

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

ΘΕΜΑ: " ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ "

των σπουδαστριών

ΘΕΜΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΚΑΡΟΥΖΟΥ ΧΡΥΣΑΥΓΗ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΧΡΥΣΑΝΘΗ ΓΡΑΙΚΟΥΣΗ

ΠΑΤΡΑ ΜΑΡΤΙΟΣ 1989

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1192

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ΣΕΛ.
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ΜΕΡΟΣ Α'	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.	
α. Εισαγωγή - Ύπαρξη Στελεχών	3
β. Γενικά περί Στελεχών	3
γ. Ο επαγγελματίας μάνατζερ	5
δ. Τα χαρακτηριστικά των στελεχών	9
(Προσωπικά ή Κοινωνικά χαρακτηριστικά, Ηλικία, είδος ανώτατης εκπαίδευσης, επίπεδο εκπαίδευσης και πανεπι- στημιακή ειδίκευση, επιμόρφωση)	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ.	
α. Αγγελίες	18
β. Ζητούνται στελέχη	20
γ. Η παρούσα κατάσταση.....	22
δ. Η κρίση σε χρονιές	26
ε. Αγορά Στελεχων	28
στ. Ανάγκες για επιχειρησιακά Στελέχη στον Ιδιωτικό Τομέα	32
ζ. Δημόσιο και στελέχη	37
η. Ανάγκες για επιχειρησιακά Στελέχη στο Δημόσιο Τομέα	39
θ. Δ. Μαύρος: "Υπάρχουν Στελέχη"	45
Επίλογος πρώτου μέρους	48
ΜΕΡΟΣ Β'	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ.	
α. Εταιρείες επιλογής Στελεχών.....	49
β. Η κινητικότητα των Στελεχών	49

γ. Προϋπηρεσία Στελεχών και Κινητικότητα	50
δ. Κινητικότητα : Πρόβλημα ή Αποτέλεσμα	53
ε. Αίτια κινητικότητας	55
'Ετοιμα στελέχη με μεγάλους μισθούς ή νέα στελέχη με χρόνια εκπαίδευση	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΚΙΝΗΤΡΑ

α. Στελέχη Επιχειρήσεων. (Γενικά, αμοιβές, βιοτικό επίπεδο, ποιότητα ζωής, εργασιακό περιβάλλον, εκπαίδευση)	73
β. Το 2000 υπαγορεύει την εκπαίδευση των στελεχών.....	78
γ. Η Ελληνική επιχείρηση του 2000: Παιδεία και Ανάπτυξη στελεχών	83
δ. Απόψεις για το μέλλον των στελεχών	86
ε. Απαιτήσεις - Κίνητρα	87

Γ' ΜΕΡΟΣ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	89
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	93

Π Ε Ρ Ι Λ Η Ψ Η

Ο καθοριστικός ρόλος του στελέχους στην παραγωγικότητα την ανταγωνιστικότητα και τη συνολική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και μέσω αυτών στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας, έχει πολύ νωρίς αναλυθεί από τους θεωρητικούς.

Οι αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες οφείλουν σε σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη τους στη συνειδοποίηση αυτού του ρόλου και στις επενδύσεις που έκαναν για την ανάπτυξη της εκπαίδευσης και της έρευνας του management.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να δώσει μια πρώτη προσέγγιση στο πρόβλημα "ζητούνται στελέχη" με την από παρουσίαση των συμπερασμάτων και των προβληματισμών που θα πρέπει να δημιουργήσουν σε όλους τους ενδιαφερόμενους τα αποτελέσματα της έρευνάς μας για τον Ελληνικό επιχειρησιακό χώρο.

Εκτός από την έρευνα πήραμε και μερικές συνεντεύξεις από άτομα διαφόρων ειδικοτήτων που θεωρήσαμε ότι έχουν συγγενική σχέση με το πρόβλημα και μεταφέρουμε εδώ τις θέσεις τους.

Το θέμα είναι: "Το πρόβλημα των Στελεχών στην Ελλάδα".

Θα το εξετάσουμε από διάφορα οπτικά πρίσματα. Το α' είναι η διατύπωση απάντησης στο ερώτημα για την ύπαρξη των στελεχών ή όχι στην ελεύθερη αγορά κατ' επέκταση στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, καθώς και οι ανάγκες των τομέων αυτών σε στελέχη. Το β' είναι η παρουσιαζόμενη κινητικότητα των Δ. Στελεχών, τα αίτια που την δημιουργούν καθώς και τα αποτελέσματά τους. Το γ' είναι η παροχή κινήτρων στα υπάρχοντα στελέχη ώστε να αποτραπεί η διαφυγή τους σε τόμους άσχετους με την ειδικότητά τους ή ακόμα και στο εξωτερικό.

Οι αρχές του Ρωμέικου management.

Σε καμία άλλη χώρα του κόσμου (πλήν -ίσως- της φυλής "Αρλούμπα") δεν καταβασανίσθηκε τόσο πολύ η επιστήμη του μάνατζμεντ και δεν "κατασυκοφαντήθηκαν" οι managers όσο στην χώρα μας, τα τελευταία 163 χρόνια. Όχι μόνο δεν έχει καταξιωθεί ως επιστήμη, αλλά εξακολουθεί να κινείται μεταξύ αυτοσχεδιασμού και ερασιχνισμού μεταξύ τέχνης-τεχνικής και "πνεύματος πονηρού". Ο μύθος της πανουργίας του Οδυσσέα και η Αθηναϊκή δημοκρατία από τη μία, ένα ραγιαδικο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο απ' την άλλη, τα ήθη και τα έθιμα της χερσονήσου του Αίμου το Οθωμανικό Δίκαιο και οι ιστορίες του Χότζα, ο παραγκιόζης και το καταραμένο φίδι έδωσαν στην ανθρωπότητα το μεγαλειώδες "Μπαλκανικό" μάνατζμεντ παρακλάδι του οποίου είναι το Ρωμέικο. Ας δούμε τις βασικές αρχές του:

α) Όλα αρχίζουν "από Δευτέρα, από βδομάδα ή μετά τις γιορτές.... Τώρα ο αρμόδιος απουσιάζει...." (Κι εδώ υστερούμε, σε σχέση με τους Ισπανόφωνους όλα αρχίζουν "μανιάνα" αύριο),

β) Βασικό κίνητρο, για την ενεργοποίηση του βοηθού, του μαθητευόμενου και του εργαζομένου, παλιότερα η "κατακεφαλιά" που -σήμερα- περιορίσθηκε (λόγω των αλλεπάλληλων πορειών... στη βουλή) με την απειλή για το χειρότερο "καλά καλά... θα σε φτιάξω εγώ!"

γ) Στελέχωση ιδίως των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών διενεργείται - επιλεκτικά - από άσχετους με την επιχειρησιακή δράση (λογική: "χωρίς γνώμη, όσα λιγότερα ξέρουν, λιγότερα προβλήματα μας δημιουργούν...").

Α' ΜΕΡΟΣ

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι.

α. Εισαγωγή

Ύπαρξη Στελεχών

"Δεν υπάρχουν στελέχη". Το λένε όλοι. Κυβέρνηση, επιχειρηματίες, διευθυντές, στελέχη επιχειρήσεων, μέχρι και... υποψήφια στελέχη. Τόσο πολύ συζητείται το θέμα, που αρχίζουμε να πιστεύουμε ότι μόνο στελέχη λείπουν (εάν λείπουν) από αυτό τον τόπο. Όλα τα άλλα τα έχουμε εν αφθονία! Σε αντίλογο, άλλος θα ισχυριστεί ότι αν είχαμε σωστά στελέχη (σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα) αυτά θα φρόντιζαν και άλλα που λείπουν: σεβασμό στον πολίτη και τον πελάτη, καλύτερο βιοτικό επίπεδο, προϊόντα ανταγωνιστικά διεθνώς κλπ.

Οι υγιείς επιχειρήσεις φαίνονται να αντιμετωπίζουν πρόβλημα έλλειψης ικανών ανώτατων και ανώτερων στελεχών. Είναι γνωστό ότι ο δυναμισμός και η ζωτικότητα μιας επιχείρησης εξαρτώνται από τα στελέχη της γιατί αυτά δημιουργούν τις προϋποθέσεις για επιτυχία.

β. Γενικά Περί Στελεχών

Υπήρξαν όπως έγραψε ο Andrew Hacker τα κύματα που κουβάλησαν στις πλάτες τους το μέλλον.

Οι λειτουργίες του management και τα συγκεκριμένα έργα του managers διαπερνώνται από μια βαθιά φιλοσοφική αντίληψη

που είναι εμποτισμένη από το πνεύμα των υψηλών επιδόσεων. Το πνεύμα αυτό είναι το αποτέλεσμα της συνεχούς παρουσίας μιας εσωτερικής δύναμης που τροφοδοτείται συνέχεια από ένα συναίσθημα ανάγκης για επιτυχία μέσα από υψηλά στάνταρς. Πριν προχωρήσουμε όμως να διευκρινήσουμε ότι ο όρος manager είναι η αγγλοσαξωνική έκφραση που στα Ελληνικά ερμηνεύεται ΣΤΕΛΕΧΟΣ και είναι ο κάθε εργαζόμενος που είτε δίνει εντολές στους άλλους εργαζόμενους για την εκτέλεση της εργασίας, είτε έχει σαν κύριο καθήκον την υπεύθυνη προετοιμασία και επεξεργασία θεμάτων από τα οποία θα προκύψουν εντολές για την εκτέλεση της εργασίας. Έτσι στον ορισμό αυτό συμπεριλαμβάνεται ανεξάρτητα από την ονομασία της θέσεως του στη διοικητική πυραμίδα ανεξάρτητα δηλ. αν ονομάζεται Δ/ντής ή Εργοδότης ή Αρχιτεχνίτης.

Ειδικότερα Δ.Σ. ονομάζουμε τα άτομα που κατέχουν σημαντικές επιτελικές θέσεις και που η συμβολή τους στην επιχειρησιακή δράση έχει ξεχωριστή σημασία.

Μόνο στο ξεκίνημά τους οι managers είχαν σαν σκοπό και ζητούν υλικές αμοιβές. Καθώς όμως ωριμάζουν επιζητούν όλο και περισσότερο την εσωτερική εκείνη ικανοποίηση που προέρχεται από την πρωτοπορία και τις μεγάλες επιτεύξεις.

Ο manager πρέπει να αποδίδει πάνω από το μέσο όρο με μια αίσθηση ενός παλμού και ρυθμού του χρόνου διαφορετικό απ' αυτόν που είναι συνήθως ο παλμός του μέσου ανθρώπου. Πάντα με την υπέρτατη σοφία, την ανώτερη απ' όσες γνώρισε ποτέ ο άνθρωπος που και για το manager είναι όπως το διατύπωσε ο Γκαίτε, η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι την ελευθερία και τη ζωή την απολαμβάνει μόνο εκείνος που την κατακτά κάθε μέρα.

Ο καλός manager πρέπει να είναι τόσο πολυδιάστατος που παρομοιάσθηκε σαν ένα διαμάντι. Όσο περισσότερες είναι οι πλευρές του τόσο πιο πολύ λάμπει. Άλλες πλευρές μπορεί να είναι μεγάλες άλλες μικρότερες και ποτέ κανένα διαμάντι δεν είναι το ίδιο με κάποιο άλλο.

Αποτέλεσμα αυτής της πολύπτυχης έκθεσης σε τόσες εμπειρίες είναι ο Manager να έχει μια σφαιρική, πολύπλευρη διανοητική υπεροχή που σχεδόν πάντα χαρακτηρίζεται από μια συνέχεια και από μία συνέπεια. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα στην σκέψη του να υπάρχουν ξεκαθαρισμένα τα μέρη που απαρτίζουν το ρόλο οδηγώντας του έτσι σε μια εκπληκτική αναλυτική ικανότητα.

Κάθε πράξη του manager είναι ντυμένη με μια γενική έννοια που εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο, ενώ μια ειδικότερη σημασία παρακολουθεί το έργο σε καθημερινή βάση. Κάθε κίνηση έχει ένα αρμονικό δέσιμο αυτών που κάνουμε με αυτά που σκεφτόμαστε όπως ακριβώς είναι η εσωτερική και η εξωτερική καμπύλη ενός βάρους. Η μία μορφώνει και διαγράφει την άλλη.

Τρεις βασικές επιδεξιότητες

- 1) αναλυτική ικανότητα.
- 2) συναισθηματική ωριμότητα
- 3) ικανότητα χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων.

γ. Ο Επαγγελματίας Μάνατζερ

Ο Ιδιοκτήτης ή το Στέλεχος

Ακολουθεί τους κανόνες της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης:

- Εφαρμόζει τη θεωρία και τις μεθόδους του σύγχρονου management.
- Είναι τεχνοκράτης και έχει γενικές γνώσεις καθώς επίσης και εμπειρίες.
- Δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις.
- Έχει στόχο το προσωπικό του όφελος μέσα από την επαγγελματική επιτυχία της επιχείρησης, εξέλιξη που είναι λιγότερο ουσιαστική επαγγελματικά από την άποψη απόκτησης γνώσεων και εμπειρίας - αλλά περισσότερο αποτελεσματική οικονομικά.

Τα στέλεχη παράλληλα δίνουν έμφαση στα διάφορα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας μάνατζερ, και στο αν αυτά είναι έμφυτα ή μπορούν να αποκτηθούν.

Έτσι διατυπώθηκαν οι πιο κάτω απόψεις:

- " Τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά για το σύγχρονο στέλεχος είναι:
 - ηγετική ικανότητα
 - αναλυτική σκέψη
 - έλεγχος προγραμματισμού
 - ειλικρίνεια, απλότητα
 - γνώση της εργασίας του
 - δυνατότητα επικοινωνίας"
- "Πρέπει να συνδυάζει την εργατικότητα, την ευελιξία και τη σωστή κρίση, με τη μεγάλη ευρύτητα υποδομής και κυρίως να ξέρει να διοικεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό".
- "Ο μάνατζερ πρέπει να είναι υπεριομματικός και να έχει standards σεβαστά από όλους, σεβασμό προς τους υφισταμένους, ίδια και αντικειμενικά κριτήρια για όλους, καμμία εμπάθεια, προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον".

Πρόκειται για άποψη που τονίστηκε κυρίως από στελέχη ελεγχόμενων από το κράτος επιχειρήσεων.

Αρκετά στελέχη αναφέρθηκαν και σε κάποιες κατηγορίες στελεχών με ειδικά χαρακτηριστικά, όπως *clean desk manager* του

- Παρακολουθεί και υιοθετεί τις επιχειρηματικές εξελίξεις.

Μερικές χαρακτηριστικές απόψεις που ακολουθούν δικαιολογούν τις πιο πάνω διαπιστώσεις.

- "Ο Έλληνας επιχειρηματίας είναι πολύ έξυπνος και άρχοντας παντοδύναμος που διοικεί ξέροντας μόνο ότι υπάρχει ο όρος *management*.

Πρέπει να αλλάξει τρόπο διοίκησης και να αξιοποιήσει τα στελέχη του, δίνοντας τους την ευκαιρία να έχουν την αναγνώριση της συμβολής τους στις ευθύνες και στις αποφάσεις. Η έλλειψη εμπειρίας τον κάνει να μένει έξω από την εξέλιξη και να λειτουργεί ενστικτωδώς".

- "Ο επαγγελματίας *manager* θα είναι τυχερός αν απασχοληθεί σε πολυεθνική. Εκεί υπάρχουν τα μέσα και οι τρόποι, οι καλοί να γίνουν καλύτεροι, αρκεί να το θέλει κανείς. Εκεί ο μάνατζερ έχει πλήρη ευθύνη, αλλά και ελευθερία δράσης στον τομέα του. Δεδομένου ότι υπάρχει πλήρης δικαιοδοσία και ανεξαρτησία των διαφόρων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η σχέση των μάνατζερς στους διαφόρους τομείς δεν είναι ανταγωνιστική".

- "Ο επαγγελματίας *manager* της ελληνικής επιχείρησης δουλεύει κάτω από την εποπτεία και εξουσία του ιδιοκτήτη επιχειρηματία που του περιορίζει τις πρωτοβουλίες δράσης του. Τον αναγκάζει πολλές φορές να υιοθετήσει ενέργειες μη ορθολογικές. Η

πολιτική αυτή, καθώς και η αλληλεξάρτηση των στελεχών των διαφόρων δραστηριοτήτων της επιχείρησης κάνει τα στελέχη ανταγωνιστικά μεταξύ τους με στόχο την εύνοια της ιδιοκτησίας από την οποία προσδοκούν την εξέλιξη.

Ο clear desk manager πρέπει ανά πάσα στιγμή να μπορεί να έχει, ότι στοιχεία θέλει και να ξέρει πού να τα βρει χωρίς το γραφείο του να είναι γεμάτο χαρτιά. Έτσι θα είναι ενημερωμένος στα θέματα που υπάγονται στις αρμοδιότητές του και δεν θα ασχολείται με επουσιώδη πράγματα αλλά με το σχεδιασμό, τη στρατηγική, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του.

Ο μάνατζερ του ενός λεπτού είναι γρήγορος στις αποφάσεις του και σχεδιάζει και αποφασίζει χωρίς χρονικές καθυστερήσεις, γιατί κατά τη γνώμη του μια καθυστέρηση μπορεί να αποβεί μοιραία για την επιχείρηση.

Τα πιο πάνω χαρακτηριστικά, σίγουρα θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα:

- α) κατάλληλα επιλεγμένης εκπαίδευσης.
- β) σωστής και μακροχρόνιας εμπειρίας.
- γ) έφεση και έμφυτου ταλέντου για διοίκηση.

δ. Τα χαρακτηριστικά των στελεχών στο σύνολό τους

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν τα χαρακτηριστικά που έχουν τα στελέχη του δείγματος της έρευνάς μας, στο σύνολό τους δηλ. χωρίς αυτά να ταξινομηθούν σε οποιαδήποτε κατηγορία.

Τα 305 στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα μας απάντησαν σε μια σειρά ερωτήσεων απ' όπου προσδιορίστηκαν τα εξής χαρακτηριστικά:

1) Προσωπικά ή Κοινωνικά χαρακτηριστικά

Τα διοικητικά στελέχη είναι κατά κανόνα άντρες γεννημένοι στην Ελλάδα και παντρεμένοι.

Το μικρό ποσοστό γυναικών στελεχών που παρατηρείται είναι κυρίως ιδιοκτήτριες μανάτζερ.

Οι πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουν τα ποσοστά συμμετοχής των δύο φύλλων στις διάφορες κατηγορίες.

Πίνακας 1 Απασχολούμενοι κατά φύλλο.

Α π α σ χ ο λ ο ύ μ ε ν ο ι

<u>Άντρες</u>		<u>Γυναίκες</u>
Δ	96%	4%
Γ	89%	11%
Β	72%	28%
Α	69%	31%

Τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται στα πιο πάνω ποσοστά σημαίνουν:

Α. Απασχολούμενοι στο σύνολο του Εργατικού Δυναμικού
στοιχεία ΕΣΥΕΕ 1982

Β. Απασχολούμενοι στη Βιομηχανία

στοιχεία ΕΣΥΕΕ 1982

Γ. Απασχολούμενοι ως διευθυντικά στελέχη

στοιχεία ΕΣΥΕΕ 1982

Δ. Απασχολούμενοι ως στελέχη (ανώτατα - ανώτερα - μέσα)

στοιχεία από τη μελέτη.

Σύμφωνα με τα στοιχεία μας η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών έχει γεννηθεί στην Ελλάδα.

Τα στελέχη που είναι γεννημένα εκτός Ελλάδας προέρχονται κυρίως από την Κων/πολη, την Κύπρο και την Αίγυπτο.

Η κατ' του τόπου προέλευσης των στελεχών δίνει τα πιο κάτω ποσοστά.

Πίνακας 2 Τόποι προέλευσης των στελεχών

Ελλάδα 91%

Αλλού 9%

Κλείνοντας με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των στελεχών επισημαίνουμε ότι στην πλειοψηφία τους είναι άντρες παντρεμένοι με παιδιά σε ποσοστό σημαντικά μεγαλύτερο από εκείνο των γυναικών στελεχών.

Πίνακας 3 Οικογενειακή κατάσταση στελεχών κατά φύλο

Παντρεμένοι

Άντρες

86%

Γυναίκες

55%

2) Ηλικία

Στο σύνολο των στελεχών της μελέτης ή μεταβλητή ηλικία εμφανίζει συγκεντρώσεις σε μερικά διαστήματα. Ενώ ελέγχεται όλο το εύρος των ηλικιών από 20-60 χρονών και άνω και ενώ υπάρχουν τιμές παρατηρήσεων σε όλα τα διαστήματα τα 3/4 αφο-

ρούν στο διάστημα ηλικιών από 35-55 χρόνων. Και το διάστημα όμως αυτό δεν έχει ομοιόμορφη κατανομή στις παρατηρήσεις.

Έτσι παρατηρούνται αποκλίσεις ποσοστών από 5% - 1%. Η μεγαλύτερη τιμή προσδιορίζεται στο διάστημα 45-49 χρόνων και φθάνει στο 20% με αμέσως επόμενη το 19% στο διάστημα 35-39 χρόνων.

Επίπεδο Εκπαίδευσης και Πανεπιστημιακή Ειδίκευση

Η μόρφωση των στελεχών έχει ταξινομηθεί στις εξής κατηγορίες: ανώτατη, ανώτερη και μέση.

Τα στελέχη των Επιχειρήσεων έχουν κατά κανόνα ανώτατη εκπαίδευση. Ακολουθεί με σημαντική συχνότητα το επίπεδο της μέσης εκπαίδευσης, για να πάρει την τρίτη θέση στην ιεράρχηση το επίπεδο της ανώτερης εκπαίδευσης που είναι κατά κανόνα τεχνική-επαγγελματική.

Έτσι οι συχνότητες των επιπέδων εκπαίδευσης είναι:

86	ΑΝΩΤΑΤΗ
10%	ΑΝΩΤΕΡΗ
4%	ΜΕΣΗ

Το ποσοστό της μέσης εκπαίδευσης δικαιολογείται κυρίως από τα στελέχη που έχουν την ανώτατη διοικητική βαθμίδα και απασχολούνται σε επιχειρήσεις συν/κές και ιδιωτικές.

Το ποσοστό της ανώτερης εκπαίδευσης από τα στελέχη που ασχολούνται στην παραγωγή, ενώ εκείνο της ανωτάτης εκπαίδευσης από τα στελέχη που διοικητικά κατέχουν την ανώτερη βαθμίδα.

Από τα στοιχεία της ΕΣΥΕ "Έρευνα Εργατικού Δυναμικού του 1982" μπορούμε να ορίσουμε σε χιλιάδες, τον αριθμό των πτυχιούχων ανωτάτων σχολών τόσο στο σύνολο του εργατικού δυ-

ναμικού όσο και στο σύνολο των απασχολούμενων στη βιομηχανία και έτσι:

Συχνότητες Ανωτάτης Εκπαίδευσης

Σύνολο του Εργατ. Δυναμικού

Πτυχ. Ανωτάτων
στο σύνολο του Εργατικού
ποσοστό 9%

Συχνότητες Ανώτατης Εκπαίδευσης

στο σύνολο των απασχολούμενων
στη βιομηχανία

Πτυχ. Ανωτάτων
στο σύνολο απασχολούμενων
στη βιομηχανία
ποσοστό 4%

Συγκρίνοντας το ποσοστό ανωτάτης εκπαίδευσης 86% που μας παρέχουν τα στοιχεία της μελέτης με το 4% που δίνουν τα στοιχεία της ΕΣΥΕ για τους απασχολούμενους στη βιομηχανία μπορούμε να συμπεράνουμε ότι:

Ενώ όσοι απασχολούνται στη βιομηχανία στην Ελλάδα ανεξάρτητα από θέση εργασίας και διοικητικό επίπεδο έχουν σχεδόν ανύπαρκτη ανωτάτη εκπαίδευση, τα στελέχη που ασκούν διοίκηση έχουν στην πλειοψηφία τους ανωτάτη εκπαίδευση.

