Η επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας καταλήγει σε υψηλό επίπεδο διαβίωσης, λιγότερες εργάσιμες ώρες, πιο μακροχρόνιες διακοπές, μεγαλύτερες αμοιβές και περισσότερες συμπληρωματικές παροχές.

Πραγματικά, η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους αντικειμενικούς σκοπούς που μπορούν να πετύχουν οι διοικούντες.

1.2. Τι είναι παραγωγικότητα

Παραγωγικότητα είναι μια από εκείνες τις λέξεις, για τις οποίες ο καθένας έχει έναν πρόχειρο ορισμό. Πιο κάτω δίνονται μερικοί από τους πιο κοινούς ορισμούς του όρου:

Παραγωγικότητα είναι η μεγαλύτερη απόδοση με την λιγότερη προσπάθεια.

Παραγωγικότητα είναι η επάρκεια με την οποία παράγονται προϊόντα - η σχέση μεταξύ εκροής και εισροής (Output - Input).

Η παραγωγικότητα προσδιορίζει το πόσο ικανοποιητικά χρησιμοποιεί τους πόρους της μια επιχείρηση.

Θα μπορούσε να συμπεράνει κανείς από τα παραπάνω πως η παραγωγικότητα είναι ένα πρόβλημα που αφορά τους λογιστές, τους

οικονομολόγους και τους επικεφαλής των οργανισμών, επιχειρήσεων και υπηρεσιών. Κι έτσι είναι, αλλά επίσης είναι ένα πρόβλημα που ο καθένας μας μέσα στην κοινωνία πρέπει να αντιμετωπίσει.

Πολλοί άνθρωποι μέμφονται τον πληθωρισμό για τα οικονομικά μας προβλήματα. Ο πληθωρισμός όμως είναι ένα σύμπτωμα του προβλήματος και όχι πρόβλημα. Το κύριο πρόβλημα είναι ότι ο ρυθμός της αύξησης της παραγωγικότητας μιας χώρας πέφτει συνεχώς, όπως μπορεί να φανεί στα κατά καιρούς στατιστικά στοιχεία που έρχονται στην δημοσιότητα.

Αλλά καθώς πέφτει η παραγωγικότητα, το κόστος σταθερά ανεβαίνει. Όταν αυξήσεις αμοιβών, προσαρμογές σε μισθούς, αυξήσεις ανάλογα με το κόστος της ζωής και βελτιώσεις σε παροχές και οφέλη δίνονται χωρίς αντίστοιχες αυξήσεις σε παραγωγικότητα, τότε η οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμός καλύπτει τη διαφορά με την αύξηση των τιμών. Και αυτή η διαφορά εξ'ορισμού είναι πληθωρισμός. Πλήττει τον καθένα, γιατί τα κόστη αυξάνουν γρηγορότερα από την παραγωγικότητα και οι τιμές υψώνονται για να αντισταθμίσουν τη διαφορά.

Διαδικασίες, αξίες και φιλοσοφίες διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Ωστόσο, αυτές οι διαφορές παρέχουν στους Έλληνες διοικούντες πολύτιμη διάγνωση των μεθόδων για βελτίωση της παραγωγικότητας από πολλά διαφορετικά παραδείγματα. Και αυτό είναι χρήσιμο διότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός παράγοντας να κατηγορηθεί για την απότομη και μεγάλη πτώση της παραγωγικότητας στη χώρα μας.

Η κάμψη της παραγωγικότητας στην Ελλάδα γίνεται πιο εντυπωσιακή από τη σύγκριση με χώρες, όπως η Γερμανία, η Γαλλία, Ισπανία, Ν. Κορέα κ.τ.λ.

1.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα

Όταν αντιμετωπίζει προβλήματα παραγωγικότητας, ο καθένας βρίσκει και μια δικαιολογία. Μερικοί μάλιστα κατηγορούν τις νομικές παρεμβάσεις της πολιτείας. Η οποιαδήποτε κυβέρνηση κατηγορεί την αύξηση της τιμής των

καυσίμων. Οι συνδικαλιστές κατηγορούν τους ξένους ανταγωνιστές. Άλλοι αποδίδουν τη χαμηλή παραγωγικότητα στην ανικανότητα των μάνατζερ. Ακόμη μερικοί μάνατζερ υπολογίζουν ότι κατά μέσο όρο οι εργαζόμενοι είναι παραγωγικοί μόνο κατά 50% του χρόνου που βρίσκονται στη δουλειά κι ότι 15% της προσπάθειας τους χάνεται σε κανονικές προσωπικές υποθέσεις τους και 30% χάνεται εξαιτίας των όσι σαφών καθηκόντων, της ακατάλληλης στελέχωσης και της έλλειψης πειθαρχίας. Στην πραγματικότητα το πρόβλημα παραγωγικότητα είναι ένας συνδυασμός πολλών παραγόντων, θετικών και αρνητικών.

1.3.1. ΘΕΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ)

α) Το μάνατζερ: Οι μάνατζερ σήμερα οφείλουν να κάνουν μερικές σπουδαίες επιλογές. Από το ένα μέρος βρίσκονται αντιμέτωποι με άσχημα νέα για ξένους ανταγωνιστές, αυξημένο κόστος ενέργειας και πρώτων υλών, αυξημένες κυβερνητικές ρυθμίσεις και μεταβαλλόμενη φύση του εργατικού δυναμικού.

Από το άλλο μέρος η τεχνολογία, επενδύσεις σε παραγωγικά κεφάλαια και άλλα υποκατάστατα της εργασίας δεν αποτελούν πάντοτε άριστες λύσεις προβλημάτων παραγωγικότητας. Αυτό σημαίνει ότι μια καλύτερη διοίκηση μπορεί να είναι το κλειδί για βελτίωση της παραγωγικότητας. Οι ιδιότητες αυτού ακριβώς του καλύτερου μάνατζμεντ που ενδιαγγύουν, διατηρούν και αμείβουν την ανάπτυξη της παραγωγικότητας παρουσιάζονται αναλυτικότερα πιο κάτω.

β) Η τάση για δράση: Δράση είναι ο κανόνας στους υψηλά παραγωγικούς οργανισμούς. Περίπλοκες διαδικασίες για βελτιώσεις της παραγωγικότητας αποφεύγονται. Αυτή η τάση για δράση περιγράφεται ως "κάντο, φτιάχτο, δοκιμασέτο". Για την εξασφάλιση ενός προσανατολισμού προς δράση, οι πετυχημένοι οργανισμοί τοποθετούν λίγους, καλά ορισμένους στόχους για τους μάνατζερ. Αντί να επιτρέψουν σε εκατοντάδες ειδικούς να εργαστούν για βελτιώσεις της παραγωγικότητας, οι επιχειρήσεις δράσεις σχηματίζουν

μερικές μικρές ομάδες των 5-25 ατόμων ενασχόλησης με την παραγωγικότητα με στόχο ακριβώς "να κάνουν, να φτιάξουν, να δοκιμάσουν".

γ) Η επαφή με τον πελάτη: Οι πολύ παραγωγικές επιχειρήσεις μαθαίνουν από τους ανθρώπους στους οποίους προμηθεύουν προϊόντα και υπηρεσίες. Παρέχουν υψηλή ποιότητα, εξυπηρέτηση και αξιοπιστία. Αρχίζουν την έρευνα τους για νέα προϊόντα και ιδέες συζητώντας με τους πελάτες τους. "Δεσμός με τον πελάτη σημαίνει πως οι μάνατζερ ακούν, συνεργάζονται και επιθυμούν να ευχαριστήσουν τους πελάτες.

δ) Αυτονομία και Επιχειρηματικότητα. Οι παραγωγικές επιχειρήσεις ενθαρρύνουν κοινοτομική ανάληψη κινδύνων από τα διοικητικά στελέχη και τους παρέχουν αυτονομία να εκτελούν τα καθήκοντα τους. Ενθαρρύνονται νέες ιδέες και γίνονται αποδεκτά λάθη, ως μέρος της προσπάθειας να βελτιωθεί η επάρκεια κι η παραγωγικότητα.

ε) Οι Άνθρωποι: Η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί με νέο εξοπλισμό και νέους σχεδιασμούς έργου, αλλά οι άνθρωποι έχουν εξαιρετική σπουδαιότητα. Ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους άρχισε εδώ και χρόνια.

Ανειλικρινείς λόγοι προς τους ανθρώπους και χρήση υποκρισίας για να δείξει κανείς ενδιαφέρον δεν είναι ο κανόνας. Π.χ. πρέπει να αναγνωρίζονται ομάδες εξαιρετικής παραγωγικότητας και να καλούνται να περιγράψουν την επιτυχία τους στη διοίκηση, ή να έχουν πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ διεύθυνσης και υπαλλήλου και συζήτηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων (π.χ. κέρδη, κόστος, απόδοση) με τους υπαλλήλους. Τούτο ακούγεται ως κάτι απλό, όμως στη βιασύνη και το άγχος της καθημερινής εργασίας της επιχείρησης, οι άνθρωποι συχνά λαμβάνουν λιγότερη προσοχή από όσο πρέπει. Δεν υπάρχουν πραγματικά μυστικά στο καλό μάνατζμεντ. Αν μια επιχείρηση δίνει πρώτη προτεραιότητα στους ανθρώπους, τους υπαλλήλους της, βοηθώντας τους και πληρώνοντας δίκαια, θα ακολουθήσουν αποτελέσματα παραγωγικότητας. Η πρακτική πλευρά του

"διακείν" ποτέ δεν πρέπει να ξεχνιέται. Το να έχει κανείς τους ανθρώπους να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς, η ανασκόπηση αυτού που έχει γίνει και η επιβράβευση αυτών των πραγμάτων που έχουν γίνει καλά, αποτελούν τη μικρότερη απόσταση μεταξύ δύο σημείων: των ανθρώπινων πηγών που συντελούν στην εργασία και των αποτελεσμάτων παραγωγικότητας.

Ο μέσος όρος του εργάτη εύκολα μπορεί να τριπλασιάσει την απόδοσή του, χωρίς να εξαντλήσει τον εαυτό του. Το κλειδί της διοίκησης είναι να σκέπτεται κανείς κάνοντας πράγματα για τους ανθρώπους αντί προς τους ανθρώπους.

στ) Ελέγχοι, χωρίς όμως να δημιουργούν Ασφυξία: στις αποδοτικές επιχειρήσεις, σταθερά συστήματα κεντρικού ελέγχου και διεύθυνσης συνυπάρχουν με μέγιστο ατομική αυτονομία. Ωστόσο έχουν οπωσδήποτε κανόνες και διαδικασίες που δημιουργούν όμως θετικό τόνο.

Έχουν σχέση με ποιότητα, εξυπηρέτηση, καινοτομία και πειραματισμό. Κανόνες και ελέγχοι, όμως, σε πολλές άλλες επιχειρήσεις έχουν αρνητικό τόνο.

Εκφοβίζουν, καταπιέζουν την δημιουργικότητα και καταλήγουν σε προειδοποίηση για κάθε ενέργεια των υπαλλήλων. Τέτοιοι ελέγχοι καταπνίγουν την δημιουργική και αυτό-υποκινούμενη φλόγα στους υπαλλήλους.

1.3.2. ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

(Τι πρέπει να αποφύγει μια επιχείρηση)

α) Αμέλεια της Διοίκησης: Οι διοικούντες έχουν παραμελήσει τις στρατηγικές για βελτίωση της παραγωγικότητας με στροφή της προσοχής τους σε στόχους όπως η αύξηση του μεριδίου στην αγορά, οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων, και οι εξαγορές.

Μερικοί πιστεύουν επίσης ότι η χρήση στρατιωτικής ιεραρχίας δομής οδηγεί στο δρόμο για βελτίωση της παραγωγικότητας. Αυτή η δομή είναι

πολύ άκαμπτη ή δύσκαμπτη και πολύ απαθής προς τις ανάγκες των εργαζομένων, γιατί οι διοικούντες πιστεύουν ότι η δομή, μόλις γίνει, μπορεί να κάνει την εργασία χωρίς περαιτέρω φροντίδα. Η παραγωγικότητα αποτελεί ένα θέμα που δημόσια συζητούν οι μάνατζερ. Ωστόσο, ακόμη υπάρχουν πολλοί μάνατζερ που συζητούν αλλά δεν κάνουν τίποτα στη δική τους εργασία. Η παραμέληση είναι ακόμα πολύ διαδεδομένη κι εκτός αν υπάρξει περισσότερη κατανόηση και δραστηριότητα από μέρους των διοικούντων τα προβλήματα θα παραμείνουν και θα γίνουν ακόμα πιο μεγαλύτερα.

- β) Ελλειψη διοικητικής εστίασης: Η φράση "έχουμε επισημάνει τον εχθρό και είναι μέσα μας", αποδίδει την έννοια της "έλλειψης διοικητικής εστίασης". Πολλοί μάνατζερ δεν έχουν ακόμα δεχτεί και δεν έχουν θέσει σε ενέργεια το θέμα ότι το "διοικείν" περιλαμβάνει διοίκηση εργασίας κι οργανισμού, ανθρώπων και παραγωγικών συστημάτων. Η παραμέληση οποιουδήποτε από αυτά τα τρία καταλήγει σε περισσότερα προβλήματα. Για χρόνια οι διοικούντες έχουν την τάση να συγκεντρώνουν την προσοχή τους στην διοίκηση της εργασίας και της οργάνωσης, της παραγωγής και των παραγωγικών συστημάτων, ενώ μόνον απλώς εγγίζουν την πρακτική διοίκηση ανθρώπων.
- γ) Υπερβολικά επίπεδα διοίκησης: Πολλοί οργανισμοί, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες έχουν δημιουργήσει υπερβολική γραφειοκρατία με την εγκαθίδρυση υπερβολικά πολλών επιπέδων διοίκησης. Τούτο έχει δημιουργήσει ένα δαπανηρό γραφειοκρατικό φορτίο συσκέψεων, σημειωμάτων, στοιχείων, υπολογισμών και γραφικής εργασίας. Οι πληθωρική οργανωτική δομή παρεμποδίζει τις εσωτερικές επικοινωνίες, αποκλείει τη μοναδικότητα του σκοπού και αποτρέπει την επιτυχία καλών αποτελεσμάτων. Όσο περισσότερα είναι τα επίπεδα διοίκησης τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος. Και ενώ το υπερβολικό κόστος φαίνεται στις πληρωμές των αμοιβών και των συμπληρωματικών παροχών, τα πραγματικά κόστη είναι κρυμμένα στην καθυστερημένη ανταπόκριση του οργανισμού στις αλλαγές. Την εποχή των γρήγορων αλλαγών στο

περιβάλλον, ένας οργανισμός που είναι προσανατολισμένος προς τις εκάστοτε συνθήκες μπορεί να μεγιστοποιήσει τις ευκαιρίες ανταποκρινόμενος γρήγορα, ενώ ταυτόχρονα ελαχιστοποιεί τα κόστη.

δ) Διοικητική εστία σε βραχυχρόνια αποτελέσματα:

Οι διοικούντες πιέζονται να πετύχουν παραγωγικότητα σήμερα και έτσι να ανταμειφθούν. Η έμφαση τοποθετείται σε βραχυχρόνιους στόχους. Αυτή η προοπτική προκύπτει από το ότι οι διοικούντες επικεντρώνουν την προσοχή τους σε βραχυχρόνια οικονομικά αποτελέσματα, σε βάρος των συνολικών επιτευγμάτων παραγωγικότητας μακροχρονίως. Οι ευρείες έκταση αποφάσεις του μανάτζμεντ συχνά λαμβάνουν πολύ λίγη ή καθόλου προτεραιότητα. Η έρευνα και ανάπτυξη και η επένδυση για το μέλλον δεν ανταμείβονται στο παρόν.

Τα κέρδη αυτού του χρόνου ή η κατάκτηση της αγοράς αποτελούν τη βάση για μισθολογικές αυξήσεις ή δώρα. Μια βραχυχρόνια έμφαση, επίσης, καθυστερεί την συντήρηση και βελτίωση του εξοπλισμού, μειώνει την εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων και δημιουργεί ένα κλίμα πίεσης και κρίσης στο περιβάλλον της εργασίας.

ε) Το εργατικό δυναμικό αλλάζει: Άλλος ένοχος για την κάμψη της παραγωγικότητας είναι η μεταβαλλόμενη φύση της εργατικής δύναμης. Τρεις ειδικές αλλαγές είναι σχετικές. Πρώτον υπάρχει μια βραδύτητα στην κίνηση από τις αγροτικές στις βιομηχανικές περιοχές.

Μετά τον τελευταίο πόλεμο μεγάλος αριθμός ατόμων κινήθηκαν από τα χωράφια στις βιομηχανίες με αποτέλεσμα τη βελτίωση της εκροής κατά ώρα εργασίας και αύξηση της εθνικής παραγωγικότητας. Ομως από το 1966 επιβραδύνθηκε η μετανάστευση από τις αγροτικές περιοχές.

Δεύτερον, κατά την διάρκεια της ίδιας περιόδου, μεγάλος αριθμός ανειδίκευτων εργαζομένων μπήκαν στην εργατική δύναμη. Η παραγωγικότητα επηρεάστηκε κατά δύο τρόπους: οι νέοι εργαζόμενοι, ως ανειδίκευτοι ήταν λιγότερο παραγωγικοί, αλλά βαθμιαία, με την ειδικεισή τους συνέβαλαν στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Τέλος, η συνολική οικονομία αλλάζει τη φύση της εκροής της από βιομηχανική (δευτερογενής) σε πληροφοριών (τριτογενής), π.χ. οι εργάτες συνήθως ξόδευαν τις περισσότερες ώρες εργασίας παράγοντας αγαθά φυσικά, όπως ηλεκτρικά είδη, υφάσματα κ.λ.π. Αλλά σήμερα ένα μέρος του εργατικού δυναμικού αφιερώνει λιγότερες ώρες για τέτοια βιομηχανικά είδη. Οι άλλες ώρες ξοδεύονται για την συμπλήρωση εντύπων, αρχειοθέτηση εκθέσεων, σύνταξη καταστάσεων πληρωμής και αλληλογραφίας. Οι ειδικοί σε μετρήσεις δεν έχουν ακόμη επινοήσει έναν ομοιόμορφο τρόπο για μετρήσεις της απόδοσης των υπαλλήλων, των μάντζερ, των λογιστών και των άλλων επαγγελματιών που ασχολούνται με υπηρεσίες.

στ) Δυσκολίες μέτρησης: Το εργατικό δυναμικό σταθερά μετακινείται από κυρίως χειρωνακτικές εργασίες σε κυρίως υπαλληλικά έργα. Αυτή η μεταβολή λαμβάνει χώρα πριν οι μάντζερ μάθουν πως να μετρούν επακριβώς τα αποτελέσματα και τα επιτεύγματα των υπαλληλικών εργασιών. Ο βιομηχανικός τομέας έχει μετρήσεις για την άμεση εργασία, Τα υλικά πρότυπα και το κόστος. Οι μετρήσεις είναι αναγκαίες για τον οικονομικό προγραμματισμό, αλλά δεν πληρούν τις απαιτήσεις για όλα τα έργα. Επίσης αυτές οι μετρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψη το μισθό ενός υπαλλήλου που ασχολείται με εργασίες υποστήριξης. Έτσι τυπικά δεν μετριέται η επίπτωση πάνω στα κέρδη. Με την απουσία της κατάλληλης παραγωγικότητας, δεν μπορεί να γίνει η διοικητική αξιολόγηση.

ζ) Έλλειψη στόχων παραγωγικότητας: Υπάρχει ένα παλιό αξίωμα ότι "αν δεν γνωρίζεται που πάτε, δεν υπάρχει τρόπος να φτάσετε εκεί". Οι στόχοι είναι αναγκαίοι για πολλούς λόγους. Σύμφωνα με μια βασική αρχή της ψυχολογίας, η περισσότερη από τη συμπεριφορά μας είναι κατευθυνόμενη προς κάποιο στόχο, κι αν είναι φυσικό για ένα άτομο να επιδιώκει στόχους, οι οποίοι παρέχουν ένα μέσο για διοχέτευση του χρόνου και των προσπαθειών. Επίσης, η εξάσκηση σε καθορισμό στόχων οργάνωσης και παραγωγικότητας, πιέζει τα άτομα να ξοδεύουν χρόνο για

σοβαρή σκέψη γύρω από τις εργασίες τους και απόφαση περί του πως θα εκπληρώσουν καλύτερα την εργασία.

Δυστυχώς ο καθορισμός στόχων συχνά θεωρείται ως δεδομένος. Φαίνεται απλό να δέτει κανείς στόχους και να αφήνει τα πράγματα να συμβαίνουν φυσιολογικά. Πρέπει όμως να θυμάται κανείς, πως βελτίωση της παραγωγικότητας δεν συμβαίνει απλώς. Για να έχουμε θετικά οφέλη σε στόχους βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να λειτουργήσουν ορισμένα κριτήρια, δηλαδή:

- *Ρεαλιστικότητα:* Οι στόχοι παραγωγικότητας πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και προκλητικοί, αλλά όχι πολύ δύσκολοι να επιτευχθούν.
- *Σαφήνεια:* Οι στόχοι βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να εκφράζονται με ακριβείς όρους και ακριβές χρονικά προγράμματα. "Η μείωση κόστους παραγωγής" δεν αποτελεί στόχο. "Η μείωση κόστους κατά 4% μέσα στους επόμενους έξι μήνες, χωρίς μια αύξηση κόστους σε μισθούς και πρόσθετες παροχές" είναι περισσότερο σαφής στόχος.
- *Περιεκτικότητα:* Οι στόχοι βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να τίθενται για όλα τα στοιχεία ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανόμενων τόσο των χειρωνακτικών όσο και υπαλληλικών έργων. Χρειάζεται μια πλήρης εικόνα αποτελεσμάτων και επάρκειας.
- *Κατανόηση:* στόχοι βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να είναι κατανοητοί στον κάθε υπάλληλο και σε όλο τον οργανισμό. Ατομικοί στόχοι, που είναι είτε ασυμβίβαστοι ή δε συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού, μπορεί να είναι διασπαστικοί.

Επιπλέον, στόχοι του οργανισμού που έχουν λίγη σημασία σε ένα άτομο, δεν επενεργούν ως κίνητρο.

- Επίσημη διατύπωση: Οι στόχοι βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να διατυπώνονται επίσημα. Τα γραπτά τείνουν να αποκρυσταλλώνουν σκέψη η οποία παρακινεί σε ενέργεια. Επίσης η αυτοκριτική γίνεται ευκολότερη, αν οι στόχοι διατυπώνονται στο χαρτί.

Οι στόχοι βελτίωσης της παραγωγικότητας, μόνον όταν ανταποκρίνονται σε αυτά τα κριτήρια, μπορούν να φέρουν σε συνεργασία τους μάνατζερ και τους υπαλλήλους. Οι στόχοι παρέχουν μια κοινή βάση συζήτησης, προσοχής και υποκίνησης. Επίσης διοχετεύουν τις προσπάθειες του εργατικού δυναμικού προς την επιτυχία της ανάπτυξης της παραγωγικότητας.

- η) Κυβερνητικές ρυθμίσεις: Πολλοί διοικούντες κατηγορούν τις Κυβερνητικές ρυθμίσεις ιδιαίτερα αυτές που αφορούν την υγεία και ασφάλεια, την ενέργεια και το περιβάλλον, για την επιβράδυνση της ανάπτυξης της παραγωγικότητας τους. Παραπονιούνται ότι τέτοιοι κανονισμοί απαιτούν αρκετά έξοδα για μη παραγωγικές εργασίες και καθυστερούν την ανάπτυξη της παραγωγικότητας. Δεν υπάρχουν τέλεια επακριβείς εκτιμήσεις, αλλά μερικοί υποδέχονται ότι οι κυβερνητικές ρυθμίσεις συμβάλλουν σημαντικά σε απώλεια παραγωγικότητας.

Σε μερικές περιπτώσεις, οι κυβερνητικοί κανονισμοί διασπούν την προσοχή των μάνατζερ, οι οποίοι αντί να συγκεντρωθούν στην βελτίωση προϊόντων κι επάρκεια λειτουργιών, ξοδεύουν περισσότερο χρόνο, ανησυχώντας για το τι θα μπορούσε να κάνει η κυβέρνηση αργότερα.

Ωστόσο πολλοί θα μπορούσαν να συμφωνήσουν ότι οι κυβερνητικές ρυθμίσεις δεν είναι όλες άσχημες. Οι κανονισμοί π.χ. υγείας και ασφάλειας έχουν σχεδιαστεί για να δημιουργούν ένα εργατικό δυναμικό υγιέστατο και παραγωγικότερο. Άλλοι κανονισμοί, όπως οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί, είναι δυνατόν να αξίζουν κάποια δυσία σε παραγωγικότητα. Π.χ. τα τοξικά κατάλοιπα μερικών βιομηχανιών απαιτούν λιγότερες ώρες εργασίας, όταν αφήνονται ελεύθερα να μολύνουν το περιβάλλον, παρά όταν

χρησιμοποιηθούν μέθοδοι για την μείωση τους. Αλλά, η κατάσταση αυτή δημιουργεί προβλήματα υγείας στους κατοίκους κ.τ.λ.

Αυτοί οι οκτώ αρνητικοί παράγοντες δεν είναι βέβαια πλήρης. Άλλοι παράγοντες που συχνά αναφέρονται -όπως η παλαίωση των εργοστασίων και του μηχανικού εξοπλισμού, ο ξένος ανταγωνισμός, η άνοδος των τιμών κι ενέργειας, η μείωση των εξόδων για έρευνα κι ανάπτυξη και οι προστριβές μεταξύ εργαζομένων και μάνατζμεντ- συμβάλλουν επίσης στην κάμψη της παραγωγικότητας. Ωστόσο πέρα από τους καταλόγους αιτιών αναφαίρονται διάφορες καθαρές εικόνες.

Πρώτον, ένα κλειδί για μεγαλύτερη παραγωγικότητα βρίσκεται στην καλύτερη διοίκηση των τριών στοιχείων α) εργασίας και οργάνωσης β) ανδρώπων και γ) του παραγωγικού συστήματος και των παραγωγικών έργων.

Δεύτερον, η παραγωγικότητα πρέπει να μετρηθεί προσεκτικά. Δυστυχώς η μέτρηση της παραγωγικότητας ευκολότερα λέγεται παρά γίνεται. Σήμερα πολλοί οργανισμοί δεν έχουν ατομικές ή ομαδικές μετρήσεις παραγωγικότητας. Προϋπόθεση για οποιοδήποτε πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας είναι η καθιέρωση ενός συστήματος μετρήσεων.

Μέσω ενός συστήματος παρακολούθησης της μέτρησης, ένας οργανισμός και η διοίκηση του μπορεί να καθορίσει οποιαδήποτε βελτίωση της παραγωγικότητας και να συγκρίνει αυτήν με βάση προηγούμενες αποδόσεις. Οι μετρήσεις σχηματίζουν την βάση πάνω στην οποία μπορεί να αναλυθεί η πρόοδος και να συντηρηθεί με τις ενέργειες της διοίκησης.

Τρίτον, οποιοδήποτε πρόγραμμα παραγωγικότητας πρέπει να σχεδιάζεται να οργανώνεται και να ελέγχεται.

Αυτές οι τρεις λειτουργίες του μάνατζμεντ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την βελτίωση της παραγωγικότητας. Αυτές οι λειτουργίες βοηθούν τη διοίκηση για επικοινωνία του μηνύματος περί της σπουδαιότητας της παραγωγικότητας. Είναι σωστό να τονίσει κανείς ότι η παραγωγικότητα είναι ζωτική για την οικονομία μας και είναι το κλειδί για ανώτερο επίπεδο

ζωής. Έτσι, εφαρμογή των λειτουργιών του μανάτζμεντ για βελτίωση της παραγωγικότητας δίνει νόημα και είναι αναγκαίο.

1.4. ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η παραγωγικότητα ορίστηκε παραπάνω ως "η οποιαδήποτε αναλογία εκροής προς μια ή περισσότερες εισροές". Είναι μια σχετική μέτρηση με την έννοια ότι η σημασία της βασίζεται στην σύγκριση της παρούσας αναλογίας με την αναλογία για μια προηγούμενη περίοδο που ονομάζεται βασική περίοδο. Παρά την σπουδαιότητα της μέτρησης της παραγωγικότητας, χρήσιμες μετρήσεις δεν είναι ευρέως διαθέσιμες και συχνά παρανοούνται. Οι λόγοι για να έχουμε μετρήσεις παραγωγικότητας μπορούν να διατυπωθούν απλά - κάνουν καλύτερη τη διοίκηση της εργασίας και των οργανισμών, των ανθρώπων και των παραγωγικών συστημάτων και έργων. Η χρήση καλών μετρήσεων παραγωγικότητας επιτρέπει στους μανάτζερ να διευκολύνουν το επίτευγμα του εργάτη και της παραγωγικής εργασίας. Μερικοί ειδικοί λόγοι γι'ανάπτυξη και χρήση μετρήσεων παραγωγικότητας επεξηγούνται στο σχήμα 1, το οποίο πραγματικά επιδιώκει την προσοχή στους τρεις κύριους λόγους του γιατί οι μετρήσεις παραγωγικότητας έχουν σπουδαιότητα.

Πρώτον, οι μετρήσεις βοηθούν τους μανάτζερ να απαντήσουν στην ερώτηση "Πόσο καλά πράξαμε;". Προβλήματα και ευκαιρίες απομονώνονται με τις μετρήσεις, ιδιαίτερα αν μια τάση ή απόκλιση μπορεί να επισημανθεί. Δεύτερον, η μετρηση έχει σπουδαιότητα για διοικητικό προγραμματισμό: "Τι πρέπει να κάνουμε;". Ανάλυση αποτελεσμάτων προηγούμενων προσπαθειών για βελτίωση της παραγωγικότητας παρέχει μια σωστή βάση για μελλοντικά σχέδια, και τρίτον, η μέτρηση δημιουργεί ενημερότητα και κατευθύνει τη μελλοντική διοικητική πράξη.

Σχήμα 1 Χρήσεις μετρήσεων παραγωγικότητας

(Η αξία των μετρήσεων παραγωγικότητας κατά τη διοίκηση εργασίας και οργανισμών, ανθρώπων και παραγωγικών συστημάτων και έργων).

Διοίκηση εργασίας και οργανισμών:

- | | |
|--|---|
| - Τοποθέτηση στόχων | Επιτρέπετε βιομηχανικές συγκρίσεις |
| - Προσοχή στην διοικητική διαδικασία | Επιτρέπονται συγκρίσεις με βάση το χρόνο |
| - Δικαιολογείτε έξοδα, επαρκής επικοινωνία | Χορηγείται έγκαιρη προειδοποίηση περί των προβλημάτων |

Διοίκηση ανθρώπου:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| - Δώστε έμφαση στα αποτελέσματα | Βοηθήστε, υποκινήστε |
| - Εισάγεται βραχυχρόνια και μακροχρόνια προοπτική | Δείχνετε πρόοδο σταδιοδρομίας |
| - Χορηγήστε επαναπληροφόρηση (Feedback) | Περιλάβετε ανθρώπους |
| - Επισημάνετε ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης | Υπηρετείται ως παράγοντας ανταμοιβής. |

Διοίκηση παραγωγής και παραγωγικών συστημάτων

- | | |
|--|---|
| - Επεξηγήστε σχέση πωλήσεων, εξόδων και κέρδους | Συνηθίστε να τονίζετε την ποιότητα |
| - Βελτιώστε τη λήψη αποφάσεων για προϋπολογισμό | Εξισώστε την ποιότητα με την ικανοποίηση του πελάτη |
| - Καθιερώστε πρότυπα | Βελτίωση προγραμματισμού |
| - Βοηθήστε αποφάσεις σχεδιασμού στον τόπο της εργασίας | Διευκολύνει συγκρίσεις κατά μήκος χρονικών περιόδων |

1.4.1. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Ο όρος υπάλληλος αναφέρεται σε οποιοδήποτε εργαζόμενο. Από γραμματείς, γραφείς, μηχανικούς, επιστήμονες, εργοδηγούς, πωλητές μέχρι τον Γενικό διευθυντή (Chief executive officer). Δεν υπάρχουν εύκολοι τρόποι να μετρήσεις την παραγωγικότητα τέτοιων εργαζομένων. Ωστόσο, κάποια σημεία φαίνονται σπουδαία. Ο σκοπός του συστήματος

- μέτρησης πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Πέντε οργανωτικές μέθοδοι για αύξηση παραγωγικότητας εμφανίζονται συνοπτικά στο σχ.2: διοικητική ανάπτυξη / διοικητική ύφεση / αποτελεσματικότητα / εξυπνότερη εργασία και ένας συνδυασμός αυτών. Όπως διατυπώθηκε παραπάνω οι άνθρωποι αποτελούν ένα σπουδαίο κλειδί για επιτυχία. Αν οι προσπάθειες η εργασία και η εκροή των υπαλλήλων προσπαθεί να μετρηθεί από εμάς, η συμμετοχή αυτών στην διαδικασία της μέτρησης έχει σπουδαιότητα. Ποιος γνωρίζει περισσότερα για την εργασία από τον ίδιο τον εργαζόμενο; Η χρήση ομαδικών συστημάτων συζήτησεως, συσκέψεων "καταιγισμού ιδεών" (brainstorming) κ.λ.π. μπορεί να βοηθήσει για την επισήμανση ή ακόμα για την παραγωγή αποδεικτών μετρήσεων παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

Σπουδαιότητα έχει ο σαφής ορισμός της εκροής. Πρώτον, πρέπει να διατυπωθούν μετρήσεις εκροής που είναι κατανοητές, ειδικές και με σημασία. Επίσης είναι σπουδαίο να αναγνωρίσει κανείς ότι η εκροή (απόδοση) του υπαλλήλου δεν μπορεί πάντοτε να διατυπωθεί με ποσοτικούς όρους. Μερικές, όπως π.χ. η βελτιωμένη ικανοποίηση από την εργασία (του υφιστάμενου), μπορούν να προσδιορίσουν μόνο με υποκειμενικούς όρους.