Επίσης μπορούμε να επισημάνουμε ότι παρόλο το χαμηλό ποσοστό ανώτατης εκπαίδευσης που εμφανίζει το σύνολο του εργατικού δυναμικού, το σύνολο των απασχολούμενων στη βιομηχανία συγκεντρώνει από το συνολικό αυτό ποσοστό το 1/2 (σε ανώτατη εκπαίδευση).

Μια σημαντική παρατήρηση είναι ότι τα στελέχη της μελέτης έχουν και δεύτερο πτυχίο Ανώτατης Σχολής. Το ποσοστό αυτό είναι ανάλογο με το ποσοστό ανωτάτης εκπαίδευσης που έχει το εργατικό δυναμικό της χώρας στο σύνολό του.

Πίνακας: 4 Συχνότητες αριθμού πτυχίων των στελεχών

ένα πτυχίο	91%
δύο πτυχία	9%

Είναι ένα ποσοστό που κυρίως δημιουργείται από τα στελέχη των πολυεθνικών και των ελεγχόμενων επιχειρήσεων. Η εξειδίκευση των θεωρητικών γνώσεων των στελεχών, γίνεται με την παρακολούθηση μεταπτυχιακών σπουδών. Ένα σημαντικό ποσοστό στελεχών έχει τίτλους μεταπτυχιακών σπουδών περίπου στο 1/4 του πλήθους των στελεχών με ανώτατη εκπαίδευση.

Αυτή η εξειδίκευση των γνώσεων φτάνει κυρίως στο επίπεδο του Master. Υπάρχουν όμως και στελέχη με εξειδίκευση στο επίπεδο του Ph.D.

Πίνακας 5 Συχνότητες Μεταπτυχιακών σπουδών-

Με Μεταπτυχιακές	22%	Master 89%
		PhD 11%
Χωρίς Μεταπτυχιακές	78%	
Master		89%
Phd	11%	

Πίνακας 6 Συχνότητες τόπου απόκτησης Ανώτατης Εκπαίδευσης και εξειδίκευσης.

Α' Πτυχίο	
Ελλάδα	71%
Δ. Ευρώπη	20%
Η.Π.Α.	6%

Πίνακας. 7 Τόποι απόκτησης μεταπτυχιακών τίτλων

<u>Master</u>	
Ελλάδα	2%
Δ. Ευρώπη	49%
Η.Π.Α.	48%

<u>Phd</u>	
Ελλάδα	14%
Δ. Ευρώπη	71%
Η.Π.Α.	15%

Από τα στοιχεία των προηγούμενων πινάκων εύκολα εντοπίζεται η πολύ μεγάλη συμμετοχή των Ελληνικών Πανεπιστημίων στην ανώτατη εκπαίδευση των στελεχών. Τα Mst έχουν γίνει τόσο στη Δ. Ευρώπη όσο και στην Αμερική ενώ οι μεταπτυχιακές σπουδές σε επίπεδο Phd στη Δ. Ευρώπη.

Η ειδικότητα των σπουδών των στελεχών πρέπει να διερευνηθεί. Έτσι επισημάναμε ότι το 1/2 των στελεχών κάνουν σπουδές σε οικονομικές επιστήμες συμπεριλαμβανομένων και της διοίκησης επιχειρήσεων.

Επίσης σημαντική είναι και η θετική κατεύθυνσης ειδικότητα των στελεχών (κυρίως σε σχολές του ΕΜΠ) όπου φτάνει στο 1/4 του πλήθους των στελεχών με ανώτατη εκπαίδευση.

Το είδος της ανώτατης εκπαίδευσης των στελεχών στην ταξινόμηση αυτή έχει ως εξής:

Τα ανώτατα στελέχη έχουν κάνει κυρίως θετικές σπουδές στο ΕΜΠ. Το ποσοστό των στελεχών αυτών είναι κατά 12% μεγαλύτερο από εκείνο που εμφανίζεται στα άλλα διοικητικά επίπεδα. Οι οικονομικές επιστήμες έρχονται στη δεύτερη θέση όσον

αφορά τα ανώτατα στελέχη, ενώ στην πρώτη όσον αφορά τα άλλα δύο επίπεδα.

Όμως μπορούμε να επισημάνουμε ότι ενώ η διακύμανση των συχνοτήτων στο μέσο διοικητικό επίπεδο είναι ομαλή με διαφορά 6% ανάμεσα στην πρώτη ιεράρχηση (οικονομικές επιστήμες) στα άλλα επίπεδα οι ποσοστιαίες διαφορές στις ιεραρχήσεις είναι έντονες.

Έτσι στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο η ποσοστιαία διαφορά ανάμεσα στην πρώτη ιεράρχηση (οικονομικές επιστήμες) και τη δεύτερη (θετικές επιστήμες) είναι 12% ενώ η διαφορά ανάμεσα στη δεύτερη και τρίτη (διοίκηση επιχειρήσεων) 2%. Στο ανώτατο διοικητικό επίπεδο σημειώνεται διαφορά 10% ανάμεσα στην πρώτη ιεράρχηση (θετικές επιστήμες) και τη δεύτερη (οικονομικές) και 15% ανάμεσα στη δεύτερη και τρίτη (διοίκηση επιχειρήσεων).

Τα μέσα στελέχη έχουν ένα σημαντικό ποσοστό (14%) Νομικών-Πολιτικών σπουδών όπως και θετικών, αλλά από ΦΜΣ. Η προσοχή μας συγκεντρώνεται κυρίως στις "οικονομικές σπουδές, μηχανικού (ΕΜΠ) και Διοίκησης Επιχειρήσεων", γιατί όπως και στο σύνολο των στελεχών, έτσι και κατά διοικητικό επίπεδο οι ειδικότητες αυτές συγκέντρωσαν αθροιστικά ποσοστά πάνω από το 80% του πλήθους των παρατηρήσεων.

Οι Συχνότητες των ειδικοτήτων "οικονομικά, Μηχανικού (ΕΜΠ) - Διοίκησης Επιχειρήσεων" της ανώτατης εκπαίδευσης έχουν ως εξής για κάθε διοικητικό επίπεδο.

Πίνακας. 8 Συχνότητες ειδικότητας ανώτατης εκπαίδευσης στελεχών

<u>Στελέχη</u>	<u>Μηχανικού (ΕΜΠ)</u>	<u>Οικονομικά</u>	<u>Διοικ. Επιχ/σεων</u>
Ανώτατα	38%	28%	13%
Ανώτερα	23%	35%	21%
Μέσα	22%	28%	22%

Το επίπεδο της εκπαίδευσης των στελεχών συμπληρώνεται και από τη γνώση ξένης γλώσσας. Σημαντικό είναι ότι πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό στελεχών μιλάει τουλάχιστον μια ξένη γλώσσα.

Έτσι

Γνώση ξένης γλώσσας

Επιμόρφωση

Τα στελέχη των επιχειρήσεων και οι επιχειρηματίες πρέπει να στοχεύουν στην ακαδημαϊκή τους μόρφωση, στη συνεχή ενημέρωση και εξειδίκευση όσο και στην πείρα.

Πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς σχετικά με τις εξελίξεις της επιστήμης, της κοινωνιολογίας, ψυχολογίας και διοίκησης στελεχών. Σήμερα γρηγορότερα από άλλοτε οι γνώσεις παλαιώνουν και ξεπερνιούνται.

Η παρακολούθηση της εξέλιξης απαιτεί επιμόρφωση συνεχή συνεπώς αυτή εξασφαλίζεται μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα.

Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων στελεχών αναγνωρίζει την αναγκαιότητα υιοθέτησης της επιμόρφωσης μέσα από προγράμματα. Έδη ένα σημαντικό ποσοστό στελεχών (ποσοστό 82%) έχει τέτοιου είδους δραστηριότητα.

Ο σημαντικότερος αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων καλύπτεται στην ημεδαπή, ενώ σημαντικοί είναι και οι αριθμοί αυτών που καλύπτονται στην αλλοδαπή.

Αξίζει ακόμα να επισημανθεί, ότι το μικρό ποσοστό στελεχών παρακολούθησε προγράμματα επιμόρφωσης, από προσωπική πρωτοβουλία και θέληση, ενώ η πλειοψηφία αυτών επιμορφώθηκε στα πλαίσια των αναγκών και του προγράμματος των επιχειρήσεων που απασχολείται.

Πίνακας 9 Στοιχεία για την επιμόρφωση των στελεχών

<u>Επιμόρφωση</u>	<u>Η επιμόρφωση έγινε στην</u>	<u>Είδος επιμόρφωσης</u>
Έχουν 82%	Ελλάδα 50%	Ενδοεπιχειρησιακά 59%
Δεν έχουν 18%	Εξωτερικό 18%	Εκτός επιχείρησης 25%
	Ελλάδα+Εξωτερικό 32%	Ενδοεπιχειρησιακά + + Εκτός επιχείρησης 16%
Σύνολα 100%	100%	100%

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι μεγάλοι αριθμοί στελεχών έχει επιμορφωτική δραστηριότητα.

Παράλληλα όμως από τα στοιχεία της μελέτης μας, αντλούμε την πληροφορία ότι ενώ υπάρχει επιμορφωτική δραστηριότητα στα στελέχη, δεν υπάρχει προγραμματισμός στις επιχειρήσεις, όσον αφορά προγράμματα εκπαιδευτικά με εξαίρεση τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην κατηγορία των πολυεθνικών.

Αυτές έχουν υποχρεωτικά ετήσια προγράμματα εκπαίδευσης τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι Ι .

α. Αγγελίες

ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Πρόσκληση Εκδήλωσης ενδιαφέροντος

Επιχειρήσεις Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) σε συνεργασία με την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) ενδιαφέρονται για την κάλυψη των παρακάτω θέσεων εργασίας:

- α. Διευθυντής επιχείρησης
- β. Υπεύθυνος οικονομικών υπηρεσιών
- γ. Υπεύθυνος παραγωγής
- δ. Υπεύθυνος πωλήσεων/marketing
- ε. Υπεύθυνος προσωπικού
- στ. Υπεύθυνος προμηθειών

Οι ενδιαφερόμενοι επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθες:

- 3 τουριστικές επιχειρήσεις (1 στα Γιάννενα, 1 στην Αθήνα και 1 στη Θάσο)
- 2 επιχειρήσεις λατομείων αδρανών υλικών (1 στην Ν. Τένεδο Ν. Χαλκιδικής, 1 στο Πέραμα Ν. Ρεθύμνης) και 2 επιχειρήσεις εκμετάλλευσης λιγνίτη (1 στον Μοσχόποταμο Ν. Πιερίας και 1 στην Κύμη Ν. Ευβοίας).
- 4 μεταποιητικές επιχειρήσεις (1 στην Αθήνα, 1 στην Σταυρούπολη Ν. Εύβοιας, 1 στη Δράμα και 1 στις Σταγιάτες Ν. Μαγνησίας).
- 1 επιχείρηση αβυσσοκαλλιέργειας (στην Ισταιαία Ν. Ευβοίας).
- 1 επιχείρηση παραγωγής και κονσερβοποίησης μανιταριών στην Κοινότητα Κρανώνος Ν. Καστοριάς.

Οι υποψήφιοι πρέπει να έχουν επιστημονικές γνώσεις και σχετική επαγγελματική εμπειρία και να γνωρίζουν μια ξένη γλώσσα. Θα εκτιμηθεί προηγούμενη εμπειρία σε θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η επιλογή των υποψηφίων θα γίνει μετά από προσωπικές συνεντεύξεις από κοινή επιτροπή των συνεργαζομένων φορέων. Όσοι από τους υποψηφίους επιλεγούν θα παρακολουθήσουν πρόγραμμα κατάρτισης για διευθυντικά στελέχη Επιχειρήσεων Ο.Τ.Α. που θα διοργανώσει η Ε.Ε.Τ.Α.Α.

Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να επικοινωνήσουν με την Κα Παπαγεωργίου στα τηλέφωνα: 01/3645.682-3

Οι εκδηλώσεις ενδιαφέροντος πρέπει να υποβληθούν μέχρι τις 15 Φεβρουαρίου 1989 στα γραφεία της Ε.Ε.Τ.Α.Α. (ΟΜΗΡΟΥ 19 - ΑΘΗΝΑ 106 72)



Α.Ε. ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΗΓΜΕΝΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Π. ΡΑΛΛΗ 19 - 177 78 ΑΘΗΝΑ ΤΗΛ. 3474843 (9 ΓΡΑΜΜΕΣ)

ERGON Α.Ε. ζητεί:

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΣΤΑΙΡΙΑ: Η ERGON Α.Ε., εταιρεία κατασκευής βαρέων μηχανημάτων υψηλής τεχνολογίας, εξαγομένωv στην Δ. Ευρώπη και στις Η.Π.Α., με επίσιους ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 300%.

Η ΘΕΣΗ: Ο Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών αναφέρεται στο Δ.Σ. της εταιρίας και συντονίζει - συνεργάζεται με 35 πτυχιούχους ανωτέρων και ανωτάτων σχολών.

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ: Πτυχίο ανωτάτης σχολής (τεχνικής κατεύθυνσεως ή management), άριστα αγγλικά, εμπειρία, δυναμικός, αισιόδοξος, καλός διαπραγματευτής, οργανωτικός, φιλόδοξος, ικανός να κερδίζει την εμπιστοσύνη, ηλικίας 35-48 ετών.

ΠΡΟΣΦΕΡΟΝΤΑΙ: Υψηλό πακέτο αποδοχών ευρωπαϊκού επιπέδου, εργασία σε δημιουργικό περιβάλλον.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ: Να σταλούν στην ως άνω διεύθυνση, υπό όψη Διευθύνοντος Συμβούλου. Για επιπρόσθετες εμπιστευτικές πληροφορίες απευθυνθείτε τηλεφωνικά, ζητώντας την Δ/δα Τσαρούσογλου.

Σοβ. **Η Π.Ν. ΓΕΡΟΥΜΑΤΟΣ ΑΕΒΕ**
ΖΗΤΑ ΙΑΤΡΙΚΟΥΣ ΕΠΙΣΚΕΠΤΕΣ

Η μεγάλη ελληνική φαρμακευτική εταιρεία Π.Ν. ΓΕΡΟΥΜΑΤΟΣ ΑΕΒΕ, που αντιπροσωπεύει μεγάλους οίκους του εξωτερικού, ζητά για άμεση πρόσληψη, ιατρικούς επισκέπτες για όλη την Ελλάδα.

Τα κάτωθι προσόντα θα ληφθούν υπόψη με τη σειρά που αναγράφονται:

- Πείρα στο χώρο της ενημέρωσης ιατρών
- Κατοχή αυτοκινήτου
- Κατοχή Πτυχίου

Αποστέilate βιογραφικό σημείωμα στη διεύθυνση
 Μιγαλακοπούλου 35,
 115 28 Αθήνα
 υπόψη Κας Ανθρακίδου.

Για περισσότερες πληροφορίες τηλεφωνήστε στο τηλέφωνο
 7248193-6

ΓΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΡΙΕΡΑ

Εμπορική Εταιρεία ενδιαφέρεται να προσλάβει νέο δραστήριο, σε οποίας θα αναλάβει την παρακολούθηση αντιπροσωπειών Οίκων του εξωτερικού.

Οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να έχουν:

- αριστεριότητα
- καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας
- εκπληρώσει τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις
- αυτοκίνητο Ι.Χ.
- δυνατότητα ταξιδιών και στην Επαρχία
- προϋπηρεσία σε ανάλογη θέση

Η Εταιρεία προσφέρει:

- Μισθό αναλόγως προσόντων
- Ποσοστά επί των πωλήσεων
- Έξοδα κινήσεως αυτοκινήτου Ι.Χ.

Παρακαλούμε να στείλετε το βιογραφικό σας σημείωμα στη διεύθυνση:

EMA A.E.
 Φερρών 5
 104 34 ΑΘΗΝΑ
 Υπόψη Π.Τ.

Θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια

ΖΗΤΟΥΝΤΑΙ ΣΤΕΛΕΧΗ
 ασφαλιστικού
 γραφείου της
INTERAMERICAN A.E.

Απαιτούμενα προσόντα: Απολυτήριο Λυκείου - γνώσεις μιας ξένης γλώσσας και προαιρετικά γνώσεις πληροφορικής ή και λογιστικής.

Πληροφορίες: Τηλ.: 9324368, 9323042, 8.30-10.30. Κος ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ

Θα μπορούσε ο τίτλος αυτής της σελίδας μας να ήταν:
 Αναζητώντας με αγωνία στελέχη. Πάνω σ' αυτά αγωνιώδες ερώτημα
 γράφει το ΒΗΜΑ της 19-6-88.

β. Ζητούνται στελέχη

Ο δημόσιος διάλογος πάνω στην αναγκαία κινητοποίηση εν όψει του 1992 πάνω στις αναπόφευκτες και επιθυμητές αλλαγές στη δομή και τη λειτουργία του δημοσίου τομέα της ελληνικής οικονομίας, πάνω στη διαχείριση των δημοσίων κοινωνικών και ιδιωτικών επιχειρήσεων, κατά κάποιον ιδιότυπο τρόπο, τελικά ξεκίνησε και γίνεται κουτσα-στραβά. Προβλήματα επισημαίνονται, διακηρύξεις προθέσεων προβάλλονται, ακόμα και προτάσεις προωθούνται.

Πόση αξία όμως έχουν οι λόγοι και ο έστω και υποτυπώδης "διάλογος" όταν δεν διαχέονται τα προφανή πρώτα συμπεράσματα του και δεν "ακουμπάνε" τα κέντρα όπου διαμορφώνονται και εφαρμόζονται οι καθημερινές αποφάσεις, αυτόφωνες ή... ετερόφωνες, αυτές που συσσωρευόμενες καθορίζουν την ποιότητα της πραγματικότητας; Όχι και πολύ βέβαια.

Πάρτε για παράδειγμα τα όσα θαυμαστά λέγονται για την επείγουσα ανάγκη σύγχρονης, ευλύγιστης και με φαντασία, διαχείρισης (μάνατζμεντ, που λένε...) στις δημόσιες και κοινωνικές επιχειρήσεις. Ανάγκη η οποία προφανώς θα εξυπηρετηθεί και από το κατάλληλο διευθυντικό προσωπικό (μάνατζερς...) Περί της ανάγκης, λοιπόν, όλα έχουν ειπωθεί εν αφθονία και με λεπτομέρειες, από κοινά αλλά και από επίσημα και υπεύθυνα χείλη.

Και τι γίνεται μετά; Να θυμηθούμε τους διορισμούς των διευθυντικών στελεχών στις "προβληματικές" επιχειρήσεις και τα κύρια προσόντα τους, που σχετίζονται κυρίως με την προϋπηρεσία τους σε άλλους κλάδους της διοίκησης ή τις φιλίες και συγγένειες με το περιβάλλον του τότε εποπτεύοντος υπουργού;

Ή να έλθουμε σε σημερινά ζητήματα; Ας πούμε στην μεγάλη καθαρά κρατική τράπεζα με τις δεκάδες θυγατρικές εταιρείες, βιομηχανικές, ασφαλιστικές, μελετητικές, στις οποίες τίθενται επικεφαλής υπάλληλοι της τράπεζας με κύρια προσόντα την αρχαιότητα, τη διοικητική-γραφειακή εμπειρία και τη στήριξη κάποιων συνδικαλιστικών ισορροπιών. Όπου δε άλλης λογικής τοποθετήσεις έχουν γίνει, ένα βαλς μεταθέσεων, απομακρύνσεων και νέων διορισμών αποκαθιστά την νωχελή αρμονία του συνόλου, χωρίς καμμία περαιτέρω εξήγηση. Και ας μην παραγνωρίζεται ότι μιλάμε για κύκλους εργασιών πολλών εκατομμυρίων ή δισεκατομμυρίων και για ανάγκες αλλαγών, σχεδιασμών, ελιγμών και δημιουργίας που οξύνονται ραγδαία... και δεν αντιμετωπίζονται. Ποιες από τις μεγαλύτερες αναλύσεις περί ανάδειξης των καταλλήλων μάνατζερς "ακούμπησαν" εδώ; Μα καμιά. Αυτά είναι καλά για αρθρογραφία και συνεντεύξεις προς χρήση απληροφορητών.

Να έλθουμε σε άλλον όμιλο από δημόσιο έλεγχο που δεν προλαβαίνει να καταρτίσει τα στελέχη του και τα βλέπει να διαρρέουν προς τον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος τους προσφέρει 2 ή 3 φορές υψηλότερες αμοιβές; Και πόσο στηρίζουν την υπόθεση του δημοσίου τομέα της οικονομίας όσοι εμποδίζουν με οποιονδήποτε τρόπο τις επιχειρήσεις του να αποκτήσουν και διατηρήσουν υψηλού επιπέδου στελέχη; Τα οποία εύλογα δεν πείθονται προς τούτο από μόνο τις πατριωτικές και ηθικοπλαστικές εκκλήσεις.

Και φυσικά ανάλογοι, αλλά και άλλα ξεχωριστά προβλήματα γνωρίζει οι κοινωνικός τομέας, οι δημοτικές επιχειρήσεις και οι συνεταιρισμοί.

Δεν φτάει σίγουρα μόνον το επιμέρους μάνατζμεντ για την προιούσα διάλυση, ο όρος δεν είναι καθόλου υπερβολικός πια, προσις

του δημόσιου και κοινωνικού τομέα. Αλλά συμβάλλει σημαντικά. Και θα συμβάλλει όλο και περισσότερο στις περιπτώσεις όπου βιώσιμες για τους ενδιαφερόμενους εναλλακτικές λύσεις θα αναπτύσσονται. Δεν είναι όλοι, βλέπετε, παγιδευμένοι όπως οι εκπαιδευτικοί, αν και εκεί δεν αποκλείονται τέτοιες λύσεις. Αν οι τελευταίοι απεργούν, οι άλλοι εκφράζονται δια της αποχής ή της αποχωρήσεως μέχρις ότου και αν ποτέ τα μεγάλα λόγια γίνουν καθημερινές μικρές πράξεις. Για την ώρα πάντως μάλλον επικρατούν στους "αρμόδιους" οι αρχέτυπες συμπεριφορές που εκφράζονται με τα γνωστά "

γ. Η παρούσα κατάσταση

Έχει δημιουργηθεί πρόβλημα για τη στελέχωση των επιχειρήσεων. Τα ανωτέρω έρχεται να επιβεβαιώσει και η έρευνα ΕΕΔΕ (1986): "Το Management στην Ελλάδα". Το 46% των ελληνικών επιχειρήσεων του δείγματος έχουν υπότυπώς ανεπτυγμένο management και μόνο το 9% των ελληνικών επιχειρήσεων έχουν σύστημα επαρκώς ανεπτυγμένο για την στελέχωση και 6% για την διεύθυνση/ηγεσία. Τα αντίστοιχα ποσοστά στις ξένες επιχειρήσεις είναι 41% και 44% αντιστοίχως για τη στελέχωση και διεύθυνση/ηγεσία. Επίσης στην έρευνα της ΕΕΔΕ αναφέρεται: "Ειδικότερα στη ζωτική λειτουργία της στελέχωσης παρατηρείται μια αδικαιολόγητη θα λέγαμε, στασιμότητα. Η διαπίστωση αυτή δημιουργεί κάποια ερωτηματικά για την πραγματική αξία της πρόόδου που σημειώθηκε στις άλλες βασικές λειτουργίες του Management".