Σχήμα 2. Πέντε τρόποι αύξησης του βαθμού παραγωγικότητας των υπαλλήλων

(Ο χειρισμός εκροής - εισροής και τα δευτικά αποτελέσματα)

Παραγωγικότητα = Εκροή / Εισροή

Επεξήγηση: 0 = όχι αλλαγή του παράγοντα

+ = αύξηση του παράγοντα

- = μείωση του παράγοντα

1. ++ Η εκροή αυξάνεται γρηγορότερα από εισροή = "Διοικητική ανάπτυξη"
2. -- Η εισροή μειώνεται περισσότερο από την εκροή (π.χ. κατάργηση παλιού προϊόντος, κλείσιμο ανεπαρκούς εργοστασίου): "Διοικητική κατάπτωση"
3. o/- Παραγωγή της ίδιας εκροής με λιγότερες εισροές. Μείωση κόστους και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.
4. +/o Περισσότερες εκροές με τις ίδιες εισροές "Εξυπνότερη εργασία"
5. +/- Το ιδεώδες μέγιστο αύξηση στη σχέση με ένα συνδυασμό των παραπάνω.

Μετά τον καθορισμό των μετρήσεων εκροής, πρέπει να διατυπωθούν οι μετρήσεις εισροών. Μερικά παραδείγματα εισροής υπαλλήλου είναι ο αριθμός των εργασιμών ωρών, η συνολική αμοιβή, ο αριθμός των διοικούμενων υπαλλήλων και ο χρησιμοποιηθείς χρόνος του κομπιούτερ. Οποιοσδήποτε μετρήσεις χρησιμοποιηθούν, πρέπει να ταιριάζουν στο έργο και το σκοπό της μέτρησης.

1.4.2. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ

Με την μελέτη οργανισμών και του πως λειτουργούν, οι σπουδαστές του μάνατζμεντ μπορούν να μάθουν περί της ροής της εργασίας, των πηγών δύναμης, της συγκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων, του πως ρέει η

επικοινωνία, του σπιν ηγεσίας και επίσης περί των κρίσιμων φροντίδων για παραγωγικότητα. Για τον καθορισμό σε βάθος και με όρους μέτρησης,

Πόσο μια ομάδα ή ένα άτομο συμβάλλει στην εκροή (αγαθό ή υπηρεσία) απαιτείται, χρόνος, οργάνωση και υπομονή.

- Χρόνος: χρειάζεται για να σκεφτεί κανείς και να συζητήσει τι πρέπει να μετρηθεί, τι πρέπει να περιληφθεί στις μετρήσεις εκροής και πως πρέπει να προσδιοριστεί η εκροή.
- Υπομονή: χρειάζεται για να πειραματιστεί κανείς με το πρόγραμμα μέτρησης. Μερικές από τις αρχικές ιδέες είναι δυνατόν να μην είναι έγκυρες, σημαντικές ή συγκρίσιμες.

Μετατροπές, βελτιώσεις και επανεξέταση των μετρήσεων απαιτούν μεγάλη υπομονή.

Σε μερικές περιπτώσεις, η διαδικασία έχει πάρει κάποια χρόνια.

Οργάνωση: χρειάζεται να δοθεί ένα κεντρικό σημείο υπευθυνότητας. Μερικοί οργανισμοί έχουν τώρα ένα διευθυντή παραγωγικότητας. Η υπευθυνότητα πρέπει να σπύκει σε κάποιον και κάπου κι ένα είδος οργανωτικής διευθέτησης είναι ένας τρόπος να δώσει κανείς την απαιτούμενη δομή.

Χρόνος, υπομονή και οργάνωση απαιτεί πόρους απαιτεί πόρους η μέσα δηλ. ανθρώπους, χρήματα, υλικά και χρόνο για κομπιούτερ. Αυτοί οι πόροι χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό, εκτέλεση και αξιολόγηση ενός προγράμματος παραγωγικότητας. Άλλο σπουδαίο μέσο είναι η υποστήριξη από το ανώτατο μάνατζμεντ για μέτρηση της παραγωγικότητας. Όταν η υπόσχεση του ανώτατου μάνατζμεντ είναι σαφής, ευδιάκριτη και αδιάκοπη, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα ότι αυτοί που συμπεριλαμβάνονται στο δύσκολο καθήκον της μέτρησης θα διαδέσουν το χρόνο και θα έχουν την υπομονή να εκπληρώσουν το έργο τους. Η ανάγκη μέτρησης και βελτίωσης της παραγωγικότητας βρίσκεται σε κάθε εργασία και οργανισμό. Η σύγκριση προηγούμενων και παρόντων επιπέδων παραγωγικότητας

αποτελεί έναν τρόπο για τους οργανισμούς να ελέγχουν την πρόοδο, την κάμψη και την έλλειψη αλλαγής.

Υπάρχουν μερικά εμπόδια για την μέτρηση της παραγωγικότητας, όπως η ανάγκη να κάνει κανείς συγκρίσεις, το πρόβλημα της μέτρησης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και το γεγονός ότι πρέπει να χορηγηθούν τα μέσα, τα οποία κοστίζουν χρήμα, αλλά που μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς και τους εργαζόμενους σε αυτούς, τόσο τους μάνατζερ όσο και τους άλλους υπαλλήλους να αντιληφθούν τη δυνατότητα τους για βελτίωση της παραγωγικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΜΑΝΑΤΖΕΡ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ:

ΤΡΟΠΟΙ ΜΑΘΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΣ

2.1. Εισαγωγή

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

Η πρώτη είναι η ύπαρξη των απαραίτητων οργανώσεων (κάθε μορφής) οι οποίες θα αξιοποιήσουν το υφιστάμενο ανθρωπινό δυναμικό και τα άλλα πλουτοπαραγωγικά μέσα που αυτές διαθέτουν για την πραγματοποίηση των στόχων τους. Η δεύτερη προϋπόθεση είναι απόρροια της πρώτης, και αφορά στη σωστή λειτουργία των οργανώσεων, για την οποία απαιτείται ύπαρξη μάνατζμεντ, δηλαδή μάνατζερ. Αυτό γιατί, όπως είναι απαραίτητα τα κεφάλαια για να γίνουν έργα υποδομής όπως οδοποιία, λιμάνια-αεροδρόμια, παραγωγή και διάθεση ηλεκτρικής ενέργειας, τηλεπικοινωνίες, βιομηχανικές εγκαταστάσεις κ.λπ, το ίδιο απαραίτητοι είναι οι μάνατζερ! Όλων αυτών των παραγόντων απαιτείται η ύπαρξη κάποιου μίνιμουμ, για να ξεκινήσει η οικονομική ανάπτυξη.

Ως "μάνατζμεντ" ορίζουμε τη λειτουργία, η οποία στοχεύει στην δημιουργία του κατάλληλου εσωτερικού οργανωτικού κλίματος και στη μεθόδευση των υποθέσεων των οργανώσεων σε όλη τους την έκταση, για σωστή αξιοποίηση των κάθε λογής διατιθέμενων μέσων και, συνεπώς, την αποτελεσματική επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων τους. Αυτό σημαίνει ότι "μάνατζμεντ" είναι μια γενική λειτουργία που εμφανίζεται στις κάθε μορφής οργανώσεις, και ότι "μάνατζερ" σε έναν οργανισμό είναι όσοι έχουν υφιστάμενους, μέσω των οποίων έχουν την ευθύνη της

πραγματοποιήσεως συγκεκριμένων στόχων. Δηλαδή, "μάντζερ" δεν είναι μόνο οι ανώτατοι μαντζερ, αλλά και οι μεσαίοι και οι κατώτεροι. Αρα, οι "μάντζερ" αποτελούν τους καταλύτες για την οργανωτική απόδοση και αποτελεσματικότητα. Το μάντζμεντ είναι, ταυτόχρονα, τέχνη-μαστοριά και επιστήμη. Αυτό σημαίνει ότι, το αποτελεσματικό μάντζμεντ απαιτεί υλοποίηση κάποιων λειτουργιών (κάποιου έργου), ανάπτυξη κάποιων δεξιοτεχνιών, και την ικανότητα εκδηλώσεως κάποιων μορφών συμπεριφοράς.

Αυτά αναπτύσσονται και βελτιώνονται στην πράξη. Ως επιστήμη, το αποτελεσματικό μάντζμεντ απαιτεί την εκμάθηση - κατανόηση κάποιων στοιχείων - πληροφοριών, εννοιών, τεχνικών, γενικών αρχών κ.α. Αυτά αποκτούνται μέσα από μελέτη σχετικών συγγραμμάτων, άρθρων την παρακολούθηση ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων κ.λ.π.

2.2. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Τα τελευταία χρόνια τα προγράμματα αναπτύξεως μάντζερ γνωρίζουν πρωτοφανή άνθηση. Τεράστια ποσά δαπανώνται γι αυτά. Οι εταιρίες που δεν έχουν τέτοια προγράμματα αποτελούν μεμονωμένες εξαιρέσεις. Μικρές και μεγάλες, λοιπόν, επιχειρήσεις αγωνίζονται να αναπτύξουν το μάντζμεντ και τους μάντζερ τους. Αυτό συμβαίνει είτε στα πλαίσια των επιχειρήσεων (ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα) είτε με αποστολή ανθρώπων τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα ειδικών οργανισμών, όπως είναι τα πανεπιστήμια και κολέγια, οργανισμοί όπως η ΕΕΔΕ, το ΕΛΚΕΠΑ, ο ΟΠΕ κ.λ.π., καθώς και άλλοι ιδιωτικοί φορείς. Αρα οι μάντζερ δε γεννιούνται γίνονται. Η ανάπτυξή τους αποτελεί μια μακροχρόνια διαδικασία, στην οποία κύριο ρόλο διαδραματίζουν οι ίδιοι οι μάντζερ. Οι μάντζερ πρέπει να θέλουν οι ίδιοι να αναπτυχθούν και να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο σ'αυτή τη διαδικασία. Με το ζόρι δεν "αναπτύσσεται" κανείς. Βέβαια, πρέπει και η επιχείρηση-οργάνωση να παρέχει τις κατάλληλες ευκαιρίες για να διευκολύνει συστηματικά την ανάπτυξη των μάντζερ, και να μεθοδεύει έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Για να επιτευχθεί αυτό, η

ανάπτυξη πρέπει να είναι συνεχής και προς όφελος των αναπτυσσόμενων, αλλά και της επιχειρήσεως - οργανισμού. Η εποχή που κάποιος, τελειώνοντας έναν εξειδικευμένο πανεπιστημιακό κύκλο σπουδών θεωρείτο ότι έχει γνώσεις για ολόκληρη την καριέρα τους, πέρασε. Αυτό ισχύει για όλους τους τομείς, και πολύ περισσότερο για το μάντζμεντ.

Αρα, εφόσον οι οργανώσεις, αλλά και οι οικονομίες στηρίζουν την επιτυχία τους στην απόδοση των μανατζέρ τους, κάθε προσπάθεια προς την κατεύθυνση της αναπτύξεως ικανότερων μανατζερ πρέπει να θεωρείται ως σημαντική μακροχρόνια επένδυση.

Πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ εκπαίδευσως και αναπτύξεως μανατζερ. Γι αυτό, οι δύο έννοιες πρέπει να οριοθετηθούν με σαφήνεια, ώστε να κατανοηθεί το περιεχόμενό τους, και για την ευχερέστερη προώθηση τους στις επιχειρήσεις. Η εκπαίδευση των μανατζερ αποβλέπει στην διατήρηση και στην βελτίωση της αποδόσεως τους στη σημερινή, αλλά και στις μελλοντικές τους θέσεις. Με την ανάπτυξη του ο μανατζερ αξιοποιεί τις δυνατότητες του και ενθαρρύνεται στο να διαφοροποιείται από τους άλλους.

Διδάσκεται κάποιος τεχνικές που είναι απαραίτητες για το σημερινό του έργο - π.χ., πως να βάζει στόχους, να ετοιμάζει ένα προϋπολογισμό, ή πως να αναλύει και να ομαδοποιεί το έργο των υφιστάμενων του, πως να κάνει την αξιολόγηση της αποδόσεως τους κ.λ.π.

Αναπτύσσεται κάποιος που διδάσκεται τεχνικές συναινετικής λήψεως αποφάσεων, εκχωρήσεως εξουσίας, που ευαισθητοποιείται στην ανάγκη και την σημασία της παγίωσης κατάλληλου οργανωτικού κλίματος κ.α. Είναι φανερό ότι οι δύο έννοιες, από κάποιο σημείο και μετά, συγχέονται.

2.2.1. Ανάπτυξη Μανατζερ και Ανάπτυξη Μανατζμεντ

Η "ανάπτυξη" έχει δύο σκέλη: την ανάπτυξη των ατόμων-μανατζερ και την ανάπτυξη της λειτουργίας του μανατζμεντ στην επιχείρηση-οργανισμό. Το πρώτο σκέλος στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων, στην ευημερία

(ικανοποίηση των ανωτέρου επιπέδου αναγκών των μάντζερ), και στην ανάπτυξη του ατόμου-μάντζερ το δεύτερο στοχεύει στην επιβίωση, στην ευρωστία και στην ανάπτυξη της οργανώσεως.

Η διαδικασία της αναπτύξεως του μάντζερ σε κάποια οργάνωση ξεκινάει με την μελετημένη απάντηση στο ερώτημα "τι είδους μάντζερ θα χρειαστεί στο μέλλον η οργάνωση για να επιτύχει τους στόχους της, λειτουργούσα στα πλαίσια διαφορετικού περιβάλλοντος;"

Η ανάπτυξη των μάντζερ ξεκινάει από την αυτοαξιολόγηση που κάνουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους. Αυτή περιλαμβάνει απαντήσεις στα ερωτήματα: τι κάνω καλά; τι μπορώ να κάνω καλά; και ποιοι οι περιορισμοί/αδυναμίες μου που πρέπει να ξεπεραστούν για να αξιοποιήσω τις δυνατότητές μου;

Πόσο όμως μπορεί ένας μάντζερ να εντοπίσει σωστά τα δυνατά και αδύνατα του σημεία ο ίδιος; Συνήθως, αυτό αποτελεί δύσκολη υπόθεση. Γι'αυτό στην προσπάθειά τους αυτή οι μάντζερ χρειάζονται και τη συμπαράσταση του προϊσταμένου τους μάντζερ. Η συμπαράσταση και η ενθάρρυνση του κατά περίπτωση ιεραρχικά ανώτερου μάντζερ, αλλά και της ίδιας της επιχειρήσεως, αποτελούν θετικούς παράγοντες για την επιτυχία των κάθε λογής εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προσπαθειών στις επιχειρήσεις.

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

Μερικοί, λάθεμένα, περιορίζουν την ανάπτυξη των μάντζερ στην παρακολούθηση σεμιναρίων-μαθημάτων κ.λ.π. Αυτά δεν αποτελούν παρά εργαλεία μόνο της αναπτύξεως μάντζερ, όχι ανάπτυξη μάντζερ.

Άλλοι περιορίζουν την ανάπτυξη μάνατζμεντ και μάνατζερ στους τρόπους μεθοδεύσεως και προαγωγών ή της αντικαταστάσεως των μάνατζερ της επιχειρήσεως.

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

2.2.2. Λόγοι που επιβάλλουν την εκπαίδευση των μάνατζερ:

Την εκπαίδευση των μάνατζερ επιβάλλουν οι εξής λόγοι: Το μάνατζμεντ των οργανώσεων γίνεται όλο και πιο πολύπλοκο. δηλαδή:

- α. Το περιβάλλον του είναι πολύπλοκο και ταραχώδες. Αυτό απαιτεί συνεχή προσαρμογή των οργανισμών στις απαιτήσεις και προκλήσεις του, και εισαγωγή καινοτομιών για την αξιοποίηση των ευκαιριών που αυτό προσφέρει. Αυτά απαιτούν ικανούς μάνατζερ, που πρέπει να εκπαιδευτούν.
- β. Οι επαφές με τις διάφορες ομάδες, με τις οποίες έρχεται σε επαφή το μάνατζμεντ - το, αυξημένων απαιτήσεων και γνωσιολογικού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό του ίδιου του οργανισμού, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι κρατικοί και άλλοι φορείς, οι πελάτες, οι εξωτερικοί συνεργάτες 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 στους οργανισμούς πρέπει να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για να μπορέσουν να

ανταπεξέλλδουν στις πολύπλοκες απαιτήσεις του έργου τους. Αυτές οι γνώσεις και δεξιότητες πρέπει να αναπτυχθούν στους μάνατζερ.

δ. Η πιεστική απαίτηση για απόδοση των υφιστάμενων επενδύσεων και η πίεση για συνεχή βελτιωσή της, πέρα από τις τεχνικές γνώσεις που απαιτούν από τους μάνατζερ, απαιτούν και ύπαρξη ειδικών γνώσεων, τεχνικών και δεξιοτεχνιών που πρέπει να αναπτυχθούν στους μάνατζερ.

ε. Οι αυξημένες απαιτήσεις για την τήρηση της υφιστάμενης νομοθεσίας δημιουργούν στις επιχειρήσεις την ανάγκη να χρησιμοποιούν μάνατζερ με αυξημένες ειδικές γνώσεις και ικανότητες, που συνήθως δεν αναπτύσσονται χωρίς ειδική εκπαίδευση.

στ. Υπάρχει όμως και ένας ακόμη σημαντικός λόγος: οι απαιτήσεις των ίδιων των μάνατζερ από το έργο τους. Οι σημερινοί μάνατζερ χρειάζονται συνεχή ανάπτυξη για να μπορούν αφ'ενός να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις του έργου του, και αφ'ετέρου για τη δική τους ατομική ικανοποίηση. Αν αυτό δε συμβαίνει διαταράσσεται η απαιτούμενη ισορροπία στη ζωή των μάνατζερ.

Αρα υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις και οργανισμούς την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και των μάνατζέρ τους.

2.3.ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΠΟΥ ΦΑΝΕΡΩΝΟΥΝ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Στις οργανώσεις εμφανίζονται διάφορα προβλήματα, τα οποία αποτελούν ενδείξεις ότι οι μάνατζερ τους χρειάζονται εκπαίδευση:

- α. Η αδυναμία πραγματοποίησης του στόχου του, για το μερίδιο της αγοράς.
- β. Η αναποτελεσματική χρησιμοποίηση των επενδυμένων οικονομικών μέσων.
- γ. Τα προβλήματα στον έλεγχο ποιότητας.
- δ. Οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις, και
- ε. Ο κίνδυνος για την επιβίωση της επιχείρησης.

2.4. ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΕΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Ενας από τους επώνυμους στο χώρο του μάνατζμεντ, ο Ρομπερτ Κατζ, στο κλασσικό άρθρο του "Οι Δεξιότητες Ενός Πετυχημένου Μάνατζερ", προσπαθεί να ξεφύγει από τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που απαιτούνται για την επιτυχία των μαντζερ, και υπογραμμίζει την ιδιαίτερη σημασία που έχουν γι'αυτό τρεις συγκεκριμένες δεξιότητες:

- α. Η τεχνική δεξιότητα. Γνώση του τεχνικού αντικείμενου του τομέα απασχολήσεως του μάνατζερ π.χ. παραγωγή, λογιστική, μάρκετινγκ κ.λ.π.
- β. Η δεξιότητα διαπροσωπικών σχέσεων. Ικανότητα δημιουργίας, αναπτύξεως και διατηρήσεως σωστών διαπροσωπικών σχέσεων με του υφισταμένους, τους ανώτερους, και τους συναδέλφους στην οργάνωση: ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας.
- γ. Η αντιληπτική δεξιότητα (συλλήγεως αφηρημένων νοημάτων). Ικανότητα κατανοήσεως συνόλων, του ρόλου της λειτουργίας του μάνατζμεντ και των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ των παραγόντων που τη διαμορφώνουν: ικανότητα αναγνωρίσεως των υφιστάμενων σχέσεων μεταξύ των μερών της οργανώσεως, αναλύσεως των εμφανιζόμενων καταστάσεων και προβλημάτων, ασκήσεως κρίσεως, μεθοδεύσεως λήγεως αποφάσεων και επιλύσεως προβλημάτων.

Βέβαια, πρέπει να τονιστεί ότι, στην πραγματικότητα η δεξιότητα του μάνατζμεντ είναι ενιαία, η παραπάνω ανάλυση γίνεται μόνο για διδακτικούς σκοπούς. Αρα, οι μάνατζερ πρέπει να διεθέτουν σε κάποιο βαθμό και τις τρεις δεξιότητες. Η σημασία όμως κάθε μιας από αυτές για την επιτυχία του μάνατζμεντ διαφέρει ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο λειτουργίας του μάνατζερ. Π.χ., για την επιτυχία στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα η πιο σημαντική δεξιότητα είναι η τεχνική, ενώ για τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα είναι η αντιληπτική. Όμως, για την επιτυχία των μάνατζερ σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, η δεξιότητα αναπτύξεως

σωστών διαπροσωπικών σχέσεων - δηλαδή του σωστού χειρισμού των ανθρώπων τους - παραμένει εξίσου σημαντική.

Πρέπει να τονιστεί ακόμη ότι η ικανότητα - δεξιότητα για μάντζερ μπορεί να μεταφερθεί από τομέα σε τομέα, από επιχείρηση σε επιχείρηση κ.λ.π. Αυτό όμως ισχύει περισσότερο όσο κάποιος απομακρύνεται από το εποπτικό επίπεδο, και υπογραμμίζει την καθολικότητα εφαρμογής του μάντζερ στις κάθε μορφής και μεγέθους οργανώσεις.

Τέλος, σημειώνεται ότι υπάρχουν άνθρωποι με τις παραπάνω δεξιότητες, οι οποίοι όμως δεν πετυχαίνουν σε κάποιο συγκεκριμένο έργο, γιατί δεν έχουν τη διάθεση να τις χρησιμοποιήσουν.

δ. Κατά τον Τζων Μάινερ, για να γίνει κάποιος μάντζερ, πρέπει να υπάρχει και η σχετική παρακίνηση γι' αυτό. Όσο δε πιο έντονη είναι η προδιάθεση για κάθε έναν από τους παρακάτω παράγοντες, τόσο εντονότερη θα είναι η παρακίνηση κάποιου να γίνει μάντζερ.

Θετική προδιάθεση προς εκείνους οι οποίοι κατέχουν θέσεις εξουσίας όπως π.χ., τους μάντζερ-προϊσταμένους.

- Ελλειψη αποστροφής για εμπλοκή σε ανταγωνιστικές καταστάσεις, ιδιαίτερα με συναδέλφους
- Διάθεση για ανάλυση ηγετικών ρόλων
- Επιθυμία ασκήσεως επιβολής και εξουσίας σε άλλους, και για να ξεχωρίζει από τους άλλους.
- Επιθυμία να συμπεριφέρεται κατά χαρακτηριστικό τρόπο.
- Αίσθημα ευθύνης για τη διεκπεραίωση καθηκόντων ρουτίνας, που είναι συνυφασμένα με το έργο του.

ε.. Οι Πάτερς και Ωστιν υποστηρίζουν ακόμη ότι η ευελιξία η προσαρμοστικότητα και η ικανότητα για μάθηση είναι απαραίτητες ιδιότητες των πετυχημένων μάντζερ.

στ. Ο Ανρυ Φαγιόλ, από την αρχή του αιώνα μας, περιλάμβανε μεταξύ των χαρακτηριστικών των καλών μάνατζερ την κινητικότητα - ενεργητικότητα και το ηθικό σθένος, για να μπορούν να αντιμετωπίζουν την κριτική για λάθη τους, και να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους.

ζ. Τέλος, για την επιτυχία κάποιο στο μάνατζμεντ απαιτείται και η εμφάνιση της κατάλληλης ευκαιρίας - συγκυρίας, ώστε αυτός που διαθέτει τις δεξιότητες - προσόντα να τα χρησιμοποιήσει σε κάποιο συγκεκριμένο έργο. Ο στρατηγός στη μάζα αναδεικνύεται.

2.5. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΙΔΑΧΘΟΥΝ ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΕΣ ΓΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Είναι γνωστό ότι μερικοί ερίζουν γύρω από το αν το μάνατζμεντ είναι επιστήμη ή τέχνη, ή αν είναι επάγγελμα. Το μάνατζμεντ μοιάζει να είναι και τα τρία. Εκείνο που γίνεται ευκολότερα αποδεκτό είναι ότι κάποιες τουλάχιστον δεξιότητες του μάνατζμεντ μπορεί να διδαχθούν σε αυτούς που ενδιαφέρονται να τις αποκτήσουν.

Ο Ρόμπερτ Κατς πιστεύει ότι η τεχνική δεξιότητα είναι ευκολότερο να διδαχθεί. Το περιεχόμενο των περισσότερων γνωστικών τομέων διδάσκεται και σε πανεπιστημιακό επίπεδο, έτσι πολλοί μάνατζερ είναι σήμερα κάτοχοι τέτοιων πτυχίων. Η δεξιότητα αναπτύξεως και διατηρήσεως σωστών διαπροσωπικών σχέσεων φαίνεται πιο δύσκολο να διδαχθεί, γιατί περιέχει συναισθηματικά στοιχεία. Δεν είναι καθόλου εύκολο να αποδείξει κανείς ότι το οποιοδήποτε ηγετικό σπλ είναι καλύτερο κάποιου άλλου, ή να πειστεί κάποιος ότι το σπλ που αυτός χρησιμοποιεί δεν είναι σωστό ή ακόμη δυσκολότερο, να πειστεί να αλλάξει το σπλ που για χρόνια χρησιμοποιεί.

Ομως, και σ' αυτό το δύσκολο τομέα, γίνονται προσπάθειες μύσεως των εκπαιδευόμενων σε δέματα των Επιστημών της Συμπεριφοράς, όπως είναι η ηγεσία, η παρακίνηση, η επικοινωνία, το μάνατζμεντ των αλλαγών και των συγκρούσεων κ.λ.π. Τέλος, ο Κατς πιστεύει ότι η αντιληπτική δεξιότητα είναι εξίσου δύσκολο να διδαχθεί, γιατί περιλαμβάνει γνωστικές

διαδικασίες που ο καθένας αναπτύσσει νωρίς στη ζωή του. Παρ'όλα αυτά, στα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα διδάσκονται και θέματα στρατηγικού σχεδιασμού - προγραμματισμού, θεωρία λήψεως αποφάσεων (ατομικών και ομαδικών), δημιουργική κ.α., τα οποία στοχεύουν στην καλλιέργεια αυτής της δεξιότητας.

Φυσικά, τα παραπάνω δε σημαίνουν ότι μπορεί κανείς να γίνει μάνατζερ μέσα από τη μελέτη συγγραμμάτων μόνο. Για τη σωστή άσκηση του μάνατζμεντ, πέρα από τα όποια προσωπικά χαρακτηριστικά - δεξιότητες και τις όποιες εξειδικευμένες γνώσεις διαθέτει κάποιος είναι απαραίτητη και η πείρα η οποία αποκτάται από την πρακτική εφαρμογή των γνώσεων και δεξιοτήτων σε κάποιο συγκεκριμένο χώρο.

Θα πρέπει να τονιστεί με έμφαση, ότι αυτοί που φιλοδοξούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους για μάνατζμεντ ωφελούνται πολύ από τις ευκαιρίες που τους προσφέρονται να παρατηρήσουν από κοντά πετυχημένους μάνατζερ στο έργο τους. Η ανάλυση - κατανόηση του τι αυτοί κάνουν, πως ακριβώς το κάνουν και των συνεπειών των ενεργειών τους απ'αποτελούν σημαντικό παράγοντα μάθησης. Βέβαια μπορεί κανείς να μάθει και από την πρακτική μη αποτελεσματικών μάνατζερ, δηλαδή, να μάθει τι πρέπει να αποφεύγει στο έργο του. Είναι όμως αποτελεσματικότερο να μαθαίνει κανείς τι πρέπει να κάνει, άλλωστε, και οι πετυχημένοι μάνατζερ κάνουν λάθη. Αρα μπορεί κανείς να μάθει και από τις δύο όψεις της συμπεριφοράς των πετυχημένων μάνατζερ.

Τέλος, αντίθετη είναι η γνώμη ενός άλλου από τους επώνυμους στο χώρο του μάνατζμεντ, του Θίοντορ Λήβιτ, ο οποίος, σχετικά με τα χαρακτηριστικά και προσόντα των μάνατζερ τονίζει: Ποια ακριβώς είναι αυτά σπάνια είναι σαφές, αλλά και ποτέ δε μαθαίνονται συνειδητά, ούτε μεταδίδονται από ένα μάνατζερ σε κάποιον άλλο, από το δάσκαλο στο μαθητή, από το βιβλίο στον αναγνώστη". Ακόμη, ο Λήβιτ υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά των μάνατζερ δεν είναι τα ίδια για όλους τους μάνατζερ, τονίζοντας ότι αυτά πρέπει να ταιριάζουν κατά περίπτωση με το χαρακτήρα και τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργανώσεως σε κάποια δεδομένη στιγμή.

2.6. ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Πρώτο και κυριότερο: χρειάζονται εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα οποία θα "βγάλουν" ανθρώπους με ικανότητες που απαιτεί η οικονομική - βιομηχανική ανάπτυξη. Βέβαια, η ανάγκη δεν περιορίζεται μόνο σε τεχνικούς και κάθε είδους επιστήμονες, αλλά εκτείνεται και σε μάνατζερ.

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

2.7. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΛΥΠΤΕΙ ΟΛΑ ΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

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

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

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

Στόχοι προγραμμάτων αναπτύξεως μανάτζερ

Στόχος	Παραδείγματα
Γνώσεις	Κατανόηση του κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης Σαφής κατανόηση της οργανωτικής δομής και των σχέσεων στα πλαίσια της Κατανόηση των χαρακτηριστικών των ανταγωνιστών Ευαισθητοποίηση στις τεχνολογικές τάσεις του τομέα.
Δεξιότητες	Βελτίωση του καθορισμού των στόχων Βελτίωση της πρακτικής της εκχώρησης εξουσίας Διατύπωση των προβλημάτων για τη σωστή στελέχωση Παρακίνηση των ανθρώπων για βελτίωση παραγωγικότητας Βελτίωση της επικοινωνίας, σωστό μανάτζμεντ των αλλαγών και των συγκρούσεων Βελτίωση της διαδικασίας επιβεβαίωσης επιτεύξεως των στόχων
Στάσεις - προδιαθέσεις	Κατανόηση ότι το μανάτζμεντ υπάρχει για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων Κατανόηση ότι οι στόχοι του οργανισμού έχουν προτεραιότητα έναντι των στόχων των τμημάτων Κατανόηση της σημασίας του πελάτη και της εξυπηρέτησής τους Κατανόηση της σημασίας της συνεργασίας και της ομαδικότητας Κατανόηση της ανάγκης για συνεχείς βελτιώσεις της παραγωγικότητας.

2.8. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

2.8.1. Στην Αίθουσα Διδασκαλίας

Τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης και αναπτύξεως μάνατζερ ποικίλλουν από πολύ τυπικά - επίσημα, μέχρι πολύ ανεπίσημα. Το ίδιο διαφέρουν και οι χρησιμοποιούμενες εκπαιδευτικές μέθοδοι.

Μερικός στόχος όλων των προγραμμάτων είναι η βελτίωση των δεξιοτεχνιών του μάνατζερ, η επέκταση της κατανόησης του έργου τους (γνώσεις), η βελτίωση των προδιαθέσεων-στάσεων των μάνατζερ, και η αλλαγή στη συμπεριφορά τους. Όλα όμως τα προγράμματα έχουν τον ίδιο απώτερο σκοπό: τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Παρακάτω θα εξηγηθούν με συντομία μερικές από τις πιο γνωστές εκπαιδευτικές μεθόδους.

- a. Παρακολούθηση διαλέξεων. Η "διάλεξη" αποτελεί την παραδοσιακή μέθοδο διδασκαλίας. Είναι οικονομική σε κόστος, και η πιο διαδεδομένη μέθοδος σε όλες τις μορφές και τα επίπεδα εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση μάνατζερ δεν αποτελεί εξαίρεση.

Πέρα από αυτό όμως, η μέθοδος συγκεντρώνει και τις πιο έντονες κριτικές. Δηλαδή, ότι μπορεί να είναι κουραστική, ανιαρή και μη αποτελεσματική. Όπως είπε κάποιος με χιούμορ, "με μια διάλεξη μπορεί να μεταφερθούν πληροφορίες από τις σημειώσεις του διδάσκοντα στο μπλοκ σημειώσεων του εκπαιδευόμενου, χωρίς αυτές να περάσουν από το μυαλό κανενός!". Αυτά, βέβαια, εξαρτώνται σε κάποιο βαθμό και από τον παρουσιαστή-ομιλητή, και τις διδακτικές του ικανότητες.

Η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη εκεί όπου ο στόχος είναι να μεταφερθεί στους εκπαιδευόμενους όγκος πληροφοριών, κάτι που δεν σημαίνει απαραίτητα και κατανόηση τους. Η μέθοδος προσφέρεται περισσότερο για την παρουσίαση τεχνικών και μεθόδων, παρά για τη

μεθόδευση αλλαγής στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων ή για την παρουσία θεωριών, που απαιτούν κατανόηση.

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

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

Η μέθοδος διαφέρει σημαντικά από τη σκέτη διάλεξη, γιατί οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν ενεργό μέρος στη συζήτηση, υπό την ηγεσία κάποιου (που δεν είναι απαραίτητα αυτός που έκανε τη διάλεξη), μέριμνα του οποίου είναι η κατεύθυνση και διατήρηση της συζητήσεως επί του επιλεγέντος θέματος, στα πλαίσια ενός ελεύθερου κλίματος το οποίο ενθαρρύνει τη διατύπωση όλων των απόψεων. Τα διάφορα σεμινάρια αποτελούν εφαρμοσμένα παραδείγματα αυτής της μεθόδου.

Η επιτυχία της μεθόδους εξαρτάται από το περιεχόμενο της Ημερήσια Διατάξεως (τα θέματα που θα συζητηθούν), τις ικανότητες του ηγέτη να κατευθύνει τις συζητήσεις, και τις ικανότητες του να παρακινήσει τους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η συνεχής παροχή επαναπληροφορήσεως στο διευκολυντή-εκπαιδευτή και, βάσει αυτής, προσαρμογή των παρεμβάσεων του στην διαδικασία της μαθήσεως.

- γ. Συζήτηση - ανάλυση περιπτώσεων. Στους εκπαιδευόμενους δίδονται, προκαταβολικά, για μελέτη και προετοιμία για συζήτηση, πραγματικές περιγραφές επιχειρηματικών καταστάσεων.

Η μέθοδος δεν αποβλέπει τόσο στην διατύπωση λύσεων, όσο στην ανάλυση της καταστάσεως από μέρους των συμμετεχόντων, στην

διάγνωση του προβλήματος και τον προσδιορισμό των παραγόντων που υπεισέρχονται στην διαμόρφωσή τους, και του ρόλου καθενός στην περίπτωση. Οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν τις θέσεις τους παρουσία των άλλων συμμετεχόντων.

Η απόδοση της μεθόδου εξαρτάται από την ποιότητα των αναλύσεων που παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες, στους οποίους δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάσουν τις ιδέες τους και την ικανότητα τους στο να πείσουν τους άλλους για την ορθότητά τους. από τις διεξαγόμενες συζητήσεις, γίνεται κατανοητό από τους εκπαιδευόμενους ότι στα επιχειρηματικά προβλήματα δεν υπάρχουν μοναδικές "σωστές" λύσεις, αλλά υπάρχουν διάφορες λύσεις, που μπορεί να είναι "σωστές" ή "σωστότερες" από κάποιες άλλες, ανάλογα με την περίπτωση.

Η μέθοδος προσφέρεται ιδιαίτερα για την ευαισθητοποίηση των συμμετεχόντων σε θέματα ηγεσίας, τεχνικών επικοινωνίας, μεθοδεύσεως αλλαγών, χειρισμού προστριβών κ.α.

- Η μέθοδος βελτιώνεται με την διάθεση στους εκπαιδευόμενους για μελέτη σχετικού εντύπου υλικού, ερευνητικών αποτελεσμάτων κ.λ.π.

Το φημισμένο Πανεπιστήμιο Χαρβαρντ διδάσκει τα περισσότερα από τα μαθήματά του - στον τομέα της Διοικήσεως Επιχειρήσεων- με αυτή τη μέθοδο.

Παραλλαγή της μεθόδου αποτελεί η χρησιμοποίηση σύντομων περιστατικών, που βοηθούν στο "σπάσιμο του πάγου" στην αρχή κάποιου εκπαιδευτικού προγράμματος, ή στην συζήτηση - επεξεργασία κάποιου ειδικού θέματος που παρουσιάστηκε με διάλεξη.

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

συγκεκριμένης καταστάσεως για την διαμόρφωση της ποιότητας της συνεργασίας τους. Ακόμα, οι συμμετέχοντες δυσκολεύονται στο να επανεξετάσουν την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους, να είναι πιο ανεκτικοί σ'αυτά που λένε και αισθάνονται οι άλλοι, και έτσι να αναπτύξουν την ομαδική συνεργασία. Σε τέτοια προγράμματα γίνεται ευρύτερη χρήση ασκήσεων αυτοαναλύσεως και αποκτήσεως προσωπικών εμπειριών, που όπως σημειώνουν οι Βίνγκα και Γιανούζας, ως στόχο τους έχουν να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες στο:

"Να αναπτύξουν ένα τρόπο θεωρήσεως των οργανώσεων, ο οποίος ξεφεύγει από την απλή εξέταση μερών τους και την, στη συνέχεια, συνδεσή τους σε ένα ενιαίο σύνολο". Για να γίνει αυτό, πάντα κατά τους Βίνγκα και Γιανούζας, "απαιτείται η ανάπτυξη μακροπροοπτικής που περιλαμβάνει δύο στοιχεία: πρώτο, πραγματική πείρα στην οργάνωση και, δεύτερο την ανάπτυξη γνωστικών προτύπων οργανώσεων, μέσω των οποίων να φιλτράρεται και να γίνεται καλύτερα κατανοητή η πείρα. Το πρώτο στοιχείο ελπίζουμε να σας το προσφέρουμε μέσω των ασκήσεων αποκτήσεως εμπειρίας και της συζητήσεως περιπτώσεων".

Αν και οι στόχοι τέτοιων προγραμμάτων διαφέρουν ανάλογα με το ποιοι είναι οι εκπαιδευόμενοι και ποιος ο κατά περίπτωση εκπαιδευτής, κατά το διάσημο ομοεθνή μας Κρις Αργύρης, τα εμπειρικά προγράμματα έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά:

- (α) Ανάπτυξη της κατανοήσεως της συμπεριφοράς και των συναισθημάτων των ιδίων των συμμετεχόντων σε κάποια κοινωνική κατάσταση.
- (β) Ανάπτυξη της κατανοήσεως της συμπεριφοράς και των συναισθημάτων των άλλων συμμετεχόντων (σε κοινωνικές καταστάσεις).
- (γ) Κατανόηση της επίπτωσης της συμπεριφοράς του ατόμου στα άλλα μέλη, και της συμπεριφοράς των άλλων μελών στο άτομο.

(δ) Ανάπτυξη της κατανόησης των ομαδικών διαδικασιών - πως αναπτύσσονται οι ομάδες, τους ρόλους που αναλαμβάνουν τα μέλη τους κ.λ.π., και (ε) Καλλιέργεια διαγνωστικών δεξιοτεχνιών σχετικών με τα παραπάνω.

Το ελεύθερο από εξωτερικές παρεμβάσεις εκπαιδευτικό περιβάλλον, δίνει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εκτεθούν σε αυτό το χώρο σε είδη διαπροσωπικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και στον εργασιακό τους χώρο. Έτσι, μπορεί να αναλύσουν και να συζητήσουν με τους άλλους τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, και να διδαχθούν από αυτά. Αυτό προετοιμάζει τους εκπαιδευόμενους για αλλαγές στη συμπεριφορά τους.

ε. Επιχειρηματικά παίγνια. Αυτά αποτελούν μορφή ομαδικής ασκήσεως λήψεως σειράς αποφάσεων, σε όλους τους λειτουργικούς τομείς της επιχειρήσεως, κάτω από συνθήκες που προσομοιάζουν με επιχειρηματικές καταστάσεις. Συνήθως, σε τέτοια παίγνια παίρνουν μέρος μερικές ομάδες που ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Οι ομάδες παίρνουν αποφάσεις στα πλαίσια κάποιου μοντέλου που γίνεται ειδικά για την περίπτωση, του οποίου τα διάφορα στοιχεία δεν είναι γνωστά στις ομάδες. Οι αποφάσεις που παίρνουν οι ομάδες επεξεργάζονται με κομπιούτερ, σύμφωνα με τα δεδομένα του μοντέλου, και παρέχεται επαναπληροφόρηση στις ομάδες, χρήσιμη για τις παραπέρα αποφάσεις τής.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν αυτά τα παίγνια είναι η έμφαση που δίνεται στη λήψη αποφάσεων και η δυνατότητα έγκαιρης λήψεως επαναπληροφορήσεως των αποτελεσμάτων. Σαν μειονέκτηματά τους μπορεί να αναφερθούν το υψηλό τους κόστος, και το παράπονο που εκφράζεται από τους συμμετέχοντες ότι τα χρησιμοποιούμενα μοντέλα δεν είναι πάντοτε ρεαλιστικά.

στ. Καλλιέργεια παρακινήσεως επιτευγμάτων. Τέτοια προγράμματα στοχεύουν στο να καλλιεργήσουν στους εκπαιδευόμενους ή να φέρουν

στην επιφάνεια την ανάγκη για επιτεύγματα. Κατά τον Ντέιβιντ Μακ Λέλαντ, οι άνθρωποι έχουν τρεις ανάγκες: την ανάγκη για επιτεύγματα, την κοινωνική ανάγκη, και την ανάγκη για ισχύ. Όλοι οι άνθρωποι έχουν και τις τρεις ανάγκες, αλλά διαφέρουν κατά το βαθμό στον οποίο αυτές κυριαρχούν στην συμπεριφορά τους. Οι άνθρωποι της παρακινήσεως των επιτευγμάτων αισθάνονται έντονη την ανάγκη να ανταποκριθούν σε προκλήσεις, και την υπερπήδηση εμποδίων στην προσπάθεια επιτεύξεως των στόχων τους.

Ο Μακ Λέλαντ και οι συνεργάτες του έχουν δοκιμάσει με επιτυχία εξειδικευμένα προγράμματα διάρκειας 7-10 ημερών, για την ανάπτυξη της ανάγκης για επιτεύγματα σ'αυτούς που παίρνουν μέρος σε αυτά.

Τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα στοχεύουν στον εθισμό των συμμετεχόντων να σκέπτονται και να ενεργούν ως άτομα έντονης παρακινήσεως επιτευγμάτων. αυτό γίνεται μέσα από ασκήσεις που τα άτομα διευκολύνονται στο να εξωτερικεύουν - προβάλλουν μύχιες σκέψεις τους. Χαρακτηριστική τέτοια δοκιμάσια είναι αυτή της Θεματικής κατανοήσεως (το γνωστό T.A.T., Thematic Apperception Test). Ακόμη, οι συμμετέχοντες παίρνουν μέρος σε επιχειρηματικά παίγνια (Βλ. άνωτ.) Έτσι, πρώτα οι συμμετέχοντες μέσα από την αυτοπαρατήρηση καλλιεργούν την Αντίληψη του ρόλου που πρέπει να αναπτύξουν στα πλαίσια της επιχειρήσεως και, στη συνέχεια αποφασίζουν αν θέλουν πράγματι να διαδραματίσουν τέτοιο ρόλο. η υποστήριξη που έχουν από τον προϊστάμενο τους οι εκπαιδευόμενοι στο χώρο της εργασίας τους είναι καθοριστικής σημασίας για την ευόδωση τέτοιων προγραμμάτων.

2.8.2. Μέθοδοι εκτός αίθουσας διδασκαλίας

Άλλοι τρόποι που προσφέρονται για την ανάπτυξη μάντζερ είναι:

- a. Μεταθέσεις από θέση σε θέση, ώστε οι μάντζερ να αποκτούν καινούριες εμπειρίες και ικανότητες που θα τους είναι χρήσιμες στην μετέπειτα καριέρα τους.

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

Όλοι οι μάνατζερ είναι από τη φύση του έργου τους "προπονητές"(coach) των υφιστάμενων τους. Δηλαδή, δάσκαλοι, εκπαιδευτές, προπονητές, ψυχολόγοι, παιδαγωγοί, όλα αυτά μαζί.

γ. Η ατομική μελέτη βιβλίων, άρθρων κ.λπ. Αυτός ο τρόπος αποτελεί σχετικά εύκολη και μη δαπανηρή μεθόδευση της ατομική αναπτύξεως των μάνατζερ. Οι διάφοροι μάνατζερ της οργανώσεως, ή η διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Εκπαίδευσεως συγκεντρώνει, αναπαράγει και διοχετεύει στους ενδιαφερόμενους βιβλία, άρθρα και οτιδήποτε άλλο μπορεί να προσφέρει σε αυτούς γνώσεις, ιδέες κ.λπ. που κρίνεται χρήσιμο για την εκπαίδευση-ανάπτυξή τους ως μάνατζερ.

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

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

Γενικά όμως, κάθε επιχείρηση πρέπει να σχεδιάζει το δικό της πρόγραμμα, και να το ταιριάζει με το κλίμα της επιχειρήσεως, με το ιεραρχικό επίπεδο αυτών που θα το παρακολουθήσουν και με τα ιδιαίτερα τους χαρακτηριστικά, καθώς και με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Δηλαδή, πρέπει να γίνεται προσπάθεια ώστε τα σχετικά προγράμματα να προσφέρουν ευκαιρίες για εξατομικευμένες αναπτύξεις των συμμετεχόντων, αντί για τυποποιημένη αποθησαύριση γνώσεων.

2.8.3. Προϋποθέσεις επιτυχίας προγραμμάτων εκπαίδευσης -αναπτύξεως μάντζερ Για να πετύχουν τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης - αναπτύξεως μάντζερ χρειάζεται:

- α. Κατανόηση του τι είναι μάντζμεντ, ποιες είναι οι λειτουργίες του, και ποιες είναι οι δεξιότητες που πρέπει να υπάρχουν ή να αποκτηθούν για την αποτελεσματική εφαρμογή του στον εργασιακό χώρο.
- β. Πραγματική υποστήριξη του προγράμματος από το ανώτατο μάντζμεντ του οργανισμού, που φαίνεται από την ενεργό τους συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Αυτό αποτελεί δυνατό παράδειγμα και πραγματική απόδειξη του ενδιαφέροντος του μάντζμεντ.
- γ. Υπάρξη παρακινήσεως για εκπαίδευση - ανάπτυξη των ίδιων των εκπαιδευόμενων. Κανείς δεν εκπαιδεύεται με εντολή. Απαιτείται εσωτερική παρακίνηση για μάθηση από μέρους των εκπαιδευόμενων. Για να επιτευχθεί αυτό, οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να δεχτούν - πιστεύσουν ότι το πρόγραμμα θα τους φανεί χρήσιμο στο έργο τους.
- δ. Υπομονή και συνεχής υποστήριξη των εκπαιδευθέντων στο καθημερινό τους έργο, ώστε να διευκολυνθεί η μεθόδευση των νέων γνώσεων και δεξιοτεχνιών σε αυτό.
- ε. Κατάλληλο πρόγραμμα και μεθοδολογία εκπαίδευσεως, που ταιριάζουν στα συγκεκριμένα άτομα, το ιεραρχικό τους επίπεδο, τις ανάγκες τους, και στο χρόνο και τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση.
- στ. Πρόβλεψη για συστηματική αξιολόγηση του προγράμματος.

2.8.4. Η αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Όπως κάθε επιχειρηματικό πρόγραμμα, έτσι και τα εκπαιδευτικά πρέπει να αξιολογούνται ώστε να επιβεβαιώνεται η αποδοτικότητα τους ότι δηλαδή άλλαξε η συμπεριφορά των εκπαιδευομένων προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Αν δε γίνει αξιολόγηση, υπάρχει κίνδυνος να γίνονται

σπατάλες και να μην αποδίδει η επένδυση που γίνεται στην εκπαίδευση - ανάπτυξη των μανάτζερ.

Από τις προσπάθειες αξιολογήσεως των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης - αναπτύξεως των μανάτζερ, το όφελος είναι διπλό: α. σταματάνε τα μη αποδοτικά προγράμματα, και β. γίνονται διορθωτικές παρεμβολές για τη βελτίωση των υπολοίπων.

Βέβαια, δεν είναι εύκολη η ακριβής αξιολόγηση τέτοιων προγραμμάτων, γιατί τα αποτελέσματά τους δεν είναι πάντοτε -ούτε άμεσα ούτε δεκτικά ακριβών μετρήσεων. Πρέπει όμως, αυτοί που εισηγούνται την εκπαίδευση τους και να προσδιορίζουν τα προσδοκώμενα ορατά αποτελέσματα της, π.χ., επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων, αύξηση παραγωγικότητα, βελτίωση των υφιστάμενων διαπροσωπικών σχέσεων, προετοιμασία στελεχών για την κάλυψη των αναγκών της επιχειρήσεως κ.λ.π.

Από μια έρευνα που έγινε στην Αμερική, φαίνεται ότι τα εκπαιδευτικά - αναπτυξιακά προγράμματα μανάτζμεντ σε 74 επιχειρήσεις αξιολογούνται, ως εξής (με σειρά εμφάσεως):

1. Με βάση την κρίση που εκφράζουν για αυτά τα ανώτερα επίπεδα μανάτζμεντ.
2. Με βάση τις κρίσεις που διατυπώνουν οι εκπαιδευθέντες κατά την τελευταία ημέρα του εκπαιδευτικού προγράμματος.
3. Με βάση τις κρίσεις που διατυπώνουν οι εκπαιδευθέντες κάποια στιγμή με το πέρας του προγράμματος και
4. Με βάση την αξιολόγηση των αλλαγών που εμφανίζονται στην συμπεριφορά των εκπαιδευθέντων στο έργο τους.

Πιο συστηματικά η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μανάτζερ μπορεί να γίνει με τέσσερις τρόπους.

1. Με βάση τις διατυπούμενες αντιδράσεις αυτών που παίρνουν μέρος σε αυτά. Αυτό μπορεί να γίνει με τη συμπλήρωση αξιολογητικών

ερωτηματολογίων, είτε την τελευταία ημέρα του προγράμματος, ή μετά από κάποια χρονική περίοδο, π.χ. ένα μήνα. Είναι προφανές ότι οι κρίσεις αυτές είναι υποκειμενικές και δείχνουν πόσο "ικανοποιήθηκαν" από το πρόγραμμα για οποιοδήποτε λόγο, οι εκπαιδευθέντες. Ικανοποίηση όμως δε σημαίνει απαραίτητα και επιθυμητή αλλαγή της συμπεριφοράς τους στο χώρο της εργασίας.

2. Με βάση διάφορα τεστ-δοκιμασίες για τον προσδιορισμό της πραγματοποιηθείσας μαθήσεως: αρχές, γνώσεις, τεχνικές κ.λ.π. Η μέθοδος βελτιώνεται με τη χρησιμοποίηση τεστ "πριν" και μετά" το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και σύγκριση των αποτελεσμάτων τους. Όταν τα "μετά" τεστ είναι "καλύτερα" των "πριν", η διαφορά οφείλεται στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Η αξιοπιστία της μεθόδου βελτιώνεται με τη χρησιμοποίηση ομάδων ελέγχου - ομάδων των οποίων τα μέλη έχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά των εκπαιδευόμενων, αλλά δεν παίρνουν μέρος στην εκπαίδευση. Το ίδιο τεστ δίνεται και σ'αυτά τα μέλη, και τα αποτελέσματά του συγκρίνονται με εκείνα των εκπαιδευθέντων. Κατά τεκμήριο, τα τεστ της ομάδας ελέγχου δε θα πρέπει να δείχνουν "αλλαγή", να είναι όμοια με τα "πριν" τεστ. Αν υπάρχει αλλαγή και στα αποτελέσματα της ομάδας ελέγχου, αυτό μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό παραγόντων που συντελούν στην όποια αλλαγή δείχνουν τα τεστ παραγόντων όμως που δεν έχουν σχέση με την πραγματοποιηθείσα εκπαίδευση. Πρέπει να σημειωθεί η σοβαρή δυσκολία που υπάρχει στην δημιουργία τεστ που πράγματι αξιολογούν τις γνώσεις δεξιότητες, στάσεις κ.λ.π. των εκπαιδευόμενων.

3. Με βάση τις σημειούμενες αλλαγές στη συμπεριφορά των εκπαιδευθέντων. Κάνουν οι εκπαιδευθέντες εκχώρηση εξουσίας στους φισταμένους τους, του συμβουλευονται στην επίλυση προβλημάτων. στην λήψη αποφάσεων κ.λ.π.; Καλές οι γνώσεις "έμαθε" κάποιος στο πρόγραμμα για τα αποτελέσματα της εκχώρησης εξουσίας στους υφιστάμενους του, για την σημασία της μεθοδεύσεως συλλογικών

αποφάσεων, για το μάντζμεντ του χρόνου κ.λ.π., πέρασαν όμως αυτά στην συμπεριφορά του; Τα έβαλε σε εφαρμογή; Αυτό είναι που μετράει!

4. Με βάση τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα στο χώρο της εργασίας. Με την επιστροφή των εκπαιδευθέντων στην εργασία τους, βελτιώθηκε η παραγωγικότητα του τμήματος τους, περιορίστηκαν οι καθυστερήσεις - απουσίες - παράπονα των υφιστάμενων τους, γίνεται καλύτερη χρησιμοποίηση του χρόνου κ.λ.π.; Αν ναι, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ήταν πράγματι πετυχημένο.

Ίσως τα παραπάνω δε θα έπρεπε να ληφθούν ως ξεχωριστοί τρόποι αξιολογήσεως εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά ως διαφορετικά επίπεδα αξιολογήσεως. Ίσως ο συνδυασμός τους με κάποια προσπάθεια προσδιορισμού κόστους - ωφελείας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι το καλύτερο που μπορεί να γίνει σήμερα.

Ασφαλώς, πέρα από τις όποιες δυσκολίες που παρουσιάζει η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η διαδικασία είναι δαπανηρή σε χρόνο και σε χρήμα. Συχνά γίνεται προσπάθεια τα εκπαιδευτικά προγράμματα να αξιολογούνται με "απλά" κριτήρια όπως το κόστος-κέρδος, με την οικονομική τους έννοια. Αυτό, προφανώς συμβαίνει γιατί οι δύο έννοιες συνδέονται αμεσότερα με τους στόχους των επιχειρήσεων. Σε τέτοιες περιπτώσεις αγνοούνται τα λιγότερο χειροπιαστά αποτελέσματα - επιπτώσεις στη συμπεριφορά των μάντζερ και των υφιστάμενων τους.

Παράγοντες όπως είναι η ικανοποίηση, η παρακίνηση, το ηθικό κ.λ.π. περνούν σχετικά απαρατήρητοι, ενώ έχουν έμμεση αλλά σαφή σχέση με την επίτευξη των στόχων της επιχειρήσεως. Εδώ κυριολεκτεί αυτό που είπε κάποιος: όταν μάθουμε να χρησιμοποιούμε σωστά τον ανθρωπινό παράγοντα θα αποκομίσουμε οφέλη που μπορεί να συγκριθούν με εκείνα που αποκομίσαμε από την αλλαγή της μεθόδου παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, από ανεμόμυλους με πυρηνική ενέργεια.

2.8.5. Συμπεράσματα

Για την επιτυχία των επιχειρήσεων του μέλλοντος, ο ρόλος της εκπαίδευσης - αναπτύξεως των μανάτζερ φαίνεται ότι θα γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός. Μερικοί μάλιστα προβλέπουν ότι, μέχρι το 2000, οι μανάτζερ στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες θα διαδέτουν μια μέρα την εβδομάδα για εκπαίδευση - ανάπτυξη. Αυτό, βέβαια, μπορεί να γίνεται και στο σπίτι, με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή.

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

2.9. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή

2.9.1. Ορισμός

Με τον όρο "ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση" (in-company training and further training) εννοούμε την επένδυση της επιχείρησης στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων της. Η ανάπτυξη αυτή επιδιώκεται με κάθε τύπου δραστηριότητα οργανωμένης κατάρτισης και/ή

επιμόρφωσης, που παρέχεται στους εργαζομένους ή και σε μαθητευόμενους νέους μέσα στην επιχείρηση, στους χώρους εργασίας ή σε ειδικά για το σκοπό αυτό διαμορφωμένους χώρους. Οι δραστηριότητες δεν περιορίζονται στα φυσικά όρια των χώρων παραγωγής (ενδοεργοστασιακή κατάρτιση), αλλά μπορούν να είναι παγκόσμιες.

Μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία, λ.χ. μπορεί να εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης ταυτόχρονα στην Νέα Υόρκη, στο Ρίο στο Τόκυο και στη Ρώμη. Από την άλλη πλευρά, μια μικρή βιοτεχνία μπορεί να οργανώσει ταχύρυθμα προγράμματα κατάρτισης μέσα στον χώρο παραγωγής. Όταν για την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση χρησιμοποιείται η ίδια η εργασία ως μέσω διδασκαλίας, τότε η κατάρτιση χρησιμοποιείται η ίδια η εργασία ως μέσο διδασκαλίας, τότε η κατάρτιση ονομάζεται "κατάρτιση κατά την εργασία" (on-line-job training).

Αντίθετα, όταν η διδασκαλία δε γίνεται κατά την άσκηση της εργασίας ή έστω ενός μέρους της εργασίας, τότε πρόκειται για "κατάρτιση εκτός εργασίας" (off-the-job training).

2.9.2. Το ιστορικό

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων είναι ένας δεσμός που η διεύρυνσή του σε παγκόσμια κλίμακα συνέπεσε με την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και την εφαρμογή τους στους χώρους εργασίας. Βέβαια δραστηριότητες επιμόρφωσης ορισμένων ομάδων εργαζομένων πραγματοποιούνταν σε επιχειρήσεις από πολύ παλαιά. Γίνονταν όμως σποραδικά και συνδυάζονταν σχεδόν πάντα με την εγκατάσταση νέων εξοπλισμών παραγωγής ή με την αλλαγή προσανατολισμού της επιχείρησης. Με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην παραγωγή και στις υπηρεσίες δημιουργήθηκαν νέες και αυξημένες απαιτήσεις για την επιμόρφωση των εργαζομένων.

Απαιτήσεις που προκύπτουν ως αποτέλεσμα των ραγδαίων εξελίξεων που συνοδεύουν τις εφαρμογές των νέων τεχνολογιών σε διεργασίες και σε

μεθόδους εργασίας. Έτσι φτάσαμε σήμερα να εκτιμάται το επίπεδο ανάπτυξης μιας χώρας από το σύνολο των δαπανών που αφορούν τη συνεχιζόμενη κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι οι εταιρείες στις ΗΠΑ το έτος 1985 επιμόρφωσαν περίπου οκτώ εκατομμύρια άτομα και δαπάνησαν για το σκοπό αυτό 40 περίπου δισεκατομμύρια δολάρια (Eurich 1985). Το ποσό αυτό είναι κατά 20 δισ. δολάρια μικρότερο από το ποσό που δαπανήθηκε στη χώρα αυτή για όλη την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ανάλογα ποσά δαπανώνται και στις άλλες αναπτυγμένες χώρες, όπως στην Ιαπωνία, τη Δυτ. Γερμανία, τη Μεγάλη Βρετανία, τη Γαλλία, κ.α. Στη χώρα μας η αναγκαιότητα για ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση με οργανωμένη μορφή επισημάνθηκε για πρώτη φορά από τον γράφοντα μόλις πριν από οκτώ χρόνια. (Παλαιοκρασσάς, 1982), και η πρώτη μεγάλη επιχείρηση που συστηματοποίησε τη συνεχιζόμενη επιμόρφωση για τους εργαζόμενους της ήταν η τσιμεντοβιομηχανία TITAN. Πριν από την ημερομηνία αυτή μόνο πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως π.χ. η SIEMENS HELLAS, PECHINE, κ.α., διατηρούσαν ειδικές εγκαταστάσεις και εφάρμοζαν προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης για τους εργαζομένους σε αυτές.

Σταδιακά οι μάντζερ των ελληνικών επιχειρήσεων άρχισαν να πείθονται για την αποδοτικότητα της επένδυσης στη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους και με την παράλληλη οικονομική προτροπή που ξεκίνησε με την ένταξη της χώρας μας στην ΕΟΚ, με τη μορφή επιχορήγησης (37% του συνολικού κόστους από το Κοινωνικό Ταμείο και 33% από τον ΟΑΕΔ), φτάσαμε σε έναν αριθμό 850 εταιρειών(1) σε όλη την επικράτεια οι οποίες παρέχουν σε περίπου 50.000 εργαζομένους (2) διαφόρων μορφών και τύπων κατάρτιση και επιμόρφωση κατά συστηματικό ή μη τρόπο. Το 1981 δώδεκα επιχειρήσεις συγκρότησαν για το σκοπό αυτό διεπιχειρησιακό σύνδεσμο, με αποτέλεσμα τη δημιουργία του ΙΒΕΠΕ αρχικά στην Αθήνα, και αργότερα στη Θεσσαλονίκη και στο Βόλο (Μαρκόπουλος, 1987). Το σύνολο των δαπανών για την επιμόρφωση των

εργαζομένων σε δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις εκτιμήθηκε για το 1985 σε 5,3 δισ. δρχ. (Karmas and Paleokrassas, 1985 p. 10).

2.9.3. Η ωφέλεια

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

Η σημασία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης είχε επισημανθεί το 1965 από τον καθηγητή της Sloan Scholl of Management του κ. Jay W. Forrester. Εκείνος είχε προτείνει τότε, προβλέποντας τις επερχόμενες ραγδαίες αλλαγές στην εργασία και στα επαγγέλματα, ότι "το 25 τοις εκατό του συνολικού χρόνου εργασίας όλων των εργαζομένων της επιχείρησης πρέπει να αφιερώνεται στην προετοιμασία τους για να ασκήσουν τους μελλοντικούς ρόλους τους. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να αποτελεί οργανικό συστατικό της επιχειρησιακής ζωής και όχι απλά να διαρκεί μερικές εβδομάδες ή μερικούς μήνες, για μια φορά στη ζωή, σε κάποιο ίδρυμα ή σχολή εκτός της επιχείρησης" (Forrester, 1965). Έχει αποδειχτεί στην πράξη ότι η προσφορά πρόσθετης κατάρτισης (πέραν της σχολικής) από τη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις προσδίδει πολλά οφέλη στους εργοδότες αλλά και στους εργαζόμενους.

Ένα σημαντικό όφελος είναι ότι, όταν ο εργοδότης καθορίζει ποιες δεξιότητες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, έχει ταυτόχρονα και τα απαραίτητα στοιχεία για να καθορίζει το πότε χρονικά οι απαιτούμενες σχετικές ικανότητες έχουν αποκτηθεί επαρκώς από τον εκπαιδευόμενο. Με αυτό τον τρόπο δεν αφήνεται στην τύχη, αλλά αντίθετα ελέγχεται επί τόπου από την επιχείρηση, αν το προσωπικό που προσλαμβάνεται κατέχει τις προσδοκώμενες δεξιότητες, αφού η επιχείρηση θα έχει τον άμεσο έλεγχο για να διαπιστώνει τι μαθαίνει συμπληρωματικά ο νέος υπάλληλος. Με τη σωστή λοιπόν μεθόδευση και τη στενή παρακολούθηση της συμπληρωματικής κατάρτισης μειώνεται σημαντικά η απόκλιση των δεξιοτήτων που αποκτούν οι εκπαιδευόμενοι από τις δεξιότητες που ήδη κατέχουν οι έμπειροι συναδελφοί τους. Για να γίνει πιο αντιληπτή η διαφορά, σημειώνεται ότι η ποιότητα της κατάρτισης των νεοπροσληφθέντων, που αποκτάται με την παραδοσιακή μέθοδος - σύμφωνα με την οποία οι καινούριοι μαθαίνουν από τους έμπειρους - εξαρτάται από τη διάθεση που έχει ο έμπειρος εργαζόμενος να μεταδώσει σε κάποιον άλλο τις γνώσεις του και τις δεξιότητές του (Coldstein, 1974 και Craig, 1987).

Ένα άλλο όφελος προκύπτει από το ότι ένα πρόγραμμα κατάρτισης νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων διευκολύνει παράλληλα και την αντικειμενική αξιολόγηση και επιλογή των υποψηφίων προς πρόσληψη.

Επειδή μέσω της ανάπτυξης προγράμματος κατάρτισης γίνονται γνωστές με κάθε λεπτομέρεια στον εργοδότη οι απαιτούμενες δεξιότητες για την αποδοτική εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, είναι δυνατό να αξιολογούνται οι δεξιότητες των υποψηφίων υπαλλήλων πιο ουσιαστικά και πάντοτε σε σχέση με αυτές που είναι επιθυμητές.

Έτσι η επιλογή του προσωπικού γίνεται πιο υπεύθυνα και σωστά με αποτέλεσμα να μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των απολύσεων για λόγους ανικανότητας. Παράλληλα, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Schneider, 1976, και Gruneberg, 1976 και Donaldson and Scannel, 1978).

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

Υπάρχουν ενδείξεις (Schneider, 1976 και Odiorne, 1970) ότι ο άμεσος συντονισμός της κατάρτισης με την ανάθεση του αντίστοιχου έργου απλοποιεί την εποπτεία του έργου, διευκολύνει τις εκάστοτε εντάξεις τεχνικών αλλαγών στην ανάθεση έργων- και κάνει ευκολότερο το σχεδιασμό και τον τυχόν εκ νέου σχεδιασμό των "ρόλων εργασίας" σύμφωνα με τις αλλαγές των αναγκών της παραγωγής.

Τέλος, η προσφορά επαγγελματικής κατάρτισης μέσα στους χώρους της επιχείρησης, με την εποπτεία της επιχείρησης οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Οι νέοι υπάλληλοι αποκτούν σχεδόν αμέσως υψηλό βαθμό παραγωγικότητας και αξιοποιούνται πιο αποτελεσματικά, ενώ παράλληλα οι έμπειροι αφοσιώνονται στην κανονική τους εργασία και δεν ασχολούνται με την κατάρτιση των νεοπροσληφθέντων. Εξάλλου όλοι οι εργαζόμενοι, νέοι και παλιοί, μπορούν να καταρτίζονται πάνω σε νέες μεθόδους ευκολότερα και αποτελεσματικότερα. (Donnelly et al, 1975 & Laird 1978, & Noder & Heneman, 1977).

2.9.4. Οι στόχοι

Οι βασικοί στόχοι που κατευθύνουν το σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης εργαζομένων στη βιομηχανία και στις επιχειρήσεις είναι δύο:

- α. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοί να εκτελούν τις διάφορες εργασίες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση ενός συγκεκριμένου έργου, και
- β. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι δετικά προδιαδεδειμένοι απέναντι στην εργασία τους.

Ο πρώτος στόχος αφορά δεξιότητες εκτέλεσης εργασίας, τις οποίες οι παιδαγωγοί ονομάζουν "γνωστικές" και "ψυχοκινητικές" δεξιότητες. Η γνωστική συμπεριφορά αφορά τη σκέψη, ενώ η ψυχοκινητική συμπεριφορά

αφορά την πράξη. Οι ικανότητες π.χ. να ερμηνεύουμε ένα κατασκευαστικό σχέδιο, να διαβάζουμε ένα μανόμετρο ή να κρατάμε λογιστικά βιβλία ανήκουν στις γνωστικές δεξιότητες. Από την άλλη πλευρά ο χειρισμός του τόννου, η ρύθμιση "καρμπιρατέρ" ή το χτίσιμο ενός τοίχου απαιτούν μυχοκινητικές δεξιότητες. Στην πλειονότητά τους τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης εφοδιάζουν το μαθητευόμενο με γνωστικές και μυχοκινητικές δεξιότητες (Goldstein, 1974 & Vraig, 1987 & Rose, 1964).