Στασιμότητα ευνοεί η έρευνα μεταξύ των ετών 1970-1985. Είναι απαράδεκτο να μιλάμε για στασιμότητα στη στελέχωση των επιχειρήσεων για τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα και μάλιστα, ταυτόχρονα, για την σύνδεσή μας με την ΕΟΚ. (Φυσικά ας αποφύγουμε να συζητήσουμε για την απαράδεκτη πολιτικής της ΑΤΑ για τα στελέχη και την επίδραση που είχε στην απόδοσή τους). Και το πρόβλημα θα υπάρχει εάν οι διοικούντες, στελέχη ή οι αποφασίζοντες για πολιτικές που αφορούν τα στελέχη δεν κατανοήσουν την εμπειρική θα λέγαμε, εξίσωση:

Απόδοση και ποιότητα στελεχών = συντελεστής ανάπτυξης ελληνικής οικονομίας (και κάθε οικονομίας ή οικονομικής μονάδας).

Επίσης, αναφέρεται στην έρευνα ότι, σε περιπτώσεις που διαπιστώθηκε πλήρης ανυπαρξία διαδικασιών σύγχρονης διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, ανυπαρξία περιγραφών εργασίας, συγκεντρωτικά συστήματα στη λήψη αποφάσεων κ.ά. η άποψη της διοίκησης ήταν ότι: "Δεν υπάρχει πρόβλημα, αφού όλοι είναι ευχαριστημένοι και τα αποτελέσματα πολύ καλά". Δεν εξετάζουμε αν θα μπορούσαμε να πάμε καλύτερα.

Πρόσφατα (Ιούνιο '88) ανακοινώθηκε ότι μεγάλη παραδοσιακή ελληνική βιομηχανία (750 άτομα προσωπικό) αγοράσθηκε από ξένη εταιρεία. Πρώτη ενέργεια: πρόσληψη στελεχών και αντικατάσταση της παλιάς διοίκησης. Η εταιρεία πήγαινε καλά. Οι νέοι ιδιοκτήτες όμως είδαν αμέσως την στασιμότητα του management της εταιρείας και ότι θα μπορούσε να πήγαινε πολύ καλύτερα. Και πικρή διαπίστωση ότι, τα παλαιά στελέχη δεν είχαν τις ικανότητες να ακολουθήσουν τα αναπτυξιακά σχέδια της νέας ιδιοκτησίας.

Το ότι ζητούνται στελέχη, είναι λοιπόν καθημερινή διαπίσ-
τωση. Ζητούνται αλλά... δεν υπάρχουν πάντα! Πώς δημιουργή-
θηκε όμως αυτό το "πρόβλημα" στη χώρα μας, που ετοιμάζεται
να αντιμετωπίσει την ευρωπαϊκή πρόκληση ανταγωνιστικότητας
και αποδοτικότητα σε όλους τους τομείς; Γιατί τόσο ο ιδιω-
τικός όσο και ο δημόσιος τομέας, "χάνουν πόντους" σε ικανά
στελέχη με μόρφωση, πείρα και φιλοδοξία για καριέρα; Ποιες
ειδικότητες είναι δισεύρετες στη χώρα μας με αποτέλεσμα σε
μερικές περιπτώσεις να γίνεται ακόμα και... εισαγωγή στελε-
χών από το εξωτερικό;

"Ζωντανή" η αγορά σήμερα, αλλά χωρίς εκπλήξεις επισημαί-
νει ο Ζαν Ζακ Λεσουερ.

Στην αγορά εργασίας ισχύει ο κλασσικός τόμος της προσφο-
ράς και της ζήτησης. Αλλά πολλές φορές υπάρχει υπερζήτηση
ορισμένων ειδικοτήτων που είναι δισεύρετες και υπερπροσφορά
άλλων που μένουν "στα αζήτητα". Πόσοι για παράδειγμα τεχνο-
λόγοι ετοιμών ενδυμάτων υπάρχουν στην χώρα μας; Σχεδόν κα-
νείς! Υπάρχουν όμως πολλοί μηχανικοί, μηχανολόγοι, τεχνικής
παραγωγής που δεν βρίσκουν δουλειά, γιατί απλούστατα ο το-
μέας τους είναι υπερπλήρης. Έλλειψη όμως παρατηρείται και
στα υψηλά στελέχη λογιστηρίων πωλήσεων, μάρκετινγκ και κο-
μπιούτερς που κυριολεκτικά σπανίζουν στη χώρα μας. Αυτά δια-
πιστώνουν μεταξύ άλλων με πολύ ενδιαφέρον για το αντικείμε-
νό τους, τέσσερις υπεύθυνοι εταιρειών επιλογής στελεχών, που
καθημερινά έρχονται αντιμέτωποι με τις ανάγκες ελληνικών και
πολυεθνικών εταιρειών, με το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα.
Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Χρ. Αθανασας, γεν. Διευθυντής
της Excellence ΕΠΕ (με οκτώ χρόνια πείρα στην επιλογή στε-
λεχών) "είμαστε ένας καθρέφτης των τάσεων της οικονομίας που

υπαγορεύουν τη ζήτηση ορισμένων στελεχών και της υστέρησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος να παρακολουθήσει αυτές τις ανάγκες και να τις καλύψει".

Πώς όμως δημιουργήθηκε η κρίση της άνισης προσφοράς και ζήτησης εργασίας πάντα στο επίπεδο του μεσαίου και ανώτατου μάντζμεντ; "Είναι γεγονός ότι βρισκόμαστε σε σημείο προβλήματος", υποστηρίζει η Χριστίνα Ιωαννίδη, προϊσταμένη τομέα επιλογής στελεχών, στην εταιρεία Hay του Hay Group. "Αυτό συμβαίνει γιατί οι πολυεθνικές στην Ελλάδα που λειτουργούν συνήθως ως χώροι "μεταπτυχιακών σπουδών" σε στελέχη, δεν έχουν προλάβει ακόμα να φτιάξουν στελέχη σε τομείς όπως η πληροφορική, τα χρηματοοικονομικά, το μάρκετινγκ, τα λογιστικά ή τη διοίκηση προσωπικού. Στελέχη δηλαδή σε τομείς που καθημερινά ζητούνται από εταιρείες, ελληνικές και ξένες στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Ένας άλλος λόγος είναι το πάγωμα των μισθών, που κάνει ελάχιστη την κινητικότητα των στελεχών από εταιρεία σε εταιρεία άρα και τη δυνατότητα εύρεσης στελεχών δυσκολότερη.

Περιττό να αναφέρουμε ακόμα μια φορά την παιδεία που δίνει λάθος προσανατολισμό ειδικοτήτων στους νέους και το ακριβό κόστος των μεταπτυχιακών σπουδών. Ακόμα ένας λόγος έλλειψης στελεχών είναι το φαινόμενο που παρατηρείται σε ελληνικές αλλά και πολυεθνικές εταιρείες: κανείς δεν φροντίζει να έχει έτοιμα στελέχη για "ώρα ανάγκης". Δηλαδή αν κάποιος συνταξιοδοτηθεί ή εγκαταλείψει ένα πρωί στην εταιρεία, το συνήθες φαινόμενο είναι να μένει η θέση του κενή χωρίς έτοιμο και επάξιο διάδοχο, με αυτονόητες αρνητικές επιπτώσεις. Και τέλος ένας καθαρά "Ελληνικός λόγος" που δεν υπάρχουν

στελέχη είναι ότι ο καθένας θέλει "να ανοίξει δικιά του δουλειά και να μην μείνει υπάλληλος". Και καταλήγει η Χριστίνα Ιωαννίδη: "Φτάσαμε σε κρίση. Υπάρχουν προοπτικές για στελέχη. Στελέχη δεν υπάρχουν. Ήδη υπάρχουν περιπτώσεις εισαγωγής Ελληνικού επιδοτικού Οργανισμού στην Ισπανία με κεφάλαια του Κουβέιτ που φθάνουν τα 2,5 δις δολάρια. Η περίπτωση παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, γιατί αποδεικνύει ότι τα πετροδολάρια δεν έχουν στερέψει. Εξακολουθούν πάντα, έστω και με μειωμένους ρυθμούς, να τροφοδοτούν την διεθνή κεφαλαιαγορά.

δ. Η κρίση σε χρονιές

Ο Ζαν-Ζακ Λεσουερ ίδρυσε πριν δεκαεπτά χρόνια την ESL στην Αθήνα, την πρώτη εταιρεία επιλογής στελεχών και συμβουλευτικού μάνατζμεντ. Ξεκίνησε σαν head από την εταιρεία P.A. Management Consultants, με έδρα την Αγγλία και καθ' οδού προς την Αυστραλία σταμάτησε στη χώρα μας και έφτιαξε τη δική του εταιρεία. Από τότε έχει καλύψει 865 θέσεις μεσαίου και τοπ-μάνατζμεντ σε πολλές πολυεθνικές και 15 Ελληνικές εταιρείες. Θυμάται λοιπόν ότι όλα αυτά τα χρόνια η προσφορά και ζήτηση στελεχών ήταν και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την οικιστική πορεία της Ελλάδας. Και πιο συγκεκριμένα:

"Το 1971-1972 υπήρχαν πολλές ξένες επενδύσεις. Η αγορά ήταν "ζωντανή" και τα νέα παιδιά είχαν πολύ όρεξη για δουλειά. Όλοι τους σχεδόν έβρισκαν δουλειά, είτε ήταν απόφοιτοι ελληνικών είτε ξένων πανεπιστημίων. Τα τρία επόμενα χρόνια ήταν φτωχά σε νέες επενδύσεις, ενώ οι χρονιές από το 1976 μέχρι το 1980 ήταν πολύ καλά χρόνια και για την οικονομία και για

τα στελέχη. Από το 1981 μέχρι το 1984 η αγορά δεν ήταν "ζωντανή". Από τότε έγιναν δειλά-δειλά κάποιες επενδύσεις. Σήμερα έχουμε μια "ζωντανή" αγορά αλλά... χωρίς εκπλήξεις. Είναι φανερό ότι όταν δεν γίνονται επενδύσεις οι νέοι άνθρωποι δεν βρίσκουν δουλειά και φυσικά δεν προσφέρονται πολλές και καλές θέσεις εργασίας. Παρατηρείται έτσι το απογοητευτικό φαινόμενο οι νέοι απόφοιτοι Ελληνικών και ξένων Πανεπιστημίων να μην βρίσκουν δουλειά στο αντικείμενο των σπουδών τους και μετά 6-8 μήνες να συμβιβάζονται σε μια σχετικά διαφορετική θέση. Οι νέοι με προσόντα μεταπτυχιακού επιπέδου και με πείρα στη δουλειά τους, ψάχνουν να βρουν δουλειά σε πολυεθνικές (που έχουν ειδικότητες του υψηλού επιπέδου τους) αλλά πλέον δεν υπάρχουν.... πολλές πολυεθνικές για να τους απορροφήσουν. Πιστεύω ότι του χρόνου εν όψει του 1992 και της ευρωπαϊκής πρόκλησης, θα γίνουν νέες επενδύσεις και θα ξαναζωντανέψει η αγορά στελεχών. Προς το παρόν πάντως επικρατεί πολύ "μετριότητα" στην προσφορά στελεχών. Υπάρχουν πολλοί τεχνικοί παραγωγής, μηχανικοί, διευθυντές παραγωγής αλλά παρατηρείται έλλειψη στις TOP ειδικότητες μάρκετινγκ, σε στελέχη λογιστηρίων", καταλήγει ο Ζαν-Ζακ Λεσουερ.

Μια γενική εικόνα της επιλογής στελεχών σκιαγραφεί και ο Παναγιώτης Κωστάκης, γενικός διευθυντής της Interaction A.E. (ιδρύθηκε το 1980 και η πλειοψηφία των μετόχων της πρόσφατα μεταβιβάστηκε στην ETBA).

"Όταν μιλάμε για στελέχη θα ήθελα να περιορίσω τη συζήτηση στα διευθυντικά στελέχη, δηλαδή σ' αυτά που καλύπτουν την πρώτη γραμμή του μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ορισμένες κρίσιμες θέσεις της δεύτερης γραμμής και τα στελέχη που καλύπτουν βασικές επιτελικές λειτουργίες.

Η αγορά είναι ελλειματική. Δεν έχουμε τον επαρκή αριθμό κατ'άλληλων στελεχών, γιατί δεν έχουμε μηχανισμό παραγωγής τέτοιων στελεχών. Τα Πανεπιστήμιά μας παράγουν "ειδικούς" δεν παράγουν μάνατζερς. Έτσι οι νέοι πτυχιούχοι μας δεν έχουν τα προσόντα υποψηφίου μάνατζερ και έχουν προβλήματα απορρόφησης. Η κατάσταση δυστυχώς διαιωνίζεται, γιατί η οικονομία μόλις τώρα αντιλαμβάνεται την ανάγκη του επαγγελματικού μάνατζμεντ. Η συνειδητοποίηση αυτή θα μετατρέψει σε "ενεργό ζήτηση" την ανάγκη για μάνατζερς και θα ευαισθητοποιήσει τους μηχανισμούς για την παραγωγή τους. Στο σημείο αυτό θα ήθελα να τονίσω πως οι εταιρείες που ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα από τις Τράπεζες, αποτελούν μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία για στελέχωση με επαγγελματίες μάνατζερς αφού η άλλη ευκαιρία με τις εταιρείες του ΟΑΕ δεν αξιοποιήθηκε, εκτός εξαιρέσεων, για την προαγωγή του επαγγελματικού μάνατζμεντ στην Ελλάδα.

Ανακεφαλαιώνοντας θα έλεγα ότι οι νέοι επιστήμονες άνδρες ή γυναίκες έχουν ουσιαστικές προοπτικές για ένταξη στην οικονομική ζωή αν αποδεχτούν την πρόκληση της ανάληψης εθνικών και ρίσκων που παρέχει το μάνατζμεντ αντί της επιδίωξης της όποιας "θέσης". Το μήνυμα είναι πως αυτή την πρόκληση μπορούν να την δεχτούν χωρίς "να αλλοτριωθούν", αφού η χειρότερη αλλοτρίωση είναι η άρνηση απελευθέρωσης των δημιουργικών τους δυνάμεων".

ε. Αγορά στελεχών

Περιζήτητα είναι τα στελέχη επιχειρήσεων του εμπορικού και οικονομικού τομέα, ενώ αντίθετα στους τεχνικούς υπάρχει

υπερβάλλουσα προσφορά που δεν απορροφάται από την ελληνική βιομηχανία.

Το σημερινό κλίμα της αγοράς στελεχών ιχνηλάτει ο κ. Γιάννης Πιπερογλου στη συνέντευξη που ακολουθεί. Εντοπίζει τους τομείς στους οποίους υπάρχει έλλειψη στελεχών, αποκαλύπτει τις αμοιβές με τις οποίες σήμερα προσλαμβάνονται στελέχη από τις ελληνικές επιχειρήσεις και περιγράφει την "πιάτσα" που γνωρίζει σε βάθος.

Ο κ. Πιπερογλου με σπουδές στις ΗΠΑ και στη Βρετανία είναι πρόεδρος της ΣΤΕΔΗΜΑ ΕΠΕ- Σύμβουλος επιχειρήσεων, μέλος του Δ.Σ. του Ινστιτούτου Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ). Έχει διατελέσει πρόεδρος της Ολυμπιακής Αεροπορίας και γενικός γραμματέας του ΣΕΒ. Η συνομιλία με τον κ. Γ. Πιπερογλου αρχίζει με τα βασικά:

- Ας προσδιορίσουμε την αγορά στελεχών.
- Τρία είναι τα επίπεδα των στελεχών που συγκεντρώνουν συνήθως την προσοχή μας. Μιλάμε για επίπεδα γενικής διεύθυνσης, για διευθυντικά στελέχη που υπάγονται στη γενική διεύθυνση και εποπτικά στελέχη που υπάγονται στα διευθυντικά.

Η αγορά στελεχών προσδιορίζεται από ορισμένες πολύ βασικές ιδιότητες. Υπάρχουν πολλές, αλλά μερικές εξειδικεύουν την προσφορά και τη ζήτηση. Είναι: τα στελέχη του εμπορικού κυκλώματος, τα στελέχη του οικονομικού κυκλώματος, του τεχνικού ή παραλληλικού και τα στελέχη του διοικητικού κυκλώματος με προεξάρχουσα ειδίκευση τη διοίκηση προσωπικού. Αυτές οι τέσσερις κατηγορίες μαζί με τους γενικούς διευθυντές προσδιορίζουν την αγορά.

- Σε ποια κατηγορία υπάρχει μεγαλύτερη ζήτηση;
- Στα στελέχη του οικονομικού κυκλώματος. Ο λόγος είναι πολύ

απλώς. Αυτή τη στιγμή οι ανώτατες οικονομικές σχολές βγάζουν περίπου 900 πτυχιούχους το χρόνο, όταν η ζήτηση του ιδιωτικού τομέα, μόνον είναι 1.500 θέσεις το χρόνο. Επιπλέον υπάρχουν οι δημόσιοι οργανισμοί (Τράπεζες, ΔΕΗ, ΟΤΕ, υπουργεία, νομαρχίες), οι οποίοι κυριολεκτικά σαρώνουν. Άρα βρισκόμαστε προ ενός αδιεξόδου.

Βεβαίως υπάρχουν πάρα πολλά στελέχη του οικονομικού κυκλώματος τα οποία σπουδάζουν στο εξωτερικό. Αυτοί όμως αρνούνται να ασχοληθούν, συνήθως με τη λογιστική πλευρά του μάντζμεντ. Το θεωρούν βαρετό. Επιθυμούν να προσληφθούν από τις τράπεζες, να κάνουν investment banking και προσλαμβάνονται σε τέτοιες θέσεις.

Στα κατώτερα στελέχη του λογιστικού κλάδου υπάρχει μεγαλύτερη έλλειψη. Συγχρόνως, οι άνθρωποι αυτοί, έχουν συνήθως μεγάλο πρόβλημα ξένης γλώσσας.

Μεγάλη προσφορά υπάρχει στον τεχνικο-παραγωγικό τομέα. Έχουμε έξι πολυτεχνεία που βγάζουν συνεχώς τεχνικούς, ενώ πολλοί σπουδάζουν στο εξωτερικό. Η ζήτηση είναι πολύ χαμηλή και φθάνει μόλις το 10% των συνολικών ζητούμενων στελεχών για όλες τις βαθμίδες. Στην περίπτωση αυτή έχουμε υπερπροσφορά στελεχών επιπέδου, με καλούς τίτλους σπουδών, οι οποίοι όμως δεν απορροφούνται από τη βιομηχανία.

Στα στελέχη του εμπορικού κυκλώματος υπάρχει μια σχετική ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησεως. Υπάρχει μεγάλη προσφορά και μεγάλη ζήτηση.

Χαμηλό ισοζύγιο διαπιστώνεται στον τομέα διοίκησης προσωπικού. Δεν ζητούνται ούτε προσφέρονται. Σχετική άνεση υπάρχει στα στελέχη για εξαγωγές. Υπάρχουν αρκετοί με προσόντα αλλά η ζήτηση είναι χαμηλή. Φθάνει μόλις το 1% της συνολικής ζήτη-

σης στελεχών. Το μεγαλύτερο μερίδιο των θέσεων που ζητούνται (ποσοστό 70%) αφορούν το εμπορικό και οικονομικό κύκλωμα.

Στην περίπτωση των γενικών διευθυντών υπάρχουν πολλά στελέχη με προσόντα κατάρτιση και πείρα. Η ζήτηση όμως είναι μικρή, διότι οι εταιρείες είναι οικογενειακές ή διεθνείς, οπότε αναπτύσσουν στελέχη "από μέσα".

- Σε ποια επίπεδα κυμαίνονται οι αμοιβές των στελεχών;
- Παρακολουθούμε 120 επιχειρήσεις το χρόνο που μπαίνουν στην αγορά ζητώντας στελέχη. Είναι ένα δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο δείγμα, πολύ πιο αντιπροσωπευτικό από τις επίσημες στατιστικές, που περιλαμβάνουν συνήθως 30-40 επιχειρήσεις τις ίδιες πάντα. Μιλάμε επίσης για επιχειρήσεις που έχουν τζίρο πάνω από 500 εκ. δρχ. το χρόνο και για πράξεις που κλείνονται και προσδιορίζουν την αγορά. Συνεπώς δεν θα αναφέρουμε αμοιβές που επικρατούν στην αγορά, αλλά για πράξεις-συμφωνίες που κλείνονται τώρα.

Αυτή τη στιγμή οι καλύτερες αμοιβές δίνονται στους οικονομικούς διευθυντές. Για τη θέση αυτή, μια σοβαρή επιχείρηση, δύσκολα θα βρει άνθρωπο ικανό και με πραγματική πείρα, με μισθό κάτω από 350.000 δρχ.

Αντίθετα μπορεί να βρεθεί γενικός διευθυντής με την αμοιβή αυτή. Είναι περίεργο ότι οι αμοιβές των γενικών διευθυντών αρχίζουν από 300-350.000 δρχ. και φθάνουν τις 600.000 δρχ. Στα επίπεδα αυτά κλείνουν το 80% των πράξεων. Υπάρχει βέβαια και περίπτωση γενικού διευθυντή που κλείσθηκε με μισθό ένα εκατομμύριο το μήνα.

Στα ίδια επίπεδα 350.000-550.000 δρχ. κυμαίνονται οι αμοιβές των οικονομικών διευθυντών.

Στην περίπτωση των εμπορικών διευθυντών-διευθυντών πω-

λήσεων οι αμοιβές κυμαίνονται μεταξύ 300.000-400.000 δρχ. ενώ μερικές πράξεις κλείνονται στις 450.000 δρχ. αυτή τη στιγμή.

Μια βαθμίδα κάτω (προϊστάμενοι λογιστηρίου, τμηματάρχες πωλήσεων) οι εμπορικοί κυμαίνονται μεταξύ 200.000-300.000 δρχ. Όλοι αυτοί οι μισθοί πρέπει να πολλαπλασιασθούν επί 14, για να φθάσουμε στο ετήσιο εισόδημα και είναι ακαθάριστες. Επίσης το 1/3 των επιχειρήσεων που παρακολουθούμε προσφέρει αυτοκίνητο ή έξοδα αυτοκινήτου.

στ. Ανάγκες για επιχειρησιακά στελέχη στον Ιδ. Τομέα

Το πώς είναι διαμορφωμένη η κατάσταση στον Ιδιωτικό Τομέα, φαίνεται καθαρά μέσα από την απάντηση που έδωσε στο σχετικό ερώτημά μας ο κ. Μάριο Τομπρος, πρόεδρος και γενικός Διευθυντής της "Henniger".