Υπάρχουν όμως και δεξιότητες που αφορούν το "θυμικό" και αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εκτέλεση κάθε είδους εργασίας μέσα σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον. Αυτές είναι οι δεξιότητες που σχετίζονται με καλές εργασιακές έξεις, στάσεις, καλές διαπροσωπικές σχέσεις καθώς και με προσωπικές αξίες γενικά. Η συνεργατικότητα, η αξιοπιστία, ο σεβασμός προς την προϊσταμένη αρχή καθώς και η καλή διάθεση ενός ατόμου να βοηθάει τους συνεργάτες του και να συντονίζει αρμονικά την εργασία τους με την εργασία των άλλων αποτελούν παραδείγματα "θυμικής" συμπεριφοράς (Stokes, 1966 & Noder and Heneman, 1977 & Donaldson and Scannel, 1978). Πολλές σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι η απουσία των κατάλληλων δεξιοτήτων του θυμικού (affective skills) είναι η σημαντικότερη αιτία για επαγγελματική αποτυχία, πιο σημαντική και από την έλλειψη γνωστικών ή μυχοκινητικών δεξιοτήτων.

2.10. Σχήματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης.

Από τα πολλά σχήματα κατάρτισης που οργανώνονται στις επιχειρήσεις ξεχωρίζουμε τα τρία πιο βασικά που εφαρμόζονται με την μεγαλύτερη συχνότητα στη χώρα μας. Η επιλογή του κατάλληλου σχήματος για κάθε επιχείρηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ο κυριότερος φυσικά είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Είναι φυσικό για μια μικρή βιοτεχνία που απασχολεί πέντε υπαλλήλους να μην είναι δυνατό να οργανώσει ξεχωριστά δραστηριότητες κατάρτισης και επιμόρφωσης προσωπικού εκτός από το πολύ ένα πρόγραμμα μαθητείας για ένα έως δύο μαθητευομένους. Αντίθετα, μια εταιρεία που απασχολεί 500 υπαλλήλους έχει τη δυνατότητα και την

οικονομική ευχέρεια να ελευθερώσει μερικώς ή πλήρως έναν αριθμό εργαζομένων και να οργανώσει γι' αυτούς μια δραστηριότητα επιμόρφωσης με σκοπό τον εκσυγχρονισμό των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, που θα συνετελέσει στην αύξηση της παραγωγικότητας τους.

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

Τα τρία σχήματα κατάρτισης και επιμόρφωσης που θα περιγράψουμε στη συνέχεια εντάσσονται στις εξής γενικές κατηγορίες: Κατάρτιση πριν από την πρόσληψη (induction training), κατάρτιση "εν υπηρεσία" ή επιμόρφωση (in service training).

2.10.1. Κατάρτιση πριν από την πρόσληψη

Αυτό το σχήμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης αφορά κυρίως τη μαθητεία και πρακτική άσκηση μαθητών, σπουδαστών και φοιτητών και είναι το πιο σημαντικό, με μεγάλες ωφέλειες και για την επιχείρηση και για την πολιτεία. Στις προηγμένες χώρες αυτός ο τύπος κατάρτισης αποτελεί το αποδοτικότερο μέσο σύνδεσης της εκπαίδευσης με την επιχείρηση ειδικότερα και την εθνική οικονομία γενικότερα. Πρόκειται για κατάρτιση

πριν από την πρόσληψη, που συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της λεγόμενης "εξωτερικής αποδοτικότητας" (external efficiency) του εκπαιδευτικού συστήματος. Πρότυπο για όλο τον κόσμο αποτελεί το σύστημα μαθητείας της Δυτ. Γερμανίας, το γνωστό ως DUAL SYSTEM (Berufsbildungsgesetz 1969). Η μαθητεία συνδυάζει τη σχολική επαγγελματική εκπαίδευση ή αρχική κατάρτιση (initial training) με την πρακτική άσκηση που γίνεται μέσα στον πραγματικό χώρο εργασίας της επιχείρησης και συνήθως κατά την εκτέλεση της εργασίας (on - the - job training). Σε ορισμένες χώρες όπως στις ΗΠΑ, η μαθητεία γίνεται αποκλειστικά στην επιχείρηση και δεν υπάρχει εναλλαγή με τη σχολική εκπαίδευση. Η πλειονότητα όμως των άλλων χωρών εφαρμόζει το συνδυασμό σχολείου και επιχείρησης. Για το λόγο αυτό σε πολλές χώρες ο τύπος αυτός της κατάρτισης ονομάζεται και εναλλασσόμενη εκπαίδευση (alternating education).

Στη χώρα μας η μαθητεία εποπτεύεται από τον ΟΑΕΔ και έχει τριετή διάρκεια. Όλο το πρώτο έτος ο μαθητευόμενος παρακολουθεί σχολικό πρόγραμμα στις ειδικές σχολές που διαδέτει σε όλη την Ελλάδα ο ΟΑΕΔ.

Στο δεύτερο και τρίτο έτος του προγράμματος ο μαθητευόμενος εργάζεται στην επιχείρηση τέσσερις μέρες την εβδομάδα, σε εργασία συναφή με το αντικείμενο σπουδών του (3), και μία μέρα - συνήθως Παρασκευή πηγαίνει στο σχολείο του. Το πτυχίο που παίρνει ο απόφοιτος της μαθητείας είναι αναγνωρισμένο από την πολιτεία και παρέχεται ύστερα από επιτυχή πραγματική φοίτηση (time-based certification) και όχι ύστερα από πιστοποίηση από συντεχνίες της επαγγελματικής επάρκειας (competence - based certification), όπως συμβαίνει στη Δυτ. Γερμανία και στη Μεγάλη Βρετανία.

Η πρακτική άσκηση στην επιχείρηση μαθητών, σπουδαστών και φοιτητών, τουλάχιστο στη χώρα μας, δεν είναι οργανωμένη όσο είναι η μαθητεία. Πάντως για τις περιπτώσεις των μαθητών Τεχνικών Σχολών και Τεχνικών Λυκείων και των σπουδαστών των ΤΕΙ είναι δεσμοδετημένη (Ν. Δ. 1566/85 και Ν.Δ.1044/83 αντίστοιχα). Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να ανατεθεί σε κάποιον εργαζόμενο μια στοιχειώδης έστω εποπτεία του

ασκούμενου. Στην περίπτωση του φοιτητή η εποπτεία είναι πιο ελαστική και λιγότερο απαιτητική, επειδή ο φοιτητής έρχεται στην επιχείρηση συνήθως για τη συλλογή στοιχείων που είναι απαραίτητα για την εκπόνηση της διπλωματικής του εργασίας. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι είναι λιγότερο σημαντική για την επιχείρηση και την πολιτεία η δραστηριότητα αυτή. Αντίθετα η σημασία της έχει αποδειχτεί στις ΗΠΑ με την πετυχημένη εφαρμογή των γνωστών πλέον πειραμάτων ερευνητικής σύνδεσης πανεπιστημίων και επιχειρήσεων της "Κοιλάδας του Πυριτίου" (Silicon Valley) στην Καλιφόρνια και του "Τριγώνου Έρευνας" (Research Triangle) στο Ράλι της Βόρειας Καρολίνας. Στην Ευρώπη μια αντίστοιχη προσπάθεια ξεκίνησε πρόσφατα με το πρόγραμμα COMMET της ΕΟΚ, που χρηματοδοτεί δραστηριότητες ερευνητικής συνεργασίας - λιγότερο βασικής έρευνας και περισσότερο εφαρμοσμένης μεταξύ ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και επιχειρήσεων.

2.10.2. Κατάρτιση εργαζομένων για την ένταξη τους στην εργασία

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

Η άλλη μορφή αφορά την εκ νέου κατάρτιση (retraining) των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει όταν αλλάζει γενικά ο προσανατολισμός της παραγωγής, αλλάζουν οι εξοπλισμοί ή ειδικότερα, όταν είναι απαραίτητο να αλλάξουν οι εργασιακοί ρόλοι ορισμένων μόνο εργαζομένων. Ανάλογα με

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

2.10.3. Επιμόρφωση εργαζομένων

Η ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση (in-company further training) συνήθως έχει δύο βασικές μορφές: α) Την επιμόρφωση που παρέχεται στους εργαζομένους κάθε φορά και όποτε προκύψει ιδιαίτερη ανάγκη, η οποία λέγεται και συμπληρωματική κατάρτιση (complementary training), και β) την επιμόρφωση που προγραμματίζεται περιοδικά και στοχεύει στην συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων πάνω στις εξελίξεις του επαγγελματικού τους τομέα ή αντικειμένου. Η δεύτερη αυτή μορφή ονομάζεται συνεχιζόμενη κατάρτιση (continuing training). Όταν έχει εκσυγχρονιστικό χαρακτήρα, ονομάζεται ενημερωτική κατάρτιση, (updating training) και όταν στοχεύει στην ποιοτική αναβάθμιση των γνώσεων των εργαζομένων, ονομάζεται κατάρτιση αναβάθμισης (upgrading training). Η συμπληρωματική κατάρτιση περιλαμβάνει και μια νέα μορφή επιμόρφωσης που εμφανίστηκε δειλά δειλά και στη χώρα μας με το όνομα "ευαισθητοποίηση". Πρόκειται για ένα πρόγραμμα που στοχεύει στην ομαλή μετάβαση του προσωπικού από έναν τρόπο εργασίας σε κάποιον άλλο, ή στην αποδοχή μιας νέας οργάνωσης της εργασίας κ.τ.λ.

Για παράδειγμα, μια ασφαλιστική εταιρεία, που σκοπεύει να αυτοματοποιήσει τις υπηρεσίες που προσφέρει καθώς και τη λειτουργία της,

οργανώσει ένα ταχύρυθμο πρόγραμμα "ευαισθητοποίησης" του προσωπικού πάνω στην σημασία της πληροφορικής για την πρόοδο της επιχείρησης και για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Όταν η γνωστή σουηδική εταιρεία κατασκευής αυτοκινήτων, η VOLVO, αποφάσισε να αλλάξει την οργάνωση εργασίας στους χώρους παραγωγής εισαγάγοντας τη λεγόμενη "ανακύκλωση εργασιών", προγραμμάτισε και εφάρμοσε μια σειρά σεμιναρίων "ευαισθητοποίησης" των εργαζομένων πάνω στο νέο τρόπο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό πέτυχε την ομαλή αλλαγή εξασφαλίζοντας εκ των προτέρων την αποδοχή και συγκατάβαση των εργαζομένων.

2.11. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

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

- α) Να έχει προηγηθεί πριν από την εφαρμογή τους ένα καλά προετοιμασμένο σχέδιο δράσης που θα περιλαμβάνει ενδοεπιχειρησιακή καμπάνια μάρκετινγκ για την εξασφάλιση της υποστήριξης της διοίκησης και των συνδικαλιστών και που θα συνδέει τα προγράμματα με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης.
- β) Να ακολουθεί ο σχεδιασμός των προγραμμάτων - μια συστηματική προσέγγιση της λύσης που θα περιλαμβάνει τα στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής.
- γ) Να υπάρχει ενσωματωμένη στα προγράμματα μια εφαρμοσμένη μέθοδος μάθησης η οποία θα χρησιμοποιεί τη διαδικασία του "λειτουργικού πλαισίου" που αφορά την κατάρτιση για μια συγκεκριμένη εργασία ή για ένα συγκεκριμένο έργο.

Όλα μαζί αυτά τα στοιχεία συνδέουν την "εφαρμοσμένη προσέγγιση" της κατάρτισης στους χώρους εργασίας (ASTD, 1989), η οποία αντανakλά καλύτερα τις ανάγκες και την πραγματικότητα του σημερινού χώρου εργασίας. Αυτή η καινοτόμος λύση συνδέει την επιχειρησιακή

πραγματικότητα που εκδηλώνεται με την μικρή διαδεσιμότητα οικονομικών πόρων, τις τεχνολογικές αλλαγές και τις αντικρουόμενες καμιά φορά επιδιώξεις της διοίκησης και των συνδικαλιστών με τις τελευταίες εξελίξεις οι οποίες αφορούν το σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης, τις μεθόδους μάθησης και την αποδοτικότητα των επενδύσεων.

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

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

Αυτή η εφαρμοσμένη προσέγγιση που είναι πιο αποτελεσματική ως προς το κόστος, και όχι γενικής μορφής, παρέχει κατάρτιση "κομμένη και ραμμένη" στα μέτρα των ειδικών αναγκών του εργοδότη και μια ταχεία ένταξη της μάθησης στις πραγματικές ανάγκες της εργασίας, με αποτέλεσμα την υψηλότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Όσον αφορά τους εργαζόμενους, η εφαρμοσμένη προσέγγιση τους βοηθά να συγκρατούν αυτά που μαθαίνουν, γιατί οι νεοαποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες χρησιμοποιούνται αμέσως και κατά επανάληψη. Επιπλέον η μέθοδος αυτή βελτιώνει την εργασιακή απόδοση, επειδή οι μαθητευόμενοι

θα εφαρμόσουν τις νέες γνώσεις τους σε πραγματικές ανάγκες της εργασίας τους. Τέλος αυξάνει τη δυνατότητα για υψηλότερες ατομικές αποδοχές και για καλύτερη σταδιοδρομία.

2.11.1. Εντοπισμός εργασιακών αλλαγών και προβλημάτων που απαιτούν επέμβαση με κατάρτιση και επιμόρφωση

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

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

Σύμφωνα με τον Morrison (1976), ανάγκη κατάρτισης υπάρχει οποιαδήποτε στιγμή η πραγματική κατάσταση, που αφορά την επίδοση του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, διαφέρει από την επιθυμητή κατάσταση ή, πιο συγκεκριμένα, όταν μια αλλαγή στις γνώσεις, στις δεξιότητες ή τις στάσεις του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιφέρει τις επιθυμητές επιδόσεις και αποδόσεις.

Από την άλλη πλευρά, ανάγκη επιμόρφωσης, διαφοροποιούμενη από την ανάγκη κατάρτισης, υπάρχει όταν αντιμετωπίζεται η ολοκληρωμένη ανάπτυξη και βελτίωση του εργαζομένου, ειδικότερα κατά τη διάρκεια που ο

ίδιος διευρύνει τις αποδεδειγμένες ικανότητές του στα όρια των δυνατοτήτων του και στα πλαίσια τυχόν αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον. Τέτοιες αλλαγές μπορεί να αφορούν εκσυγχρονισμό εξοπλισμού, επιλογή νέου προϊόντος, υιοθέτηση νέου τρόπου διοίκησης, αναδιάρθρωση του συστήματος χρηματοδότησης, κ.α.

Η πρώτη νύξη για την ύπαρξη προβλημάτων που αφορούν βασικές δεξιότητες εργαζομένων θα μπορούσε να εκδηλωθεί σε έκθεση εργοδηγού ή διευθυντή εργοστασίου, όπου αναφέρεται π.χ. "αδικαιολόγητη καθυστέρηση στην ένταξη μιας νέας μηχανής στην παραγωγική διαδικασία", ή το νέο κυκλικό πρόγραμμα ποιότητας - που εξαρτάται τόσο έντονα από την ομαδική εργασία εξελίσσεται άσχημα, επειδή οι εργαζόμενοι δεν τα πάνε καλά μεταξύ τους".

Όμως η νύξη ή η εμφάνιση του προβλήματος δεν αρκεί. Χρειάζονται περισσότερες πληροφορίες. Το κλειδί για την εξασφάλιση της στήριξης της προσπάθειας από τη διοίκηση και τους συνδικαλιστές είναι η προσεκτική και συστηματική προκαταρκτική δουλειά.

α. Εκτίμηση του εύρους του προβλήματος

Η εξέταση της έκτασης του προβλήματος είναι πρωταρχικής σημασίας, για να καθοριστεί το κατάλληλο επίπεδο της λύσης. Το πρώτο βήμα είναι να εκτιμηθεί το εύρος του προβλήματος που σχετίζεται με τη έλλειψη των κατάλληλων δεξιοτήτων και να εξεταστούν οι εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται. Η κατάρτιση είναι μοναδική λύση;

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

παραδέχεται ότι του λείπουν βασικές δεξιότητες και ζητά βοήθεια, αυτό θα μπορούσε να είναι μια ένδειξη ότι υπάρχει γενικότερο πρόβλημα. Μπορεί να υπάρχουν μόνο οι δεξιότητες αλλά και η γενναιότητα να το ομολογήσουν και να ζητήσουν βοήθεια.

β. Συγκρότηση συμβουλευτικής επιτροπής

Είναι ουσιώδες να ενεργοποιηθούν εκπρόσωποι των εργαζομένων στη διερεύνηση των προβλημάτων που σχετίζονται με κενά σε γνώσεις και δεξιότητες. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος είναι να συγκροτηθεί συμβουλευτική επιτροπή. Οι επιτροπές που συγκροτούνται για το σκοπό αυτό περιλαμβάνουν εκπροσώπους από τη διεύθυνση εκπαίδευσης (αν δεν υπάρχει από τη διεύθυνση προσωπικού), διευθυντές παραγωγικών τομέων ή εργοδηγούς των οποίων οι χώροι εποπτείας επηρεάζονται άμεσα από τα προγράμματα κατάρτισης, διευθυντές εργοστασίων, εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων ή και εκπροσώπους των εργαζομένων. Η επιτροπή αυτή πρέπει να συγκροτηθεί με μεγάλη προσοχή. Είναι ένα σημαντικό μέσο, με το οποίο μπορεί να εξασφαλιστεί η αποδοχή των προγραμμάτων κατάρτισης από ολόκληρη την επιχείρηση. Ένας πυρήνας της επιτροπής πρέπει να οριστεί ως υποεπιτροπή για την "ανάλυση έργου" (task analysis). Θα τη συγκροτήσουν άτομα με πείρα και γνώσεις πάνω στην ανάλυση επαγγελματών, τα οποία θα ηγηθούν ειδικών επιτροπών που θα αναθεωρήσουν τις περιγραφές επαγγελματών, εργασιών και έργων, ο καθένας στον τομέα του.

Είναι σημαντικό, για λόγους εσωτερικής πολιτικής, να αναπτυχθεί μια στρατηγική που θα κερδίσει την αποδοχή του προγράμματος από του εργαζομένους. Το πρόγραμμα θα πρέπει να κυκλοφορήσει ευρέως μέσα στην επιχείρηση, ώστε να γίνει από όλους γνωστό. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάρτηση πληροφοριακών εντύπων στους πίνακες ανακοινώσεων και με την αποστολή επιστολών προσωπικά σε κάθε εργαζόμενο. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι την ημερομηνία έναρξης του προγράμματος καθώς και το πρόσωπο στο οποίο μπορούν να αποταθούν για περισσότερες πληροφορίες. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων πρέπει να

ενημερωθούν διεξοδικά και να στρατευθούν στην γνωστοποίηση σε όλους ότι το πρόγραμμα δεν πρόκειται να έχει καμιά επίπτωση στην επαγγελματική κατάσταση κανενός. Τα θετικά σημεία του προγράμματος πρέπει να υπογραμμιστούν. Είναι απαραίτητο να επισημανθεί σε όλους ότι πρόκειται για προσπάθεια που θα βελτιώσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και θα δώσει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να βελτιώσουν τις δυνατότητες τους για προαγωγή.

γ) Τεκμηρίωση κενών στην επίδοση των εργαζομένων

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

Η κατάρτιση όμως που ανταποκρίνεται και στις ανάγκες του εργοδότη συνήθως αποτελεί όρο για την πρόσληψη ή την προαγωγή του εργαζομένου. Σ'αυτή την περίπτωση η πιο αποτελεσματική ως προς το κόστος προσέγγιση του προβλήματος είναι να συνδέσουμε άμεσα την κατάρτιση με την εργασία σύμφωνα με το μοντέλο που παρουσιάζεται εδώ.

δ) Προετοιμασία των πληθυσμών που θα καταρτιστούν

Όταν χρησιμοποιείται ο όρος "αναγκαία κατάρτιση", συχνά δημιουργείται ο φόβος στους εργαζομένους ότι η κατάρτιση είναι ένα διοικητικό σχήμα για να απομακρυνθούν τα λιγότερο αποτελεσματικά μέλη του προσωπικού της επιχείρησης. Αυτό το φαινόμενο εμφανίζεται πιο έντονο στη χώρα μας, όπου η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση δεν έχει καθιερωθεί και οπωσδήποτε δεν έχει επεκταθεί ή συστηματοποιηθεί της. Για το λόγο

αυτό οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους πρέπει να ενταχθούν από την αρχή της προσπάθειας στις ομάδες οργάνωσης του προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ο τρόπος με τον οποίο θα παρουσιαστεί η αναγκαιότητα για κατάρτιση είναι πολύ σημαντικός. Ο στόχος είναι να εφυσχαστούν οι εργαζόμενοι, ώστε να βοηθήσουν οι ίδιοι για ένα θετικό αποτέλεσμα. Πρέπει να πειστούν ότι η εργοδοσία εκτιμά την εργασία τους και ότι κάθε πληροφορία σχετικά με την συμμετοχή τους στο πρόγραμμα θα κρατηθεί εμπιστευτική. Πρέπει επομένως να αποφεύγονται οι χαρακτηρισμοί που θα μπορούσαν να φανερώσουν τυχόν κενά στις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό πρέπει να δοθεί η ευκαιρία στον εργαζόμενο να εντοπίσει ο ίδιος τα κενά του σε συνεργασία με το αρμόδιο στέλεχος και να συμφωνήσουν μαζί για τους στόχους της επικείμενης κατάρτισης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν π.χ. υιοθετηθεί η μέθοδος "μάθηση μέσω στοχοδότησης" (learning - by-objectives) (Mager, 1984 & Odiorne, 1970).

ε) Συνεργασία με τα συνδικαλιστικά όργανα

Έχουμε ήδη αναφερθεί στη σημασία της συνεργασίας της διοίκησης με τους συνδικαλιστές για την οργάνωση και εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης. Οι συνδικαλιστές μπορούν να δουλέψουν σαν εταίροι με τη διοίκηση για τη στοχοδότηση, για την εξεύρεση πόρων, για την επιλογή του περιεχομένου της κατάρτισης, ή για την επιλογή εκπαιδευτών από τα μέλη της συνδικαλιστικής οργάνωσης.

Με τη στράτευση των συνδικαλιστικών ή των εκπροσώπων των εργαζομένων για να βοηθήσουν στην ενημέρωση των εργαζομένων ως προς τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί, το στέλεχος που έχει αναλάβει την ανάλυση εργασιών ή επαγγελμάτων πρέπει να συγκεντρώσει τα στοιχεία που αφορούν τις επιδόσεις των εργαζομένων με τους εξής τρόπους: με άτυπες συζητήσεις με τους εργαζόμενους, εργοδηγούς ή συνδικαλιστές, με παρακολούθηση των εργαζομένων, με ερωτηματολόγια, με την εξέταση

εκδέσεων των συνδικαλιστών που αφορούν παράπονα, με την εξέταση εκδέσεων εκτίμησης της απόδοσης και επίδοσης των εργαζομένων, κ.τ.λ.

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

Στο σημείο αυτό είναι προφανές ότι η διατήρηση ενός καλού αρχείου είναι πρωταρχικής σημασίας. Η συγκέντρωση σχετικών πληροφοριών σήμερα θα βοηθήσει μελλοντικά στον εντοπισμό εκείνων που έχουν ανάγκη κατάρτισης και επιμόρφωσης στην τεκμηρίωση προτάσεων προς τη διοίκηση για τη χρηματοδότηση νέων προγραμμάτων, ή για να απαντηθούν ερωτήματα της διοίκησης σχετικά με την ανάγκη να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα κατάρτισης.

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

2.11.2. Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και εξασφάλιση υποστήριξης από τη διοίκηση και τους συνδικαλιστές

Από τη στιγμή που σαν σωστή λύση επιλέχθηκε η κατάρτιση τότε αρχίζει η καμπάνια για τη στήριξη της δραστηριότητας από τους κυριότερους συντελεστές της επιχείρησης, τη διοίκηση και τους συνδικαλιστές. Τα δύο βασικά στοιχεία μιας τέτοιας καμπάνιας πρέπει να είναι η λογική και η ενδοεπιχειρησιακή πολιτική. Τα λογικά επιχειρήματα πείδουν. Όμως για να έχει αποτελέσματα η επιχειρηματολογία και για να διατηρηθεί το

ενδιαφέρον της διοίκησης για το πρόγραμμα κατάρτισης χρειάζεται να δημιουργηθεί μια βάση στήριξης του. Και εδώ θα παίζει μεγάλο ρόλο η πολιτική.

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

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

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

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

Τέλος, με τη σύνδεση της κατάρτισης και επιμόρφωσης με την στρατηγική διαδικασία διαχείρισης της επιχείρησης γίνεται ρουτίνα η καταγραφή των δεξιοτήτων, βασικών και μη, των εργαζομένων, η οποία διενεργείται εν αναμονή εξελίξεων, όπως αλλαγές στρατηγικής, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, η εφαρμογή νέων κανονισμών ασφαλείας.

2.11.3 Παρουσίαση της στρατηγικής και του σχεδίου προγράμματος στη διοίκηση και στους συνδικαλιστές

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

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

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

- Συμπεράσματα από την προκαταρκτικής μελέτη σχετικά με τον εντοπισμό των εργασιακών προβλημάτων που μπορούν να αντιμετωπιστούν με κατάρτιση και επιμόρφωση,
- Αναφορά στην στρατηγική σημασία των ευρημάτων της παραπάνω μελέτης,
- Σύσταση για την ανάπτυξη προγράμματος - κατάρτισης και επιμόρφωσης,
- Εναλλακτικές λύσεις για τη δημιουργία προγράμματος κατάρτισης, που θα περιλαμβάνουν ανάλυση κόστους, χρονοδιάγραμμα, αναλυτικά προγράμματα, καθήκοντα συντελεστών και εκτίμηση των προβλημάτων που θα προκύψουν κατά την εφαρμογή, και
- Επιλογή της βέλτιστης λύσης με βάση το κριτήριο κόστος/όφελος για την επιχείρηση.

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

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

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

- Πείρα ανάπτυξης εφαρμογής προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης.
- Πείρα συνεργασίας με ενήλικους άνω των 21 ετών
- Ικανότητα σχεδιασμού και ανάπτυξης προγράμματος κατάρτισης
- Ικανότητα υλοποίησης προγραμματισμένων δραστηριοτήτων
- Οικονομικές απαιτήσεις
- Συστάσεις προηγούμενων πελατών

2.12. Διεξαγωγή TASK ANALYSIS για κάθε εργασία ή δέσμη εργασιών

Η επόμενη ενέργεια, ύστερα από την αποδοχή του προγράμματος από τη διοίκηση και τους συνδικαλιστές, είναι ο καθορισμός των δεξιοτήτων εκείνων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας ή ενός έργου και στις οποίες θα στοχεύει το πρόγραμμα κατάρτισης. Η μέθοδος Task Analysis αποσκοπεί στον καθορισμό αυτό. Αποτελεί μια σε βάθος μεθοδευμένη ματιά των περιγραφών επαγγελμάτων και εργασιών που προετοιμάστηκαν στην πρώτη φάση της οργάνωσης του προγράμματος την οποία ήδη περιγράψαμε.

Μια προσεκτική Task Analysis είναι η βάση για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης. Οι πληροφορίες που θα

εξαχθούν από τη διαδικασία αυτή θα βοηθήσουν τους εκπαιδευτές να αναπτύξουν διδακτικά προγράμματα με στόχο εκείνες τις γνώσεις και δεξιότητες αλλά και στάσεις που οι εκπαιδευόμενοι θα χρειαστούν για να εκτελέσουν επιτυχώς τις εργασίες τους. Η πρώτη ενέργεια μιας Task Analysis είναι η συγκέντρωση και θεώρηση όλης της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με το αντικείμενο. Η αρχή μπορεί να γίνει με την περιγραφή επαγγελμάτων του ΟΑΕΔ (1976).

Χρειάζεται όμως προσοχή, επειδή η πηγή αυτή στην ουσία είναι απόδοση στα ελληνικά μιας διεθνούς πηγής. Επομένως πρέπει να ελεγχθεί το κατά πόσο η συγκεκριμένη περιγραφή επαγγέλματος αντιστοιχεί στην πραγματικότητα που επικρατεί στο χώρο εργασίας της επιχείρησης. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να γίνει σε συνεργασία με τον οδηγό που εποπτεύει τον εργαζόμενο με το συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας.

Η μέθοδος Task Analysis αναλύει ένα επάγγελμα ή μια εργασία σε τρία μέρη: στον κατάλογο έργων (task listing), στη λεπτομερή ανάλυση των έργων (task detailing) και στην καταγραφή των έργων (task inventory). Ο κατάλογος έργων είναι ένας ολοκληρωμένος κατάλογος με εργασίες που εκτελούνται από τους εργαζόμενους κατά την άσκηση της δουλειάς τους. Η λεπτομερής ανάλυση των έργων είναι μια συστηματική ανάλυση της κάθε εργασίας για να καθοριστούν οι δεξιότητες, οι γνώσεις και κάθε τι άλλο που χρειάζεται ο εργαζόμενος για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία επιτυχώς. Η καταγραφή έργων γίνεται με τη σύνταξη καταλόγων που περιλαμβάνουν καθήκοντα και ενέργειες καθώς και απαντήσεις εμπειρών εργαζομένων για τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται σωστά μια εργασία.

Υπάρχουν πολλές τεχνικές για τη διενέργεια Task Analysis. Οι περισσότερες από αυτές χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια με κλειστές ή ανοικτές ερωτήσεις ή και συνδυασμό των δυο τύπων ερωτήσεων, περιλαμβάνουν καθήκοντα και ενέργειες καθώς και απαντήσεις εμπειρών εργαζομένων για τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται σωστά μια εργασία.

Υπάρχουν πολλές τεχνικές για τη διενέργεια Task Analysis. Οι περισσότερες από αυτές χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια με κλειστές ή ανοικτές ερωτήσεις ή και συνδυασμό των δύο τύπων ερωτήσεων, περιλαμβάνουν συνεντεύξεις με έμπειρους εργαζομένους, ατομικά ή κατά ομάδες, διενεργούν παρακολουθήσεις έμπειρων εργαζομένων κατά την ώρα της εργασίας τους και τέλος αναλύουν διάφορα σχετικά γραπτά κείμενα, όπως εγχειρίδια χειρισμού, διδακτικό υλικό, κ.α.

Ολόκληρη η διαδικασία της Task Analysis μπορεί να μεθοδευτεί με τα εξής πέντε στάδια:

1. Επιλογή των εργασιών ή επαγγελμάτων που θα αναλυθούν.
2. Εξασφάλιση (ή ανάπτυξη εξαρχής, αν δεν υπάρχει) ενός προκαταρκτικού καταλόγου με καθήκοντα και έργα που αντιστοιχούν στα επαγγέλματα ή στις εργασίες που θα αναλυθούν.
3. Αναθεώρηση, βελτίωση και προσαρμογή του προκαταρκτικού καταλόγου δεξιοτήτων με τη χρησιμοποίηση ειδικών έμπειρων εργαζομένων.
4. Επαλήθευση και επιβεβαίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση των εργασιών ή την άσκηση των επαγγελμάτων.
5. Λεπτομερής ανάλυση κάθε έργου που έχει αποδειχτεί προβληματικό και που θα αντιμετωπιστεί με πρόγραμμα κατάρτισης.

2.13. Σχεδιασμός προγραμμάτων

Στο σημείο αυτό ξεκινάει η διαδικασία για τον σχεδιασμό, ανάπτυξη και εφαρμογή του προγράμματος. Όπως είναι φανερό, τα τρία αυτά στάδια είναι αλληλένδετα και επιβάλλεται η διαδικασία που αυτά συνδέτουν να είναι συνεχής, αυτό σημαίνει ότι τα ίδια πρόσωπα που θα ασχοληθούν με το σχεδιασμό πρέπει να ασχοληθούν και με την ανάπτυξη και με την εφαρμογή, έστω και μερικώς. Επομένως, αν σε αυτό το στάδιο δεν έχει οριστεί ακόμα ο επόπτης του προγράμματος καθώς και το βοηθητικό

προσωπικό, είναι η τελευταία ευκαιρία να γίνει αυτό. Ιδανικά ο ορισμός υπεύθυνων και η ανάθεση καθηκόντων στα πρόσωπα αυτά πρέπει να γίνει στην αρχή της προσπάθειας, δηλαδή πολύ πριν τη φάση του σχεδιασμού.

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

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

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

Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για ενήλικους όταν συνδυάζεται με το λεγόμενο "λειτουργικό πλαίσιο" κατάρτισης που αφορά τη διαδικασία μάθησης η οποία χρησιμοποιεί τα υλικά, τον εξοπλισμό και το γνωστικό αντικείμενο της πραγματικής εργασίας, όπως αυτή εκτελείται στο χώρο εργασίας της επιχείρησης. Η μέθοδος που χρησιμοποιεί το "λειτουργικό πλαίσιο" της εργασίας αποσκοπεί στο να συμπληρώσει το κενό μεταξύ του τι ο εργαζόμενος ήδη γνωρίζει και του τι πρέπει να γνωρίζει συνολικά για να εκτελεί αποτελεσματικά τη συγκεκριμένη εργασία. Λαμβάνονται υπόψη οι γνώσεις και οι δεξιότητες που ο καταρτιζόμενος ήδη

κατέχει και στη συνέχεια προστίθενται συμπληρωματικά οι γνώσεις και δεξιότητες που θα προσδώσουν και θα εξασφαλίσουν πλήρη επάρκεια.

Δύο είναι τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας σχεδιασμού προγράμματος με αυτή τη μέθοδο. Γραπτοί στόχοι επίδοσης και αξιολόγηση με βάση κριτήρια αναφορά. Οι στόχοι επίδοσης είναι απαραίτητοι για να μετρηθεί η επιτυχία της κατάρτισης και πρέπει να γραφούν για κάθε εργασία που έχει επιλεγεί ως αντικείμενο κατάρτισης.

Οι μαθητευόμενοι πρέπει να εμπεδώσουν μόνο αυτά που δεν κατέχουν ήδη. Επομένως οι στόχοι πρέπει να προσδιορίζουν τι οι μαθητευόμενοι μπορούν να κάνουν σχετικά με τη συγκεκριμένη εργασία, τους όρους κάτω από τους οποίους πρέπει να αποδίδουν κατά την επίδειξη επάρκειας ως προς το στόχο, και το μελλοντικό επιθυμητό επίπεδο επίδοσης.

Η αξιολόγηση με βάση κριτήρια αναφορά χρησιμοποιεί δύο στάδια αξιολόγησης. Ένα πριν από την κατάρτιση και ένα μετά. Η αξιολόγηση πριν από την κατάρτιση είναι διαγνωστική και προσδιορίζει κενά στις γνώσεις και δεξιότητες του υποψήφιου μαθητευομένου. Το τεστ μετά την κατάρτιση με βάση τη μέθοδο των κριτηρίων πρέπει να έχει την ίδια διάρκεια και το ίδιο ακριβώς σχήμα με το τεστ που θα δοθεί πριν από την κατάρτιση. Όμως αξιολογεί μόνο εκείνες - τις δεξιότητες που διδάχθηκαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος κατάρτισης. Τα τεστ με βάση κριτήρια αναφοράς δίνουν έμφαση στην επίδοση του μαθητευομένου (Berk, 1980). Στοχεύουν στο να επιβεβαιώσουν την πλήρη εμπέδωση από το μαθητευόμενο των εργασιών που καθορίστηκαν με τη στοχοθέτηση της επιθυμητής επίδοσης. Η κατασκευή σχετικών λειτουργικών τεστ που θα δοθούν πριν από και μετά την κατάρτιση γίνεται πιο αποτελεσματικά, αφού πρώτα γράφουν οι στόχοι επίδοσης και αφού αναπτυχθεί το υλικό διδασκαλίας.

Η χρησιμοποίηση της μεθόδου που βασίζεται στην στοχοθέτηση και αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητευομένων επιταχύνει την διαδικασία μάθησης και ενισχύει τη διατήρηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν. Για παράδειγμα, ο μηχανουργός που ξέρει πως να μετατρέπει

κλάσματα σε δεκαδικές υποδιαίρεσεις δεν υποχρεούνται να παρακολουθεί τη διδασκαλία αυτής της ενότητας, αλλά μπορεί να προχωρήσει σε μια νέα ενότητα την οποία δεν κατέχει.

Μέσα αξιολόγησης, τήρηση αρχείου και τεκμηρίωση

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

Χωρίς μια μεθοδευμένη, αντικειμενική αξιολόγηση της κατάρτισης, οι εκτιμήσεις της αξίας της και της επιτυχίας της θα είναι απλά υποκειμενικές και αμφίβολες. Επομένως, τα επιχειρήματα για συνέχιση του προγράμματος θα είναι αμφισβητήσιμα από τη διοίκηση. Η αξιολόγηση θα πρέπει να στοχεύει στην εξεύρεση των πιο κατάλληλων και αποτελεσματικών ως προς το κόστος λύσεων και να δείχνει πως αυτό το πρόγραμμα κατάρτισης βοηθά την επιχείρηση στο να εκπληρώσει τους στρατηγικούς της στόχους.

Το λάθος που γίνεται συνήθως είναι να οργανώνεται η αξιολόγηση στο τέλος της δραστηριότητας αντί να αποτελεί μέρος του σχεδιασμού. Ο σωστός σχεδιασμός της αξιολόγησης προσδιορίζει τις διαδικασίες για την συλλογή, ερμηνεία και έκθεση των απαραίτητων πληροφοριακών στοιχείων του προγράμματος και καθορίζει το πότε και από ποιον θα συλλεγούν τα στοιχεία αυτά. Η συλλογή των στοιχείων αυτών θα επιτρέψει στο αξιολογητή του προγράμματος να συγκρίνει καταστάσεις πριν και μετά την κατάρτιση και να θγάλει τα απαραίτητα συμπεράσματα.

Στην ενότητα που θα αναφερθεί ειδικά στην αξιολόγηση θα δοθούν περισσότερες λεπτομέρειες. Ένα άλλο σημαντικό βήμα που πρέπει να γίνει κατά τη φάση του σχεδιασμού είναι να καθοριστεί η διαδικασία τεκμηρίωσης που θα συλλέξει, θα αρχειοθετήσει, θα αναλύσει και θα εκδέσει ακριβή στοιχεία πάνω στην πρόοδο και τις επιδόσεις του κάθε μαθητευομένου. Αυτή η τεκμηρίωση θα παρέχει γραπτές αποδείξεις ότι έγινε η κατάρτιση καθώς και ότι πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με το

σχεδιασμό του προγράμματος. Επίσης στη φάση αυτή πρέπει να σχεδιαστεί ένα καλό σύστημα αρχειοθέτησης που θα εμπεριέχει τυχόν συμβάσεις μαθητείας με μαθητές ή εργαζομένους και κάθε άλλου τύπου συμπληρωματικά στοιχεία. Ο λεπτομερής καθορισμός του τύπου αρχειοθέτησης που θα σχεδιαστεί εξαρτάται από την απόφαση που θα παρθεί σχετικά με το αν το σύστημα θα αυτοματοποιηθεί (χρήση υπολογιστή), με το ποιος θα αναλάβει τη διαχείρισή του και με το πόσο διευρυμένο θα είναι. Πάντως, ανεξάρτητα από τον τύπο τεκμηρίωσης, θα πρέπει να συγκεντρώνονται μόνο τα στοιχεία που σχετίζονται με την κατάρτιση, όπως παρουσίες, ώρες διδασκαλίας, αποτελέσματα τεστ πριν και μετά την κατάρτιση, και στοιχεία που αφορούν την εκπαιδευτική ιστορία των εργαζομένων.

Προϋπολογισμός

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

2.14. Στρατολόγηση και εκπαίδευση των εκπαιδευτών

Η στρατολόγηση των εκπαιδευτών είναι καθήκον του διευθυντή εκπαίδευσης, ο οποίος έχει ήδη επιλεγεί από τη διοίκηση με κριτήρια που θα αναπτυχθούν στην ενότητα IV. Στο έργο του αυτό υποστηρίζεται από το διευθυντή του προγράμματος κατάρτισης και επιμόρφωσης, εφόσον κριθεί απαραίτητο να οριστεί ή να προσληφθεί κάποιος για τη δέση αυτή.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις, όπου οι εκπαιδευτικές ανάγκες είναι μεγάλες, η δέση του διευθυντή προγράμματος κατάρτισης και επιμόρφωσης πρέπει να καλυφθεί. Τα καθήκοντα του είναι να εποπτεύει και να αξιολογεί το διδακτικό προσωπικό, να επιλέγει τους χώρους κατάρτισης και τα διδακτικά μέσα, να καταρτίζει υλικό που θα μοιραστεί στους μαθητευόμενους και να

παρακολουθεί την πρόοδο αυτών που καταρτίστηκαν, ώστε να είναι σε θέση αργότερα να προτείνει τις απαραίτητες επιμορφώσεις. Το άτομο που θα αναλάβει αυτά τα καθήκοντα πρέπει να έχει μεγάλη πείρα στην εφαρμογή και διοίκηση εκπαιδευτικών σχεδίων, να έχει γνώσεις πάνω στην εκπαιδευτική τεχνολογία, πείρα συνεργασίας και εποπτείας ενηλίκων και πείρα εφαρμογής τεχνικών αξιολόγησης. Ο διευθυντής εκπαίδευσης λοιπόν μαζί με το διευθυντή του προγράμματος (όταν υπάρχει) θα επιλέξουν τους εκπαιδευτές με βάση τα παρακάτω κριτήρια (ASTD, 1989:p.30):

- Ο υποψήφιος εκπαιδευτής πρέπει να έχει βασικές γνώσεις για την εκπαίδευση ενηλίκων και την ψυχολογία της μάθησης,
- Πρέπει να έχει εργαστεί για μεγάλο διάστημα με ενήλικους και να έχει πιστοποιημένες επιδόσεις σ' αυτόν τον τομέα,
- Να έχει γνωστική και πρακτική επάρκεια στο αντικείμενο που θα διδάξει,
- Να έχει την ικανότητα προσαρμογής σε νέες μεθόδους διδασκαλίας και σε νέα αντικείμενα κατάρτισης,
- Να έχει κάποια πείρα με προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί με βάση τη στοχοδότηση και επιδιώκουν επάρκεια με βάση τις απαιτήσεις των πραγματικών εργασιών της επιχείρησης,
- Να γνωρίζει τη φιλοσοφία της επιχείρησης και να μπορεί να συνεργάζεται αποδοτικά με το υπόλοιπο προσωπικό της διεύθυνσης εκπαίδευσης.

Βέβαια σπάνια θα βρεθεί άτομο μέσα στην επιχείρηση που θα συγκεντρώνει όλα τα προσόντα που παρουσιάζονται παραπάνω. Από την άλλη πλευρά, λιγοστές επιχειρήσεις μπορούν να προσλάβουν εξωτερικούς εκπαιδευτές με πλήρη απασχόληση. Η εναλλακτική λύση είναι η δημιουργία προγράμματος εκπαίδευσης εκπαιδευτών. Έμπειροι εργαζόμενοι και έμπειρα στελέχη θα μπορούσαν να καταρτιστούν με ειδικά προγράμματα, ώστε να γίνουν εκπαιδευτές των συναδέλφων τους με πλήρη

ή μερική απασχόληση. Προγράμματα αυτού του είδους συνήθως επικεντρώνονται στη διδασκαλία παιδαγωγικών τεχνικών για ενήλικους καθώς και στην ανάπτυξη ικανοτήτων συμβουλευτικής. Οι εκπαιδευτές που επιλέγονται είναι πιο αποτελεσματικοί, όταν εργάζονται ως ζεύγος, μαζί με έναν έμπειρο επαγγελματία εκπαιδευτή.

Μια άλλη εναλλακτική λύση είναι να υπογραφεί σύμβαση με ιδιωτική εταιρεία που θα αναλάβει εξολοκλήρου την εφαρμογή του προγράμματος με δικούς της εκπαιδευτές.

Εκπαίδευση εκπαιδευτών

Για τη δημιουργία προγράμματος εκπαίδευσης εκπαιδευτικών πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω προσόντα ενός ιδανικού ενδοεπιχειρησιακού εκπαιδευτή (BENOIT, 1983: σ.101).

1. Παιδαγωγική ικανότητα
2. Επαγγελματική γνωστική επάρκεια
3. Πρακτική επαγγελματική εμπειρία
4. Ικανότητα κοινωνικής προσέγγισης των εκπαιδευτών

Στην περίπτωση που οι εκπαιδευτές στρατολογούνται μέσα στην επιχείρηση κάτι που συμβαίνει πολύ συχνά στη χώρα μας συνήθως επιλέγονται με κύριο κριτήριο την άριστη θεωρητική και πρακτική γνώση του αντικειμένου που θα διδαχθεί. Έχουν δηλαδή το δεύτερο και το τρίτο από τα παραπάνω προσόντα. επομένως το πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εκπαιδευτές αυτούς πρέπει να εστιαστεί στην ανάπτυξη διδακτικής ικανότητας και στην ανάπτυξη ικανότητας για την κοινωνική προσέγγιση των εκπαιδευομένων. ένα πλήρες πρόγραμμα παιδαγωγικής συνήθως αποτελείται από τέσσερα βασικά μαθήματα: Ψυχολογία (του εφήβου ή του ενήλικου, ανάλογα με την περίπτωση), Γενική Παιδαγωγική, Ειδική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Τεχνολογία. Ένα τέτοιο πρόγραμμα όμως δεν μπορεί να είναι ταχύρυθμο, όπως το απαιτούν οι συνθήκες μέσα σε μια επιχείρηση, όπου το προσωπικό δεν μπορεί να λείπει για μεγάλο χρονικό

διάστημα από τα εργασιακά του καθήκοντα. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα ειδικό πρόγραμμα διάρκειας όχι μεγαλύτερης του ενός μηνός, ύστερα από συνεργασία ενός παιδαγωγού και του υπεύθυνου για την εφαρμογή του προγράμματος κατάρτισης. Το πρόγραμμα που θα σχεδιαστεί για το σκοπό αυτό πρέπει να περιέχει στοιχεία από τα παραπάνω τέσσερα αντικείμενα. Τελευταία έχουν αναπτυχθεί και ειδικά προγράμματα παιδαγωγικής για τους εκπαιδευτές που καταρτίζουν εργαζομένους πάνω στη νέα τεχνολογία (Malglaise, 1987).

Όσον αφορά το πρόγραμμα επιμόρφωσης που θα αναπτύξει στον εκπαιδευτή ικανότητα για να μπορεί σε κάποιο βαθμό να προσεγγίζει κοινωνικά τους εκπαιδευόμενους αυτό θα βασίζεται κυρίως σε ένα μάθημα συμβουλευτικής, που και αυτό με τη σειρά του θα αντλεί στοιχεία από την συμβουλευτική ψυχολογία.

Είναι ευνόητο ότι ένα ταχύρυθμο πρόγραμμα εκπαίδευσης εκπαιδευτών, όμως αυτό που περιγράψαμε παραπάνω, δεν είναι δυνατό να καλύψει έστω και περιθωριακά τα κενά που έχουν οι εκάστοτε εκπαιδευτές, οι οποίοι στρατολογούνται για την οποιαδήποτε ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να συνδυαστεί με ένα πρόγραμμα συνεχιζόμενης επιμόρφωσης, ώστε οι εκπαιδευτές να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για να εκπληρώνουν αποτελεσματικά τα διδακτικά τους καθήκοντα. Πάνω στο ίδιο θέμα πρέπει να τονιστεί ότι η αρχική τουλάχιστον παιδαγωγική επιμόρφωση των εκπαιδευτών τίθεται ως προϋπόθεση για τη χρηματοδότηση ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης από το Κοινωνικό Ταμείο της ΕΟΚ. Για περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με μια ολοκληρωμένη πρόταση συνεχιζόμενης επιμόρφωσης των εκπαιδευτών βλέπε BENOIT (1983: σσ.131-134).

2.15. Ανάπτυξη προγραμμάτων διδασκαλίας

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

εξοπλισμών και ανάπτυξη μέσω μέτρησης της μάθησης. Τα τρία βασικά βήματα για την ανάπτυξη προγραμμάτων διδασκαλίας είναι:

- Προετοιμασία των αναλυτικών προγραμμάτων. Το ερώτημα στο οποίο πρέπει να δοθεί απάντηση είναι: "Ποιες δεξιότητες πρέπει να αποκτήσουν μαθητεύοντες σε επίπεδο επάρκειας, ώστε να καταστούν ικανοί να εκτελούν τη σχετική εργασία;" Οι δεξιότητες αυτές πρέπει να ιεραρχηθούν σύμφωνα με τη σειρά που θα παρουσιαστούν κατά τη διδασκαλία, από τις πιο απλές ως τις πιο δύσκολες. Επειδή ο στόχος της διδασκαλίας είναι η βελτίωση της εργασιακής επίδοσης, η ιεράρχηση των δεξιοτήτων πρέπει να γίνει σύμφωνα με τη σημαντικότητα της καθεμιάς σε σχέση με την εκπλήρωση του στόχου αυτού. Ανάπτυξη εξατομικευμένων σχεδίων μαθήματος. Το σχέδιο μαθήματος πρέπει να καθοδηγείται από τις συγκεκριμένες ενέργειες που ο μαθητεύοντες πρέπει να κάνει κατά την εκτέλεση της εργασίας του και όχι από τις επιθυμίες του εκπαιδευτή ως προς το αντικείμενο διδασκαλίας. Κάθε διδακτική ενότητα πρέπει να στοχεύει στις λεπτομέρειες του κάθε έργου που πρέπει να εκτελεί ο καταρτιζόμενος και στους στόχους τους σχετικούς με το επίπεδο της επίδοσής του.

- Ανάπτυξη διδακτικών μέσων. Τα διδακτικά μέσα πρέπει να αναπτυχθούν εκ νέου ή να προσαρμοστούν πάνω σε ήδη τυχόν υπάρχοντα. Για κάθε δεξιότητα πρέπει να αναπτυχθούν διδακτικά βοηθήματα που σίγουρα θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της διδασκαλίας. Τα διδακτικά μέσα πρέπει να ανταποκρίνονται στο επίπεδο του καταρτιζόμενου. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αποφεύγεται η χρήση έτοιμου υλικού που έχει αναπτυχθεί για άτομα σχολικής ηλικίας. Έχει αποδειχτεί ότι οι ενήλικοι μαθαίνουν με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που μαθαίνουν τα παιδιά (Smith, 1982).

Η διδασκαλία ανάπτυξης προγραμμάτων διδασκαλίας περιλαμβάνει επίσης και την επιλογή διδακτικών μεθόδων, με τις οποίες θα ήταν δυνατό να μειωθεί το κόστος της κατάρτισης, χωρίς να επηρεαστεί η ποιότητα της διδασκαλίας. Ανάλογα με την επιλογή της διδακτικής μεθόδου θα προσδιοριστεί ο τύπος των εγκαταστάσεων, ο αριθμός των εκπαιδευτών, το

κόστος παραγωγής διδακτικού υλικού, κ.τ.λ. Πρέπει να ληφθούν υπόψη όλοι αυτοί οι παράγοντες καθώς και οι επιπτώσεις τους στην αποτελεσματική μάθηση.

Υπάρχουν διάφορα μέσα διδασκαλίας που προσφέρονται για μια αποτελεσματικότερη διδασκαλία, έχουν όμως τα πλεονεκτηματά τους και τα μειονεκτηματά τους. Σ'αυτά περιλαμβάνονται η συμβατική τάξη, η τάξη πολλαπλών διδακτικών δραστηριοτήτων, η τάξη με κλειστό κύκλωμα τηλεόρασης, το κέντρο μάθησης με καθοδήγηση, η διδασκαλία μέσω υπολογιστή και ο συνδυασμός βίντεο με υπολογιστή (interactive videodisc with PC). Το επόμενο βήμα είναι να ληφθούν αποφάσεις για τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις. Η επιλογή του τύπου των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού εξαρτάται από ένα αριθμό παραγόντων, ο κυριότερος από τους οποίους είναι το αντικείμενο μάθησης (χειρισμός βαριών μηχανημάτων, δεξιότητες γραμμής παραγωγής, δεξιότητες γραφείου κ.α.). Άλλοι παράγοντες είναι η διδακτική μέθοδος (συμβατική, με τη βοήθεια υπολογιστή, αυτοδιδασκαλία), τόπος διδασκαλίας (εντός ή εκτός του χώρου εργασίας), ο αριθμός των εκπαιδευομένων (μικρός ή μεγάλος), όριο δαπανών, ο χρόνος που διατίθεται για κατάρτιση, ο τύπος εκπαιδευτή (εξωτερικός, εσωτερικός) και φυσικά το πρόγραμμα κατάρτισης. Το τελικό βήμα είναι η ανάπτυξη μηχανισμών αξιολόγησης και παρακολούθησης του προγράμματος. Στους μηχανισμούς αυτούς θα πρέπει να χρησιμοποιούνται εργοδηγοί, επόπτες εργασίας και στελέχη, για να υπάρχει μια κοινώς αποδεκτή προοπτική σε σχέση με τις ανάγκες για κατάρτιση και για να υπάρχουν τα πρότυπα που θα ορίζουν την επιθυμητή βελτίωση της εργασιακής επίδοσης μέσω της κατάρτισης.

2.16. Αξιολόγηση και εποπτεία

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

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

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΚΙΝΗΤΡΑ

3.1. Εισαγωγή

Η ίδια αρκετά παλιά, λύση στα προβλήματα διοίκησης ανθρώπων είναι τα κατάλληλα κίνητρα για παρακίνησή τους. Μια λύση που ακούγεται επί χρόνια. Αυτός είναι ο λόγος που αναπτύσσονται οργανωτικά σχήματα και δομές διοίκησης τέτοιας μορφής, ώστε οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων να ενδιαφέρονται, να εργάζονται με όλη τους την καρδιά για τα καλύτερα συμφέροντα, τα δικά τους και της επιχείρησης. Έτσι έχουν γίνει πολλές μελέτες σε άλλες χώρες, για τη συσχέτιση των προσωπικών στόχων με τους στόχους του επιχειρηματικού οργανισμού.

Κατά βάση, όπως το κάθε διευθυντικό στέλεχος γνωρίζει, δεν γίνεται αυτός να υποκινήσει τους υφισταμένους του, δεν μπορεί να τους κάνει να ενδιαφέρονται, αν δεν υποκινήσουν αυτοί πρώτα τους εαυτούς τους. Στο ρόλο τους σαν εργαζόμενοι πρέπει αυτοί να καταλάβουν ότι η στάση τους και η απόδοσή τους στη δουλειά μπορεί να κάνει όλη την επιθυμητή διαφορά στην παραγωγικότητα. Ταυτόχρονα, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει επίσης να καταλάβουν ότι και η δική τους στάση και απόδοση μπορεί να στέκεται εμπόδιο στο δρόμο για αυξημένη παραγωγικότητα.

Ελάχιστοι επιχειρηματικοί οργανισμοί στην Ελλάδα έχουν ανακαλύψει πως να επιτευχθεί η αναγκαία βελτίωση στην παραγωγικότητά τους. Οποιαδήποτε και αν είναι η προηγούμενη εμπειρία των υπόλοιπων οργανισμών, οι εργαζόμενοι πρέπει να εργάζονται περισσότερο πάνω σε κοινούς στόχους με την επιχείρηση.

Η επιτυχία της ανώτατης διοίκησης είναι να παρακινήσει τους υπαλλήλους και τους εργάτες σε όλα τα επίπεδα να αναμιχθούν στη διαδικασία, με την οποία τίθενται στόχοι που θα είναι αποδεκτοί και όλοι θα πιστεύουν ότι πρέπει να επιτευχθούν.

Το ερώτημα είναι πως να δημιουργηθεί εκείνο το περιβάλλον, στο οποίο οι άνθρωποι σε μια δεδομένη επιχείρηση θα ενδιαφέρονται αρκετά, ώστε να δέλουν να κάνουν ό,τι χρειάζεται να γίνει, για να επιτύχει η επιχείρηση αυτή.

3.2. Παροχή κινήτρων που αυξάνουν την παραγωγικότητα στις επιχειρήσεις.

Ο κάθε επιχειρηματικός οργανισμός χρειάζεται ηγέτες, που να έχουν μια καλή γενική κατάρτιση σχετικά με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, δηλαδή "τεχνική" γνώση για τον κλάδο. Ο κάθε επιχειρηματικός οργανισμός χρειάζεται επίσης ηγέτες, που να κατανοούν τις βασικές αρχές της καλής διοίκησης. Αυτό περιλαμβάνει για παράδειγμα τέτοια ουσιώδη, όπως είναι καλά καθορισμένοι στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί, ξεκαθαρισμένες γραμμές δικαιοδοσίας και ευθύνης, επιλεκτική στελέχωση, που σημαίνει διαδικασίες για εξεύρεση των κατάλληλων υποψηφίων για την κάθε δουλειά, καθορισμό των κατάλληλων ανθρώπων για προαγωγή, εκπαίδευση που είναι στενά συνδεδεμένη με τη στελέχωση, έρευνα και ανάπτυξη κ.ο.κ. Πέρα από όλα αυτά όμως είναι σημαντικό οι ηγέτες του σήμερα να είναι οικείοι και να γνωρίζουν πως να χρησιμοποιήσουν τις ειδικότερες δραστηριότητες που υποκινούν τους ανθρώπους και συνεισφέρουν στην όλη παραγωγικότητα. Μερικές φορές οι πιο απλές αλλαγές στις διαδικασίες μπορεί να επιφέρουν σημαντικές βελτιώσεις στην όλη απόδοση. Επίσης ακόμα και η χαμηλότερη βαθμίδα διοίκησης σε ένα μεγάλο γραφειοκρατικό οργανισμό μπορεί να αξιοποιήσει υγιείς αρχές υποκίνησης των εργαζομένων.

1. Στον κατάλογο των παραγόντων υποκίνησης υψηλή θέση κατέχει η συμμετοχή. Αυτό σημαίνει ανάμιξη των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Συνδέεται μάλιστα στενά με την καθιέρωση στόχων και αντικειμενικών σκοπών, που να αποτελούν πρόκληση για ευγενή άμιλλα.

Στόχος είναι μια γενική κατεύθυνση, στην οποία ένας επιχειρηματικός οργανισμός θέλει να πάει. Ο Αντικειμενικός σκοπός είναι συνήδως πιο βραχυπρόθεσμος και περισσότερο ειδικός (με την έννοια του συγκεκριμένου). Έτσι π.χ. μπορούμε να δέσουμε σαν στόχο να αυξάνουν οι ακαθάριστες πωλήσεις μας 15% τα επόμενα δύο χρόνια. Το σημαντικότερο για τους σκοπούς είναι τα αποτελέσματα να μπορούν να μετρηθούν. Αν οι εργαζόμενοι πρόκειται να συμμετάσχουν στη διαδικασία σχεδιασμού του μέλλοντος της μονάδας και να δέλουμε να αισθανθούν ότι είναι μέλη μιας ομάδας, τότε είναι ουσιώδες να είναι καλά πληροφορημένοι για το τι συμβαίνει στον οργανισμό. Αυτοί μάλιστα χρειάζεται να γνωρίζουν, όσο πιο γρήγορα γίνεται, κατά πόσο πετυχαίνουν τους σκοπούς τους. Και μόνη η μέτρηση των αποτελεσμάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μηχανισμός υποκίνησης.

2. Ο Rensis Likert ανέπτυξε αυτό που αποκαλεί Μέθοδο συντονισμένης ομαδικής εργασίας. Η ιδέα ξεκίνησε από τη διαπίστωση ότι μια ομάδα ατόμων που εργάζονταν από κοινού, είναι πιο δημιουργική από ό,τι μια ομάδα όπου τα άτομα εργάζονται το καθένα ξεχωριστά. Μια άλλη έννοια που αναπτύχθηκε είναι αυτή της υπεύθυνης ελευθερίας. Οι εργαζόμενοι (άλλά και οι άνθρωποι γενικότερα), χρειάζονται ελευθερία να αποφασίσουν πως θα πετύχουν τους στόχους και τους σκοπούς τους. Όσο περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται στο πως να προχωρήσουν το έργο τους, από τους ίδιους τους εργαζόμενους μάλλον, παρά από τους προϊσταμένους, τόσο περισσότερο ενθουσιώδεις μπορεί να γίνουν στην εκτέλεση των υπευθυνότητων τους.
3. Έπειτα είναι η δικαιοσύνη. Οι εργαζόμενοι (αλλά και οι άνθρωποι γενικότερα), θέλουν να τους μεταχειρίζονται δίκαια. Το να μην τους μεταχειρίζονται δίκαια είναι αντικίνητρο και όταν σε οποιονδήποτε οργανισμό, οι προϊσταμένοι δεν έχουν ευνοούμενους, η προαγωγή βασίζεται στις ικανότητες, οι αυξήσεις των αμοιβών είναι δίκαιες κλπ., τότε και η παραγωγικότητα της εργασίας αυξάνει.

4. Η εξασφάλιση και σιγουριά είναι ένας άλλος σπουδαίος συντελεστής παραγωγικότητας. Μια εταιρεία που αναπτύσσεται με αυξανόμενες ευκαιρίες κλπ., για τους εργαζόμενους σε αυτήν, είναι ένας τρόπος για εξασφάλισή τους και αίσθημα σιγουριάς.

Αν και στη μελέτη αυτή η έμφαση στον τρόπο διοίκησης μέσα από παρακινήσεις (παραινετική Διοίκηση) είναι στα μη χρηματοοικονομικά κίνητρα, τα χρηματοοικονομικά κίνητρα δεν μπορούν να αγνοηθούν. Οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι αμείβονται δίκαια, όταν συγκρίνονται προς τα όσα πληρώνονται οι συνάδελφοί τους εργαζόμενοι. Επιπλέον αμοιβές (πριμ), συμμετοχή στα κέρδη κλπ. μπορεί να αποδειχτούν ιδιαίτερα υποβοηθητικά στην παρακίνηση του εργαζομένου, ιδίως όταν εφαρμόζονται σε ομάδες παρά σε άτομα.

5. Σεβασμός για τους εργαζόμενους είναι ένας άλλος εξίσου σημαντικός παράγοντας στην παρακίνησή τους. Η αφιέρωση αρκετού χρόνου εκπαίδευσης στους πρωτοεργαζόμενους είναι ένας από τους πολλούς τρόπους με τους οποίους δίνεται σ' αυτούς καλύτερη αντίληψη του τι κάνει η εταιρεία και του τι συμβαίνει στα τμήματα εργασίας τους. Οι άνθρωποι χρειάζεται να γνωρίζουν ότι η εργασία τους είναι σπουδαία και να είναι σε θέση να ταιριάσουν ό,τι κάνουν στην όλη εικόνα της εταιρείας.

6. Ο εμπλουτισμός της εργασίας έχει δουλέψει καλά σαν κίνητρο, σε μερικούς επιχειρηματικούς οργανισμούς.

Ο κάθετος εμπλουτισμός εργασίας αναφέρεται σε συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία σχεδιασμού σε δραστηριότητες, που ήταν πριν διαφυλαγμένες για τα διευθυντικά στελέχη. Ο οριζόντιος εμπλουτισμός εργασίας σημαίνει να γίνει η δουλειά πιο ενδιαφέρουσα και σταμάτημα της μονότονης "ρουτινιάρικης" δουλειάς.

7. Η παροχή ευκαιριών για εξέλιξη είναι βασική για υποκίνηση, γιατί οι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται ότι εργάζονται σε μια επιχειρηματική οργάνωση που αναπτύσσεται και όπου υπάρχει σαν γενική πολιτική να συμπληρώνονται οποιαδήποτε κενά δημιουργηθούν ή εμφανισθούν σε

υψηλότερε θέσεις από μέσα, οπότε αυτό να είναι δυνατόν. Επίσης οριζόντιες μεταθέσεις γίνονται, μόλις μια ομόβαθμη θέση σε άλλο τμήμα μείνει κενή. Έτσι εργαζόμενοι μετακινούνται σε θέσεις, όπου δεν πληρώνονται περισσότερο, αλλά το είδος της δουλειάς τους είναι περισσότερο επιθυμητό.

8. Η βελτίωση του χώρου εργασίας συμβάλλει αρκετά στην υποκίνηση του εργαζόμενου. Αυτό είναι που ο Frederick Herzberg θεωρεί έναν παράγοντα υγιεινής μάλλον παρά ένα πραγματικό κίνητρο. Είναι ένας παράγοντας αναγκαίος στον εργαζόμενο, για να παρακινήθει, αλλά οι περισσότερες εμπειρικές διερευνήσεις δεν τον εμφανίζουν να αυξάνει σημαντικά την παραγωγικότητα. Δεν παύει όμως να συμβάλλει στην όλη ικανοποίηση από την εργασία, συμβάλλει στην αύξηση του ηθικού του εργαζόμενου, και γι' αυτό - τουλάχιστον έμμεσα συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας.

9. Σημαντικό για όλους τους εργαζόμενους νέους ή έμπειρους, διοικητικούς ή μη, σε οποιαδήποτε βαθμίδα ή στάδιο της καριέρας τους, είναι η εκπαίδευση. Επαρκής εκπαίδευση είναι ουσιώδης, προκειμένου να επιτευχθεί ένα κλίμα παρακίνησης στον επιχειρηματικό οργανισμό, γιατί δίνει στους εργαζόμενους το αίσθημα ότι έτσι έχουν ευκαιρίες για καλύτερη δουλειά, όταν τους επιτρέπουν να μάθουν και να προοδεύσουν. Πολύτιμη είναι η εκπαίδευση που αυξάνει στους ανθρώπους την κατανόηση του εαυτού τους και των άλλων, πράγμα στο οποίο συνήθως δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σημερινή εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών τουλάχιστον. Κι όμως, οι άνθρωποι χρειάζονται ένα σκοπό στη ζωή τους, μια ικανοποίηση για τη δουλειά που κάνουν. Έπειτα οι άνθρωποι λειτουργούν καλύτερα, όταν αυτοί είναι σε θέση να κάνουν τις δικές τους επιλογές.

Στην εταιρεία General Motors Corporation δημιουργήθηκε από το 1967, ένα πρόγραμμα για τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής κατά την εργασία. Η ιδέα ήταν ότι οι άνθρωποι στηρίζουν αυτά που οι ίδιοι βοηθούν να δημιουργηθούν. Έτσι τους εμπλούτισαν τις ικανότητες για επίλυση

προβλημάτων και λήψη αποφάσεων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ανάμιξη περισσότερων ανθρώπων με γνώσεις, ικανότητες και επίγνωση των οργανωτικών προβλημάτων στη λήψη αποφάσεων. Σημαίνει δε αυτό ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τα ίδια είδη πληροφοριών, που μόνο η διοίκηση είχε στο παρελθόν.

Για να πετύχει το πρόγραμμα αυτό παρασχέθηκαν μηχανισμοί με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούσαν να συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό εργασίας, στον οργανωτικό σχεδιασμό και λοιπά θέματα, που είναι σχετικά με την εργασία τους και το χώρο δουλειάς τους.

Επίσης παρέχονταν μηχανισμοί για να συναντούνται οι άνθρωποι προκειμένου να μοιράζονται την πληροφόρησή τους. Το πρόγραμμα ξεκίνησε αρχικά με τους διοικητικούς υπαλλήλους. Το 1973 επεκτάθηκε και στους ανθρώπους της παραγωγής, σε εθνικό μάλιστα επίπεδο. Ένα από τα πρώτα ερωτήματα ήταν εάν οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παίρνουν περισσότερα χρήματα γι' αυτή τη μεγαλύτερη υπευθυνότητα να συμμετέχουν στις αυξήσεις των κερδών. Μη χρηματοοικονομικά οφέλη ήταν ότι οι εργαζόμενοι δούλευαν πιο έξυπνα και ότι κανείς δεν έχανε τη δουλειά του. Η συμμετοχή στο πρόγραμμα είναι εθελοντική, γιατί πάντοτε υπάρχουν και εργαζόμενοι που δεν θέλουν να έχουν ανάμιξη.