Μου επιτρέπεται να διατυπώσω την κατάφασή μου στο ότι πράγματι χρειάζονται πιο ικανά, πιο μορφωμένα, πιο ανταγωνιστικά στελέχη στις επιχειρήσεις για να βγάλουν την οικονομία από την κρίση, αλλά και κυρίως για να αποφύγει η χώρα μας την περιθωριοποίηση στον διεθνή καταμερισμό δραστηριοτήτων, όπως αυτός διαμορφώνεται κάθε μέρα που περνάει και όπως αποθέτουμε ότι θα διαμορφωθεί είτε το 1992 είτε το 2000.

Αν αυτή η λογική πρυτανεύσει στις σκέψεις μου τελειώνω εδώ. Δεν επαναλαμβάνω άλλη μια φορά τα της ανάγκης να φτιάξει η Παιδεία μας τα στελέχη που θα χρειαστούμε σήμερα και αύριο. Να γίνει πιο ανταγωνιστική η δράση μας σε όλα τα επίπεδα και διάφορες άλλες ευχές προς την ίδια κατεύθυνση.

Άλλωστε και έλλειψη στελεχών υπάρχει. Και μόνο η ανά-

καμψη της οικονομίας, είναι ο ασφαλέστερος δρόμος για την δημιουργία νέων στελεχών και την παραπέρα εξέλιξη των ήδη εργαζομένων. Και η ανεργία των νέων επιστημόνων και τεχνικών, δηλαδή των δυνάμει μελλοντικών στελεχών δυναμιτίζει βραδυφλεγώς το μέλλον μας.

Είναι γνωστό ότι στην καρδιά του άλλου προβλήματος βρίσκεται η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας. Και ακόμα ότι σε περιόδους ύφεσης και πληθωρισμού με διψήφιο αριθμό, το ηθικό θέλει πολύ κουράγιο και πολύ δουλειά για να διακριθεί.

Στο τελευταίο συνέδριο στελεχών (Νοέμβριος 1983) είχαμε βάλει τρεις στόχους.

Πρώτον να εκδώσουμε τα συμπεράσματα και τις εισηγήσεις σ' ένα βιβλίο. Αυτό έγινε το Μάρτιο του 1984. Εκδόθηκαν 2000 αντίτυπα και διανεμήθηκαν στα 900 στελέχη που συμμετείχαν σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, σε επικεφαλής επιχειρήσεων και οργανισμών του δημοσίου τομέα, σε υπουργούς, υφυπουργούς και γενικούς γραμματείς, σε καθηγητές.

Δεύτερον, να κάνουμε μια ημερίδα ενημέρωσης επιχειρηματιών του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα, ώστε να ενημερωθούν για τον προβληματισμό και τις ανάγκες των στελεχών όπως αυτές είχαν προσδιορισθεί στο συνέδριο. Η ημερίδα έγινε τον Οκτώμβρη του 1984.

Τρίτον, να κάνουμε μια μικτή ημερίδα στελεχών επιχειρήσεων - επιχειρηματιών, ώστε μέσα από ένα γόνιμο διάλογο να φωτιζόταν το πρόβλημα ευρύτερα και από την πλευρά των επιχειρηματιών και από την άλλη πλευρά των στελεχών. Η ημερίδα αυτή δεν έγινε και δικαιολογίες υπάρχουν όπως πάντα πολλές.

Μεταξύ των συμπερασμάτων του τότε συνεδρίου είχαν προκύψει και τα πιο κάτω που εξακολουθούν να ισχύουν στον ίδιο

και εντονότερο βαθμό σήμερα:

- Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετασχηματίζονται. Ο μετασχηματισμός δημιουργεί την ανάγκη στελεχών των οποίων ο ρόλος και η σημασία διευρύνονται αντίστοιχα.
- Τα στελέχη χρειάζονται περισσότερο θεωρητικά και πρακτικά εφόδια για να ανταποκριθούν στις ραγδαίες εξελίξεις.
- Δεν υπάρχει η κατάλληλη Μέση και Ανώτατη Παιδεία για δημιουργία των στελεχών που έχει ανάγκη η Ελληνική οικονομία και ακόμα αυτή η σημαντική έλλειψη δεν μπορεί να αναπληρωθεί από αποσπασματικές προσπάθειες οργανώσεων και ορισμένων μόνο επιχειρήσεων.
- Δεν υπάρχει κοινωνική αναγνώριση του στελέχους και
- Υπάρχουν παράγοντες που στρεβλώνουν την σωστή σχέση αμοιβών παραγωγικότητας, έτσι ώστε υπάρχει αποθάρρυνση των στελεχών και αβεβαιότητα για την ορθότητα των επιλογών τους.

Είχαμε κάνει τότε κι άλλες επισημάνσεις για τον κοινωνικό ρόλο και τη γενικότερη συμβολή του στελέχους στην ανάπτυξη. Και διερωτόμεθα: υπήρξε βελτίωση στα τέσσερα χρόνια που κύλησαν ή χειροτέρευση; Η προσωπική μου γνώμη είναι αρνητική. Και διερωτόμεθα πάλι: τι σημαίνει 2000 για τα στελέχη αλλά και για όλους τους Έλληνες;

- Σημαίνει άραγε ότι στα δεκατρία αυτά χρόνια έχουν αλλάξει τρεις κυβερνήσεις και θα έχουμε τρεις αντιπολιτεύσεις που οι μεν θα ρίχνουν την ευθύνη στους δε για τις όποιες παραλείψεις;
- Σημαίνει ότι θα ψάχνουμε τι μας έφταιγε και δεν πιάσαμε τη θέση που έπρεπε στο διεθνή καταμερισμό εργασίας;
- Σημαίνει ότι ενώ είχαμε κάνει ένα σωρό διαπιστώσεις για την ποσοτική και ποιοτική στέρση των στελεχών μας δεν ενε-

γοποιηθήκαμε σωστά προς συγκεκριμένο στρατηγικό στόχο, όλοι μαζί. Και να καταλήξουμε, όπως έλεγε ο ποιητής ότι: "Φταίει το κακό μας ριζικό, φταίει ο θεός που μας μισεί φταίει το κεφάλι το ξερό μας".... Ε, όχι φταίω εγώ μα φταίς κι εσύ! Τον τελευταίο στίχο δεν το είπε ο Βάρναλης, αλλά μου το ψιθύρισε στ' αυτή η εμπειρία μου τριάντα δύο χρόνων ως στελέχους επιχειρήσεων ως ενεργού πολίτη αυτού του τόπου.

Το πρόβλημα λοιπόν είναι τι πρέπει να κάνουμε αφού γνωρίζουμε με βεβαιότητα ήδη ότι:

- Είδαμε πιο πίσω και σε οργάνωση και σε τεχνολογία όχι μόνο από αμερικανούς και Γιαπωνέζους αλλά και από τους περισσότερους κοινοτικούς εταίρους που μαζί θα ανταγωνιστούμε, θα συνεργαστούμε θα επικοινωνήσουμε θα συζητήσουμε.
- Το 2000 πολλά από τα σημερινά στελέχη τα έμπειρα θα έχουν παροπλιστεί λόγω ηλικίας.
- Τα στελέχη του 2000 θα είναι κυρίως οι σημερινοί εικοσάρηδες ή εικοσιπεντάρηδες που σπουδάζουν στις Μέσες και Ανώτατες Σχολές.
- Θα είναι οι σημερινοί πτυχιούχοι Μέσων και Ανώτατων Σχολών τριαντάρηδες που σε μεγάλο ποσοστό είναι άνεργοι. Και δεν υπάρχει άλλο ένα κολοσσιαίο πρόβλημα.
- Θα υπάρχουν ακόμα στην παραγωγική διαδικασία οι σημερινοί πενήντάρηδες, πενήνταπεντάρηδες που θα μπορέσουν με διαρκείς προσπάθειες και προσαρμογές να παρακολουθήσουν τις σύγχρονες εξελίξεις.
- Ο ανταγωνισμός στην ευρύτερη αγορά θα είναι πιο έντονος απ' ότι σήμερα κ.λ.π. κ.λ.π.

Έτσι λοιπόν συμπύσσοντας ότι μνημόνευσα έχουμε:

Πρώτον: έλλειψη στελεχών που αντί να μικραίνει θα μεγαλώνει.

Δεύτερον: οργάνωση και ρυθμούς προσαρμογής χαμηλότερους από τους εταίρους μας και ανταγωνιστές μας ενώ από την άλλη μεριά θα 'λεγα ότι έχουμε μια **ιδιαιτερότητα**: συνεχώς διαπιστώνουμε, συνεχώς βλέπουμε τις ελλείψεις μας συνεχώς μας φταίνει οι άλλοι για τις όποιες παραλήψεις μας.

Αυτή η ιδιαιτερότητα όπως την περιέγραφα πιο πάνω είναι αποτέλεσμα, κατά την γνώμη μου του γεγονότος ότι δεν διδαχτήκαμε από τα σχολεία μας μερικές βασικές αρχές όπως το:

- Να συγκροτούμε εύκολα μια ομάδα εργασίας.
- Να ακούμε προσεκτικά
- Να βγάλουμε κοινό συμπέρασμα
- Να ενεργούμε για την επιτυχία του σκοπού και όχι για την επιβεβαίωση των διαφορετικών απόψεών μας αν τύχει και είχαμε ^{ορισμένα} εκφράσει απόψεις διαφορές του τελικού κοινού λόγου.

Στο σημείο αυτό περιγράφω την πρώτη πρότασή μου.

Προτείνω λοιπόν η Παιδεία να βγει έξω από κομματικούς ανταγωνισμούς. Τα προγράμματα της να είναι ευρύτατα συναινετικά τόσο για την ποιότητα όσο και για την ποσότητα των στελεχών που θα χρειαστούμε στο άμεσο μέλλον. Ειδικότερα δε να αρχίσει μέσα σ' αυτά να διδάσκεται η τεχνική της δουλειάς ομάδας. Να εκπαιδύσουμε καλούς ακροατές των απόψεων των άλλων. Ανθρώπους που θα έχουν τέτοια γενική παιδεία ώστε να μπορούν ταχύτατα, με εντατικά προγράμματα να προσαρμόζονται στις ραγδαίες μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Μνημόνευσα πιο πάνω ότι η ανεργία των νέων πτυχιούχων είναι βραδοφλεγής βόμβα που μπορεί να αντιμετωπισθεί έγκαιρα, να τινάξει στον αέρα όχι μόνο την οικονομία αλλά και την κοινωνία μας ολόκληρη.

Η αντιμετώπιση της χρειάζεται κυριολεκτικώς ποταμούς

επενδύσεων ενώ οι επενδύσεις από την πλευρά τους χρειάζονται μακροπρόθεσμη προοπτική. Ήδη είμαστε ισότιμα, από πλευράς, δικαιωμάτων και ευκαιριών μέλη της ΕΟΚ και είναι βέβαιο ότι απ' αυτή την άποψη γνωρίζουμε το οικονομικό περιβάλλον που το 2000 θα λειτουργούμε. Έτσι λοιπόν προκύπτει η δεύτερη αναγκαιότητα, που συνιστά και πρόταση και αφορά τις κατευθυντήριες γραμμές της οικονομίας μας, οι οποίες δεν πρέπει να αποτελούν αντικείμενο κομματικών ανταγωνισμών.

Κλείνω την συνεντεύξη διαδηλώνοντας την πρότασή μου για σύμβολή στο μέτρο των δυνάμεων μου προς αυτή την κατεύθυνση γιατί με τίποτα δεν θέλω να ακούσω από τις γενιές που θα μας διαδεχτούν ότι υπήρξαμε όπως λέει και πάλι ο ποιητής "δηλοί, μοιραίοι, και άβουλοι αντάμα", που "προσμέναμε" ίσως κάποιο

ζ. Δημόσιο και Στελέχη

Την ανάγκη υψηλού επιπέδου δεν έχει μόνον ο ιδιωτικός τομέας. Το Δημόσιο με τη συνεχή εξάπλωση του και την επέκτασή του σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς-χρειάζεται συνεχώς ικανούς μάνατζερς που θα μετατρέψουν τους δημόσιους οργανισμούς και τις εταιρείες σε ζωντανά και αποδοτικά όργανα κοινής ωφέλειας, μειώνονται ταυτόχρονα και το υπερβολικό κόστος λειτουργίας τους. Όπως τονίζει σχετικά ο Παναγιώτης Κωστάκης:

"Ο ευρύτερος δημόσιος τομέας καλύπτει ένα σοβαρό τμήμα της παραγωγής και της δραστηριότητας στη χώρα. Είναι λογικό λοιπόν να είναι πελάτης των γραφείων συμβουλών. Ένας πρόσθε-

τος λόγος είναι ότι στο δημόσιο τομέα είναι ενταγμένες μεγάλες μονάδες που έχουν ανάγκη υπηρεσιών υψηλότερου επιπέδου. Δυστυχώς η αντίληψη ότι οι ανάγκες πρέπει να καλύπτονται με "παραγωγή υπηρεσιών" και όχι με αγορά "υπηρεσιών" από τρίτους έχει κρατήσει τη ζήτηση του δημοσίου τομέα χαμηλότερα από τα αναμενόμενα επίπεδα. Θα σημειώναμε ακόμα ότι η προσπάθεια αντικειμενοποίησης της επιλογής γραφείων συμβούλων οδηγεί πολλές φορές στην επιλογή του "φθηνότερου" που δεν είναι πάντοτε και "το καλύτερο".

Οι συμβατικές σχέσεις, εάν ρυθμιστούν προσεκτικά από την αρχή δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερα προβλήματα πέρα από τα συνηθισμένα της γραφειοκρατίας. Ουσιαστική διαφορά μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ή αν θέλετε καλύτερα μεταξύ ενός γραφειοκρατικά διοικουμένου συνόλου και μιας μονάδας που κυνηγά το αποτέλεσμα, αδιάφορο αν είναι ιδιοκτησίας δημοσίου ή ιδιωτών είναι ότι στο γραφειοκρατικό οργανισμό εφαρμόζονται δυσκολότερα τα σχέδια και οι υποδείξεις των συμβούλων, γιατί δεν υπάρχουν συνήθως οι κατάλληλοι μηχανισμοί "υλοποίησης". Και ο Ζαν-Ζακ Λεσουερ που δυο μόνο φορές είχε το Δημόσιο πελάτη του μια το 1978 και μια το 1980 θα συμπληρώσει στο ίδιο θέμα: "Θα με ενδιέφερε να συνεργαστώ με το Δημόσιο υπό ορισμένες προϋποθέσεις: την ελευθερία δράσης ανεξάρτητων πολιτικών πιέσεων και σίγουρα μόνο αν οι μισθοί κρίνονται αναλόγως των προσόντων του υποψηφίου. Οι προβληματικές εταιρείες έχουν κάποιο στοιχείο πρόκλησης, αλλά λόγω της πολιτικής αστάθειας που επικρατεί λίγοι ενδιαφέρονται. Αν όμως ποτέ πωληθούν, τότε θα κινηθεί σ' ένα μεγάλο μέρος η γενικότερη αγορά στελεχών".

Ο Χρ. Αθανασας περιγράφει το ίδιο φαινόμενο πιο επιγραμματικά: "Θα είναι τόλμη του Δημοσίου να πάρει στελέχη από τον ιδιωτικό τομέα". Και η Χριστίνα Ιωαννίδη συμπληρώνει: "Οι προβληματικές εταιρείες αποτελούν πρόκληση για τα υψηλά στελέχη που έχουν πείρα στον ιδιωτικό τομέα, αν και εφόσον τους δοθεί η σχετική ελευθερία δράσης και λήψης αποφάσεων που λείπει στις πολυεθνικές εταιρείες με τα προκαθορισμένα πλαίσια ανάπτυξης και τις γνωστές σαφείς προοπτικές ανόδου για τα στελέχη".

η. Ανάγκες για επιχειρησιακά Στελέχη στο Δημόσιο Τομέα

Και η απάντηση του κ. Δημ. Παπούλια τέως Γ.Γ. Δημοσίων Επιχ/σεων και Οργ/σμών στο Υ.Π.Ε.Θ.Ο. στην ερώτησή μας "περί της ύπαρξης ή όχι των Δ.Σ. Μέσα από μια σειρά προσωπικών εμπειριών και αντίστοιχων μελετών σε συγκεκριμένες υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα (Κεντρική Διοίκηση, Κρατικές Τράπεζες, Δημόσιες Επιχειρήσεις) σχετικά με την στελέχωσή τους βγήκαν μια σειρά από πρώτα συμπεράσματα.

Το πρόβλημα των επιχειρησιακών στελεχών είναι περισσότερο πολύπλοκο απ' ότι μπορεί να φανεί σε μια πρώτη ανάλυση και συνδέεται άμεσα ή έμμεσα και με άλλες σοβαρές παραμέτρους της σύγχρονης οικονομικής και κοινωνικής ζωής. Κύριες παράμετροι αυτής της μορφής είναι οι υπάρχουσες οργανωτικές και λειτουργικές δομές και οι καθιερωμένες πρακτικές εργασίας στις Δημόσιες Επιχειρήσεις.

Υπάρχει στο Δημόσιο Τομέα ένας αριθμός στελεχών με με-

ταπτυχιακές σπουδές στο εξωτερικό που καλύπτει ορισμένες ανάγκες. Τις περισσότερες φορές όμως τα στελέχη αυτά δεν γνωρίζουν την ελληνική πραγματικότητα ή δεν είναι αποφασισμένα να αλλάξουν την εσωτερική πραγματικότητα των επιχειρήσεων.

Στο δημόσιο Τομέα δεν απουσιάζουν μόνο τα διευθυντικά στελέχη αλλά και τα στελέχη με εξειδίκευση και πείρα σε συγκεκριμένα αντικείμενα.

Ο αριθμός των στελεχών που είναι απαραίτητος σε όλη την έκταση του Δημοσίου τομέα είναι πολύ μικρότερος απ' αυτόν που αντιστοιχεί στις σημερινές οργανωτικές δομές.

Μια πρώτη εκτίμηση που έγινε προσδιόρισε κατά προσέγγιση τις ελλείψεις στελεχών που παρουσιάζονται στο Δημόσιο Τομέα της οικονομίας. Συγκεκριμένα λείπουν 3260 στελέχη από τις ΔΕΚΟ που εποπτεύει το ΥΠΕΘΟ 1575 από τις υπόλοιπες ΔΕΚΟ, 3483 στελέχη από την κεντρική Διοίκηση 906 άτομα από ΝΠΔΔ και 468 άτομα από την τοπική αυτοδιοίκηση. Λείπει δηλαδή ένα σύνολο στελεχών για όλο το Δημόσιο Τομέα 9.692 ατόμων.

Εάν η αναλογία στελεχών και διευθυντικών στελεχών υποτεθεί ότι είναι 1:5 τότε, πάντα με μεγάλη προσέγγιση από όλο το Δημόσιο Τομέα λείπουν περί τις 2.000 διευθυντικά στελέχη και 8.000 στελέχη.

Είναι δύσκολο να διατυπώσει κανείς υποθέσεις για την ποιότητα και το περιεχόμενο γνώσεων και εμπειρίας των στελεχών που είναι απαραίτητα για το Δημόσιο Τομέα και ακόμα δυσκολότερο να περιγράψει ένα συγκεκριμένο προφίλ του ατόμου-στελέχους. Η απόπειρα γίνεται ακόμα δυσκολότερη αν ληφθεί υπόψη τόσο η ποικιλία των αντικειμένων όσο και η μεταβολή της τεχνολογίας που πρέπει να συνοδεύσει την εξυγίανση και τον εκσυγχρονισμό του Δημοσίου Τομέα.

Ειδικά για τις Δημόσιες Επιχειρήσεις η πολιτική που έχει διατυπώσει το υπουργείο Εθνικής Οικονομίας πιστεύεται ότι μπορεί να οδηγήσει γρήγορα σε εξυγίανση και εκσυγχρονισμό. Δεν θα υπήρξε όμως ουσιαστικό αποτέλεσμα αν παράλληλα με αυτήν την πορεία δεν εξασφαλισθεί το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, που να μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις ταυτόχρονα σε ανάπτυξη και μεγάλη αποτελεσματικότητα. Δεδομένου ότι η υλοποίηση του όλου εγχειρήματος εκσυγχρονισμού των Δημοσίων Επιχειρήσεων συνεπάγεται αλλαγή πρακτικής και φιλοσοφίας στην διαχείριση της επιχείρησης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερο βάρος στον τρόπο διοίκησης τους (management). Το σύγχρονο και αποτελεσματικό management του προσωπικού είναι η τέχνη της κινητοποίησης και αξιοποίησης της εξυπνάδας και των ικανοτήτων κάθε εργαζομένου, ένα management που αντί να υπογραμμίζει τα ελλωτώματά τους θα δίνει αξία στα προτερήματά τους. Αν οι ικανότητες έχουν μείνει αχρησιμοποίητες είναι επειδή υπάρχει χάσμα ανάμεσα στις επιθυμίες των ανθρώπων και τις δουλειές που τους προτείνουμε. Είναι φυσικά γνωστό ότι το management των επιχειρήσεων του Δημοσίου Τομέα δεν χαρακτηρίζεται από τα παραπάνω στοιχεία που αποτελούν μάλλον χαρακτηριστικά του σύγχρονου management στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.

Στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα τα στελέχη διεκπεραιώνουν γραφειοκρατικές, τεχνικές υπηρεσιακές υποθέσεις μάλλον παρά ασκούν διοίκηση για σοβαρά ζητήματα της επιχείρησής τους.

Αριθμητικά για το σύνολο των 40 κυριότερων ΔΕΚΟ που εποπτεύονται από την Γ. Γραμματεία του ΥΠΕΘΟ με συνολικό αριθμό απασχολούμενων 153.000 υπάρχουν 8.180 στελέχη. Από το συνολικό αυτό αριθμό 75 στελέχη ανήκουν στη Διοίκηση (γεν. Δ/ντές, δ/ντές σύμβουλοι, βοηθοί γεν. δ/ντές) 959 αποτελούν τα ανώ-

τατα στελέχη (δ/ντές περιφερειάρχες κ.λ.π.) και οι υπόλοιποι μεσαία και κατώτατα στελέχη (υποδ/ντές, τομεάρχες, προϊστάμενοι τμηματάρχες).

Όσον αφορά τα στελέχη της Διοίκησης είναι συνήθως εκτός κορμού της επιχείρησης (δεν είναι υπάλληλοι καριέρας) παραμένουν μικρό χρονικό διάστημα στην επιχείρηση (1-2 χρόνια) με αποτέλεσμα να μην υπάρχει "συνέχεια" στο management. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε το γεγονός ότι δεν υπάρχουν ούτε στρατηγικά ούτε βραχυχρόνια προγράμματα. Επομένως η ασυνέχεια του management με τις συνεχείς αλλαγές και η έλλειψη προγραμμάτων αποτελούν μία από τις βασικές κακοδαιμονίες των Δημοσίων Επιχειρήσεων.