Οι εταιρείες που προχώρησαν στην κατεύθυνση της ανθρωποκεντρικής Διοίκησης τη βρίσκουν κερδοφόρα. Γιατί λοιπόν τότε οι εταιρείες δεν κάνουν περισσότερα προς την κατεύθυνση αυτή απ' ό,τι σήμερα: Πρώτ' απ' όλα, τα διευθυντικά στελέχη είναι συνηθισμένα να σκέπτονται με χρηματοοικονομικά κριτήρια και δεν βλέπουν τη σύνδεση μεταξύ ανθρωπίνης αποτελεσματικότητας και οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Και υπάρχουν επιχειρηματικοί οργανισμοί, που, για διάφορους λόγους, έχουν αρκετά σημαντικές επιτυχίες, παρά το ότι κακοδιοικούνται μερικές φορές, μόνο και μόνο επειδή ανταγωνίζονται εξίσου μειονεκτούντες επιχειρηματικούς οργανισμούς. Αλλά επίσης, αν μια εταιρεία συνειδητοποιήσει ότι υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος διοίκησης και τον προσπαθήσει χωρίς επιτυχία, αυτοί που είναι υπεύθυνοι να υπαναχωρούν

φοβισμένοι. Δεν καταλαβαίνουν ότι αυτή η προσπάθεια μπορεί να πάρει ακόμα και πέντε χρόνια, για να έχει κάποιες ουσιαστικές επιπτώσεις.

Υπάρχουν τέσσερα στάδια στη διεργασία της αλλαγής που οποιοδήποτε διευθυντικό στέλεχος πρέπει να περάσει: ενημερότητα, κατανόηση, πεποίθηση, και τελικά διαμόρφωση συνήθειας. Το τελευταίο πράγμα που δ' αλλάζει, είναι το προσωπικό σύστημα αξιών. Μερικοί άνθρωποι μάλιστα δεν αλλάζουν καθόλου και ποτέ. Η αλλαγή δεν μπορεί να γίνει με διάταγμα ή με πολιτική της εταιρείας, αλλά πρέπει να έρθει από μέσα, από τους εργαζομένους.

Η ύπαρξη ενός ισχυρού σωματείου των εργαζομένων μπορεί να έχει προέλθει από την ανάγκη να εξισορροπηθεί μια κακή διοίκηση. Και δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι τα εργατικά σωματεία είναι ένα νόμιμο σώμα στην επιχείρηση, που αρκετές φορές δεν διακατέχονται από λιγότερη υπευθυνότητα απ' ό,τι τα διευθυντικά στελέχη. Δεν είναι λίγες οι φορές που τα ηγετικά στελέχη των σωματείων αισθάνονται καλύτερα, όταν βρεθούν να πραγματοποιήσει επιτυχίες ο επιχειρηματικός οργανισμός. Και η χρηματική ανταμοιβή των εργαζομένων είναι μια χειροπιαστή ένδειξη, ότι αυτοί κάνουν τη δουλειά τους καλά. Χωρίς χρηματοοικονομικά κίνητρα προσδεμένα στην επιτυχία της δουλειάς τους, οι άνθρωποι διοχετεύουν τη δημιουργία τους έξω από την εταιρεία που εργάζονται.

Στη R.G. Barry Corporation οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να κάνουν ότι ο πελάτης επιθυμεί να αγοράσει, όχι ότι αυτοί ήδη ξέρουν πως να κάνουν. Αυτή η επιδιωχή τους, να μάθουν να κάνουν το προϊόν μόνοι τους, βελτίωσε την ανταπόκριση της εταιρείας στα καλέσματα της μόδας. Έτσι δεν υπάρχει πια η παραδοσιακή σειρά συναρμολόγησης. Αντί γι' αυτή υπάρχουν ομάδες ανθρώπων με συνολική υπευθυνότητα για την συναρμολόγηση ενός πλήρους προϊόντος. Στη R.G. Barry αναπτύσσουν αυτό τον τρόπο διοίκησης περισσότερο από 14 χρόνια και συνεχώς τον επεξεργάζονται για βελτίωση. Και υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος να υποτιμηθεί η χρονική διάρκεια που θα πάρει η αλλαγή της ηθικής της εργασίας μέσα στην εταιρεία. Γιατί πρέπει τα

διευθυντικά στελέχη κατ' αρχήν να είναι σοβαρά και ειλικρινή. Δεν μπορεί κανείς να εμπαίζει όλους τους ανθρώπους, όλο τον καιρό.

Πολλά διευθυντικά στελέχη στην Ελλάδα σήμερα είναι γενικά ενήμερα του ότι πρέπει να παρακινούν τους ανθρώπους τους, για να πετύχουν υψηλότερη παραγωγικότητα, αλλά είναι απασχολημένοι, έτσι ώστε αρκετές δυστυχώς φορές να μη βλέπουν τη βελτίωση της παραγωγικότητας από τη σκοπιά του εργαζόμενου. Κι όμως μπορεί να έχει πολύ καλές ιδέες να συνεισφέρει, αλλά να μην έχει τα μέσα επικοινωνίας τους.

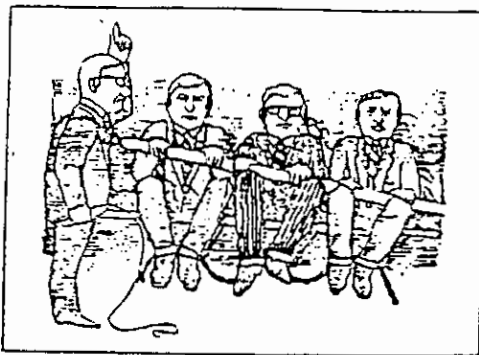
Ερευνα έχει καταδείξει ότι οι αμερικανικές εταιρείες που λειτουργούν στην Ιαπωνία, δεν ήταν πολύ επιτυχημένες, εκτός εάν είχαν Ιάπωνες διευθυντές και γενικά ακολουθούσαν τον ιαπωνικό τρόπο διοίκησης. Αντίθετα, οι ιαπωνικές εταιρείες που έρχονται στις Η.Π.Α. και εφάρμοσαν τις μεθόδους του ιαπωνικού τρόπου διοίκησης, ήταν αρκετά επιτυχημένες μετά από μια σύντομη αρχική περίοδο. Ο δυτικός πολιτισμός δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ανταγωνιστικότητα του ατόμου και στις επιτεύξεις του, παρά στην αρμονία μεταξύ των μελών μιας ομάδας εργασίας. Ο ιαπωνικός τρόπος διοίκησης είναι συμμετοχικός και βασίζεται στη συναίνεση. Οι Ιάπωνες προιστάμενοι βελτιώνουν την υποκίνηση για δουλειά και την παραγωγικότητα, επειδή έχουν καταφέρει να αισθάνεται ο κάθε εργαζόμενος ότι είναι μέρος μιας σπουδαίας λειτουργίας, όταν πετυχαίνει κάτι τόσο προσωπικό, όσο και σαν μέλος της ομάδας.

3.3. Το σύστημα Likert: η λύση για παραγωγικότερη διοίκηση;

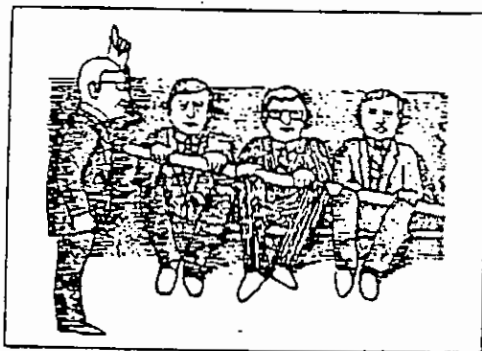
Μετά από σημαντική και επι σειρά ετών μελέτη της διοίκησης διάφορων οργανισμών, ο Rensis Likert βρήκε ότι οι οργανισμοί διαφέρουν στη διοίκησή τους κατά μήκος ενός "συνεχούς" από πτωρητική - αυταρχική διοίκηση σε καλοπροαίρετη - ομαδική διοίκηση. Για να αποφύγει τις ονομασίες αυτές που είναι προαίρετη - ομαδική διοίκηση. Για να αποφύγει τις ονομασίες αυτές που είναι φορτισμένες με αξίες, αναφέρεται σε αυτούς τους τρόπους διοίκησης σαν Σύστημα 1, Σύστημα 2, Σύστημα 3, και Σύστημα 4. Ο Likert αποκάλυψε το χαρακτηριστικό στυλ ηγεσίας και λήψης

αποφάσεων, που υποβάλλει τους εργαζόμενους σε εργασία με διαφορετικά κίνητρα, περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικά, και με αντίστοιχα πρότυπα επικοινωνίας, αλληλεπίδρασης, δέσμευσης και απόδοσης έργου. Οι μελέτες του Likert, αλλά και πολλών άλλων μεταγενέστερα, δείχνουν πως όσο πλησιέστερα στο Σύστημα 4 είναι η διοίκηση ενός οργανισμού, τόσο καλύτερη είναι η απόδοσή της. Αυτό δείχθηκε ότι ισχύει σε επιχειρήσεις, στην κυβέρνηση, στο στρατό, στα σχολεία και στα πανεπιστήμια, στα νοσοκομεία και στους υγειονομικούς οργανισμούς, στα αναμορφωτήρια, στις βιβλιοθήκες και στους δρασκευτικούς οργανισμούς.

Έτσι οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα είναι στις ΗΠΑ περίπου στο "Σύστημα 2 1/2, στην κλίμακα του Likert. Όσον αφορά τα καθαρά κέρδη προ φόρων, επιχειρήσεις, εργοστάσια ή τμήματα που χρησιμοποιούν το Σύστημα 2 διοίκησης ή έναν τρόπο διοίκησης πλησιέστερο σε αυτό, πετυχαίνουν γενικά 10-40% υψηλότερη παραγωγικότητα από ό,τι κάτω από τον τρόπο διοίκησης του Συστήματος 1".



Σχήμα 1 Εκμετάλλευση -
αυταρχικότητα



Σχήμα 2. Αυταρχικότητα
καλοπροαίρετη



Σχήμα 3. Συμβουλευτική



Σχήμα 4. Συμμετοχική

Μια γλαφυρή απεικόνιση του πως οι ερευνητές του Likert στο Michigan διαβαθμίζουν τις διοικήσεις των εταιρειών σε μια κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα. Όσο καλύτερη είναι η διοίκηση τόσο υψηλότερα τοποθετείται στην κλίμακα 1-4.

Το Σύστημα 4 είναι συμμετοχική και όχι επιτρεπτική διοίκηση. Όταν είναι αναγκαίο, τα διευθυντικά στελέχη στο Σύστημα 4 περικόπτουν τις δαπάνες, αλλά το κάνουν με τη συμμετοχή των υφισταμένων τους. Αναζητούνται και βρίσκονται τρόποι που να περικόπτουν τις δαπάνες και να αυξάνουν τις πωλήσεις χωρίς να βλάπτουν τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Ο κύριος λόγος που οι περισσότεροι οργανισμοί δεν χρησιμοποιούν το σύστημα 4, είναι ότι τους παρέχονται διαστρεβλωμένες πληροφορίες εξαιτίας των λογιστικών μεθόδων, οι οποίες δεν πετυχαίνουν να τηρηθεί εποπτεία για την επένδυση που έχει γίνει σ' αυτούς τους ανθρώπινους πόρους. Από τη στιγμή που οι οργανισμοί παντός είδους, αρχίσουν να χρησιμοποιούν τις μεθόδους, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί για τον

υπολογισμό των αλλαγών που συμβαίνουν στην παραγωγική ικανότητα ανθρώπινων πόρων τους, η ανώτατη διοίκηση θα έχει σαφή ένδειξη, πως τα διευθυντικά στελέχη του Συστήματος 4 πετυχαίνουν σταθερά υψηλά κέρδη.

Μερικοί μάνατζερς φοβούνται να μετατοπισθούν στο στυλ που χρησιμοποιούν στο Σύστημα 4, άλλοι μπορεί να είναι ψυχολογικά αδύναμοι να κάνουν τη μετατόπιση αυτή, αν και πολύ αυταρχικοί ηγέτες έχουν ευτυχώς αλλάξει με επιτυχία. Αυτό όμως είναι μια βραδεία εξέλιξη, που δεν μπορεί και δεν θα έπρεπε να συμβεί μέσα σε μια νύχτα.

Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται το συμμετοχικό μάνατζμεντ, πρέπει να είναι συνεπής με την "κουλτούρα" του κάθε λαού, το οικονομικό μοντέλο που ακολουθεί η χώρα, την πολιτική κατάσταση που επικρατεί, την παιδεία, και άλλους παράγοντες. Με άλλα λόγια, κάθε χώρα πρέπει να αναπτύξει ένα δικό της μοντέλο συμμετοχικού μάνατζμεντ και όχι απλά να αντιγράψει ένα κάποιο, έστω και επιτυχημένο, μιας άλλης χώρας.

3.4. Η δυναμική της οργάνωσής κατά τον Chris Argyris

Σύμφωνα με τον καθηγητή Chris Argyris, αν χρησιμοποιήσουμε τις σημερινές τεχνικές επιστημονικής διοίκησης καλά, θα σχεδιάσουμε και θα διοικήσουμε οργανισμούς που θα φθίνουν και θα στροφούν. Οι άνθρωποι, στην απέραντη σοφία του, κατάφερε να δημιουργήσει στον κοινωνικό κόσμο το ισοδύναμο του δεύτερου νόμου της θερμοδυναμικής που ο Chris Argyris ονομάζει "οργανωτική εντροπία".

Μια από τις κύριες τάσεις στη διοικητική τεχνική, σήμερα, είναι η χρήση συστημάτων πληροφόρησης της διοίκησης τα οποία έχουν αυξανόμενη πολυπλοκότητα. Η ελπίδα για τη διοίκηση είναι ότι αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος να χειριστεί και να διευθετήσει την εντροπία, αυτός είναι ο τρόπος να αποκτήσει καλύτερο έλεγχο της φθοράς και της χειροτέρευσης του οργανισμού.

Ο Argyris δεν πιστεύει ότι αυτό θα επιτευχθεί, για δύο λόγους:

Πρώτον : δεν υπάρχει τρόπος, που να τον γνωρίζει κάποιος σήμερα, για το σχεδιασμό ενός συστήματος πληροφόρησης της διοίκησης, τέτοιου, που να είναι αρκετά εκλεπτυσμένος, ώστε να υπερπηδάει την πολυπλοκότητα του προβλήματος που υπάρχει.

Δεύτερον: βασική παραδοχή των αποτελεσματικών συστημάτων πληροφόρησης της διοίκησης είναι ότι η αλήθεια γίνεται από όλους παραδεκτή σαν καλή ιδέα. Θεμελιική επίσης παραδοχή είναι ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν με την πάροδο του χρόνου στους οργανισμούς ότι η αλήθεια είναι καλή ιδέα, όταν δεν είναι απειλητική και δυσοίωνα. Ας θυμηθούμε ότι η δύναμη προέρχεται από την ικανότητα, αλλά ο τρόπος με τον οποίο κάποιος κατέχει, τους πολιτικούς ελιγμούς που τον κάνουν να κερδίζει, και τον έλεγχο που μπορεί να έχει επί άλλων ανθρώπων. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί παράγουν έγκυρες πληροφορίες για ασήμαντα προβλήματα και άκυρες πληροφορίες για τα σημαντικά προβλήματα.

Υπάρχουν διαμάχες και γίνονται αγώνες σε όλα τα επίπεδα και όλη την ώρα μέσα στους οργανισμούς να κρατήσουν τις ανθρώπινες και τεχνικές διαδικασίες διαστρέβλωσης των πληροφοριών καλά καλυμμένες. Τα ερωτήματα στην περίπτωση αυτή είναι:

- Πως μπορεί να βοηθηθεί ένας οργανισμός, ώστε να έρδει στην επιφάνεια η διαστρέβλωση αυτή;
- Πως μπορούν να αποκαλυφθούν τα λάθη στην πληροφόρηση;
- Πως μπορεί να δεχτεί ότι δεν μπορούν να αποκαλυφθούν τα λάθη και η διαστρέβλωση στην πληροφόρηση;

Οι άνθρωποι μαθαίνουν ότι, αν δεν λένει την αλήθεια, ο αυξανόμενος πολύπλοκος κόσμος τους θα είναι άνευ αξίας. Οι άνθρωποι επίσης μαθαίνουν ότι, αν αυτοί λένε την αλήθεια, μπλέκουν σε φασαρίες και βρίσκουν το μπελά τους. Σύμφωνα λοιπόν με τον Argyris, εδώ χρειαζόμαστε μια νέα φιλοσοφία και ένα νέο τρόπο διοίκησης. Τα συστήματα ελέγχου της διοίκησης είναι, πλέον, αναγκαίο να αντανakλούν τη νέα αυτή έμφαση,

πράγμα που σημαίνει, κατά τον Argyris, ανοιχτή αντιμετώπιση των διλημάτων που προαναφέρθηκαν διαλύοντας, οποιαδήποτε παράδοξα, με την παραδοχή ότι η μάθηση είναι αμφίπλευρη με την ανάληψη κινδύνων, και με καινοτομίες. Η πιο σημαντική εκπαίδευση, που γίνεται σε αίθουσες διδασκαλίας, αλλά με την καθημερινή αλληλεπίδραση προισταμένων και υφισταμένων.

Τα άτομα, όταν είναι σε ομάδες, στις συναντήσεις που γίνονται για την επίλυση εταιρικών προβλημάτων, καταστέλλουν και αποκρύπτουν μοναδικές συμβολές τους, όταν πιστεύουν ότι οι συμβολές τους αυτές θα απειλήσουν κατά οποιονδήποτε τρόπο την ανώτατη διοίκηση, εάν τα άτομα αυτά πιστεύουν ότι θα αναστατώσουν τα μέλη της ομάδας, όταν οι ιδέες τους είναι παρακινδυνευμένες. Η ατομικότητα είναι, κατά συνέπεια, σπάνια σε ομάδες. Επίσης, κατά συνέπεια, η ανάληψη κινδύνων είναι σπάνια σε ομάδες. Αυτό όμως δεν είναι ελάττωμα της ομάδας. Είναι ο τρόπος που προγραμματίζουμε τους εαυτούς μας, οι χρησιμοποιούμενες θεωρίες που έχουμε οικοδομήσει μέσα μας, που μας κάνουν να δημιουργούμε ατελέσφορες ομάδες.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι η έννοια του ποιον θεωρούμε ισχυρό ηγέτη. Τα ανώτατα στελέχη πιστεύουν ότι οι οργανισμοί χρειάζονται ισχυρούς ηγέτες. Ισχυροί ηγέτες είναι στελέχη, τα οποία είναι αποτελεσματικοί υποστηρικτές των θέσεών τους. Αυτοί, κατά κανόνα, είναι αποτελεσματικοί, επειδή έχουν μάθει να συνδυάζουν την προώθηση των συμφερόντων τους με μονομερή έλεγχο στους άλλους ανθρώπους. Ο έλεγχος πετυχαίνεται με την πειθώ, την τιμωρία, την άσκηση δύναμης και με πολιτικούς ελιγμούς. Αν όμως στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης ενός οργανισμού γίνουν πραγματικά καινοτόμοι και ρυθμίζονται και μπορέσουν να έχουν μάθηση αμφίπλευρης κατεύθυνσης, τότε ο οργανισμός θα αποκτήσει την αυτονομία να σχεδιάζει και να επιλέγει την οργανωτική δομή του εαυτού του. Αυτό ο Argyris το ονομάζει "οργανωτική δυναμική" και πιστεύει ότι, καθώς μια τέτοια συμπεριφορά θα γίνεται καθολικότερη, ο οργανισμός μπορεί έτσι να γίνει καλύτερος ρυθμιστής της μοίρας του και περισσότερο αποτελεσματικός

σχεδιαστής του μέλλοντός του. Κότω απ' αυτές τις συνθήκες, ο Argyris θεωρεί ότι η οργανωτική εντροπία όχι μόνο θα μειωθεί, αλλά και θα αναστραφεί.

Πολλά έχουν λεχθεί για τον εμπλουτισμό εργασίας, για την ανάγκη αυτόνομων ομάδων εργασίας, για τον επανασχεδιασμό των συστημάτων πληροφόρησης της διοίκησης, τον επανασχεδιασμό του προϋπολογιστικού συστήματος, τον επανασχεδιασμό των δέσεων εργασίας, τον επανασχεδιασμό της εργασίας γενικότερα.

Όλα αυτά είναι χρήσιμα και σημαντικά. Σπουδαιότερο όμως, κατά τον Argyris, είναι ο επανασχεδιασμός της συμπεριφοράς των ανθρώπων στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, έτσι ώστε να αποκτήσουν ικανότητες που δεν έχουν και που είναι ουσιώδεις για τη νέα συμπεριφορά που απαιτείται.

Κατά τις απόψεις του Argyris, οι αρχές της επιστημονικής διοίκησης θεωρούνται, από τα διευθυντικά στελέχη, και σαν τα αποτελεσματικότερα παιχνίδια ποδοσφαίρου: είναι αποτελεσματικά, αν όλη η αντίπαλη ομάδα εξουδετερωθεί. Οι αρχές της επιστημονικής διοίκησης, ατυχώς όχι μόνο δεν εξουδετερώνουν την αντίθετη παράταξη, αλλά δημιουργούν αντιπαλότητα και μάλιστα τη μεγεθύνουν. Ακόμα ατυχέστερο όμως γεγονός είναι ότι οι αρχές της επιστημονικής διοίκησης τείνουν να δημιουργούν μια άποψη του κόσμου εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών, στον οποίο (κόσμο) αυτοί βλέπουν τα προβλήματα της αποτελεσματικότητας του οργανισμού να έχουν την αιτία τους στο γεγονός οι άνθρωποι γίνονται απαθείς, στο ότι οι άνθρωποι γίνονται αδιάφοροι ως προς την υγεία του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, η αντίδρασή τους είναι περίπου η εξής: αφού οι άνθρωποι είναι η αιτία αυτών των τάσεων, τότε αυτό που απαιτείται είναι περισσότερος έλεγχος στους ανθρώπους αυτούς. Η αύξηση στον έλεγχο πολλαπλασιάζει τα προβλήματα κ.ο.κ.

Υποστηρίχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο ότι οι ανταμοιβές μπορούν να είναι αποτελεσματικές, εάν είναι δίκαιες και είναι έγκυρα και καθαρά

συνδεδεμένες με την απόδοση έργου. Υπάρχουν εντούτοις οργανισμοί, όπου οι ανταμοιβές είναι δίκαιες, όπου είναι έγκυρα σωστά συνδεδεμένες στο πρόγραμμα εργασιών και δεν είναι αποτελεσματικές. Ο λόγος είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν "αποσυρθεί" από τη δουλειά τους. Με άλλα λόγια, έχουν γίνει απαθείς και βλέπουν τις χρηματοοικονομικές ανταμοιβές συνδεδεμένες όχι με την απόδοση του έργου και την παραγωγικότητα, αλλά με την ηθική υποχρέωση της διοίκησης να τους πληρώνει για το είδος του κόσμου στον οποίο αυτοί εργάζονται.

Μερικές γενικεύσεις για τους εργαζόμενους θα συμπεριλάβουν και τις ακόλουθες: Μαθαίνουμε ότι η ικανοποίηση και το ηθικό των εργαζομένων δεν είναι κατ' ανάγκη συνδεδεμένα με την υγεία του επιχειρηματικού οργανισμού. Υπάρχουν εργαζόμενοι που είναι πολύ ικανοποιημένοι και καθόλου παραγωγικοί. Υπάρχουν εργαζόμενοι που είναι μετρίως δυσαρεστημένοι και όμως είναι αρκετά παραγωγικοί. Υπάρχουν εργαζόμενοι που έχουν υψηλό ηθικό και αισθάνονται κάποια δέσμευση από τη δουλειά τους και ακόμα λιγότερη δέσμευση από τον οργανισμό που εργάζονται. Υπάρχουν εργαζόμενοι που είναι πολύ ικανοποιημένοι, πολύ παραγωγικοί και πολύ αντιτεθήμενοι σε οποιαδήποτε αλλαγή συμπεριφοράς του οργανισμού.

Ο Argyris βρήκε ότι στους οργανισμούς αναπτύσσεται η τέχνη που την ονομάζει "δυναμική των υφισταμένων", η ικανότητα δηλαδή να φαίνεται ο υφιστάμενος γεμάτος ζωτικότητα, όταν στην πραγματικότητα είναι πνευματικά και ψυχικά εξαντλημένος. Η "δυναμική των υφισταμένων" συμπεριλαμβάνει το χειρισμό του προϊσταμένου κατά τέτοιο τρόπο, ώστε αυτός να νομίζει ότι κατευθύνει τον υφιστάμενο, όταν ο υφιστάμενος είναι που ελέγχει, στην ουσία, την κατάσταση όλη την ώρα.

Σ' έναν οργανισμό που έχει ταμπού, πρέπει να είναι κανείς πολύ προσεκτικός στην αντιμετώπιση της πραγματικότητας. Δηλαδή πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός στην αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με διάφορα άτομα, με διαπροσωπικές σχέσεις, με αντιπαλότητες ομάδων, και με τα ιερά πρότυπα του οργανισμού.

Εάν κάποιος πιστεύει ότι η αλήθεια μπορεί να αναστατώσει τους άλλους, τότε το πιο πολιτισμένο και ευγενικό που έχει να κάνει, είναι να μην πει την αλήθεια. Ή να την πει την αλήθεια έτσι ώστε να μπορεί να αποδείξει ότι στην πραγματικότητα δεν είπε την αλήθεια: Κανείς δεν θα μπορεί να ανιχνεύσει την αλήθεια στα μηνύματά του. Τη διαδικασία αυτή ο Argyris την αποκαλεί διαδικασία αυτοπροστασίας.

3.4.1. Οργάνωση με βάση τη θεωρία Z

Η οργάνωση με βάση τη θεωρία Z αναπτύχθηκε από τον Gushi και έχει αρκετά χαρακτηριστικά, που εκτιμούνται πολύ από την ανώτατη διοίκηση. Σε αντίθεση με τεχνικές της διοίκησης που έχουν προκαλέσει ιδιαίτερη προσοχή σε ακαδημαϊκούς και ερευνητές, αλλά έχουν περιορισμένη εφαρμογή στην πράξη -όπως είναι η διοίκηση με βάση στόχους, ο εμπλουτισμός εργασίας κλπ- η θεωρία Z έχει ελκυστικότητα, επειδή δίνει στην ανώτατη διοίκηση αυξημένο έλεγχο, ενώ ταυτόχρονα δίνει την εντύπωση ότι τον μειώνει. Έτσι σε αντίθεση με πολλές άλλες έννοιες της διοικητικής, η θεωρία Z συμπλέει ομαλά με τις πολιτικές πραγματικότητες μέσα στους οργανισμούς.

Θεωρία Z είναι η ονομασία που έχει δοθεί στο αμερικάνικο αντίστοιχο του ιαπωνικού συστήματος διοίκησης. Εταιρείες όπως η IBM, η Procter και Gamble και η Hewlett-Packard έχουν εξακριβωθεί σαν οργανισμοί της θεωρίας Z, και οι στρατηγικές αλλά και γενικότερα οι τεχνικές της διοίκησής τους έχουν βρεθεί να είναι πολύ διαφορετικές από αυτές που εφαρμόζονται στις περισσότερες αμερικάνικες εταιρείες. Η ουσία της διοίκησης στους μεγάλους ιαπωνικούς οργανισμούς είναι η εστίαση της προσοχής στους ανθρώπινους πόρους.

Το ιαπωνικό σύστημα διοίκησης έχει λιγότερους κανόνες με κανονισμούς, οι εργασίες σχεδιάζονται σε ομαδική βάση και έχει λιγότερα κάθετα επίπεδα. Χαρακτηριστική τυπικής αμερικάνικης επιχείρησης είναι η Ford Motor Company, η οποία μεταξύ του εργαζομένου στο εργοστάσιο και

του προέδρου στην Ιαπωνία έχει, αντίστοιχα, μόνο έξι στρώματα διοίκησης, από την ανώτατη μέχρι την κατώτατη. Η αποδοτικότητα, εξαιτίας της επίπεδης ιαπωνικής δομής διοίκησης, είναι το σημαντικό στοιχείο που εξηγεί το πως οι Ιάπωνες παραγωγοί μπορούν να κατασκευάσουν ένα αυτοκίνητο και να το στείλουν στις Η.Π.Α. με 1.500 δολάρια λιγότερο κόστος, απ' όσο κοστίζει στη Ford και τους άλλους Αμερικάνους κατασκευαστές αυτοκινήτων, να παράγουν και να πουλήσουν ένα παρόμοιο όχημα.

Η θεωρία Z αφορά κυρίως τις ανθρώπινες σχέσεις. Είναι μια καθαρά ανθρωπιστική προσέγγιση των εργαζομένων. Μεγάλο μέρος από τον ενθουσιασμό για τη θεωρία Z έχει προέλθει πιθανότατα από την πεποίθηση ότι αυτή θα κάνει τους οργανισμούς πιο δημοκρατικούς και θα εξισώσει τη δύναμη μεταξύ της διοίκησης και του εργατή.

Ο Stephen Robbins όμως τεκμηριώνει καλά την αντίθετη άποψη:

Στους οργανισμούς της θεωρίας Z υπάρχει έλλειψη μεσαίας διοίκησης. Οι υψηλοί οργανισμοί μειώνουν τη δύναμη της ανώτατης διοίκησης, επειδή οι μεσαίοι μάνατζερς κερδίζουν τον έλεγχο τη πληροφόρησης. Οι μεσαίοι μάνατζερς γνωρίζουν πολύ περισσότερα για το τι συμβαίνει στο λειτουργικό επίπεδο. Επίσης μπορούν να φιλτράρουν τις πληροφορίες προτού τις περάσουν στην ανώτατη διοίκηση. Οι οργανισμοί της θεωρίας Z, ακριβώς επειδή τείνουν να είναι επίπεδοι, αυξάνουν τη δύναμη της ανώτατης διοίκησης, αυξάνοντας τον έλεγχό τους επί της πληροφόρησης.

Το γεγονός ότι η θεωρία Z θέλει τους εργαζόμενους να εκπαιδεύονται γενικά μάλλον, παρά ειδικά, είναι σημαντικό από την άποψη του ελέγχου δύναμης. Η δύναμη των εργαζομένων μειώνεται, επειδή δεν αποκτούν τα είδη εξειδικευμένης γνώσης από τα οποία μπορεί να εξαρτάται ένας οργανισμός. Όσο τα άτομα αποκτούν εξειδικευμένη γνώση, δεν διατηρούν το μονοπώλιό της. Οι εργαζόμενοι, έχοντας γενικές γνώσεις, μπορούν να υποκαταστήσουν ο ένας τον άλλον, πράγμα που αυξάνει το διοικητικό έλεγχο. Επιπρόσθετα, όσο η πλειονότητα των οργανισμών σε μια χώρα δίνει

έμφαση στην απόκτηση εξειδικευμένων ικανοτήτων δουλειάς, οι εργαζόμενοι της Θεωρίας Z θα έχουν μειωμένη κινητικότητα, επειδή ο γενικός προσανατολισμός τους τους κάνει λιγότερο πολύτιμους της θεωρίας Z διαλέγει τη σύσταση των ομάδων εργασίας, ποιός θα είναι σε καθεμία ομάδα και τις αλλαγές εργασίας μεταξύ των ομάδων. Αυτή η δύναμη διασφαλίζει στη διοίκηση ότι κανένα άτομο ή ομάδα δεν θα αποκτήσει οποιονδήποτε σημαντικό βαθμό επιρροής στον οργανισμό.

Η ψυχολογική δέσμευση των εργαζομένων από τον οργανισμό για όλη την περίοδο της ζωής τους ως εργαζομένων, τους κάνει να υπομείνουν συνθήκες για τις οποίες διαφορετικά θα παραπονούνταν. Αν πάρουμε δοσμένο ότι η αξιολόγησή τους δίνει έμφαση στην ικανότητά τους να συγχρονίζονται με τους άλλους, οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς της θεωρίας Z είναι λιγότερο επιρρεπείς στην υποκίνηση προστριβών και περισσότερο δεκτικοί στο να συμβιβάζονται με τη συμπεριφορά που η διοίκηση ζητάει.

Αυτοί που έχουν τη δύναμη σε έναν οργανισμό, αναζητούν μια δομή που διατηρεί και αυξάνει τον έλεγχό τους. Η θεωρία Z υλοποιεί το γεγονός ότι δίνει την εικόνα της εξίσωσης δυνάμεων.

3.5. Το χρήμα σαν κίνητρο

Το χρήμα είναι ένα πολύ μπερδεμένο κίνητρο το οποίο εμπλέκεται κατά τέτοιο τρόπο μ' όλα τα είδη των αναγκών, εκτός των φυσιολογικών ή βασικών, ώστε η σπουδαιότητά του να είναι συχνά δύσκολο να εξακριβωθεί. Π.χ., σε μερικές περιπτώσεις το χρήμα μπορεί να παράσχει σ' ένα άτομο μερικά υλικά πράγματα, όπως ένα ωραίο σπορ αυτοκίνητο, από το οποίο μπορεί να κερδίσει ένα αίσθημα κοινωνικής επαφής (σύμβολο γοήτρου), κι ακόμα αυτοπραγμάτωσης (γίνεται ένας διακεκριμένος οδηγός αυτοκινήτου). Γι' αυτό αναβάλαμε τη συζήτηση για το χρήμα σαν κίνητρο μέχρις ότου ξεκαθαριστούν άλλες βασικές έννοιες.

Από έρευνες σχετικές με προγράμματα αμοιβών σαν κινήτρων διαπιστώθηκε πως το χρήμα, το "παλιό αξιόπιστο" υποκινητικό εργαλείο, δεν είναι τόσο "παντοδύναμο" όπως υποτίθεται πως είναι, ιδιαίτερα για εργάτες παραγωγής. Για καθένα απ' αυτούς τους εργαζόμενους, άλλος βασικός παράγοντας, όπως αποκάλυψε ο Elton Mayo, είναι η ομάδα εργασίας στην οποία ανήκει, την πίεση της οποίας μόλις ένα 10% των εργαζομένων μπορεί ν' αγνοήσει και να παράγει όσο το δυνατόν περισσότερο σύμφωνα με ένα σχέδιο κινήτρων. Φαίνεται πως, ενώ ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται για καλύτερευση της δικής του οικονομικής θέσης, υπάρχουν πολλές άλλες απόψεις, όπως οι γνώμες των συναδέλφων του, η άνεση στην εργασία κι η μακροχρόνια σιγουριά του, που τον εμποδίζουν ν' ανταποκριθεί άμεσα, αυτόματα και θετικά προς ένα πρόγραμμα κινήτρων.

Σύμφωνα μ' άλλους συγγραφείς το πιο λεπτό και σπουδαίο χαρακτηριστικό του χρήματος είναι η δυναμή του σαν σύμβολο. Η πιο φανερή συμβολική του δύναμη είναι η αξία του στην αγορά. Είναι δηλ. αυτό που μπορεί ν' αγοράσει το χρήμα, όχι το χρήμα καθεαυτό, που του δίνει αξία. Αλλά η συμβολική δύναμη του χρήματος δεν περιορίζεται στην αξία του στην αγορά. Μπορεί να συμβολίζει σχεδόν κάθε ανάγκη που το άτομο θέλει αυτό το χρήμα ν' αντιπροσωπεύει. Μ' άλλα λόγια, το χρήμα μπορεί να σημαίνει οτιδήποτε οι άνθρωποι θέλουν να σημαίνει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ Ή ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ

4.1. Γενικά

Οι σχέσεις που υπάρχουν σε διάφορα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από παρατηρήσεις, αποτελούν πολύτιμο υλικό για πραγματοποίηση προβλέψεων μελλοντικών εξελίξεων του φαινομένου που μελετάται.

Η σύγκριση ακριβώς αυτών των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν και η εξακρίβωση του νόμου που διέπει τις σχέσεις των φαινομένων, αποτελεί το επιστέγασμα της στατιστικής έρευνας.

Η σύγκριση των δεδομένων επιτρέπει στον ερευνητή την παρακολούθηση των ομοιοτήτων και διαφορών των φαινομένων που εξετάζονται και οδηγεί σε διατύπωση συμπερασμάτων σχετικά με τις σχέσεις εξαρτήσεώς τους. Εάν συσχετιστεί έτσι η κατανάλωση βενζίνας, με τα χιλιόμετρα που διανύθηκαν διαπιστώνεται έντονη συσχέτιση μεταξύ χιλιομέτρων και καταναλώσεως. Εάν όμως συσχετιστεί η κατανάλωση βενζίνας αυτοκινήτων με τις πυρκαγιές σε δάση κατά την θερινή περίοδο, προφανώς καμία ή ελαχίστη μόνο σχέση πρέπει να υπάρχει.

Ο γεωπόνος, με βάση την συσχέτιση, μπορεί έτσι να οδηγείται σε αξιόλογες και ακριβείς προβλέψεις στρεμματικής αποδόσεως, με την αύξηση της λιπάνσεως ή της αρδεύσεως, ενώ ο οικονομολόγος μπορεί να εκτιμήσει τη μελλοντική κατανάλωση ορισμένων ειδών (κρέατος π.χ.), με βάση την εξελικτική πορεία του Εθνικού εισοδήματος και την παράλληλη πορεία της καταναλώσεως. Ο ερευνητής γιατρός, τέλος, μπορεί να κρίνει την επίδραση του καπνίσματος στον καρκίνο των πνευμόνων, ανάλογα προς τον αριθμό των τσιγάρων που καπνίζει ο ασθενής.

Η ανάλυση συνεπώς της φύσεως και η εκτίμηση της προσεγγίσεως των στοιχείων δύο ή περισσότερων σειρών ονομάζεται συσχέτιση, σε αντίθεση

δε με τα όσα ειπώθηκαν μέχρι τώρα, στη συσχέτιση εξετάζονται περισσότερες από μία μεταβλητές.

Βασικός σκοπός της μεθοδολογίας της συσχέτισης είναι η εκτίμηση των τιμών μιας μεταβλητής από γνωστές τιμές μιας άλλης μεταβλητής, η μέτρηση της ακρίβειας αυτής της εκτιμήσεως και η πραγματοποίηση προβλέψεων μελλοντικών εξελίξεων, με βάση τα στοιχεία που ήδη μετρήθηκαν.

Ο λόγος, συνεπώς, που επιβάλλει την εξεύρεση της συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών (π.χ. εξόδων διαφημίσεως και πωλήσεων) είναι γιατί επιτρέπει την πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων και τον έλεγχο μελλοντικών γεγονότων.

Αν είναι, έτσι, γνωστή η στενή σχέση διανυόμενων χιλιομέτρων και καταναλώσεως που δίνει χρειαστεί για την κάλυψη της αποσπάσεως π.χ. δεξαμενή του αυτοκινήτου, υπολογίζεται "προβλέπεται" πόσα χιλιόμετρα θα διανυθούν.

Αντίστροφα η γνώση της σχέσεως καταναλώσεως, ως προς την χιλιομετρική κάλυψη, επιτρέπει τον έλεγχο της καλής λειτουργίας της μηχανής. Εάν η κατανάλωση κατά χιλιόμετρο δεν είναι η προβλεπόμενη, υπάρχει ανωμαλία στην λειτουργία της μηχανής.

Στην επιχειρηματική ζωή, η πρόβλεψη εξελίξεως ενός μεγέθους από κάποιο άλλο είναι μεγάλης πρακτικής αξίας, εφόσον μεσολαβεί κάποιος χρόνος στην διαμόρφωση της εξελίξεως της δεύτερης σειράς από την πρώτη. Υπάρχει π.χ. μεγάλη συσχέτιση μεταξύ χορηγήσεως αδειών ιδρύσεως σχολείων από το Υπουργείο Παιδείας και του αριθμού θρανίων που θα αγοραστούν τα επόμενα έτη. Έτσι, οι κατασκευαστές θρανίων μπορούν, με βάση τις εκδιδόμενες άδειες, να προβλέψουν την δυνατή παραγωγή των επόμενων ετών, με βάση τις αποφάσεις ιδρύσεως σχολείων. Παρόμοιες μελέτες λαμβάνουν χώρα σε εθνική και παγκόσμια κλίμακα γιατί διευκολύνουν τους οικονομολόγους να προβλέψουν την πιθανή μελλοντική οικονομική θέση.

Η μεθοδολογία της συσχέτισεως στηρίζει την πραγματοποίηση της αποστολής της στην κατάρτιση, με μαθηματική έκφραση, των εξισώσεων οι οποίες περιγράφουν τις λειτουργικές επιδράσεις μεταξύ της εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής. Εξαρτημένη χαρακτηρίζεται η μεταβλητή που δέχεται την επίδραση της άλλης "ανεξάρτητης" μεταβλητής. Η ποσότητα των προϊόντων που παράγονται σε σχέση με το ύψος βροχοπτώσεως κατά την καλλιεργητική περίοδο αποτελούν την εξαρτημένη και την ανεξάρτητη μεταβλητή αντίστοιχα.

Η καταρτιζόμενη εξίσωση συσχέτισεως χρησιμοποιείται για την εκτίμηση των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής, με βάση τις διάφορες τιμές της ανεξάρτητης μεταβλητής. Οι σχέσεις όμως εξαρτήσεως των διάφορων φαινομένων είναι πολλές φορές πολυσύνθετες, γιατί εφαρμόζονται αλληλεπιδράσεις και αντενέργειες από τη μια προς την άλλη που δύσκολα μετριοούνται και συγκρίνονται.

Υπάρχουν, παρόλα αυτά, φαινόμενα που τα στοιχεία μιας Α σειράς βρίσκονται σε απόλυτη μαθηματική σχέση με άλλα στοιχεία μιας Β σειράς και αποτελούν έτσι αναμφισβήτητους νόμους. Μαθηματικά, Χημεία, Φυσική κλπ. επιστήμες παρέχουν άπειρα τέτοια παραδείγματα. Οι θεωρητικές όμως επιστήμες, μεταξύ των οποίων και η Οικονομία, δεν παρέχουν παρόμοια, παραδείγματα σε απόλυτα σταθερές σχέσεις εξαρτήσεως, όπως στις φυσικές επιστήμες. Αυτές οι σχέσεις στην Οικονομία είναι άλλοτε απροσδιόριστες και άλλοτε χαλαρές, γιατί κατευδύνονται και μεταβάλλονται από την βούληση και τις ενέργειες του ανθρώπου. Η στατιστική Μεθοδολογία, παρόλα αυτά, παρέχει και εδώ δυνατότητες ικανοποιητικής διαγνώσεως των σχέσεών τους που αποκαλύπτουν και δεμελιώνουν τον υφιστάμενο ή "υποβόσκοντα" νόμο.

Εκείνο όμως το οποίο πρέπει να καταστεί απόλυτα σαφές, είναι ότι η στενή ή απόλυτη συσχέτιση δύο μεταβλητών δεν αποτελεί σχέση αιτίου και αιτιατού. Η Στατιστική έννοια της συσχέτισεως είναι αδρανής από άποψη αιτιότητας. Το ένα μεταβλητό μπορεί να επηρεάζεται και να αποτελεί αφορμή για το άλλο. Η διαπίστωση όμως αυτή είναι απόρροια λογικών μόνο

συλλογισμών και όχι μαθηματικών συμπερασμάτων. Αν, ύστερα από μια συσχέτιση, αποδειχθεί π.χ. ότι οι υψηλοί έλαβαν πολύ καλύτερη βαθμολογία από τους κοντούς στις εξετάσεις, τούτο προφανώς οφείλεται σε συμπτωματικά γεγονότα τα οποία δεν είναι εύκολο να ερμηνευτούν από τον στατιστικόλόγο, του οποίου αποστολή και μόνο είναι να μετρήσει και να εύρει την μαθηματική σχέση των δύο μεταβλητών. Έργο άλλων μελετητών, ενδεχόμενα βιολόγων, κοινωνιολόγων, ψυχολόγων, παιδαγωγών κλπ., είναι να ερμηνεύσουν την ύπαρξη αιτιότητας στην ανεξήγητη, κατ' αρχήν, σχέση που εμφανίστηκε.

Όπως αναφέραμε και στα προηγούμενα κεφάλαια η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα κίνητρα που τους παρέχονται από την διοίκηση. Σαν πιο κύριο μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας συναντήσαμε στην έρευνά μας το χρήμα, οι μισθοί δηλαδή των εργαζομένων.

Προσπάθεια των επιχειρήσεων είναι να αυξήσουν την απόδοση των υπαλλήλων τους με την παροχή περισσότερων χρημάτων, δημιουργώντας τους έτσι και καλύτερη ψυχολογική διάθεση προς την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον γενικότερα.

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να δείξουμε κατά πόσο το χρήμα επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Για να το πετύχουμε αυτό θα χρησιμοποιήσουμε την μέθοδο της παλινδρόμησης. Δηλαδή θα πάρουμε σαν δεδομένα δύο μεταβλητές: την ετήσια παραγωγή του κάθε προϊόντος κατά κλάδο (x_i), και τους μισθούς των εργαζομένων (y_i).

Δουλεύοντας πάνω σ' αυτές τις δύο μεταβλητές θα προσδιορίσουμε αρχικά τις τιμές που θα πάρει η εξίσωση της παλινδρόμησης $\hat{y} = \hat{\alpha} + \hat{\beta}y_1$.

Στην συνέχεια με τις δεδομένες τιμές θα προχωρήσουμε στον υπολογισμό του δείκτη προσδιορισμού ή προσαρμογής. Ο δείκτης αυτός προσδιορισμού είναι και το πιο βασικό σημείο του όλου υπολογισμού. Και αυτό γιατί ο δείκτης προσδιορισμού μας δείχνει το πόσο τέλειος είναι ο όλος υπολογισμός μας.

Ο δείκτης αυτός συμβολίζεται με:

$$r_2 = 1 - \frac{\sigma^2}{\sigma_y^2} \quad \text{οπου} \quad \sigma_y^2 = \frac{\sum y_i^2}{N} - \mu_y^2$$

Δηλαδή όσο η τιμή του r^2 θα τείνει προς την μονάδα (1) τόσο τέλεια είναι η προσαρμογή της ευθείας $\hat{y} = \hat{\alpha} + \hat{\beta}y_i$, η οποία περιγράφει πολύ καλά τα δεδομένα μας, την παραγωγή δηλαδή και τους μισθούς και ο ρόλος των μισθών στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Στην συνέχεια του κεφαλαίου υπάρχουν στατιστικές αναλύσεις με την μέθοδο της παλινδρόμησης πάνω σε κλάδους ή βιομηχανίες για τα έτη 1987-92 οι οποίες φανερώνουν τον ρόλο των μισθών στην αύξηση της παραγωγικότητας.

4.2. Κλάδος κατασκευής μεταφορικών μέσων

	$x_i = \text{τεμάχια (σε χιλιάδες)}$		$y_i = \text{Μισθοί (σε χιλιάδες)}$		
Έτη	x_i	y_i	$x_i y_i$	x_i^2	y_i^2
1987	2,7	176	475	7,29	30.976
1988	2,5	177	443	6,25	31.329
1989	3,1	176	546	9,61	30.976
1990	3,5	185	648	12,25	34.225
1991	3,6	184	662	12,96	33.856
1992	3,3	190	627	10,89	36.100
	19	1.088	3.401	59	197.462
	$\sum x_i$	$\sum y_i$	$\sum x_i y_i$	$\sum x_i^2$	$\sum y_i^2$

Πηγή δεδομένων (x_i, y_i): Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος

Η εξίσωση παλινδρόμησης είναι: $\hat{y} = \hat{\alpha} + \hat{\beta}y_i$

$$\text{No 6} \quad \mu_x = \frac{\sum x_i}{N} = \frac{19}{6} = 3,16 \quad \mu_y = \frac{\sum y_i}{N} = 181,3$$

$$\hat{\beta} = \frac{N \cdot \sum x_i y_i - \sum x_i \cdot \sum y_i}{N \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} = \frac{6 \cdot 3401 - 19 \cdot 1088}{6 \cdot 59 - (19)^2} =$$
$$= \frac{20406 - 20672}{354 - 361} = \frac{-266}{-7} = 38$$

$$\hat{\alpha} = \mu_y - \hat{\beta} \cdot \mu_x = 181,3 - 38 \cdot 3,16 = 181,3 - 120 = 61,3$$

Έτσι η εξίσωση παλινδρόμησης θα είναι:

$$\hat{y} = 61,3 + 38 \cdot x_i$$

Τώρα θα πρέπει να κάνουμε έλεγχο προσαρμογής της ευθείας $\hat{y} = 61,3 + 38 \cdot x_i$.

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο αυτό είναι ο δείκτης προσδιορισμού ή προσαρμογής.

Ο δείκτης αυτός συμβολίζεται με ρ^2 και δίνεται από τον τύπο:

$$\rho^2 = 1 - \frac{\sigma^2}{\sigma_y^2} \quad \text{όπου} \quad \sigma_y^2 = \frac{\sum y_i^2}{N} - \mu_y^2$$

Έτσι θα έχουμε:

$$\sigma^2 = \frac{\sum y_i^2 - \hat{\alpha} \cdot \sum y_i - \hat{\beta} \cdot \sum x_i y_i}{N} = \frac{197.462 - 61,3 \cdot 1088 - 3401 \cdot 38}{6} =$$
$$= \frac{197.462 - 66.694,4 - 129.238}{6} = \frac{1.529,6}{6} = 254,933$$

$$\sigma_y^2 = \frac{\sum y_i^2}{N} - \mu_y^2 = \frac{197.462}{6} - 543,9 = 32.366,4$$

$$\text{Έτσι: } \rho^2 = 1 - \frac{\sigma^2}{\sigma_y^2} = 1 - \frac{254,933}{32.366,4} = 1 - 0,007 = 0,99$$

Βλέπουμε λοιπόν ότι οι μισθοί στον κλάδο κατασκευής μεταφορικών μέσων, κατά τα έτη 1987-92, ήταν κατά 99% (0,99) το πιο βασικό μέσο υποκίνησης για την αύξηση της παραγωγικότητας.

4.3. Βασικές μεταλλουργικές βιομηχανίες

	$x_i = \text{τεμάχια (σε χιλιάδες)}$		$y_i = \text{Μισθοί (σε χιλιάδες)}$		
Έτη	x_i	y_i	$x_i y_i$	x_i^2	y_i^2
1987	3,5	10	35	12,25	100
1988	3,7	9	33	13,69	81
1989	3,8	9	34	14,44	81
1990	4	09	36	16	81
1991	4,3	11	47	18,49	121
1992	4	12	48	16	144
	23	60	233	91	608
	Σx_i	Σy_i	$\Sigma x_i y_i$	Σx_i^2	Σy_i^2

Πηγή δεδομένων (x_i, y_i) : Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος

Εξίσωση παλινδρόμησης: $\hat{y} = \hat{\alpha} + \hat{\beta} x_i$

$$N=6 \quad \mu_x = \frac{\Sigma x_i}{N} = \frac{23}{6} = 3,83 \quad \mu_y = \frac{\Sigma y_i}{N} = \frac{60}{6} = 10$$

$$\hat{\beta} = \frac{N \cdot \Sigma x_i y_i - \Sigma x_i \cdot \Sigma y_i}{N \cdot \Sigma x_i^2 - (\Sigma x_i)^2} = \frac{6 \cdot 233 - 23 \cdot 60}{6 \cdot 91 - (23)^2} =$$

$$= \frac{1398 - 1380}{546 - 529} = \frac{18}{17} = 1,05$$

$$\hat{\alpha} = \mu_y - \hat{\beta} \cdot \mu_x = 10 - 1,05 \cdot 3,83 = 10 - 4,02 = 5,98$$

Έτσι η εξίσωση παλινδρόμησης θα είναι:

$$\hat{y} = 5,98 + 1,05 \cdot x_i$$

Τώρα θα κάνουμε έλεγχο προσαρμογής χρησιμοποιώντας τον δείκτη προσδιορισμού όπως και στο προηγούμενο παράδειγμα.

$$r^2 = 1 - \frac{\sigma^2}{s_y^2} \quad \text{οπου} \quad s_y^2 = \frac{\sum y_i^2}{N} - \mu_y^2$$

Έτσι θα έχουμε:

$$\sigma^2 = \frac{\sum y_i^2 - \hat{\alpha} \cdot \sum y_i - \hat{\beta} \cdot \sum x_i y_i}{6(N)} = \frac{608 - 5,98 \cdot 60 - 1,05 \cdot 233}{6} =$$

$$= \frac{608 - 358,8 - 244,6}{6} = \frac{4,6}{6} = 0,76$$

$$s_y^2 = \frac{\sum y_i^2}{N} - \mu_y^2 = \frac{608}{6} - 30 = 71,3$$

Άρα:

$$r^2 = 1 - \frac{\sigma^2}{s_y^2} = 1 - \frac{0,76}{71,3} = 0,99$$

Έτσι και στον κλάδο των βασικών μεταλλουργικών βιομηχανιών ο μισθός είναι κατά 99% ο πιο βασικός παράγων υποκίνησης των εργαζομένων.

4.4. Βιομηχανίες ειδών διατροφής

	$x_i = \text{τεμάχια (σε χιλιάδες)}$		$y_i = \text{Μισθοί (σε χιλιάδες)}$		
Ετη	x_i	y_i	$x_i y_i$	x_i^2	y_i^2
1987	3	69	207	9	4.761
1988	3,4	73	248	12	5.329
1989	3,3	71	234	11	5.041
1990	3,5	69	242	13	4.761
1991	5,8	72	418	34	5.184
1992	5,2	70	364	27	4.900
	24	424	1713	106	29.976
	$\sum x_i$	$\sum y_i$	$\sum x_i y_i$	$\sum x_i^2$	$\sum y_i^2$

Πηγή δεδομένων (x_i-y_i): Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος

Εξίσωση παλινδρόμησης: $\hat{y} = \hat{\alpha} + \hat{\beta}x_i$

$$N=6 \quad \mu_x = \frac{\sum x_i}{N} = \frac{24}{6} = 4 \quad \mu_y = \frac{\sum y_i}{N} = \frac{424}{6} = 70,6$$

$$\hat{\beta} = \frac{N \cdot \sum x_i y_i - \sum x_i \cdot \sum y_i}{N \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} = \frac{6 \cdot 1713 - 24 \cdot 424}{6 \cdot 106 - (24)^2} =$$

$$= \frac{10.278 - 10.176}{636 - 576} = \frac{102}{60} = 1,7$$

$$\hat{\alpha} = \mu_y - \hat{\beta} \cdot \mu_x = 70,6 - 1,7 \cdot 4 = 70,6 - 6,8 = 63,8$$

Έτσι η εξίσωση παλινδρόμησης θα είναι:

$$\hat{y} = 63,8 + 1,7 \cdot x_i$$

Τώρα θα κάνουμε έλεγχο προσαρμογής χρησιμοποιώντας τον δείκτη προσδιορισμού προσαρμογής όπως και στο προηγούμενο παράδειγμα.

$$r^2 = 1 - \frac{\sigma^2}{\sigma_y^2} \quad \text{οπου} \quad \sigma_y^2 = \frac{\sum y_i^2}{N} - \mu_y^2$$

Έτσι θα έχουμε:

$$\sigma^2 = \frac{\sum y_i^2 - \hat{\alpha} \cdot \sum y_i - \hat{\beta} \cdot \sum x_i y_i}{N} = \frac{29.976 - 63,8 \cdot 424 - 1,7 \cdot 1713}{6} =$$

$$= \frac{29.976 - 27.051 - 2.912}{6} = \frac{13}{6} = 2,16$$

$$\sigma_y^2 = \frac{\sum y_i^2}{N} - \mu_y^2 = \frac{29.976}{6} - 70,6^2 = 4.996 - 4.984 = 12$$

$$\text{Άρα: } r^2 = 1 - \frac{\sigma^2}{\sigma_y^2} = 1 - \frac{2,16}{12} = 0,82$$

Έτσι και στον κλάδο παρασκευής ειδών διατροφής ο μισθός είναι ο κύριος παράγοντας υποκίνησης για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Αφού ο δείκτης είναι σχεδόν ίσος με την μονάδα. Δηλαδή ο μισθός είναι κατά 99% (0,99) ο πιο κύριος παράγοντας υποκίνησης των εργαζομένων.

4.5. Χημικές βιομηχανίες

	$x_i = \text{τεμάχια (σε χιλιάδες)}$		$y_i = \text{Μισθοί (σε χιλιάδες)}$		
Έτη	x_i	y_i	$x_i y_i$	x_i^2	y_i^2
1987	6	45	270	36	2025
1988	5,8	43	249,4	33,6	1849
1989	5,3	46	243,8	280,9	2116
1990	6	45	270	36	2025
1991	5,2	47	244,4	27,04	2209
1992	4,2	48	201,6	17,64	2304
	33	274	1.479	178	12.528
	Σx_i	Σy_i	$\Sigma x_i y_i$	Σx_i^2	Σy_i^2

Πηγή δεδομένων (x_i, y_i) : Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος

Εξίσωση παλινδρόμησης: $\hat{y} = \hat{\alpha} + \hat{\beta} x_i$

$$N=6 \quad \mu_x = \frac{\Sigma x_i}{N} = \frac{33}{6} = 5,5 \quad \mu_y = \frac{\Sigma y_i}{N} = \frac{274}{6} = 45,6$$

$$\hat{\beta} = \frac{N \cdot \Sigma x_i y_i - \Sigma x_i \cdot \Sigma y_i}{N \cdot \Sigma x_i^2 - (\Sigma x_i)^2} = \frac{6 \cdot 1479 - 33 \cdot 274}{6 \cdot 178 - (33)^2} =$$

$$= \frac{8874 - 9024}{1068 - 1089} = \frac{-150}{-21} = 7,14$$

$$\hat{u} = \mu y - \hat{\beta} \cdot \mu x = 45,6 - 7,14 \cdot 5,5 = 45,6 - 39,27 = 6,33$$

Έτσι η εξίσωση παλινδρόμησης θα είναι:

$$\hat{y} = 6,33 + 7,14 \cdot x,$$

Τώρα όπως και στα προηγούμενα παραδείγματα θα κάνουμε έλεγχο προσαρμογής με τον δείκτη προσδιορισμού.

$$r^2 = 1 - \frac{\sigma^2}{\sigma y^2} \quad \text{οπου} \quad \sigma y^2 = \frac{\sum y_i^2}{N} - \mu y^2$$

Έτσι θα έχουμε:

$$\begin{aligned} \sigma^2 &= \frac{\sum y_i^2 - \hat{\alpha} \cdot \sum y_i - \hat{\beta} \cdot \sum x_i y_i}{N} = \frac{12.528 - 6,33 \cdot 274 - 7,14 \cdot 1479}{6} = \\ &= \frac{12.528 - 1734 - 10560}{6} = \frac{233,6}{6} = 38,93 \end{aligned}$$

$$\sigma y^2 = \frac{\sum y_i^2}{N} - \mu y^2 = \frac{12.528}{6} - 136,8 = 1.951,2$$

Άρα:

$$r^2 = 1 - \frac{\sigma^2}{\sigma y^2} = 1 - \frac{38,93}{1951,2} = 0,99$$

Όπως βλέπουμε λοιπόν στις χημικές βιομηχανίες ο δείκτης προσαρμογής μας δείχνει ότι ο μισθός ήταν κατά 99% ο πιο βασικός παράγοντας υποκίνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

5.1. Εισαγωγή

Όπως τονίστηκε στα προηγούμενα, στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας θα κερδηθεί ή θα χαθεί η μάχη για την ανάκαμψη της ελληνικής αλλά και της παγκόσμιας οικονομίας, στην επόμενη δεκαετία. Η τεχνολογία, η διοίκηση και άλλοι παράγοντες παραγωγικότητας έχουν μελετηθεί σε άλλα κράτη επί δεκαετίες και πιστεύεται ότι δεν μπορούν πια να αποδώσουν οφέλη με τους ρυθμούς που απέδιδαν στο παρελθόν, παρότι η παραγωγικότητα τους διαρκώς αυξάνει. Και δεν μπορούν, γιατί η παραγωγικότητα της ανθρώπινης εργασίας έχει αρχίσει να βαίνει με φθίνοντες ρυθμούς στα καθιερωμένα πλαίσια οργάνωσης της εργασίας. Μια επανεκτίμηση των τρόπων βελτίωσης της παραγωγικότητας πιθανότητα να αλλάξει ακόμα και την ίδια τη φύση της εργασίας με επανασχεδιασμό της στα σύγχρονα πρότυπα.

Σε μια από τις πιο αξιοσημείωτες μελέτες πάνω στο θέμα αυτό, ο κ. Θ. Αναστασιάδης έγραψε χαρακτηριστικά:

"Οι φορείς που οφείλουν και έχουν ενδιαφέρον να ασχοληθούν με τη βελτίωση της παραγωγικότητας του εργαζομένου (ΕΛΚΕΠΑ κυρίως, αλλά και ΟΑΕΔ, ΚΕΠΕ, ή υπουργείο Εργασίας, για να αναφερθούμε στους κρατικούς), δεν διαθέτουν στοιχεία και αυτό είναι μια δυσάρεστη διαπίστωση... Όταν οι ιδιωτικοί φορείς (ΟΒΕ, ΕΕΔΕ, ΕΕΕΕ, κλπ.), που ομολογουμένως αναπτύσσουν εντυπωσιακή δραστηριότητα όσον αφορά τα διάφορα προβλήματα της ελληνικής επιχειρήσεως, δεν έχουν καταπιαστεί με τη μελέτη της παραγωγικότητας του μέσου, του κοινού εργαζομένου, τότε ενισχύεται η άποψη ότι υπάρχει οξύ πρόβλημα".

Στην πλειοψηφία των Ελλήνων εργαζομένων - και των Ελλήνων γενικότερα - υπάρχει έντονη σύγχυση για το τι σημαίνει παραγωγικότητα

και ειδικότερα παραγωγικότητα της εργασίας. Υπάρχει επίσης διάχυτη κάποια αρνητική διάθεση προς οποιαδήποτε προσπάθεια για βελτίωση της παραγωγικότητας, γιατί αυτό συνδέεται με έννοιες της μορφής "εντατικοποίηση της εργασίας", "εκμετάλλευση του εργαζομένου, ώστε να παράγει περισσότερο", κλπ. Ολοι στην Ελλάδα μιλούν για χαμηλή παραγωγικότητα, πλην όμως για τους άλλους τομείς της οικονομίας, παραβλέποντας και δικαιολογώντας τη χαμηλή παραγωγικότητα του τομέα στον οποίο απασχολούνται, πάντοτε βέβαια δίχως παράθεση στοιχείων.

Επειδή καμία προσπάθεια για αύξηση της παραγωγικότητας δεν μπορεί να αποδώσει χωρίς τη συνειδητή συμμετοχή των εργαζομένων, όπως δείχτηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, θα πρέπει να ξεκινήσει μια εκστρατεία ενημέρωσης των εργαζομένων για να αντιληφθούν τα ακόλουθα:

- α. Η βελτίωση της παραγωγικότητάς τους δεν σημαίνει, κατ' ανάγκη, εντατικοποίηση της εργασίας και μεγαλύτερη κόπωση. Αντίθετα, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, μπορεί να σημαίνει πιο ευχάριστη εργασία και μεγαλύτερη προσωπική ικανοποίηση για τον εργαζόμενο.
- β. Η βελτίωση της παραγωγικότητας είναι ο μόνος δρόμος για την ανάκαμψη της οικονομίας μας.
- γ. Η βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας είναι ο ασφαλέστερος τρόπος για προστασία και αύξηση του πραγματικού εισοδήματος των εργαζομένων.

Κύριος παράγοντας της οικονομικής ανάπτυξης της Ελλάδας στα τελευταία 25 χρόνια ήταν η σημαντική βελτίωση της παραγωγικότητας που αποτέλεσμα είχε την αύξηση των πραγματικών εισοδημάτων των εργαζομένων. Πριν από μερικά χρόνια, όμως, ο ρυθμός της παραγωγικότητας στην Ελλάδα άρχισε να επιβραδύνεται έτσι ώστε σε συνδυασμό με τη στασιμότητα των βιομηχανικών επενδύσεων τα τελευταία χρόνια, είχε ως αποτέλεσμα τη διατήρηση του πληθωρισμού σε πολύ υψηλά

επίπεδα και τη στασιμότητα αρχικά, τη μείωση στη συνέχεια, των πραγματικών εισοδημάτων των εργαζομένων.

Στην περίοδο από το 1961 έως το 1979, παρατηρεί ο καθηγητής Γ. Καλαμωτουςάκης, συγκριτικά ο ρυθμός αύξησης της παραγωγικότητας και του πραγματικού κατά κεφαλή εισοδήματος της Ελλάδας είναι σημαντικά υψηλότερα των αντίστοιχων μέσων σταθμικών ρυθμών αύξησης, που πέτυχαν οι χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

Αυτό που αναλύθηκε στο πρώτο κεφάλαιο είναι ότι, κατά τη μελέτη της παραγωγικότητας εργασίας, η ποσοτικοποίησή της παρουσιάζει μεγάλες δυσκολίες για δύο κυρίως λόγους;

- a. Είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστεί η παραγωγικότητα της εργασίας από την παραγωγικότητα των άλλων συντελεστών. Το υψος της παραγωγής επηρεάζεται όχι μόνο από τη μεταβολή του κεφαλαίου, αλλά και από τη μεταβολή πολλών άλλων παραγόντων: του στυλ της διοίκησης, δηλαδή των εφαρμοζόμενων τεχνικών διοίκησης, της μορφής της οργάνωσης, των ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση και το περιβάλλον της, της σύνθεσης και της ποιότητας των πρώτων υλών, του τρόπου χρηματοδότησης, του γενικότερου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος.
- β. Στην προσπάθεια να υπολογιστούν δείκτες για ολόκληρους τομείς της βιομηχανίας, ή και όλης της οικονομίας, υπεισέρχεται μια κατ' ανάγκη "νόθευση". Ενώ λοιπόν η παραγωγικότητα της εργασίας μπορεί να υπολογιστεί με αρκετή ακρίβεια σε ένα εργαστήριο χειροποίητων υποδημάτων π.χ., δεν πλησιάζει πολύ την πραγματικότητα στην περίπτωση ενός πολύπλοκου εργοστασίου παραγωγής υποδημάτων, πολύ περισσότερο όταν αναφέρεται σε ολόκληρο τον κλάδο παραγωγής υποδημάτων.

Όταν προσπαθούμε να βελτιώσουμε την παραγωγικότητα στην πράξη, τότε διαπιστώνεται ότι τα προβλήματα κατά την αύξηση της

παραγωγικότητας, είναι σε κάθε περίπτωση διαφορετικά και απαιτούν ειδικές επί τούτου λύσεις.

Οι εργαζόμενοι (οι ανθρώπινοι πόροι κατά την οικονομολογική ορολογία) δεν είναι δυνατόν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, αν δεν τους δοθούν κίνητρα που να αξιοποιούν τις ικανότητες και την ενεργητικότητά τους, αν δεν έχουν ακριβή αντίληψη του αντικειμένου της εργασίας τους, αν δεν ικανοποιούνται, αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται για την εργασία τους.

Όταν το "κόστος" της ανίας και της απάθειας, που δημιουργούνται από εργασία βαρετή, αυξάνεται, τότε τα "κέρδη" από την παραγωγικότητα, που φέρνουν η σύγχρονη και σύνδετη τεχνολογία και οι μοντέρνες μέθοδοι παραγωγής, μειώνονται. Οι υλικές απολαβές πετυχαίνουν καλές εργασιακές σχέσεις και αυξήσεις στην παραγωγικότητα μέχρι ένα σημείο, πέρα από το οποίο αποδεικνύονται αντιοικονομικές.

Η αντίληψη αυτής της εργασίας και της παραγωγικότητας έχει δημιουργήσει χαλάρωση και απάθεια σ' όλο το φάσμα της παραγωγής (αγαθών και υπηρεσιών), μια απάθεια που, σαν επιδημία, επηρεάζει την οικογένεια, την κοινότητα και μεταβάλλεται σε κοινωνική νόσο.

Η παραγωγικότητα επηρεάζεται και από την καλλιεργούμενη διάθεση για εργασία, οπότε με το να συγκεντρώνεται η περισσότερη προσοχή στο ύψος, τη διάρθρωση, και τη φύση της αμοιβής και των παροχών, ίσως να χάνονται ενέργεια, χρήματα και ανθρώπινοι πόροι.