Για το σύνολο των ανώτερων, μεσαίων και κατώτερων στελεχών μπορούμε να πούμε ότι δεν έχουν συνήθως την ευθύνη για την λήψη αποφάσεων σε θέματα ουσίας της επιχείρησης. Άλλοι λόγοι για την χαμηλή αποτελεσματικότητα της διαχείρισης στις Δημόσιες Επιχειρήσεις είναι το ανεπαρκές γνωστικό επίπεδο των στελεχών στις σύγχρονες αντιλήψεις management, η παθητικότητα απέναντι στη λύση των προβλημάτων, οι αναχρονιστικές διαδικασίες μέσα από τις οποίες αναδείχθηκαν τα σημερινά στελέχη, η έλλειψη ουσιαστικού ελέγχου απόδοσης στελεχών μέσα από ένα σύστημα παρακολούθησης και προόδου των προγραμμάτων, που θα έπρεπε να δεσμεύονται ότι θα εκπληρώσουν και η έλλειψη ουσιαστικής επιμόρφωσης.

Στις σημερινές συνθήκες με την προοπτική της Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης του '92 η ενδυνάμωση της αποτελεσματικότητας των στελεχών, η επιμόρφωσή τους, η κινητοποίησή τους στους αναπτυξιακούς στόχους και στήριξη της Διοίκησης στα στελέχη της είναι από τα κλειδιά της υπόθεσης του εκσυγχρονισμού των Δη-

μοσίων Επιχειρήσεων. Σε οποιαδήποτε περίπτωση πάντως τα στελέχη και τα διευθυντικά στελέχη του Δημοσίου Τομέα πρέπει να διαθέτουν σπουδές και πείρα. Οι σπουδές πρέπει να είναι ειδικές και γενικές, πρέπει να έχουν εντατικό ρυθμό και να αναδεικνύουν τα άτομα με έφεση και ικανότητες. Οι σπουδές σε μεταπτυχιακό επίπεδο πρέπει να εξειδικεύουν, αλλά ταυτόχρονα να πληροφορούν για την συγκεκριμένη ελληνική πραγματικότητα, μέσα στην οποία τα στελέχη θα τοποθετήσουν την εξειδικευμένη εμπειρία τους. Με αυτή την έννοια η σημερινή πανεπιστημιακή Παιδεία φαίνεται πως δεν μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την παραγωγή στελεχών για το Δημόσιο Τομέα, και ιδιαίτερα στις Δημόσιες Επιχειρήσεις.

Η απάντηση για τον τρόπο δημιουργίας επιχειρησιακών στελεχών θα ήταν μία και μοναδική αν ζούσαμε σε μια χώρα όπου οι ανάγκες προγραμματίζονται μέσα στο χρόνο και τελικά ικανοποιούνταν. Επαναλαμβάνοντας κάτι γενικό:

"Χωρίς ένα σύστημα Παιδείας που να παράγει επιστήμονες οι οποίοι μέσα από επαγγελματικές και πρακτικές εμπειρίες να μπορούν να εξελιχθούν σε στελέχη δεν λύνεται το πρόβλημα έλλειψης στελεχών στο Δημόσιο Τομέα". Όλες οι προσπάθειες μέσα από πανεπιστημιακές εταιρίες, διάφορα ινστιτούτα και σεμινάρια μόνο συμπληρωματικά προς ένα ολοκληρωμένο σύστημα Παιδείας μπορούν να δουλέψουν και να αποδώσουν. Στην Ελλάδα υπάρχει μεγάλη προσφορά τέτοιων υπηρεσιών τα τελευταία χρόνια μέσα από την χρηματοδότηση των Κοινωνικών Ταμείων της ΕΟΚ που οδηγεί μάλιστα σ' ένα επικίνδυνο είδος παραπαιδείας.

Η απάντηση στο πρόβλημα δημιουργίας επιχειρησιακών στελεχών στο Δημόσιο Τομέα στην σημερινή Ελληνική πραγματικότητα βρίσκεται σε δύο κατευθύνσεις:

Βραχυπρόθεσμα:

- Πρόγραμμα αυτομόρφωσης και αυτοεκπαίδευσης στο εσωτερικό του Δημοσίου τομέα ως μέρος της καθημερινής εργασίας με την μορφή συζητήσεων και σεμιναρίων. Προϋπόθεση: ένας βασικός πυρήνας ανθρώπων με γνώση του αντικειμένου.

- Μονοετή ή διετή εκπαιδευτικά προγράμματα εντός ή εκτός Παν/μίου εντατικής μορφής με επιλεγμένο αξιοκρατικό ακροατήριο. Προϋπόθεση: επιλογή των σπουδαστών και οι διδάσκοντες να είναι μείγμα καθηγητών και στελεχών του Δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Μακροπρόθεσμα:

Το εκπαιδευτικό σύστημα και η επιχείρηση είναι δύο κόσμοι φτιαγμένοι για να ζουν δίπλα-δίπλα. Ο ρόλος του συστήματος εκπαίδευσης είναι πολύ πιο φιλόδοξος: να προετοιμάσει πολίτες εφοδιασμένους, με τέτοια Παιδεία που θα τους επιτρέψει να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα, την ασάφεια, την αμβιβολία, το ρίσκο, Οι επιχειρήσεις έχουν μια αποστολή πολύ πιο ξεκαθαρισμένη: να εκλάβουν τους ανθρώπους όπως είναι, όπου είναι, με τις συγκεκριμένες ικανότητές τους τα ελαττώματά τους, τα κενά τους και να τους δώσει ότι είναι απαραίτητο για να μπορέσει η επιχείρηση να σχεδιάσει, να παράγει, να πουλήσει εκείνα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που έχει ανάγκη η πελατεία τους. Κάθε επιχείρηση που αποσκοπεί σε δυναμική ανάπτυξη χρειάζεται συν τοις άλλοις ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που να εξασφαλίζει:

- Την είσοδο, υποδοχή και προσαρμογή του.
- την ενεργοποίηση του ώστε να κατευθύνει ένα μέρος από την ενεργητικό του προς τους στόχους της επιχείρησης.
- την πρόοδο ανάπτυξης και εξέλιξής του

- τον αποτελεσματικό διάλογο
- την ουσιαστική και ολοκληρωμένη επιμόρφωση του
- τον εμπλουτισμό των υπευθυνοτήτων των στελεχών και των θέσεων εργασίας.

Κλείνοντας με μια εννιαία πρόταση μπορεί να ειπωθεί πως πρέπει να επικοινωνούν ο Δημόσιος και ο Ιδιωτικός τομέας της οικονομίας, και στο θέμα των στελεχών.

Να δημιουργηθούν προϋποθέσεις εύκολης μετακίνησης στελεχών από τον Ιδιωτικό στο Δημόσιο Τομέα της οικονομίας.

Το θέμα της ανάπτυξης της χώρας είναι εννιαίο τότε πρέπει να πέσουν τα εμπόδια μεταξύ του Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, να φύγουν οι προκαταλήψεις και οι δογματισμοί. Η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα πρέπει να χαρακτηρίζει και την πολιτική στελεχών του Δημοσίου Τομέα.

Θ. Δ. Μαύρος: Ποια είναι η γνώμη σας για τα στελέχη στην Ελλάδα;

Τα στελέχη στην Ελλάδα είναι ακόμα μια κοιμώμενη δύναμη. Βέβαια υπάρχουν συγκεκριμένοι κλάδοι στους οποίους ίσως παρουσιάζεται έλλειψη. Εξάλλου μεγάλο κομμάτι του δυναμικού, των στελεχών που συνεχίζουν τις σπουδές τους στο εξωτερικό χάνονται για την ελληνική αγορά. Πάντως υπάρχουν πάρα πολλά στελέχη που αφού σπουδάσουν έξω, γυρίζουν στην Ελλάδα για να κάνουν την καριέρα τους. Σ' αυτό το επίπεδο ο αριθμός είναι μεγάλος εκεί που ίσως εμφανίζεται έλλειψη είναι σε πιο υψηλό επίπεδο διευθυντών ορισμένων νέων ή εξελισσόμενων κλάδων π.χ. πληροφορικής ή μάρκετινγκ.

Κάθε κλάδος έχει τις ιδιομορφίες του. Το 1975 ακόμα η

θέση μάρκετινγκ δεν υπήρχε στις περισσότερες επιχειρήσεις. Σήμερα τα πράγματα έχουν αλλάξει δραστικά και καθώς οι εταιρείες ανοίγονται στην ιδέα του marketing δημιουργούνται ανάγκες για στελέχη. Όταν υπάρχουν τέτοιες καταστάσεις για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα μπορεί να εμφανιστούν ελλείψεις ειδικευμένων στελεχών. Άρα σε πρώτο επίπεδο όταν τα στελέχη αρχίζουν την καριέρα τους υπάρχει πολύ καλό δυναμικό, κυρίως απ' αυτούς που έχουν εκπαιδευτεί σε κάποιο ξενόγλωσσο σχολείο εδώ ή στο εξωτερικό. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν οι αδυναμίες του εκπαιδευτικού μας συστήματος όπου από τα πανεπιστήμια βγαίνουν άνθρωποι που προορίζονται για στελέχη με παντελή έλλειψη κάποιας πρακτικής εξάσκησης και επαφής με την πραγματικότητα.

Πάντως αυτά που λέγονται, πως δεν υπάρχουν στελέχη για να παραδώσουμε τις τύχες των επιχειρήσεων ή πού θα βρούμε ανθρώπους να διοικήσουν μια μεγάλη επιχείρηση τα θεωρώ στην πλειοψηφία τους λανθασμένες τοποθετήσεις. Απόδειξη ότι βλέπουμε όλες σχεδόν τις ξένες επιχειρήσεις στην χώρα μας να διοικούνται από Έλληνες και διοικούνται πάρα πολύ καλά.

Η ΕΕΔΕ πόσο μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις και τα στελέχη πέρα από την επιμόρφωση που τους προσφέρει και τελικά πώς βλέπετε το ρόλο της στην επόμενη δεκαετία.

"Ο ρόλος της ΕΕΔΕ και το τι προσφέρει φαίνεται από μια πρόσφατη έρευνα μελών στην οποία απάντησε ένας στους τέσσερις. Όπως δείχνουν λοιπόν τα αποτελέσματά της το κύριο πλεονέκτημα του να είναι κάποιος μέλος της ΕΕΔΕ είναι ότι παίρνει πληροφορίες και μένει ενήμερος επαγγελματικά: Μετά ότι έρχεται σε επαφή με συναδέλφους, ανταλλάσει απόψεις για τα προβλήματα που τον απασχολούν και βρίσκεται κοντά στην αγορά από τις

εμπειρίες τους. Μετά τα επιμορφωτικά θέματα ή των άλλων δραστηριοτήτων για τα μέλη.

Υπάρχει ωστόσο ένα θέμα ότι το επιμορφωτικό πρόγραμμα, όπως είναι αυτή τη στιγμή είναι μια δραστηριότητα που προσφέρει στο management, αλλά όχι τόσο μέλη της ΕΕΔΕ αφού συνήθως το παρακολουθούν στελέχη σε πιο junior lever.

Έτσι αυτό που πρέπει επιπλέον να προσφέρει η ΕΕΔΕ είναι εκείνο του είδους την επιμόρφωση που χρειάζονται τα μέλη της όσο ψηλά και αν βρίσκονται, όχι όμως μέσα από τα συνηθισμένα σεμινάρια.

Ε Π Ι Λ Ο Υ Ο Σ Α ' Μ Ε Ρ Ο Υ Σ .

Μετά από αυτά τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνά μας οι διαπιστώσεις είναι ό τ ι τα διοικητικά στελέχη δεν λείπουν από την Ελλάδα. Απουσιάζουν όμως από τις επιχειρήσεις. Βρίσκονται σε άλλους χώρους, γιατί δεν έλκονται από τις επιχειρήσεις.

B ' M E P O Σ

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι Ι Ι

α. Εταιρείες επιλογής στελεχών:

Για καλό ή για κακό;

Υπάρχει για τις εταιρείες που καθημερινά ψάχνουν στελέχη μια πλευρά που προκαλεί κάποια αρνητική αντίδραση από ορισμένους: ότι δηλαδή "γεμίζουν τις θέσεις παίρνοντας στελέχη από άλλες εταιρείες και επομένως δημιουργούν πρόβλημα στην μια γίνοντας το πρόβλημα κάποιας άλλης".

Οι ίδιοι όμως τι λένε γι' αυτό;

Όλοι συμφωνούν ότι αυτό το θέμα είναι ανύπαρκτο και ότι κανένα σοβαρό γραφείο επιλογής στελεχών δεν "παίζει σκάκι" με τα υπάρχοντα στελέχη. Πολύ συνοπτικά ο Χρ. Αθανασας εκφράζει αυτή την γνώμη που συμερίζονται όλοι οι σύμβουλοι:

"Είμαστε μια ελεύθερη οικονομία που δίνει στον καθένα την ευκαιρία να ανέβει επαγγελματικά εξετάζοντας μια καλύτερη θέση. Θα έλεγα ότι τα σοβαρά γραφεία επιλογής στελεχών δίνουν απλώς την ευκαιρία στα στελέχη με βάση τα προσόντα τους να εξελιχθούν ή όχι".

Δεν φταίνε τα γραφεία επιλογής στελεχών για την μεγάλη κινητικότητα που χαρακτηρίζει τα στελέχη. Τα αίτια βρίσκονται αλλού. Θα προσπαθήσουμε να τα επισημάνουμε πιο κάτω.

β. Η κινητικότητα των Στελεχών

Πολλές ελληνικές, αλλά και πολυεθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, δεν καταφέρνουν να δημιουργήσουν την δική τους προσωπικότητα και να επηρεάσουν θετικά τα στελέχη των. Αρκετές

φορές τα άτομα εκφράζονται όχι πολύ θετικά για τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. Λείπει το δέσιμο. Λείπει το συναίσθημα της υπερηφάνειας ότι ανήκουν στην X επιχείρηση. Έχω συναντήσει και συζητήσει με πολλά στελέχη, που προσπαθούν να περάσουν κάποιο μήνυμα στην γενική διεύθυνση, ότι χρειάζονται αλλαγές, ότι δεν υπάρχει οργάνωση, επικοινωνία κ.ά. Είναι φυσικό μετά από πάροδο κάποιου χρόνου τα άτομα αυτά να κουρασθούν και τότε ακολουθούν μια από τις τρεις εναλλακτικές λύσεις που έχουν:

α. Προσαρμόζονται (κοινώς βολεύονται) στο περιβάλλον της εταιρείας και χάνουν κάθε δυναμικότητα, αλλά και την τάση για ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Την δυναμικότητά τους θα τη στρέψουν σε εκτός εταιρείας ασχολίες (2η εργασία, ανάπτυξη των hobbies τους κ.ά.).

β. Αλλάζουν εταιρεία και έτσι διατηρούν το δυναμισμό τους και τις φιλοδοξίες τους. Από τη νέα τους θέση πιθανόν να έχουν και τη δυνατότητα εφαρμογής των "πιστεύω" τους σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης ανθρώπων, ανάπτυξης νέων τεχνολογιών κ. ά.

γ. Στρέφονται προς κάποιο ελεύθερο επάγγελμα.

Η έρευνά μας πάνω στο πρόβλημα κινητικότητα στελεχών έδειξε τα παρακάτω.

γ. Προϋπηρεσία Στελεχών και Κινητικότητα

Όπως και στις γενικές παρατηρήσεις έτσι και στις παρατηρήσεις κατά διοικητικό επίπεδο, τα στελέχη έχουν προϋπηρεσία στην επιχείρηση από 0-4 χρόνια και μεγαλύτερη από 10 χρό-

νια. Στα χρονικά αυτά διαστήματα εμφανίζονται οι μεγαλύτερες συγκεντρώσεις προϋπηρεσίας των στελεχών.

Τα ανώτατα στελέχη έχουν 40% ποσοστό προϋπηρεσίας στο διάστημα μέχρι τέσσερα χρόνια.

Από αυτό το ποσοστό το 30% έχει προϋπηρεσία μέχρι 2 χρόνια και είναι το μεγαλύτερο ποσοστό που εμφανίζεται σε οποιοδήποτε άλλο χρονικό διάστημα στο επίπεδο αυτό, αλλά και μεγαλύτερο κατά το 1/2 από τα ποσοστά που εμφανίζουν στον ίδιο χρόνο τα άλλα επίπεδα.

Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη έχουν τη μεγαλύτερή τους συγκέντρωση στο χρονικό διάστημα 10-12 χρόνια προϋπηρεσίας.

Στο ίδιο χρονικό διάστημα βρίσκεται και η μεγαλύτερη συγκέντρωση χρόνων προϋπηρεσίας των μέσω διοικητικών στελεχών.

Πίνακας 10: Οι μεγαλύτερες συχνότητες χρόνων προϋπηρεσίας κατά διοικητικό επίπεδο.

<u>Χρονική διάρκεια</u>	<u>% Ποσοστά</u>	<u>Διοικητικά Επίπεδα</u>
0-2 χρόνια	30	Ανώτατα Στελέχη
10-20 χρόνια	32	Ανώτερα Στελέχη
10-20 χρόνια	29	Μέσα Στελέχη

Τέλος όσον αφορά την εμπειρία των στελεχών από την κινητικότητα τους ανάμεσα σε επιχειρήσεις της ημεδαπής παρατηρούμε ότι:

Τη μικρότερη κινητικότητα και εμπειρία εμφανίζουν τα μέσα στελέχη και τη μεγαλύτερη τα ανώτατα.

Στα ανώτατα οι παρατηρήσεις διαφοροποιούνται με τρόπο αυξητικό και με ποσοστό 5% από κείνες που αφορούν το σύνολο των στελεχών.

Έτσι:

Η κινητικότητα των στελεχών κατά διοικητικό επίπεδο σε 1 τουλάχιστον επιχείρηση της ημεδαπής φαίνεται στον πίνακα παρακάτω.

Πίνακας 11: Προϋπηρεσία των στελεχών στην Ελλάδα

<u>Στελέχη</u>	<u>Ποσοστά</u>
Στελέχη	62%
"	56%
"	53%

Αν θα θέλαμε τώρα να έχουμε μια εικόνα της κατανομής των ποσοστών προϋπηρεσίας των στελεχών σε μια έως και τέσσερις επιχειρήσεις θα έχουμε τον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 12: Κατανομή της προϋπηρεσίας των στελεχών στην Ελλάδα μέχρι και σε τέσσερις επιχειρήσεις.

<u>Κατανομή</u>	<u>Αριθμοί επιχειρήσεων</u>			
<u>Διοικητικό Επίπεδο</u>	<u>Μία</u>	<u>Δύο</u>	<u>Τρεις</u>	<u>Τέσσερις</u>
Ανώτατο	45%	17%	14%	17%
Ανώτερο	51%	21%	16%	10%
Μέσο	70%	15%	10%	5%

Εξετάζοντας τον πίνακα κατά στήλη παρατηρούμε ότι τα μέσα στελέχη έχουν το σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό προϋπηρεσίας σε μια άλλη επιχείρηση και τα ανώτατα το σημαντικά μικρότερο από τα δύο άλλα επίπεδα.

Στην προϋπηρεσία σε δύο επιχειρήσεις προηγείται σε μικρές ποσοστιαίες διαφορές το ανώτερο επίπεδο, ακολουθεί το ανώτατο και μετά το μέσο. Η ίδια ιεράρχηση των κατανομών ισχύει για την προϋπηρεσία σε τρεις επιχειρήσεις. Η ιεράρ-

χηση αυτή αλλάζει στις τέσσερις επιχειρήσεις, όπου προηγείται το ανώτατο επίπεδο ακολουθεί το ανώτερο και τελευταίο έρχεται το μέσο.

Η εμπειρία από επιχειρήσεις της αλλοδαπής όσον αφορά στα στελέχη κατά επίπεδο είναι μικρή. Η εμπειρία των στελεχών όσον αφορά επιχειρήσεις της αλλοδαπής είναι μικρή.

δ. Κινητικότητα: Πρόβλημα ή αποτέλεσμα;

Ένα από τα ανησυχητικά σημεία για έναν ιδιοκτήτη ή διευθυντή μιας εταιρείας, όποιου μεγέθους και αν είναι είναι όταν ένα ικανό στέλεχος του φεύγει από μια θέση-κλειδί, γιατί βρήκε καλύτερους όρους εργασίας σε μια άλλη εταιρεία. Συνήθως βέβαια "οι καλύτεροι όροι" μεταφράζονται σε μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές, αλλά όχι μόνο: αν μια εταιρεία προσφέρει δυνατότητες εξέλιξης ή συνεχούς επιμόρφωσης στην ειδικότητα του στελέχους, τότε πολλοί είναι εκείνοι που αποφασίζουν να αλλάξουν δουλειά υπολογίζοντας ότι έτσι κάνουν μια "επένδυση" στην καριέρα τους για καλύτερες προοπτικές αργότερα. Ο Χρ. Αθανασας πιστεύει ότι υπάρχουν δυο βασικά μοντέλα κινητικότητας των Ελλήνων μάντζερς:

"Το πρώτο μοντέλο είναι εκείνο όπου στελέχη πολυεθνικών πηγαίνουν σε ελληνικές εταιρείες. Κυρίως στελέχη του μάρκετινγκ και των τμημάτων πωλήσεων πολυεθνικών πάνω σε ελληνικές εταιρείες για να εφαρμόσουν αυτά που έμαθαν και για να οργανώσουν ένα τμήμα στη νέα εταιρεία. Αυτό μεταφράζεται σε καλύτερες οικονομικές απολαβές, προοπτικές εργασιακής ανόδου (συντομότερης απ' ότι στην πολυεθνική) και βέβαια είναι μια πρόκληση.

Το δεύτερο μοντέλο κινητικότητας είναι ακριβώς το αντίστροφο, όπου στελέχη ελληνικών εταιρειών πηγαίνουν σε πολυεθνικές. Είναι ουσιαστικά ένας τρόπος "μεταπτυχιακών σπουδών" γι' αυτούς, ένας τρόπος να ενημερωθούν για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα τους, επειδή οι πολυεθνικές σ' όλο τον κόσμο δουλεύουν σύμφωνα με τις πιο μοντέρνες μεθόδους και πολύ συχνά στέλνουν τα στελέχη τους για επιμορφωτικά σεμινάρια στο εξωτερικό.

Και σ' αυτό το μοντέλο υπάρχει η πιθανότητα μεγαλύτερων οικονομικών απολαβών και η αίσθηση της σιγουριάς μιας θέσης για πολλά χρόνια. Θα έλεγα μάλιστα ότι γενικότερα η κινητικότητα των στελεχών είναι μάλλον αποτέλεσμα της στρατιγικής των εταιρειών (με τους παγωμένους μισθούς, την έλλειψη επιμόρφωσης και το μπλοκάρισμα των προοπτικών και της γενικότερης κατάστασης της οικονομίας, παρά επιλογής των ιδίων των στελεχών, που όταν ικανοποιούνται σε όλα αυτά, δεν έχουν κανένα λόγο να φύγουν από μια εταιρεία να πάνε σε μια άλλη", καταλήγει ο Κρ. Αθανασας.

Υπέρ της κινητικότητας των στελεχών είναι η Χ. Ιωαννίδη:
"Η κινητικότητα πρέπει να υπάρχει όπως στην Αμερική, όπου υπάρχει μια συνεχώς μετακίνηση των στελεχών. Εμείς εδώ στην Ελλάδα μοιάζουμε με την Ιαπωνία: τα στελέχη μένουν συνήθως σε μια θέση για πολλά χρόνια. Όμως έρευνες έχουν δείξει ότι αν στην πρώτη του δουλειά ένα στέλεχος μείνει πολύ καιρό, τότε στην επομένη κατά 85% περίπου, θα είναι δυσαρεστημένος και θα έχει πρόβλημα προσαρμογής. Εξάλλου, την κινητικότητα των στελεχών προκαλούν οι αναποφάσιστοι.