Η λύση βρίσκεται στον επανασχεδιασμό των εργασιών για καλύτερη εξισορρόπηση μεταξύ του περιεχομένου και της μεθόδου εργασίας, στα πλαίσια πιο προσωπικών σχέσεων, με τέτοιο τρόπο, ώστε αφενός μεν να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ατομικές απαιτήσεις του εργαζομένου, αφετέρου δε, να ικανοποιούν τις τεχνολογικές, οργανωτικές και διοικητικές απαιτήσεις της επιχείρησης ή της υπηρεσίας.

Τρεις είναι οι πρωταρχικές παράμετροι που πρέπει να έχει υπόψη της κάθε προσπάθεια για επανασχεδιασμό της εργασίας:

- α. Κοινωνική υποστήριξη και αναγνώριση
- β. Υπαρξη - δημιουργία επιθυμητού μέλλοντος
- γ. Περιθώρια προσωπικών χειρισμών.

5.2. Τρόποι απόδοσης της παραγωγικότητας της εργασίας στις ελληνικές επιχειρήσεις

Στο τμήμα αυτό της μελέτης εξετάζεται η σημασία της αύξησης της παραγωγικότητας για την οικονομική ανάκαμψη, αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, γιατί ενώ οι κεφαλαιουχικές επενδύσεις μπορεί κάλλιστα να μην κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα, η χρησιμοποίηση του κεφαλαίου να είναι εσφαλμένη.

Μύσα σε ένα, κυρίως, χρηματοοικονομικό πλαίσιο ανάλυσης έγιναν, πρόσφατα, έρευνες, για το ποιες από τις σύγχρονες αντιλήψεις στη Διοίκηση έχουν οδηγήσει τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις του κόσμου προς ένα ιδανικό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης: αυτό προς το οποίο θα πρέπει κάθε επιχείρηση να στραφεί στο προσεχές μέλλον. Οι κυριότερες από τις έρευνες αυτές είναι:

Thomas J. Peters και Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, Harper & Row Publishers, New York: 1982.

Anthony G. Athos και Richard Tanner Pascale, *The Art of Japanese Management*, New York Simon & Schuster, 1981.

Walter goldsmith και David Clutterbuck, *The Winning Streak: Britains Top Companies Reveal Their Formulas for Success*, London: 1984. Weidenfeld & Nicolson.

Georges Archier και Herve Serieyx, *L'entreprise de troisieme type*, Editions, du Seuil, Paris 1984, France.

Σε όλες τις παραπάνω μελέτες, επτά είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία, που οι πιο επιτυχημένες εταιρείες στον κόσμο έχουν να επιδείξουν.

1. Η στρατηγική, δηλ. η ύπαρξη συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.
2. Η οργανωτική δομή.
3. Τα συστήματα πληροφόρηση σχεδιασμού και ελέγχου.
4. Το στυλ (τρόπος) διοίκησης.
5. Το προσωπικό.
6. Οι ικανότητες.
7. Οι κοινές αξίες.

Τα ανωτέρω αποτελούν το πλαίσιο των "7-S" της εταιρείας συμβούλων McKinsey (McKinsey 7-S framework), στο οποίο κατέληξαν μετά από έρευνα, σε συνεργασία με το περιοδικό Fortune. Η έρευνα της McKinsey μελέτησε, για περίοδο δύο ετών, 62 εταιρείες στις ΗΠΑ και έγινε γνωστή με την ονομασία "αναζητώντας την τελειότητα". Τα επτά αυτά χαρακτηριστικά βρέθηκαν να είναι κοινά και να κάνουν τις επιχειρήσεις αυτές επιτυχημένες.

5.3. Οι λογαριασμοί του πλεονάσματος: για μια σφαιρική μέτρηση και αύξηση της παραγωγικότητας

Το πλεονάσμα που προκύπτει μετά το συνυπολογισμό του επιχειρηματικού μισθού και των παντοειδών τόκων (ιδίων και ξένων κεφαλαίων), ανήκει σε όλους τους συνεργάτες της οικονομικής μονάδας, που συντέλεσαν στην παραγωγή του πλεονάσματος αυτού (εργάτες και υπαλλήλους), δηλαδή την "εργασιακή κοινότητα". Πέρα από το ερώτημα για την κυριότητα του πλεονάσματος, πρέπει επίσης να συνεξετάζεται και η διάθεσή του.

Ο λογαριασμός πλεονάσματος είναι το αποτέλεσμα έρευνας που έγινε σε δύο κυρίως πεδία: στη διαπίστωση της παραγωγικότητας από τη μια μεριά και στα νέα πρότυπα διανομής του εισοδήματος των επιχειρήσεων από την άλλη.

Η προηγούμενη ερευνητική εργασία εφαρμόστηκε κυρίως στη μέτρηση της παραγωγικότητας της εργασίας και, μερικές φορές, του κεφαλαίου. Στις αρχές της δεκαετίας του 1960 δόθηκε έμφαση, τόσο στις ΗΠΑ όσο και στη Γαλλία, σε έρευνα που οδήγησε στην εμφάνιση της έννοιας των παραγόντων σφαιρικής παραγωγικότητας. Σημαντική ήταν η συνεισφορά στις ΗΠΑ του J. W. Kendrick, του οποίου το ενδιαφέρον επικεντρωνόταν κυρίως στις μακροοικονομικές όψεις του θέματος, και του E. Denison. Στη Γαλλία, έρευνα στο θέμα έγινε από το Ινστιτούτο της Στατιστικής και των Οικονομικών Σπουδών (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques - I.N.S.E.E.). Ιδιαίτερα ο Andre Vincent δημοσίευσε πολλά άρθρα στο "Etudes et Conjoncture" που σχετίζονταν με τη γαλλική οικονομία στο σύνολο της και με μερικούς συγκεκριμένους τομείς, προτού γράψει το κύριο έργο του "Η μέτρηση της παραγωγικότητας".

Το πολιτικά φορτισμένο συνέδριο "Conference des Revenus" (Οκτώβριος 1963 - Ιανουάριος 1964) οδήγησε σε έκθεση των συμπερασμάτων του, όπου τονιζόταν η στενή σχέση μεταξύ κερδών από την αύξηση της παραγωγικότητας και τη διανομή του εισοδήματος. Με αντίστοιχες εργασίες τους τόνισαν αυτή τη σχέση διάσημοι Γόλλοι συγγραφείς, όπως ο J. Fourastie και ο B. de Jouvenel, ενώ οι J. Marchal και A. Lecaillon ανέπτυξαν σε γνωστό σύγγραμμά τους το θεωρητικό πλαίσιο των μετέπειτα ερευνών σε εισοδηματικές πολιτικές στη Γαλλία.

Οι δύο προσεγγίσεις στο θέμα εμφανίστηκαν να συγκλίνουν καθαρά το 1965. Το έναυσμα για έρευνα δόθηκε από τον M. Boiteux στην Electricite de France (EDF) και η έρευνα έγινε από τους Puiseux και Bernard σε συνεργασία με τον Vincent από το I.N.S.E.E. Παρότι εσπάζονταν στην παραγωγικότητα αναφερόταν επίσης στο πρόβλημα του πως θα πρέπει να μοιραστούν τα κέρδη από την αύξησή της. Το 1967 ο Pierre Bernard δημοσίευσε τη διατριβή του "Παραγωγικότητα, τιμές προϊόντων και αμοιβές των συντελεστών". Λίγο νωρίτερα διορίστηκε πρόεδρος του E.D.F. ο Pierre Masse που ήταν πρόεδρος του συνεδρίου το οποίο είχε γίνει το 1963-64 και επικεφαλής του εθνικού σχεδίου οικονομικής ανάπτυξης. Ο Masse έδωσε

νέα ώθηση στην διερεύνηση του θέματος στις πρακτικές πλέον διαστάσεις. Δημοσιεύσεις άρχισαν να γίνονται για την εφαρμογή προγραμμάτων αυξημένης παραγωγικότητας και τρόπων διανομής των κερδών απ' αυτή στην E.D.F. Το 1969 ο Masse με τον P. Bernard δημοσίευσαν το βιβλίο "Τα μερίσματα της Προόδου" - ένας τίτλος που εξηγούσε το περιεχόμενο της μελέτης.

Ένας από τους κύριους σκοπούς του "Centre d' Etude des Revenus et des Coutts" (C.E.R.C.) κάτω από τη διοίκηση του Jacques Peraud, ήταν "να αναλύσει τους παράγοντες ανάπτυξης της παραγωγικότητας στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, μαζί με πρότυπα κατανομής των κερδών της παραγωγικότητας ανάμεσα στους πελάτες, τους εργαζόμενους και το κεφάλαιο...". Βασισμένο σε όλη αυτή την έρευνα το C.E.R.C., προχώρησε ένα βήμα παραπέρα προσπαθώντας να το κάνει λειτουργικό. Το Δεκέμβριο του 1966 η μέθοδος των λογαριασμών πλεονάσματος του C.E.R.C. παρουσιάστηκε σε μια συγκέντρωση, η οποία χαρακτηρίσθηκε από εποικοδομητικές συζητήσεις στην έννοια των λογαριασμών πλεονάσματος από τη σφαιρική αύξηση της παραγωγικότητας. Η πρώτη έκδοση των "Documents du C.E.R.C." (Ιανουάριος - Μάρτιος 1969) περιγράφει τη μέθοδο και ασχολείται με τα κύρια προβλήματα που δημιουργούνται από την εφαρμογή και ερμηνεία της.

Με αίτημα της κυβέρνησης, το C.E.R.C., δοκίμασε τη μέθοδο σε τέσσερις δημόσιους οργανισμούς. Επίσης πρόσφερε τεχνική υποστήριξη σε εφαρμογές που ακολούθησαν σε αρκετούς δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Σε εναρμονισμό με προηγούμενη έρευνα επί της εθνικής λογιστικής σε σταθερής αξίας, φράγκα, το INSEE εφάρμοσε τη μέθοδο σε ολόκληρη τη γαλλική οικονομία, διασπασμένη γι' αυτό το σκοπό σε επτά κύριους τομείς δραστηριότητας. Τύποιες εφαρμογές βοήθησαν να γίνει δημόσια γνωστή η μέθοδος με άρθρα στον Τύπο και με την εισαγωγή της στην ύλη που θα διδαχθεί στα πανεπιστήμια.

Το 1973, C.E.R.C. επαναθεώρησε το έργο που είχε επιτελεσθεί μέχρι τότε και το Μόιο οργάνωσε ένα σεμινάριο για ειδικούς, ενώ το Σεπτέμβριο περισσότερα από 400 άτομα - πολλά απ' αυτά ανώτατα στελέχη -

παρακολούθησαν ένα συνέδριο στο θέμα αυτό. Η έκδοση με αριθμό 18 των "Documents du C.E.R.C." περιέγραφε τη βασική μέθοδο και τα πεδία εφαρμογής της, καθώς επίσης τα προβλήματα που δημιουργούνται για την εφαρμογή της. Επίσης, έριχνε φως στις σχέσεις μεταξύ του πλεονάσματος της παραγωγικότητας και της χρηματοοικονομικής ισορροπίας.

Εκτοτε η μέθοδος ώθησε πολλούς σε θεωρητική διερεύνηση και εμπειρική έρευνα και προσέελκυσε το ενδιαφέρον των στελεχών. Για να πληροφόρησει το κοινό μια ομάδα μελέτης, από κοινού του C.E.R.C. και του Institute de l' Enterprise, δημοσίευσε τις κύριες πλευρές του ζητήματος. Επιπλέον, η C.E.R.C. κυκλοφόρησε μια νέα εκσυγχρονισμένη έκδοση.

Η έννοια του πλεονάσματος είναι πολύ πιο περιεκτική απ' ό,τι η έννοια του κέρδους. Έτσι εάν ως αποτέλεσμα μιας περισσότερο αποδοτικής οργάνωσης, ένα εργαστήριο πετύχει υψηλότερο όγκο παραγωγής με την ίδια ποσότητα συντελεστών της παραγωγής (εργασία, υπεργολαβίες, πρώτες ύλες, μηχανολογικό εξοπλισμό κλπ.) τότε υπάρχει πλεόνασμα. Ένα τέτοιο πλεόνασμα όμως μπορεί να απορροφηθεί από μία αύξηση στους μισθούς και τα ημερομίσθια που πληρώνονται στους εργαζόμενους της επιχείρησης, και σ' αυτή τη περίπτωση τα κέρδη της δεν θα αυξηθούν. Στην πραγματικότητα, αυτό το πλεόνασμα έχει προφανώς αρκετές προελεύσεις: αύξησης στην παραγωγή, περικοπές κόστους σε έναν αριθμό παραγόντων κλπ.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι λογαριασμοί πλεονάσματος έχουν στενή σχέση με την προστιθέμενη αξία και το πρόβλημα μιας ορθολογιστικής διανομής της μεταξύ αυτών που τη δικαιούνται. Πέρα όμως από μια αναλυτική παράθεση της προστιθέμενης αξίας έχουν το πλεονέκτημα ότι λαμβάνουν υπόψη μερικές άλλες μεταβλητές - κλειδιά, όπως ο χρόνος και ο πληθωρισμός, καθώς και την παραγωγικότητα της μεταποιητικής διαδικασίας. Έτσι συνδυάζεται η εισοδηματική πολιτική σε επίπεδο επιχείρησης (αλλά και κλάδου επιχειρήσεων), με την επιτυγχανόμενη παραγωγικότητα.

5.4. Διαφορά στο κατά κεφαλή εισόδημα μεταξύ Ελλάδος και χωρών της ΕΟΚ, 1965 - 1986.

Η μεγάλη διαφορά που υπάρχει στην παραγωγή ανά εργάτη μεταξύ της Ελλάδος και των χωρών της ΕΟΚ αντικατοπτρίζει τη σημαντική απόσταση που χωρίζει τα αντίστοιχα επίπεδα του κατά κεφαλή εισοδήματος. Στο τέλος του 1986, το πραγματικό κατά κεφαλή εισόδημα στην Ελλάδα ήταν μόνο 52% του αντίστοιχου εισοδήματος των χωρών της ΕΟΚ. Όμως κατά την περίοδο μεταξύ 1965 και 1986, το κατά κεφαλή εισόδημα στην Ελλάδα αυξήθηκε από 31% σε 52% του εισοδήματος των χωρών - μελών της ΕΟΚ (Πίνακας 1).

Ετσι, ενώ το άνοιγμα μεταξύ ΕΟΚ και Ελλάδος, όσο αφορά το κατά κεφαλή ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, παρέμεινε μεγάλο κατά την περίοδο αυτή, περιορίστηκε σημαντικά κατά τις δύο δεκαετίες.

Σημειώνεται, ότι ο ρυθμός αυξήσεως του πραγματικού κατά κεφαλή ακαθάριστου εγχωρίου προϊόντος που πραγματοποίησε η Ελλάδα ήταν υψηλότερες από τον αντίστοιχο ρυθμό της ΕΟΚ, τόσο για την περίοδο 1965 - 1986 όσο και για τις δύο υποπεριόδους που αντιστοιχούν στην προ και μετά την σύνδεση περίοδο. Πράγματι, καμιά επιμέρους χώρα της ΕΟΚ δεν πέρασε το ρυθμό που πέτυχε η Ελλάδα. Ενδιαφέρον είναι επίσης το γεγονός, ότι ο ρυθμός αυξήσεως του κατά κεφαλή ακαθάριστου εγχωρίου προϊόντος στην ΕΟΚ μειώθηκε κατά την μετά τη σύνδεση περίοδο (1961 - 1986), ενώ στην Ελλάδα διατηρήθηκε στα ίδια σχετικά επίπεδα.

Ο υψηλός ρυθμός αυξήσεως του κατά κεφαλή εισοδήματος στην Ελλάδα από το 1971 και ως την εποχή της κρίσεως του πετρελαίου, υποδηλώνει ότι το επίπεδο οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα παρέμεινε σχετικά ανεππρέαστο από τις οικονομικές διακυμάνσεις που σημειώθηκαν στην ΕΟΚ. Ο ρυθμός αυξήσεως τόσο του ακαθαρίστου εγχωρίου προϊόντος όσο και του κατά κεφαλή εισοδήματος στην Ελλάδα, ήταν υψηλότερος κατά τις περιόδους που ο αντίστοιχος ρυθμός στις χώρες της ΕΟΚ παρουσίασε

επιβράδυνση. Το φαινόμενο τούτο μπορεί να εξηγηθεί, από τη μεγάλη αύξηση της παραγωγής που σημειώθηκε στην Ελλάδα, από το σχετικά χαμηλό ρυθμός αύξησης του πληθυσμού της Ελλάδος, από τη συνεχή αύξηση των εμβασμάτων των ναυτικών και των μεταναστών και τέλος, από τη μεγάλη επέκταση των εξαγωγών της Ελλάδος προς την ΕΟΚ μετά τη συμφωνία συνδέσεως.

Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού της Ελλάδος, κατά τις περιόδους για τις οποίες υπολογίστηκαν οι ρυθμοί αύξησης του κατά κεφαλή εισοδήματος, διαπιστώθηκε ότι παρουσίαζε πτώση, που ήταν αποτέλεσμα τόσο της μεταναστεύσεως όσο και του χαμηλού αριθμού γεννήσεων. Μεταξύ 1961 και 1971 λόγω χάρη, ο πληθυσμός της Ελλάδος αυξήθηκε κατά 0,51% το χρόνο, έναντι 0,96% της προηγούμενης δεκαετίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1
ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ο.Κ.
(Σταθερές τιμές και συναλλαγματικές ισοτιμίες 1970)

ΧΩΡΕΣ	1965	1971	1981	1986	1985 - 1986	Ετήσιος ρυθμός αυξήσεως 1971-1986	1965-1971
	Δολάρια ΗΠΑ				Ποσοστιαία Μεταβολή		
ΕΛΛΑΣ	442	632	1,208	1,480	5,9	5,9	6,1
Ε.Ο.Κ.	1,410	1,826	2,552	2,860	3,4	3,0	4,4
Κατά κεφαλή εισόδημα της Ελλάδος ως εκατοστιαίο ποσοστό του κατά κεφαλή εισοδήματος των Χωρών της Ε.Ο.Κ.							
ΒΕΛΓΙΟ	1,592	1,834	2,779	3,322	3,7	4,1	2,4
ΔΑΝΙΑ	1,780	2,265	3,260	3,587	3,4	3,1	4,1
ΓΑΛΛΙΑ	1,522	1,923	2,908	3,436	4,0	4,3	4,0
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	1,640	2,186	3,135	3,495	3,7	3,2	4,9
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	839	1,000	1,362	1,473	2,7	2,6	3,0
ΙΤΑΛΙΑ	851	1,169	1,737	1,951	4,1	3,5	5,4
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	1,455	1,675	2,512	2,847	3,3	3,6	2,4
ΗΝΒΑΣΙΛΕΙΟ	1,596	1,816	2,253	2,445	2,1	2,0	2,2

† Inuit. OECD, National Accounts of OECD Countries 1950-1986 (Paris) Detailed Tables, Vol. II, 1986 (Paris) και IMF, International Financial Statistics, May 1987 (Washington, C).

Από το 1971 όμως, ο επίσιος ρυθμός αυξήσεως του πληθυσμού ανέρχεται σε 0,70% λόγω της περιορισμένης μεταναστεύσεως τα τελευταία χρόνια.

Ωστόσο, η μικρή αύξηση πληθυσμού στην περίοδο αυτή, υπήρξε σημαντικός παράγοντας, γιατί ο ρυθμός αποταμιεύσεως αποτελεί πρώιστα συνάρτηση του επιπέδου εισοδήματος και η αποταμίευση είναι η βάση για την πραγματοποίηση επενδύσεων και οριακών αυξήσεων του προϊόντος (Increments of Output). Πράγματι, όσο υψηλότερος είναι ο ρυθμός μεταβολής του κατά κεφαλή εισοδήματος τόσο υψηλότερος προβλέπεται να είναι ο λόγος αποταμιεύσεως προς το ακαθάριστο εθνικό προϊόν.

5.5. Διαφορές από άπουη παραγωγικότητας μεταξύ Ελλάδος και των Χωρών της ΕΟΚ, 1965 - 1986

Οι ρυθμοί αναπτύξεως που πραγματοποίησαν τα τελευταία χρόνια οι μεγαλύτερες ευρωπαϊκές χώρες και οι ΗΠΑ, παρουσιάζουν στενή σχέση με τη συμμετοχή του ακαθαρίστου εγχωρίου προϊόντος σε επενδύσεις και ιδιαίτερα επενδύσεις σε εργοστάσια, μηχανήματα και εξοπλισμό. Αλλωστε, σε μερικές επίσης από τις μικρότερες χώρες ισχύει αυτή η αρχή, αλλά με ορισμένες εξαιρέσεις. Η σχέση αυτή εμφανίζεται στην εικόνα 1. Γενικά, τα στοιχεία υποδηλώνουν ότι μπορεί να είναι αναγκαίος ένας υψηλός ρυθμός επενδύσεων, αλλά όχι όμως και επαρκής προϋπόθεση ταχείας αναπτύξεως.

Από ορισμένες μελέτες που έγιναν, προκύπτει ότι δεν υπάρχει απόλυτη σχέση μεταξύ αναπτύξεως και επενδύσεων και ότι και άλλοι παράγοντες εκτός από το μέγεθος των επενδύσεων μπορεί επίσης να επηρεάσουν την ανάπτυξη όπως:

- α) η σύνδεση των επενδύσεων και η ποιότητά τους
- β) η ύπαρξη υποαπασχολούμενου ή μη απασχολούμενου εργατικού δυναμικού.
- γ) οι μεταβολές στο ποιοτικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού

δ) οι τεχνολογικές αλλαγές που είναι αποτέλεσμα ανόδου στην κλίμακα των εργασιών.

Πάντως, για την εξυπηρέτηση του σκοπού αυτής της μελέτης, οι επενδύσεις και ιδιαίτερα εκείνες που αφορούν παραγωγικές εγκαταστάσεις, μηχανήματα και εξοπλισμό, λαμβάνονται υπόψη σαν παράγοντες μεγάλης σπουδαιότητας για την ερμηνεία της επιταχύνσεως του ρυθμού αναπτύξεως, με δεδομένους τους άλλους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την ανάπτυξη. Ακόμα, η επίδραση της τεχνικής προόδου θεωρείται ότι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ρυθμό επενδύσεων αλλά τούτο όμως δεν θα πρέπει να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι το κλειδί για την πραγματοποίηση τῆ ταχύτερης αναπτύξεως βρίσκεται πάντα στην αύξηση των επενδύσεων.

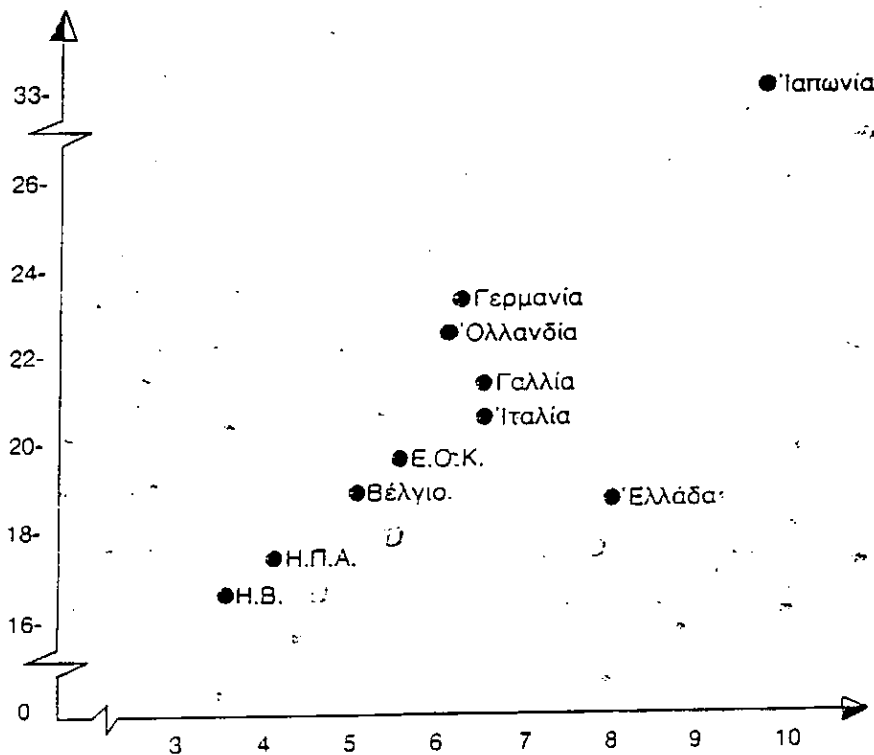
5.6. Η προοπτική αναπτύξεως βάσει στατιστικών δεδομένων

Η εξέταση της δέσεως που κατέχουν οι επενδύσεις στην Ελλάδα σε σχέση προς εκείνη που καταλαμβάνουν στις χώρες της ΕΟΚ, στηρίχτηκε στη σύγκριση μεταξύ της μέσης ετησίας γεωμετρικής αυξήσεως του πραγματικού ακαθάριστου εγχωρίου προϊόντος και του λόγου της μέσης επενδύσεως παγίου κεφαλαίου προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν για τις διάφορες χώρες. Η επιλογή του 1965 σαν έτος βάση, αποτέλεσε συμβιβαστική λύση ανάμεσα σε δύο εντίθετες επιδιώξεις: α) να καλύψει η μέτρηση της αυξήσεως όσο το δυνατό μεγαλύτερη περίοδο και β) να αποκλεισθεί όσο το δυνατό μεγαλύτερο τμήμα του χρόνου που καλύπτει η μεταπολεμική περίοδος ανασυγκροτήσεως. Το έτος 1965 θεωρήθηκε ως το καταλληλότερο σημείο εκκινήσεως επειδή - και τούτο ιδιαίτερα ισχύει στην περίπτωση της Δυτικής Γερμανίας - η ανάπτυξη που πραγματοποιήθηκε μετά το 1965 δεν επηρεάστηκε από τη μεταπολεμική περίοδο ανασυγκροτήσεως και τον ταχύ ρυθμό απασχολήσεως της υπάρχουσας παραγωγικής δυναμικότητας.

Εικόνα 1

ΡΥΘΜΟΙ ΑΥΞΗΣΕΩΣ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ, 1964-1986

Άκαθαρτες επενδύσεις ως ποσοστό ακαθάριστου εθνικού προϊόντος %



Ετήσιος ρυθμός αύξησης ακαθάριστου εθνικού προϊόντος, 1964-1986

Επίσης ρυθμός αυξήσεως ακαθαρίστου εθνικού προϊόντος, 1964-1986

Στο τέλος του 1964, το ποσοστό της μη απασχολούμενης παραγωγικής δυναμικότητας είχε προοδευτικά μειωθεί κατά το μεγαλύτερο μέρος του και κάθε τυχόν διαφορά αναπτύξεως που προήλθε από τις επιδράσεις της ανασυγκροτήσεως (reconstruction biases) ήταν πιθανόν αμελητέα. Γίνεται στο σημείο αυτό σιωπηρά δεκτό, ότι η επίδραση του κορεατικού πολέμου στις οικονομίες των χωρών της Δυτικής Ευρώπης αντιστάθμισε τα αποτελέσματα της καθυστέρησεως της ανασυγκροτήσεως της Ελλάδος, που προέκυγαν από τον εμφύλιο πόλεμο 1947-1949, από την υποτίμηση της δραχμής το 1953 και από τη μετέπειτα νομισματική μεταρρύθμιση και τη δραστική μείωση της αμερικανικής οικονομικής βοήθειας προς την Ελλάδα.

Οι μέσοι ετήσιοι ρυθμοί αναπτύξεως του ακαθαρίστου εγχωρίου προϊόντος για την Ελλάδα και τις Χώρες της ΕΟΚ περιέχονται στον πίνακα 2. Στον ίδιο πίνακα παρουσιάζονται επίσης, ο λόγος των ακαθαρίστων επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν και η κατανομή αυτών των επενδύσεων κατά είδος.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις και τις προβλέψεις, οι χώρες που αφιέρωσαν μεγαλύτερο ποσοστό του ακαθαρίστου εγχωρίου προϊόντος σε επενδύσεις και ιδιαίτερα σε επενδύσεις εκτός από κατοικίες, πραγματοποίησαν υψηλότερους ρυθμούς αναπτύξεως, με εξαίρεση την Ολλανδία και την Ελλάδα.

Από τις Χώρες της ΕΟΚ μόνο η Ολλανδία αφιέρωσε μεγαλύτερο μέρος από το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν της σε επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου εκτός από κατοικίες, αλλά σημείωσε χαμηλό σχετικά ρυθμό αναπτύξεως, δηλαδή 4,5% το έτος. Η παρέκκλιση της Ολλανδίας από την παρατηρούμενη σχέση μεταξύ υψηλής συμμετοχής ακαθαρίστου εγχωρίου προϊόντος σε επενδύσεις και υψηλών ρυθμών αναπτύξεως εξηγείται από το γεγονός ότι η χώρα αυτή επένδυσε ένα εξαιρετικά μεγάλο μέρος του ακαθαρίστου εγχωρίου προϊόντος της (πάνω από 4%) σε μεταφορικά μέσα, όπου ο διαφορικός λόγος κεφαλαίου - προϊόντος (Incremental Capital - Output Ratio) είναι πολύ υψηλός.

Με εξαίρεση λοιπόν την Ολλανδία, ο ρυθμός αυξήσεως του συνολικού ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της ΕΟΚ αντικατοπτρίζει την παρατηρούμενη σχέση μεταξύ επενδύσεων, εκτός από κατοικίες και του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Έτσι, για να φθάσει ο ρυθμός ετήσιας αυξήσεως του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της ΕΟΚ στο 4,2% οι χώρες της διέδεσαν κατά μέσο όρο 20,7% του συνολικού ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος τους σε επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου. Από το ποσοστό αυτό, οι επενδύσεις εκτός από κατοικίες αναλογούσαν σε 77% των συνολικών επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου, ενώ οι επενδύσεις σε μηχανήματα και εξοπλισμό σε 46% των συνολικών επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου και 60% των επενδύσεων εκτός από κατοικίες.

Η περίπτωση της Ελλάδος σε αντιπαραβολή προς τα παραπάνω είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα. Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα αφιέρωσε το μικρότερο ποσοστό ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος γενικώτερα και επενδύσεις εκτός από κατοικίες ειδικώτερα, είχε τον υψηλότερο ρυθμό αναπτύξεως. Δηλαδή, ο μέσος ετήσιος ρυθμός αυξήσεως του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος μεταξύ 1965 - 1986 έφτασε το 6,6%, ενώ οι επενδύσεις σε πάγια κεφάλαια αντιπροσώπευσαν μόνο το 19,6% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος και μόνο το 13,3% σε επενδύσεις εκτός από κατοικίες. Επιπλέον, μόνο 45% των επενδύσεων εκτός από κατοικίες ή 6,0% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της διατέθηκε για επενδύσεις σε μηχανήματα και εξοπλισμό.

" Η ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ, Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ "

ΠΙΝΑΚΑΣ 2
ΡΥΘΜΟΣ ΑΥΞΗΣΕΩΣ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟΥ ΕΓΧΩΡΙΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΩΝ
ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΗΝ Ε.Ο.Κ. ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, 1965 - 1986

ΧΩΡΕΣ	Ακαθάριστο εγχώριο πρωτόν (σε σταθερές τιμές και συναλλαγές ισοτιμίες 1970)	Αισαχόληση		Ακαθάριστο εγχώριο πρωτόν από αισαχολούμενα κεφάλαια	Ακαθάριστες επενδύσεις πρώτου κεφαλαίου		Ακαθάριστες επενδύσεις εκτός από επενδύσεις σε κατοικίες	Μηχανήματα και εξοπλισμός	Άλλες κατασκευές	Κατασκευή κατοικιών	Ποσοστό συμμετοχής της παραγωγής γνώστης στο συνολικό ρυθμό ανάπτυξης
		(1)	(2)		(3)	(4)					
ΒΕΛΓΙΟ	4,0	0,88		19,3	14,7	8,3		6,4	4,6	78	
ΔΑΝΙΑ	4,1	0,80		20,8	13,6(a)	8,2(a)		4,4(a)	4,3	80	
ΓΑΛΛΙΑ	4,9	0,50		21,4	15,4	9,3		6,1	6,0	89	
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	4,5	0,10		23,4	17,8	11,3		6,5	5,6	98	
ΙΡΑΝΔΙΑ	3,1	-0,45		18,9	Λ.Σ.	Λ.Σ.		Λ.Σ.	Λ.Σ.	107	
ΙΤΑΛΙΑ	4,8	-0,25		20,6	15,1	9,2		5,9	5,5	106	
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	4,5	0,70		24,4	20,3	11,6		7,9	4,9	84	
Η.Β.	2,2	0,10		17,0	13,8	8,1		5,7	3,2	95	
ΕΟΚ(6)	4,2	0,75		20,7	16,0(ψ)	9,6		6,4	4,7	81	
ΕΛΛΑΣ	6,6	0,10		19,6	13,3	6,0		7,3	6,3	98	

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΜΙΧΑΛΗΣ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ - ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ, ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΑΘΗΝΑ 1991.
- ΜΙΧΑΛΗΣ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΘΗΝΑ 1990.
- ΒΑΣΙΛΗ Φ. ΦΙΛΙΟΥ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ, Β' ΕΚΔΟΣΗ (ΕΛΚΕΠΑ) ΑΘΗΝΑ 1991.
- Γ. Ι. ΚΑΛΑΜΟΥΤΣΑΚΗ, ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (συγκρίσεις μεταξύ Ελλάδος και Χωρών - μελών της Ε.Ο.Κ.), ΑΘΗΝΑ 1991.
- ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Α. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΥ, ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΩΝ, ΠΕΙΡΑΙΑΣ 1976.
- ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΔΗΣ ΒΑΣ. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΑΘΗΝΑ 1991.
- ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ, ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΑ ΕΤΗ 1987 - 1992, ΑΘΗΝΑ 1993.
- ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ, ΜΙΣΘΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ, ΑΘΗΝΑ 1993.