Είναι μεγαλύτερη στα χαμηλά και μεσαία στάδια μάνατζμεντ και μικρότερης έντασης στα τοπ-στελέχη που προγραμματίζουν

πολύ προσεκτικά στην καριέρα τους και δεν ψάχνουν ευκαιρίες. Στις γυναίκες όμως ειδικότερα υπάρχει μεγάλη κινητικότητα, γιατί δεν γίνεται προσεκτικός σχεδιασμός της καριέρας τους, που ανακόπτεται σε μεγάλο ποσοστό από την οικογενειακή τους κατάσταση. Μεγάλη κινητικότητα παρατηρείται επίσης στο διαφημιστικό κλάδο, που έφτασε να είναι πια μια ευκαιριακή αγορά".

Τώρα το ερώτημα μπορεί να είναι:

Δεν έχουμε στελέχη ή δεν έχουμε οργανωμένες επιχειρήσεις μέσα στις οποίες θα αναδειχθούν τα στελέχη; Ας μην βιασθούν μερικοί να πουν (και σωστά) ότι τα στελέχη θα οργανώσουν τις επιχειρήσεις, διότι δεν τους δίνεται το δικαίωμα αυτό από τον ΕΝΑ που αποφασίζει.

ε. Αίτια κινητικότητας

Οι επιχειρήσεις "διώχνουν" τα στελέχη

Δημιουργείται πολύ εύκολα η εντύπωση σ' αυτόν που ακούει ένα στέλεχος να κάνει κριτική για το επάγγελμά του ότι πρόκειται για άτομα που έχουν μεγάλο άγχος, ευθύνες, υποβαθμισμένη προσωπική ζωή, αμοιβή που δεν ανταποκρίνεται στο έργο που προσφέρουν -παρόλο που για τα ελληνικά δεδομένα είναι πολύ μεγάλη.

Το "International Management" έγραψε ότι ο λόγος που οι Έλληνες ξενητεμένοι παραμένουν στη χώρα που έκαναν κάποιο ή όλο το μέρος των σπουδών τους ή επιστρέφουν μετά από 1-2 χρόνια είναι η γραφειοκρατία και η διαφθορά που παράγει μια οικονομία βασισμένη σε κομπίνες και αναποδιές. Θα προσθέσουμε ακόμα τις ελάχιστες δυνατότητες επιστημονικής έρευνας.

Στελέχη όμως έχουμε. Και ικανά στελέχη. Απλά δεν αναπτύσσονται. Δεν βοηθά το περιβάλλον να αναπτυχθούν. Πολλές φορές τα αποβάλλει το ίδιο το σύστημα από τις θέσεις των. Πολιτικό κόστος και γρήγορο κέρδος (σήμερα κέρδος, όχι μακροχρόνια) είναι οι μεγαλύτεροι εχθροί των σωστών στελεχών. Τα υψηλά διοικητικά στελέχη πρέπει να χτίζουν μακροχρόνια και όχι να λύνουν καθημερινά μικροπροβλήματα. Ας δούμε όμως ένα ορισμό από τους πολλούς που υπάρχουν στα βιβλία management. "Στέλεχος είναι το άτομο που λόγω της θέσης του και των γνώσεών του παίρνει αποφάσεις από τις οποίες κρίνεται η πορεία και τα αποτελέσματα της επιχείρησης". Είναι προφανές ότι μιλάμε για διοικητικά στελέχη και όχι για ειδήμονες. Οι ειδήμονες βρίσκονται τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα με διάφορες ονομασίες, όπως σύμβουλοι, επιστημονικοί συνεργάτες κ.ά. Επηρεάζουν με τις γνώσεις τους την πορεία του κράτους και των επιχειρήσεων, αλλά δεν λαμβάνουν αποφάσεις, γνωμοδοτούν. Τα διοικητικά στελέχη αποφασίζουν βασιζόμενοι στην έκθεση του στελέχους-ειδήμονα, αλλά και σε ορισμένα άλλα στοιχεία όπως π.χ.:

- στη μέθοδο προσέγγισης του θέματος
- σε ιστορικά στοιχεία παρόμοιων περιστατικών
- σε έρευνες και στατιστικές
- στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού
- στην προτεραιότητα των θεμάτων της στρατηγικής για ανάπτυξη της εταιρείας.
- στην εμπειρία τους κ.ά.

Αυτά τα διοικητικά στελέχη είναι που δεν αρκούν να καλύψουν τις υπάρχουσες θέσεις. Δεν λείπουν όμως από την Ελλάδα.

Απουσιάζουν από τις επιχειρήσεις. Δεν έλκονται να κάνουν καριέρα μέσα στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Βρίσκονται σε άλλους χώρους όπως: σύμβουλοι επιχειρήσεων, καταστήματα (boutique, bar, fast food) ελεύθεροι επαγγελματίες κ.ά. Υπάρχουν αρκετά άτομα με Master, που αφού δοκίμασαν το εργασιακό περιβάλλον μεγάλων εταιρειών προτίμησαν κάποιο ρίσκο και ανεξαρτησία ως ελεύθεροι επαγγελματίες.

Το θέμα δεν ήταν η έλλειψη ικανότητας εκ μέρους τους για καριέρα. Κι αυτό το αποδεικνύει η επιτυχημένη πορεία τους στους τομείς που επέλεξαν. Η κύρια αιτία είναι ότι, οι επιχειρήσεις έχουν χαμηλό επίπεδο οργάνωσης, που αναγκάζουν πολλά στελέχη, επαγγελματίες, όταν δεν μπορούν να αλλάξουν τίποτα, να αναζητήσουν αλλού διέξοδο. Έτσι, πολλοί φιλόδοξοι, δυναμικοί, ικανοί και με γνώσεις αποχωρούν.

Παρατηρείται έτσι το φαινόμενο, η ΕΟΚ τα έχει μέσο όρο μικρών επιχειρήσεων γύρω στα 30-33%, ενώ η Ελλάδα 55-60% (Υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στις πολυεθνικές και στις επιχειρήσεις Ελλήνων ιδιοκτητών).

Ο μεγαλύτερος εχθρός για την "εξαφάνιση" των ικανών διοικητικών στελεχών στην Ελλάδα είναι το συγκεντρωτικό management που, δυστυχώς, ανθεί σε πολλές εταιρείες (κυρίως ελληνικές ιδιοκτησίας). Το συγκεντρωτικό management δεν είναι δυνατόν να κρατήσει ικανά στελέχη μακροχρόνια. Πιθανόν να παραμένουν σε μια εταιρεία λόγω ιδιαιτεροτήτων της αγοράς εργασίας. Με πρώτη όμως ευκαιρία θα φύγουν. Ο ιδιοκτήτης ο γενικός διευθυντής μιας εταιρείας δέχεται εύκολα ότι τα στελέχη που αποχωρούν για οικονομικούς και μόνο λόγους. Πολύ δύσκολα θα δεχθεί ότι φεύγουν για κακό management, κακή επικοινωνία, κακή οργάν-

νωση, έλλειψη πολιτικών. Όμως συνεχώς αυξάνεται ο αριθμός των στελεχών που αποχωρούν για άλλους λόγους. Εκτός των οικονομικών. Σε πολλά interviews οι υποψήφιοι εκφράζονται ανοικτά "... δεν με ενδιαφέρει το πακέτο αμοιβής. Αυτό που θέλω είναι το ενδιαφέρον στην εργασία και δυνατότητες εξέλιξης. Επίσης με ενδιαφέρει ο ανώτερός μου να είναι ικανός να με διοικήσει και ας μην έχει τις δικές μου, πιθανόν εξειδικευμένες γνώσεις. Να είναι διοικητικός, να μου δίνει το παράδειγμα και να εμπνέει σεβασμό".

Πώς αυτά τα άτομα θα αποδώσουν μέσα στις εταιρείες με το καταπιεστικό management; Πώς θα κάνουν υπομονή 10-15 χρόνια να εξελιχθούν στις υψηλότερες διοικητικές θέσεις;

Όταν αναφέρουμε καταπιεστικό management εννοούμε:

- Δεν αφήνει πρωτοβουλίες (όλα τα κάνει και τα αποφασίζει ο ιδιοκτήτης ή ο γενικός Διευθυντής).
- Δεν υπάρχουν συστήματα διοίκησης και αντικειμενικές πολιτικές (η εταιρεία διοικείται περισσότερο με το συναίσθημα και τις συμπάθειες. Ευνοιοκρατία. Ενίοτε νεποτισμός).
- Δεν υπάρχουν πλάνα εξέλιξης (career plan).
- Δεν υπάρχουν ανεπτυγμένες ανθρώπινες σχέσεις (Human Resources management).

Από τα στελέχη επισημαίνεται ότι:

Σήμερα είναι έντονη η ανάγκη να εφαρμοστούν στον τομέα της ελληνικής βιομηχανίας μέθοδοι σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης. Η εφαρμογή όμως των μεθόδων αυτών καθυστερεί για τους εξής λόγους. Πρώτο γιατί η γνώση των μεθόδων αυτών είναι περιορισμένη, δεύτερο γιατί, για να εφαρμοστούν αυτές οι μέθοδοι χρειάζονται σημαντικές αλλαγές και τρίτο γιατί δεν αναγνωρίζεται πολλές φορές η αναγκαιότητα εφαρμογής των μεθόδων

αυτών κυρίως από τους ιδιοκτήτες.

Οι αλλαγές που απαιτούνται για την εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης αφορούν: α) την οικογενειοκρατική διοίκηση των ελληνικών επιχειρήσεων, β) τη συγκεντρωτική διοίκηση, γ) τον τρόπο αξιολόγησης των στελεχών, δ) την επιλογή των στελεχών και τον τρόπο της πρόσληψής τους.

Παραθέτοντας αντιπροσωπευτικές απόψεις γίνεται σαφές πιο κάτω γιατί τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων, γνωρίζοντας τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των Ελληνικών επιχειρήσεων, είναι αρκετά απαισιόδοξα, για τη δυνατότητα εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης.

"Ανασταλτικός παράγοντας για την ανάπτυξη και την προώθηση στελεχών μέσα στην επιχείρηση είναι η νοοτροπία του νεοποτισμού που κυριαρχεί στην Ελλάδα. Η προώθηση συγγενικών προσώπων σε θέσεις κλειδιά της επιχείρησης ανεξάρτητα από το αν αυτά συγκεντρώνουν ή όχι τα απαραίτητα προσόντα, έχει ως αποτέλεσμα την κακή διοίκηση της επιχείρησης και την αδυναμία εφαρμογής του επιστημονικού management".

Το οικογενειοκρατικό πνεύμα οδηγεί στη μη προώθηση ικανών στελεχών από τα οποία στερούνται ελευθερίας - " Οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν με κάποιο φόβο την συνύπαρξη των στελεχών τους επειδή πιστεύουν ότι αυτό μπορεί να οδηγήσει στην εξασφάλιση της θέσης των τελευταίων, λόγω των αντικειμενικών τους ικανοτήτων, και επειδή υπάρχει κίνδυνος μετά την απαίτηση της εμπειρίας τους να φύγουν για κάποια άλλη επιχείρηση, συνήθως ανταγωνιστική".

Καλλιεργείται λοιπόν το κλίμα των φιλοδοξιών και των προσωπικών σχέσεων στελέχους επιχειρηματία πέρα από τα αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια επιδιώκοντας το μεν στέλε-

χος να εξελιχθεί, ο δε επιχειρηματίας να κάνει τη δουλειά του όπως αυτός νομίζει, ενώ αυτοί ουσιαστικά έχουν υπαλληλική σχέση με την επιχείρηση στην πράξη διαμορφώνεται κάποια άλλη κατάσταση που δημιουργεί ακατάλληλο εργασιακό κλίμα ανάμεσα σ' αυτούς και τους προϊστάμενους αλλά και τους υφιστάμενούς τους.

Επίσης τα στελέχη των ελεγχόμενων επιχειρήσεων δεν παραιούνται να τονίσουν το καθεστώς της γραφειοκρατίας και της έλλειψης ευελιξίας στα διάφορα θέματα μα και θα πρέπει πάντα κάποιο διοικητικό συμβούλιο να αποφασίζει. Αυτό χαρακτηρίζεται ως ένα σημαντικό πρόβλημα στην άσκηση σωστής οργάνωσης και διοίκησης.

Τέλος επισημάνθηκαν από τα στελέχη η ανάγκη σύμπραξης εργοδοτών και εργαζομένων για αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας και γενικά για την ανάπτυξη της βιομηχανίας μας.

Επισημαίνεται ακόμα πως η βελτίωση της βιομηχανικής μας εξέλιξης δεν είναι τώρα πια υπόθεση των εργοδοτών αλλά και των εργαζομένων. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε η άποψη: "Οι εμπειρίες του παρελθόντος και η σχέση εργοδότη και εργαζομένου οδηγούν μερικές φορές σήμερα τους εργαζομένους σε διεικδικήσεις που λόγω της οικονομίας ύφεσης θεωρούνται απραγματοποίητες".

Η γενιά της περασμένης 10ετίας που διοικεί σήμερα τις επιχειρήσεις και φρενάρει την εξέλιξη πρέπει να εκσυγχρονιστεί και να κερδηθεί ο χαμένος καιρός, με την εφαρμογή των νέων τεχνικών της διοίκησης και οργάνωσης και την αποδοχή των στελεχών όχι ως ανταγωνιστών αλλά ως ανταγωνιστών στον αγώνα της εξέλιξης της ελληνικής βιομηχανίας.

Στηριζόμενα λοιπόν τα στελέχη στην άποψη ότι γίνεται κακή αξιοποίησή τους προσπαθούν να δικαιολογήσουν την αυξημένη τάση τους να απορροφηθούν είτε στις μεγάλες επιχειρήσεις του δημοσίου, είτε στις πολυεθνικές.

Την απορρόφηση αυτή την στηρίζουν επίσης στην αδυναμία να εξασκήσουν ανενόχλητοι και ελεύθεροι στο επάγγελμά τους

Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να δημιουργούνται καταστάσεις που οδηγούν σε αδιέξοδο με αρνητικές επιπτώσεις όχι μόνο στη βιομηχανία, αλλά και στο κοινωνικό σύνολο.

Στο χώρο των προβλημάτων εντάσσεται και η γνωστική υποδομή των στελεχών.

Η γενική η ειδική μόρφωση, η επιμόρφωση και η εμπειρία είναι από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν τα στελέχη.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αναζητούν στελέχη που έχουν κάποιο ακαδημαϊκό επίπεδο μόρφωσης. Απαραίτητο όμως και συμπληρωματικό εφόδιο των στελεχών θεωρείται και η εμπειρία που δίνει η προϋπηρεσία κυρίως σε πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Τα ίδια τα στελέχη υποστηρίζουν ότι είναι δυνατόν να αποτύχουν επαγγελματικά παρ' όλα τα διπλώματα που μπορεί να έχουν αν τους λείπει η εμπειρία.

Σχεδόν όλοι όμως πιστεύουν στην αναγκαιότητα της συνύπαρξης μόρφωσης και εμπειρίας.

"Κατά την γνώμη μου το γεγονός ότι δεν έχω πτυχίο κάποιας ανώτερης ή ανώτατης σχολής δεν πρέπει να θεωρηθεί εμπόδιο στην καριέρα μου, μια καιμέσα από την προϋπηρεσία μου κυρίως σε πολυεθνικές επιχειρήσεις έμαθα πολύ περισσότερα πράγματα

απ' ότι δίνει το πανεπιστήμιο", αναφέρει χαρακτηριστικά ένα στέλεχος.

Το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών είναι σίγουρα ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για το ίδιο το στέλεχος για την εξέλιξη της καριέρας του και γενικότερα για την πορεία της επιχείρησης. Αν και η διοίκηση είναι μερικές φορές "τέχνη" η εκπαίδευση μπορεί να βελτιώσει κατά πολύ την διοικητική ικανότητα. Όταν ένα στέλεχος έχει αποκτήσει σωστή υποδομή κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και μπορεί παράλληλα να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και τις εξελίξεις του επαγγέλματος του τότε αυτό το στέλεχος έχει την δυνατότητα να ασκεί σωστή οργάνωση και διοίκηση.

Όλα τα στελέχη επισημαίνουν την ανάγκη συνύπαρξη θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευσης. Μόνο έτσι πιστεύουν ότι θα είναι ικανά να ενταχθούν ανταγωνιστικά στην αγορά των managers.

Ανάγκη για επιμόρφωση όμως δεν έχουν μόνο τα στελέχη του ανώτερου διοικητικού επιπέδου. Ανάγκη για επιμόρφωση έχουν όλα τα στελέχη σε όποιο διοικητικό επίπεδο και αν βρίσκονται και αυτό είναι κάτι που τονίζεται ιδιαίτερα απ' όλους.

Χαρακτηριστικά μας αναφέρθηκε ότι:

"Η επιμόρφωση είναι απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα πρώτα για τους εργοδότες και για τα διοικητικά συμβούλια και ύστερα για τα στελέχη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να πεισθούν για την μακροχρόνια αξία της επιμόρφωσης για την ανάγκη να επενδύσουν κεφάλαια γι' αυτό το σκοπό. Τα παλαιότερα στελέχη πρέπει να επιμορφωθούν για να μειώσουν το χάσμα ανάμεσα στην θεωρία και στην πράξη".

Η σημασία και η ανάγκη της επιμόρφωσης αναγνωρίζεται

απ' όλες τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα είτε ελληνικές είτε πολυεθνικές, αλλά και από εκείνες του δημοσίου τομέα. Εξίσου μεγάλη ανάγκη επιμόρφωσης έχουν και τα στελέχη επιχειρήσεων που εδρεύουν στην επαρχία.

Ενώ όμως αναγνωρίζεται από τα στελέχη και τις επιχειρήσεις η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης μερικά στελέχη και ιδιαίτερα ανώτερα και ανώτατα τονίζουν ότι η απόκτηση εμπειρίας εκμηδενίζει σιγά-σιγά την αναζήτηση επιμόρφωσης.

"Ότι χρειάζεται το έχω μάθει. Δεν έχω χρόνο να διαθέσω για επιμόρφωση, διότι η επιχείρηση με χρειάζεται περισσότερο".

Είναι μια άποψη που δείχνει πόσο μπορεί να επηρεασθεί η αντίληψη για την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης από την υπερεκτίμηση της σημασίας της εμπειρίας.

Ένας άλλος σημαντικός λόγος είναι ότι η κρίση που υπάρχει στην ελληνική οικονομία και βιομηχανία, τους δημιουργεί μεγάλη ανασφάλεια.

Επίσης η σίγουρη εξέλιξη στο δημόσιο αποτελεί ένα επιπλέον κίνητρο.

- "Επαρκούμε αριθμητικά στην αγορά, αλλά δεν αξιοποιούμε όπως θα έπρεπε. Τα κίνητρα που μας δίνουν δεν είναι ανάλογα των ευθυνών και των υπηρεσιών που προσφέρουμε, γι' αυτό σήμερα είναι ίσως καλύτερα για κάποιο στέλεχος να είναι δημόσιος υπάλληλος".

Εκτός από την τάση απορρόφησης στο δημόσιο υπάρχει και τάση απορρόφησής τους στις πολυεθνικές.

"Στις πολυεθνικές υπάρχει πλήρης αρμοδιότητα του στελέχους, ενώ στις ελληνικές οι διευθυντές κάνουν τα λάθη και οι υφιστάμενοι πρέπει να τα διορθώσουν".

Η επιβεβαίωση αυτή έρχεται και από τα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων που αναγνωρίζουν ότι στις εταιρείες τους επικρατεί αξιοκρατία και δίνονται κίνητρα, δεδομένου ότι από την αποτελεσματική δράση των στελεχών θα εξαρτηθεί η επίτευξη των στόχων και το μέλλον των επιχειρήσεων αυτών.

Στο πνεύμα αυτό κινούνται και οι ελληνικές επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται ως πετυχημένες.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ:

Σημαντικές διαφορές ακόμα εμφανίζουν οι επιχειρήσεις του κέντρου από τις αντίστοιχες της επαρχίας. Οι διαφορές αυτές αφορούν στην αξιοποίηση των στελεχών -τα οποία έχουν άλλες ευκαιρίες στο κέντρο από την επαρχία- το μέγεθος και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων - μεγαλύτερες και πιο οργανωμένες στο κέντρο και τα χαρακτηριστικά των στελεχών - λιγότερα προσόντα στην επαρχία γιατί υπάρχουν λιγότερα κίνητρα. Οι προσωπικές γνωριμίες καθώς και η εμπιστοσύνη στην εργατικότητα και αφοσίωση του στελέχους είναι για την επαρχία, σημαντικότερος παράγοντας πρόσληψης.

Παραθέτουμε τον πίνακα 1 από έρευνα που είχε γίνει στην Αγγλία και δείχνει τις προτεραιότητες που δίνουν 52 διοικητικοί διαφορετικών επιχειρήσεων για 18 βασικά σημεία στην εργασία μπορεί για την Αγγλία να είναι παρελθόν για την Ελλάδα όμως είναι ακόμα μελλοντικός (δυστυχώς). Αναφέρονται 12 από τις 18 επιλογές. Επίσης από έρευνα 23 επιτυχημένων επιχειρήσεων διαπιστώνεται ότι, η επιτυχία τους οφείλεται στον ανθρώπινο παράγοντα και συγκεκριμένα στο δέσιμο των ανθρώπων με την εταιρεία, στην αφοσίωση τον ενθουσιασμό και τη συμμετοχή.

Αυτά τα δημιουργήσαν με:

- α. Ύψηλούς μισθούς και άλλα οικονομικά κίνητρα.
- β. Προαγωγές εκ των έσω.
- γ. Δημιουργία του αισθήματος του "ανήκειν" υπηρεφάνεια που εργάζεται για την επιχείρηση.
- δ. Πληροφόρηση
- ε. Εκπαίδευση
- ς. Δημιουργία σωστού κοινωνικού περιβάλλοντος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.

Σειρά σπουδαιότητας 12 εργασιακών θεμάτων

1. Περισσότερες ευκαιρίες για άνοδο.
2. Καλύτερες ευκαιρίες για μόρφωση και αυτοεξέλιξη.
3. Περισσότερες ευκαιρίες όπου μπορεί να δω συγκεκριμένα αποτελέσματα από την εργασία μου.
4. Μεγαλύτερος βαθμός προσωπικής υπευθυνότητας.
5. Μεγαλύτερη ανεξαρτησία στην εργασία.
6. Ελευθερία για καθοδήγηση/ανάπτυξη υφισταμένων.
7. Μεγαλύτερη σιγουριά (ασφάλεια για τη θέση).
8. Περισσότερες ευκαιρίες για πιο στενές σχέσεις με το management.
9. Υψηλότερες αποδοχές.
10. Περισσότερο κύρος μέσα στην εταιρεία.
11. Πιο συχνές και πιο στενές σχέσεις με τους υπαλλήλους/εργάτες.
12. Περισσότερη δύναμη και εξουσία.

Απαραίτητο στοιχείο, επίσης για τα στελέχη της εταιρείας είναι η ύπαρξη του career plan. Όλα τα νέα υποψήφια στελέχη, από το 1ο interview ζητούν να μάθουν τις δυνατότητες εξέλιξης. Η εταιρεία αξιολογεί τους υποψήφιους και αυτοί με την σειρά τους αξιολογούν την εταιρεία. Όσο υψηλότερη η θέση εργασίας τόσο σε βάθος γίνεται η αξιολόγηση κι από τα δύο μέρη. Το career plan είναι εξίσου απαραίτητο για το στέλεχος όσο και για την επιχείρηση.

Ο Peter Drucker γράφει: " Οποιος δεν προγραμματίζει το μέλλον του δεν δικαιούται να έχει καν μέλλον..."

Μερικές φορές μετά την παραίτηση κάποιου στελέχους γίνονται σχόλια από το ανώτερό του: "Κρίμα που παραιτήθηκε! Ήταν ανυπόμονος. Είχα θαυμάσια σχέδια για την εξέλιξή του". Το κακό ήταν ότι τα σχέδια αυτά ήταν μόνο στο μυαλό του ανωτέρου και δεν τα είχε συζητήσει, έστω και επιφανειακά με το στέλεχος. Εδώ συναντούμε το σφάλμα της έλλειψης ενημέρωσης για τα σχέδια της εταιρείας, σε γενικό ή ατομικό επίπεδο. Φυσικά, δεν συζητάμε για την κοινοποίηση εμπιστευτικών θεμάτων.

Άλλος μεγάλος εχθρός των υποψηφίων διοικητικών στελεχών είναι η ηλικία. "Μικροί". Πόσες απογοητεύσεις έχουν προκαλέσει ο χαρακτηρισμός αυτός σε ικανότατους νέους. Και πόσα τέτοια στελέχη δεν έχουν χάσει επιχειρήσεις που μετανιώνουν πικρά όταν τα δουν στο top management των ανταγωνιστικών τους. Μα πώς είναι δυνατόν ένα ειοικητικό συμβούλιο με μέση ηλικία τα 60 ή ένας ιδιοκτήτης των 70 ετών να εμπιστευθεί τον 35άρη executive (ή, με τον μοντέρνο χαρακτηρισμό, ένα 35άρη yappie);

Η αλλαγή και στα διοικητικά στελέχη έφθασε. Το "μακάριοι

οι κατέχοντες θέσεις" φθάνει στη δύση του. Ελπίζουμε ότι αντικαθίσταται με το "μακάριοι οι κατέχοντες επάξιες θέσεις, αλλά και οι ικανοί, οι γνωρίζοντες, οι εργατικοί, οι προσανατολισμένοι στον ανθρώπινο παράγοντα σ' αυτό το, στοιχειώδες υπαρκτό στην Ελλάδα human resources management".

ζ. Έτοιμα στελέχη με μεγάλους μισθούς ή νέα στελέχη με χρόνια εκπαίδευση.

Οι διάφορες μετακινήσεις έχουν και για τα ίδια τα στελέχη συνέπειες. Κυρίως στα νέα στελέχη: Να γιατί.

Η εταιρεία σας μεγαλώνει. Αντιλαμβάνεστε ότι εσείς και οι συνεργάτες σας δεν επαρκείτε πλέον. Καταλαβαίνετα πως χρειάζεστε βοήθεια. Χρειάζεστε στελέχη ικανά να διοικήσουν. Δεν έχει σημασία αν τα χρειάζεστε στο τμήμα Παραγωγής στο τμήμα Μάρκετινγκ, στο τμήμα Προσωπικού ή στο Λογιστήριο. Αυτό που έχει σημασία και το ξέρετε είναι πως χρειάζεστε άτομα που μπορούν να πάρουν πρωτοβουλίες που έχουν κάνει τις κατάλληλες σπουδές και έχουν προϋπηρεσία σε παρόμοια θέση μ' αυτή που θέλετε να καλύψετε.

Χρειάζεστε όμως σίγουρα καινούριο προσωπικό; Αν μελετήσετε προσεκτικά το σύνολο των εργασιών που πρέπει να γίνουν ίσως αναρωτηθείτε αν υπάρχει κενή θέση. Πολύ συχνά η έρευνα και η εναλλαγή προσωπικού δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούν τα ταλέντα των ανθρώπων που ήδη έχουν στην διάθεσή τους.

"Δεν προσλαμβάνουμε ανώτερα στελέχη", λέει ο κ. Π. Μαυριδόπουλος, sales Director της εταιρείας Ελαιουργικών Επιχειρήσεων Ελαΐς. "Καλύπτουμε τις θέσεις κλειδιά με τα στελέ-

χη που ήδη εργάζονται στην εταιρεία και έχουν αποδείξει ότι είναι ικανά να διοικήσουν".

Εάν παρ' όλα αυτά μετά από μελέτη και συζήτηση με τους συνεργάτες σας επιβεβαιώσατε την ανάγκη πρόσληψης νέων στελεχών, τότε θα πρέπει ν' απαντήσετε με βάση τις παρούσες ανάγκες σας στο ερώτημα: νέος επιστήμονας ή έμπειρο στέλεχος; Εάν επιλέξετε το νέο επιστήμονα επιλέγετε και την επένδυση σε χρόνο που θα πρέπει να κάνετε.

"Προτιμάμε σαν επιχείρηση να προσλαμβάνουμε νέους επιστήμονες και να τους εκπαιδεύομαι", λέει ο κ. Μαυριδόπουλος.

"Αυτό βρίσκετε σε άμεση σχέση με τις ανάγκες της εταιρείας που σαν μεγάλη επιχείρηση αναπτύσει τις δραστηριότητές της και δημιουργεί νέες θέσεις. Η εκπαίδευση διαρκεί τουλάχιστον δύο χρόνια. Πιστεύουμε ότι αυτό το διάστημα είναι αρκετό για να προετοιμαστούν οι νέοι επιστήμονες, ώστε ν' αναλάβουν θέσεις-κλειδιά και ν' αντιμετωπίσουν με επιτυχία και την εξέλιξη της επιχείρησης και τη δική τους".

Μέσα απ' αυτούς τους νέους επιστήμονες θα ξεπηδήσουν τ' αυριανά στελέχη της επιχείρησής σας. Μερικοί θα ανέβουν γρήγορα, άλλοι με βραδύτερους ρυθμούς και άλλοι καθόλου. "Μετά από την περίοδο της εκπαίδευσης", συνεχίζει ο κ. Μαυριδόπουλος, "γίνεται φανερό εάν ο νέος επιστήμονας διαθέτει τις ικανότητες, το ενδιαφέρον και την προσαρμοστικότητα που απαιτούνται για ν' αναλάβει υπεύθυνη θέση. Τα δύο χρόνια είναι αρκετά για να καταλάβουν και οι δυο, η εταιρεία και ο ίδιος αν μπορεί ν' ανταποκριθεί στις αυξημένες υποχρεώσεις που πιθανά του ανατεθούν. Εάν οι παραπάνω προϋποθέσεις δεν καλύφθούν τότε θα παραμένει σε χαμηλές θέσεις".

Η ευθύνη όμως δεν ανήκει εξ' ολοκλήρου στους νέους συνεργάτες σας. Πόσες ευκαιρίες τους δώσατε; Εκπαίδευση σημαίνει μη παραγωγική περίοδος. Σημαίνει "πέρασμα" από κάθε ένα Τμήμα της εταιρείας και προσπάθεια αφομοίωσης όσο το δυνατόν περισσότερων λεπτομερειών στο μικρότερο δυνατό διάστημα. Πόσοι καλοί είναι οι "εκπαιδευτές" σας; Πόση διάθεση έχουν να πληροφορήσουν και ν' αποκαλύψουν τα μυστικά του Τμήματός τους; Πόσο ο φόβος να μην τους ξεπεράσουν οι καινούριοι τους επιτρέπει να είναι πρόθυμοι σε εξηγήσεις; Και πόσο μάλλον όταν "υπάρχει πάντα πλεόνασμα στελεχών για την πλήρωση των σημαντικών θέσεων της εταιρείας", όπως διευκρινίζει ο κ. Μαυριδόπουλος.

Εάν λοιπόν ο χρόνος δεν σας πιέζει, εάν θέλετε τα στελέχη σας να "ωριμάσουν" επαγγελματικά μέσα στην δική σας εταιρεία τότε η πρόσληψη μεσαίων στελεχών, που θα προχωρήσουν γρήγορα ή όχι τόσο ώστε ν' αναλάβουν με επιτυχία ανώτερες θέσεις είναι μια λύση.

Εάν όμως επεκτείνετε την εταιρεία σας ή τώρα ξεκινάτε έχετε ανάγκη εμπείρων "ετοιμών" στελεχών. Υπάρχουν στην αγορά στελέχη με τις δικές σας προδιαγραφές και πώς θα τα αναζητήσετε; Η στρατολόγηση και η επιλογή δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολες διαδικασίες είναι όμως χρονοβόρες. Μπορείτε να ζητήσετε βοήθεια από τους συνεργάτες σας, από το τμήμα προσωπικού σας, ν' απευθυνθείτε στα ειδικά γραφεία αναζήτησης στελεχών.

Αξίζει όμως ν' ασχοληθείτε προσωπικά με όποιον τρόπο από τους τρεις διαλέξετε. Η περιγραφή καθηκόντων βρίσκεται στην καρδιά της καλής στρατολόγησης και επιλογής. Μετά από τις απαιτήσεις στην αγγελία σας και την πρώτη επιλογή θα ακολουθήσουν οι συνεντεύξεις. Μέσα απ' αυτές θα αξιολογήσε-

τε την καταλληλότητα των υποψηφίων και θα βεβαιωθήτε ότι τους παρέχετε αρκετές πληροφορίες για να βασίσουν την δική τους απόφαση.

Ποιοι λόγοι θα ωθήσουν ένα έμπειρο στέλεχος που βρίσκεται ήδη στα ψηλά κλιμάκια μιας εταιρείας να ριψοκινδυνεύει μια αλλαγή;

"Η εταιρεία μας στελεχώνεται τώρα και είναι φυσικό να καλύπτουμε όλες τις θέσεις από την αρχή", λέει ο κ. Κ. Στεργιόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος της νέας εταιρείας American Servises S.A. "Όταν επιλέγουμε στελέχη για το ανώτατο κλιμάκιο εκτός από τα τυπικά προσόντα και την προϋπηρεσία σε ανάλογη θέση θέλουμε να μάθουμε και τον λόγο της επιθυμίας τους για μετακίνηση. Εάν είναι δηλαδή τοπεριβάλλον που δημιούργησε τις αρνητικές διαθέσεις για να παραμείνει ένα στέλεχος σε μια εταιρεία ή εάν είναι η αθέτηση προνομίων που του είχαν υποσχεθεί ή ακόμα και η αθέτηση των στόχων της ίδιας της εταιρείας, χωρίς να προηγηθεί συζήτηση με τα ανώτατα στελέχη της. Καταλαβαίνουμε την επιθυμία της μετακίνησης που έχει αφορμή αυτούς τους λόγους. Χρειαζόμαστε δημιουργικά στελέχη και όχι διεκπεραιωτές ειλλημένων αποφάσεων".

Είναι όμως αρκετή η δυσαρέσκεια που δημιουργεί το περιβάλλον και η αθέτηση υποσχέσεων, για να μετακινηθεί ένα στέλεχος, που αν δεν βρίσκεται ήδη στην κορυφή είναι πολύ κοντά σ' αυτή; Μήπως η επένδυση που πρέπει να κάνετε στην περίπτωση πρόσληψης "ετοιμού" στελέχους αφορά στην υψηλή αμοιβή; Και σε κάτι ακόμα βασικότερο: στην προσφορά μιας θέσης που θα καλύψει την ανάγκη του για δημιουργία και επαγγελματική προβολή. Προσλαμβάνοντας ένα έμπειρο στέλεχος κερδίζετε το χρόνο που θα έπρεπε σε αντίθετη περίπτωση ν' αφιερώσετε στην

εκπαίδευσή του. Στις προηγούμενες θέσεις του απέκτησε τις ικανότητες που εσείς τώρα έχετε ανάγκη. Και οπωσδήποτε η εταιρεία σας θα ωφεληθεί από τις νέες ιδέες που θα φέρει μαζί του και θα είναι αποτέλεσμα της πείρας του. Προσφέρετε αρκετά για να τον δελεάσετε;

"Η προσφορά υψηλότερης αμοιβής δεν είναι υποχρεωτική", βεβαιώνει ο κ. Στεργιόπουλος. Δεν πιστεύω πως είναι το κυρίαρχο κίνητρο. Η αγορά εξάλλου διαμορφώνει από μόνη της επίπεδα μισθών και η παραβίαση τους δημιουργεί μάλλον δυσάρεστα παρά ευχάριστα αποτελέσματα. Αντίθετα είναι σημαντικότερη για ένα στέλεχος, η προσφορά ενός εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο μπορεί να υλοποιήσει μια βασική αρχή: την ικανοποίηση των στόχων και των προσδοκιών του και την ευρύτερη αναγνώριση μέσα στον επαγγελματικό του χώρο. Το να μπορεί να αναπτύξει πρωτοβουλίες, να επεκτείνει την δημιουργικότητά του και να αισθάνεται υπευθυνότητα για τη θέση του, δίνει στο ανώτατο στέλεχος το πλαίσιο που χρειάζεται για να αποδώσει".

Μην ξεχνάτε όμως ότι όλες οι θεωρίες του μάνατζμεντ ξεκίνησαν και αναπτύχθηκαν στην Ευρώπη και κυρίως στις ΗΠΑ ενώ καμμία από τις θεωρίες που αναφέρονται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν λαμβάνει υπόψη της μια ιδιότητα που συναντιέται μόνο στην Ελλάδα.

"Ο Έλληνας έχει ένα προσόν που δεν το έχει κανένας άλλος", λέει ο νεαρός εργοστασιάρχης. "Το φιλότιμο είναι μια ιδιότητα που δεν πρέπει να αγνοείς όταν διοικείς. Εάν καταφέρεις να ενεργοποιήσεις πώς θα έχεις αποτελέσματα πέρα από τις προσδοκίες σου".

Οι άμεσες ανάγκες της επιχείρησής σας θα καθορίσουν

το είδος των στελεχών που θα χρειάζεστε. Νέα ή έοτιμα. Στην πρώτη περίπτωση θα προσφέρετε χρόνο. Στην δεύτερη κυρίως προοπτικές. Επειδή όμως θα απαιτήσετε και στις δύο περιπτώσεις το maximum των επιδόσεών τους, μην ξεχνάτε ότι απευθύνεστε σε Έλληνες που το βασικό τους γνώρισμα είτε εργάζονται στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό είναι το φιλότιμό τους. Το προσωπικό σας παράδειγμα θα είναι το έναυσμα για την δική τους απόδοση.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι V

α. Στελέχη επιχειρήσεων.

Αμοιβές - βιοτικό επίπεδο - ποιότητα ζωής - εργασιακό περιβάλλον

Όμως για να είμαστε και λίγο αισιόδοξοι, προβλήματα δεν αντιμετωπίζει μόνο το Ελληνικό στέλεχος, απαιτήσεις για καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, για αποδοχή, για εκπαίδευση και κυρίως για αμοιβές, βιοτικό επίπεδο και ποιότητα ζωής έχουν και τα Ευρωπαϊκά στελέχη, που μάλιστα ενόψει της ενοποίησης θα πρέπει να δοθούν κίνητρα και να αντιμετωπιστούν από όλες τις επιχειρήσεις.

Πέρα από τις μεγαλοστομίες και τα ευχολόγια για την επικείμενη εννιαία ευρωπαϊκή αγορά, ο κόσμος των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων για κάθε μέρα μια διεθνή πραγματικότητα που είναι αλληλένδετη με την εν γένει οικονομική δραστηριότητα της ευρωπαϊκής Ηπείρου.

Πριν ακόμα και από τους νομοθέτες τους πολιτικούς που λαμβάνουν τις μεγάλες αποφάσεις και τους ευρωκράτες που επεξεργάζονται τους κανονισμούς οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων έχουν ήδη αφομοιωθεί στην ευρωπαϊκή διάσταση. Στη διαδικασία της παραγωγής όπως και των υπηρεσιών αρκετές επιχειρήσεις έχουν ήδη αρχίσει να εφαρμόζουν το σενάριο του 1993.

Μήπως φοβούνται την έκρηξη του ανταγωνισμού, επιθυμούν να προετοιμασθούν για το "μεγάλο άλμα" ή απλώς ενεργούν από ανάγκη; Οι αιτίες είναι ασφαλώς ποικίλες αλλά πάνω απ' όλα κυριαρχεί η συναίσθηση της εννιαίας αγοράς. Τριάντα δύο χρόνια μετά την Συνθήκη της Ρώμης οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις

δεν λειτουργούν πλέον σε τοπικά εθνικά πλαίσια.

Με την διεθνοποίηση των μεσαζόντων και των προμηθευτών με την επέκταση των διεξόδων μέσω των εξαγωγών, η οικονομική ζωή των δώδεκα χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας έχει κιόλας λάβει την απόχρωση μιας καλπάζουσας ευρωπαϊκότητας.

Στη διαδικασία αυτή τα στελέχη επιχειρήσεων αποτελούν τον κεντρικό άξονα. Από πολλές απόψεις και ιδιαίτερα του συστήματος αμοιβών της σταδιοδρομίας μας του βιοτικού επιπέδου και της κινητικότητας, το στέλεχος κατά κάποιον τρόπο αντιπροσωπεύει το πρότυπο του ευρωπαϊκού πολίτη του έτους 2000.

Μια βρετανική εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων ερεύνησε το τρίπτυχο Αμοιβές-βιοτικό επίπεδο-ποιότητα ζωής μεταξύ στελεχών επιχειρήσεων στη Γαλλία, Δυτική Γερμανία, Ιταλία, Βρετανία, Ολλανδία, Ισπανία και Ελλάδα.

Επιπλέον σε κάθε κριτήριο η έρευνα που έκανε σύγκριση με τις Ηνωμένες Πολιτείες για να διαπιστωθούν οι διαφορές μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών και της ήδη διαμορφωμένης εννιαίας αμερικάνικης αγοράς. Έτσι παρέχονται συγκριτικά οικονομικά μεγέθη και στοιχεία κοινωνιολογικού ενδιαφέροντος πολύτιμα για να επισημανθούν τα κοινά σημεία και οι υφιστάμενες διαφορές.

Πρώτα απ' όλα ο όρος "στέλεχος επιχειρήσεων" διαφέρει σήμερα σημασιολογικά από χώρα σε χώρα κυρίως λόγω του κοινωνιολογικού περιεχομένου του όρου. Έτσι διαφέρουν τα κοινωνικά όρια, οι επαγγελματικές ασχολίες ακόμα και οι τρόποι ζωής από χώρα σε χώρα.

Ας πάρουμε για παράδειγμα την κινητικότητα των στελεχών επιχειρήσεων. Ο Βρετανός εμφυρείται από την κοινωνική ανα-

γνώριση και τα υλικά στελέχη που του παρέχει το επάγγελμά του. Άλλοτε τα στελέχη αυτά δεν ενδιαφέρονται για γεωγραφική μετακίνηση. Σήμερα όμως ξεφυτρώνει μια νέα γενιά στελεχών που δέχονται ευκολότερα να περάσουν ένα μέρος της επαγγελματικής τους ζωής στο εξωτερικό.

Από την άλλη πλευρά ο Ιταλός δεν ενθουσιάζεται αν του ζητήσουν να μετακινηθεί. Δεδομένου ότι και η συμβία του κατά κανόνα εργάζεται ο Ιταλός δέχεται να απασχολείται στο γραφείο του 45-50 ώρες την βδομάδα και ίσως παίρνει δουλειά και στο σπίτι για άλλες 3-4 ώρες.

Αντίθετα με την επικρατούσα αντίληψη ο Γερμανός δεν θεωρείται το "ιδανικό" στέλεχος στην ευρωπαϊκή κονίστρα. Απασχολούμενος επί 45 ώρες κατά μέσον όρον την βδομάδα δεν χαρακτηρίζεται από πνεύμα περιπέτειας. Δεν ενθουσιάζεται καν να μετακινείται από περιοχή σε περιοχή μέσα στην χώρα του. Κάτι παρόμοιο παρατηρείται και μεταξύ των στελεχών του Βελγίου και της Ισπανίας (εκτός ίσως αν η πρόσφατη αθρόα εγκατάσταση πολυεθνικών εταιρειών στην τελευταία αυτή χώρα ανατρέψει την τάση).

Γενικά οι ειδικοί συμπεραίνουν ότι οι λιγότερο κινητικοί είναι οι Γερμανοί οι Ισπανοί και οι Ιταλοί, ενώ οι περισσότερο κινητικοί είναι οι Βρετανοί, οι Ολλανδοί και οι Γάλλοι. Στη Γαλλία μάλιστα η κινητικότητα θεωρείται προσόν για την προαγωγή των στελεχών.

Μια μεγάλη χημική βιομηχανία έθεσε σε εφαρμογή ένα σύστημα κινήτρων για μετακίνηση που περιλαμβάνει ένα επίδομα μετοίκησης την καταβολή των σχολικών δαπανών για τα παιδιά τη διατήρηση της κοινωνικής ασφάλισης της χώρας προέλευσης και ένα επίδομα για την εκμάθηση της τοπικής γλώσσας από

ολόκληρη την οικογένεια. Άλλες εταιρείες περιλαμβάνουν στα συμβόλαια προσλήψεις στελεχών και τον όρο της πιθανής μετάθεσης.

Τα συστήματα αποδοχών των στελεχών ποικίλουν σημαντικά όπως εξάλλου και τα βάρη φορολογίας και κοινωνικής ασφάλισης από χώρα σε χώρα. Η Γερμανία και η Ολλανδία προσφέρουν γενικά τις υψηλότερες αποδοχές ακολουθεί δε η Γαλλία.

Υπάρχουν όμως και παραδοξότητες στα επίπεδα αποδοχών των στελεχών. Για παράδειγμα η Ισπανία που δεν διακρίνεται ιδιαίτερα για το υψηλό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης προσφέρει σχετικά υψηλές αποδοχές στα στελέχη της.

Άλλη ποικιλία παρατηρείται στις απολαβές σε είδος ένας τομέας όπου διακρίνεται ιδιαίτερα η Βρετανία. Ο εκπρόσωπος ενός διεθνούς οίκου που ειδικεύεται στα κτηματικά δάνεια αναφέρει ότι για φορολογικούς λόγους οι αμοιβές σε είδος (όπως για παράδειγμα το υπηρεσιακό αυτοκίνητο) έχουν γίνει στη Βρετανία μια πραγματική μορφή παράλληλης αμοιβής.

Το Βρετανικό φαινόμενο εξηγείται από το γεγονός ότι ο εργοδότης δεν καταβάλλει εισφορές για κοινωνική ασφάλιση επί των αμοιβών σε είδος που έτσι κι αλλιώς εκπίπτουν εν μέρει από το εισόδημα του στελέχους.

Το αποτέλεσμα είναι ότι τα δυο τρίτα των αυτοκινήτων που κυκλοφορούν στην Βρετανία ανήκουν σε εταιρείες φαινόμενο που αποτελεί ευρωπαϊκό ρεκόρ.

Παρά τις ιδιαιτερότητες αυτές όμως τα συστήματα αμοιβών παραμένουν ο ασφαλέστερος παράγοντας προσέγγισης των ευρωπαϊκών στελεχών. Για να επιτευχθούν δε κοινά κριτήρια σύγκρισης των αποδοχών σε ολόκληρο τον ευρωπαϊκό χώρο έχει εφευρε-

θεί η ιδέα της "συνολικής αμοιβής" που συνίσταται στο άθροισμα των αποδοχών καθώς και των κοινωνικών παροχών και των απολαβών σε είδος.

Οι έρευνες που έγιναν από συμβούλους επιχειρήσεων και από δημοσκοπήσεις μεταξύ μεγάλου αριθμού ευρωπαϊκών επιχειρήσεων σκιαγράφησαν το ακόλουθο "πορτρέτο του πρότυπου ευρωπαϊκού στελέχους".

Το στέλεχος αυτό είναι ηλικίας 30-40 χρόνων. Η εμφάνιση του είναι μάλλον συντηρητική και το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζει εν όψει του 1993 είναι κινητικότητα. Μετά την ηλικία αυτή οι επιχειρήσεις συνιστούν την απροθυμία ή ακόμα και την άρνηση για την μετακίνηση ενός στελέχους.

Τα 40 χρόνια φαίνεται να είναι μια σημαδιακή ηλικία. Πριν τα 40 το στέλεχος κατά μέσον όρον δεν μένει με την ίδια εταιρεία πάνω από 4-5 χρόνια. Η μεγαλύτερη αμοιβή είναι το κύριο κίνητρο που ωθεί ένα στέλεχος να αλλάξει εργοδότη.

Από εκεί και πέρα το στέλεχος επιλέγει τον εργοδότη που θα του δώσει τη θέση που εκείνο κρίνει ότι αξίζει τον αντίστοιχο τίτλο και τις αποδοχές σε χρήμα και είδος που η θέση και ο τίτλος συνεπάγονται. Τότε καθορίζει και την ποιότητα της προσωπικής ζωής που του ταιριάζει. Έχει κατά μέσον όρο δύο παιδιά και η σύζυγός του εργάζεται όλο και συχνότερα. Φθάνοντας σ' αυτό το στάδιο το στέλεχος δεν διακινδυνεύει το εισόδημά του για οποιοδήποτε αμφίβολο δέλεαρ.

Η κυρία φροντίδα του στελέχους φαίνεται να είναι η απόκτηση ιδιόκτητης στέγης. Αν και δεν κυνηγάει πλέον τις επαγγελματικές περιπέτειες το στέλεχος παραμένει εργατικό ακόμα και όταν φτάσει σε ηλικία ωριμότητας. Εξακολουθεί να εργάζεται στο γραφείο του επί 47 ώρες την εβδομάδα κατά μέσον

όρον κι ακόμα θυσιάζει άλλες δύο ώρες στο σπίτι του για να διαβάσει κάποιο φάκελο της επιχείρησής του.

Το "2000" υπαγορεύει την εκπαίδευση των στελεχών

Όποιος μελετήσει τα γραφόμενα και τα λεγόμενα στη χώρα μας για το 2000 θα επισημάνει ότι όλοι σχεδόν υποστηρίζουν την ανάγκη;

- Γεφύρωσης του κενού που μας χωρίζει από τους ανταγωνιστές μου.
- Ενημέρωσης - πληροφόρησης
- Αλλαγή νοοτροπίας

Χωρίς να θέλω να δραματοποιήσω την κατάσταση πιστεύω πως όλοι εννοούν άμεση ανάγκη επαγγελματικής εκπαίδευσης.

"Εκπαίδευση" και "κατάρτιση" σημαίνουν πολύ διαφορετικά πράγματα σε διάφορους ειδικούς και μη. Χρησιμοποιώ και τους δύο όρους όχι για να παρακάμψω το πρόβλημα ή το δίλλημα αλλά επειδή πιστεύω πως χρειάζονται ένα συστηματικό σύνολο διαδικασιών που θα φέρει αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων και των οργανισμών που θα καταλήξει σε μια βελτιωμένη εκτέλεση της εργασίας και προοπτικές εξέλιξης σε άτομα ή μέλη ομάδας εργασίας.

Οι ανάγκες εκπαίδευσης-κατάρτισης για το 1992 είναι οι αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στους επιχειρηματίες στα στελέχη ή στους υπαλλήλους με τεχνικές μάθησης για να επιτευχθεί αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία και να πραγματοποιηθούν οι επεδιωκόμενοι στόχοι στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι αλλαγές θα επιτευχθούν με:

1. Εκσυγχρονισμό, εμπλουτισμό γνώσεων.

2. Ανάπτυξη δεξιοτήτων ή τεχνικών ικανοτήτων.
3. Καλλιέργεια πνευματικών ικανοτήτων.
4. Δημιουργία αξιών, στάσης και συμπεριφοράς.

Μόνο με το μυαλό και τη δυναμική στάση η συμπεριφορά όλων των μελών της επιχείρησης θα μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε τις απαιτήσεις του νέου ενιαίου κοινωνικοοικονομικού "ήθους". Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να συλλάβουν καινούργιες αντιλήψεις σ' ολοκληρωμένη και απεριόριστη αγορά, τα στελέχη των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την κρίση τους, στον τρόπο θεώρησης της πραγματικότητας και ανάλυσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και οιοργαζόμενοι να συμβάλλουν ουσιαστικά στην αποδοτική και αποτελεσματική εργασία.

Σήμερα στο μικρό στάδιο προετοιμασίας που έχει μείνει μέχρι το 1992 πρέπει να στρέψουμε την προσοχή μας στην ποιότητα των προσπαθειών ως προς το περιεχόμενο της εκπαίδευσης και της κατάρτισης ως προς τις μεθόδους μάθησης για ενήλικες, την απόδοση των εκπαιδευτών και την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευομένων.

Οι νέες προσπάθειες για επαγγελματική εκπαίδευση-κατάρτιση, θα πρέπει να βασίζονται και σε κίνητρα. Κίνητρα τέτοια που θα παρακινήσουν τον επιχειρηματία το διευθυντικό στέλεχος, τα μεσαία στελέχη, τον ειδικευμένο υπάλληλο, τον εργοδηγό, τον ομαδάρχη και τον ανειδίκευτο εργάτη σε αποδέσμευση από τις παλιές αντιδράσεις και την εκμάθηση νέων.

Χρειάζεται ευαισθητοποίηση και εξοικείωση με την ιδέα του "θρανίου". Όλος ο ενεργός πληθυσμός του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα να στρωθεί στην "μελέτη". Βέβαια είναι γνωστό πως το άγχος της καθημερινής ρουτίνας και η έλλειψη χρόνου από το επιχειρηματία ή το διευθυντικό στέλεχος μέχρι

τον απλό εργάτη δημιουργούν αναστολές. Αν ο εργαζόμενος κατανοήσει την αξία και σημασία της επαγγελματικής εκπαίδευσης-κατάρτισης για την διερεύνηση και την ανάπτυξη της "αγοραστικής" αξίας του και ο επιχειρηματίας πιστέψει την κοινωνική και οικονομική ωφελιμότητα, τότε θα υπερνικηθούν ή τουλάχιστον θα περιορισθούν πολλοί ανασταλτικοί παράγοντες.

- Ισχυρό κίνητρο πιστεύω πως θα είναι η αναγνώριση των εξόδων εκπαίδευσης που κάνει κάθε επιχείρηση και η φορολογική απαλλαγή τους. Αυτό το κίνητρο θα δώσει την ευκαιρία στις Ελληνικές επιχειρήσεις να οργανώσουν προγράμματα βάσει των δικών τους αναγκών. Παρά να καταφύγουν σε ξένο ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό ή να απολύσουν εργαζόμενους των οποίων οι γνώσεις είναι απαρχιωμένες, θα δοκιμάσουν προγράμματα εκπαίδευσης-κατάρτισης που θα παρέχουν νέες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις που απαιτούν η νέα τεχνολογία και οι νέες οργανωτικές αλλαγές επιβίωσης.

- Άλλο μέτρο είναι οι φορολογικές ελαφρύνσεις ατόμων. Εργαζόμενοι που παίρνουν μέρος σε επιδοτούμενα προγράμματα εκτός εργασίας και αμοίβονται ή πληρώνουν συμμετοχή, να έχουν φορολογικές ελαφρύνσεις.

Η αμοιβή εκπαιδευμένου και τα έξοδα συμμετοχής είναι αντικίνητρα όπως λειτουργούν τώρα και απωθούν πολλούς μακριά παρά την διάθεση και το ενδιαφέρον τους.

Οι φορολογικές ελαφρύνσεις ατόμων που συμμετέχουν σε εκπαίδευση-κατάρτιση θα φέρει κάποια ισορροπία και μάλλον σαν κίνητρο θα λειτουργήσει.

- Άλλο σοβαρότατο θέμα είναι η συστηματική και οργανωμένη σύνδεση εκπαίδευσης με την βιομηχανία και τις επιχειρήσεις.

Η διαμόρφωση πεποιθήσεων και αποφάσεων για την μελλοντική ένταξη των εφήβων μέσα στο πλέγμα των επαγγελμάτων που συγκροτούν τις επιχειρήσεις της εποχής μας είναι η ανάγκη των καιρών μας. Ο προβληματισμός αυτός αποσκοπεί στην όσο το δυνατόν καλύτερη οργάνωση της επαγγελματικής καθοδήγησης και κατανόησης των οικονομικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων μέσα και έξω από το σχολείο προς όφελος των ίδιων των νέων αλλά και του κοινωνικού συνόλου. Να δοθεί στους μαθητές μια πλήρης πραγματική εικόνα της επαγγελματικής και επιχειρησιακής πραγματικότητας της Ευρώπης.

Η επαγγελματική πανεπιστημιακή κατάρτιση επίσης είναι πρώτη ανάγκη. Νόμοι και επιχειρησιακές πράξεις πρέπει να χορηγούν τις ευκαιρίες αυτές. Το πανεπιστήμιο και τα Τ.Ε.Ι. να συνεργαστούν με την βιομηχανία ή τις επιχειρήσεις για συστηματικά προγράμματα θέσεων εξάσκησης των φοιτητών ή των σπουδαστών.

Η επαγγελματική εκπαίδευση κατάρτιση χωρίς υπόβαθρο στη Γενική Εκπαίδευση και υποδομή στην Ανωτέρα και Ανώτατη Εκπαίδευση θα είναι ένας εύθραυστος γυάλινος πύργος που θα μπορεί να σωριαστεί με τα πρώτα "αεράκια". Η εκπαίδευση δεν είναι μόνο για μαθητές-φοιτητές ή μόνο για επαγγελματίες. Η συστηματική αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί στα πλαίσια ενός δημοκρατικού προγραμματισμού ανάπτυξης, θεμελιακή προϋπόθεση σταδιακού μετασχηματισμού κάθε οικονομικής και πολιτιστικής εξέλιξης.

- Άλλο μέτρο είναι η επιδότηση σεμιναρίων εκπαίδευσης εκπαιδευτών. Υπάρχουν πολλοί στον επιχειρηματικό τομέα που κατέχουν το γνωστικό στοιχείο και όταν γίνονται εκπαιδευτές ακο-

λουθούν τα πρότυπα της παραδοσιακής εκπαίδευσης με τα οποία είναι εξοικειωμένα. Οι λιγιστές προσπάθειες ΟΑΕΔ, ΕΛΚΕΠΑ, ΕΕΔΕ δεν επαρκούν. Χρειάζεται πολλή δουλειά και οργανωμένη προσπάθεια προετοιμασίας, εκπαιδευτών που θα χρησιμοποιήσουν δυναμική μάθηση σύμφωνα με το στάδιο ανάπτυξης του ενήλικα για να αναλάβουν τον προγραμματισμό και την οργάνωση των προγραμμάτων γενικών και ειδικών ενδιαφερόντων που θα υλοποιήσει το κράτος. Αφού βέβαια ιεραρχήσει τις ανάγκες και βάλει προτεραιότητες σε όλους τους τομείς. Επίσης είναι απαραίτητη προς αυτήν την κατεύθυνση και η αξιοποίηση και του πανεπιστημιακού υλικού.

Η επαγγελματική εκπαίδευση-κατάρτιση είναι ένας τομέας τις συνεχούς εκπαίδευσης. Δεν είναι κάτι νέο και ως έννοια και ως πρακτική εμπειρική. Δεν είναι θεσμός που εφευρέθηκε τώρα σαν φάρμακο που θα γιατρεύει πληγές. Δεν πρόκειται για κάτι που ανασύρθηκε από το οικουμενικό "οπλοστάσιο" σαν λύση. Η επαγγελματική εκπαίδευση-κατάρτιση είναι ένα σύνολο διαδικασιών και μεθόδων που χρησιμοποιεί μια κοινωνία για την πρόοδό της στο σύνολο. Για την πατρίδα μας σήμερα είναι μια παραγωγική επένδυση επιβίωσης του επαγγελματία εργάτη επιστήμονα, στελέχους και επιχειρηματία σε μια Ευρωπαϊκή ανταγωνιστική εμπορία και βιομηχανία:

Η Ελληνική επιχείρηση του 2000: Παιδεία και Ανάπτυξη στελεχών

Συμπεράσματα και προτάσεις από τις εργασίες του συνεδρίου της ΕΕΔΕ με θέμα: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παραπάνω συνέδριο που πραγματοποίησε η ΕΕΔΕ το Νοέμβριο του 1987 με την ευκαιρία του εορτασμού των 25 χρόνων από την ίδρυσή της μίλησαν πάνω από 30 διακεκριμένοι ομιλητές προερχόμενοι από τον Ιδιωτικό και Δημόσιο Τομέα, τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, καθώς και τα κόμματα της Βουλής.

ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Α. ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

1. Υπογραμμίστηκε από όλους ο κρίσιμος ρόλος των στελεχών (μάνατζερς) για την οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική πρόοδο της χώρας.
2. Το εκπαιδευτικό σύστημα και το κοινωνικοοικονομικό κλίμα της Ελλάδος δεν παράγουν σε ικανοποιητικό βαθμό (ποσοτικά και ιδίως ποιοτικά) στελέχη που να μπορέσουν να παίξουν δημιουργικά κι αποτελεσματικά αυτό το ρόλο.
3. Είναι ανάγκη μετά από ευρεία συζήτηση και προβληματισμό, να διαμορφωθεί ένα κατάλληλο για την Ελλάδα σύστημα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στο management προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες της Ελληνικής αγοράς, ιδιαίτερα στα πλαίσια της ΕΟΚ.
4. Τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες του κόσμου υπάρχει κάποια δικαιολογημένη διαφορά προσέγγισης προβλημάτων διοίκησης μεταξύ του ακαδημαϊκού κόσμου της επιστήμης του μάνατζμεντ και εκείνου της πρακτικής εφαρμογής, δηλαδή του επιχειρηματικού

κόσμου. Στη χώρα μας λείπει η επαφή και η συνεργασία μεταξύ Α.Ε.Ι. και επιχειρήσεων.

5. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την ελλιπή δημιουργία νέων στελεχών είναι:

α) Η κατάσταση στην παιδεία που αρχίζει από την σχεδόν παντελή έλλειψη οικονομικής μόρφωσης στα σχολεία και τελειώνει με την τριτοβάθμια εκπαίδευση που αδυνατεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην καλλιέργεια ολοκληρωμένων ανθρώπων.

β) Η αναχρονιστική νοοτροπία και ένα ανασχετικό σε νέες τάσεις κλίμα μέσα στην επιχείρηση τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα.

γ) Η σημαντική παρεμβατικότητα του Κράτους.

δ) Υπάρχει ανάγκη προσέγγισης της επιχειρηματικότητας και του επαγγελματικού μάνατζμεντ.

Β. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

- Ο εκσυγχρονισμός του μάνατζμεντ των Ελληνικών επιχειρήσεων είναι πρωταρχικής σημασίας. Σε πολλές επιχειρήσεις επικρατούν ακόμα παλαιές αντιλήψεις ως προς τον τρόπο διοίκησης. Υπάρχει δηλαδή ακόμα συγκεντρωτισμός αυταρχικός-τύπος διοίκησης, εσωστρέφεια και έλλειψη διαφάνειας στους στόχους, στις διαδικασίες και στις σχέσεις εντός και εκτός της επιχείρησης.

- Παρά τις μεμονωμένες και μερικές φορές λαμπρές εξαιρέσεις σε πολλές επιχειρήσεις τα στελέχη (οι μάνατζερς) είναι ακόμη εκτελεστικά όργανα που δεν συμμετέχουν δημιουργικά στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Η συχνά μειωμένη εκχώρηση εξουσίας και ευθύνες προς τα στελέχη μειώνει την αποτελεσματικότητά τους περιορίζοντας την δραστηριοποίησή τους στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Αυτό οφείλεται τόσο στην νοοτροπία

πολλών επιχειρηματιών όσο και στην έλλειψη γενικής μόρφωσης και εξειδίκευσης αρκετών στελεχών. Ο φαύλος αυτός κύκλος πρέπει να σπάσει. Δεν υπάρχει δηλαδή νοοτροπία αξιοποίησης των στελεχών με μόρφωση και πτυχίο για όλες τις δουλειές παρά μόνο για περιορισμένες (διευθυντικές) θέσεις. Επίσης οι αμοιβές και η κοινωνική θέση των στελεχών σε σχέση με άλλα επιστημονικά επαγγέλματα δεν έλκουν αρκετά τους νέους στο επάγγελμα του μάνατζερ.

- Η επίτευξη πολύ μεγαλύτερης από τα σημερινά επίπεδα ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών επιχειρήσεων λόγω της διεθνοποίησης της αγοράς των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και του κύματος των αλλαγών που επέρχονται στις επιχειρήσεις του εξωτερικού απαιτούν το γρήγορο εκσυγχρονισμό των ελληνικών επιχειρήσεων που συνεπάγεται εκσυγχρονισμό του μάνατζμεντ, αυξημένη επιχειρηματικότητα και καινοτομία, καλύτερη ηγεσία και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, δηλαδή των στελεχών και μέσω αυτών όλων όλων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

- Η κατάσταση στις δημόσιες επιχειρήσεις είναι ακόμη χειρότερη λόγω των αναχρονιστικών διαδικασιών αναδείξεως και προώθησεως των στελεχών και της έλλειψης ελέγχου της αποδράσεώς τους.

Υπάρχει και εδώ έλλειψη υψηλής γενικής μόρφωσης αλλά και εξειδικευμένων γνώσεων και επιπλέον υπάρχει η πολύ αρνητική επίδραση της μεθοδολογίας προσλήψεων με την έλλειψη αξιολογικών κριτηρίων.

- Στις δημόσιες επιχειρήσεις επισημάνθηκαν ακόμα η μικρή παραμονή των Ανωτάτων στελεχών (1-2 χρόνια συνήθως) στην ίδια θέση με αποτέλεσμα την έλλειψη συνέχειας στο μάνατζμεντ και στην μακροχρόνια στρατηγική και προγραμματισμό. Παρατηρή-

θηκε ακόμα ότι παρά την περίσσια απασχολουμένων στις δημόσιες επιχειρήσεις υπάρχει έλλειψη καταρτισμένων στελεχών που υπολογίσθηκε σε 10.000 περίπου άτομα (2000 διευθυντικά και 8000 εξειδικευμένα στελέχη).

Απόψεις για το μέλλον των στελεχών στην Ελλάδα

Κατά γενική ομολογία το επάγγελμα των στελεχών επιχειρήσεων στην Ελλάδα ήταν και θα είναι πολύ δύσκολο.

Εκτιμάται ότι αν δεν αντιμετωπιστούν ριζικά-άμεσα και από κοινού τα προβλήματα που έχουν επισημανθεί από τα στελέχη και τους επιχειρηματίες στην αγορά των στελεχών θα συσσωρευτούν τόσα προβλήματα που δεν θα είναι δυνατόν να μιλάμε πια για εκσυγχρονισμό, παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών επιχειρήσεων, και προϊόντων.

"Στο παρελθόν οι επιχειρήσεις προτιμούσαν κυρίως μάνατζερ ρομπότ. Στο μέλλον θα πρέπει να αναζητούν ανθρώπους με μεγάλη αντίληψη, προσαρμοστικότητα γνώσεις. Παράλληλα θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν νέες τεχνολογίες και να γίνει προσπάθεια ανταγωνιστικότητας των προϊόντων".

"Ο μάνατζερ του μέλλοντος για να πετύχει πρέπει να γίνει πιο ανεξάρτητος περισσότερο μορφωμένος, ευέλικτος και να καλύπτει κάθε πτυχή της δουλειάς του".

Ένα από τα απαραίτητα στοιχεία για την βιομηχανική μας εξέλιξη είναι η μεγαλύτερη ευαισθησία όλων των διοικητικών επιπέδων στο τι έχουν να προσφέρουν στην αγορά δεδομένου ότι ο διεθνής ανταγωνισμός συνεχώς αυξάνει.

Παράλληλα οι επιχειρηματίες, πρέπει όχι μόνο να συνειδητοποιήσουν αλλά και να υιοθετήσουν την εφαρμογή του μάνατζμεντ.

Οι σημερινές απαιτήσεις των Στελεχών που θα πρέπει να αποτελέσουν και την αφετηρία των Κινήτρων εκ μέρους των Επιχειρήσεων.

Αναλύοντας λίγο περισσότερο τις, όπως αποκαλούνται, ανώτερες ανάγκες (Maslow), νομίζουμε ότι ο ακόλουθος κατάλογος δίνει μια αντιπροσωπευτική εντύπωση του είδους του εύρους και της ποικιλίας των αναγκών που απασχολούν τους σημερινούς εργαζόμενους.

1) Δουλειά που να έχει ουσιαστική συνδρομή και συμμετοχή στο αποτέλεσμα που επιδιώκεται.

Κάθε άνθρωπος επιθυμεί να είναι παραγωγικός και δημιουργικός. Αυτό βέβαια θέλουν και οι εργοδότες ή Managers, που όμως μερικές φορές παραλείπουν να προσφέρουν συγχρόνως στους εργαζομένους ένα σκοπό μια ευκαιρία και μια ουσιαστική αναγνώριση για την προσπάθεια.

2) Προσωπικό σεβασμό

Ένα άτομο αισθάνεται σεβασμό και άξιο όταν του παρέχεται η ευκαιρία να εκφράζεται ελεύθερα και να νιώθει ασφαλές έστω και αν αποτελεί μειοψηφία. Ο σεβασμός περιλαμβάνει αναγνώριση και αποδοχή αν όχι των ιδεών του, τουλάχιστον των συναισθημάτων του και το δικαίωμα να εκφράζει τη σκέψη του.

3) Ένα σύστημα επικοινωνίας που θα του επιτρέπει να είναι ανοιχτός δηλ. ειλικρινής και το ίδιο περιμένει και από τους συνεργάτες του.

Ένα περιβάλλον δηλαδή χωρίς καχυποψία όπου η φυσική τάση του ανθρώπου να τοποθετείται θετικά στα διάφορα θέματα και προβλήματα να μην εμποδίζεται να αναπτυχθεί.

4) Μια μάθηση και γνώση που θα είναι συνεχής.

Κάθε άτομο θέλει να μαθαίνει. Θέλγεται από τις ευκαιρίες και πάντα είναι έτοιμο για το επόμενο βήμα. Εννοεί όμως να του δώσουμε τα μέσα και την δυνατότητα μέσα από ένα καλοχτισμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα ακολουθεί τον εργαζόμενο σ' όλη την εξελικτική του πορεία.

Μέσα σ' ένα περιβάλλον που τα παραπάνω είναι εξασφαλισμένα, ο εργαζόμενος θα έχει την ευκαιρία:

- Να δοκιμάζει τις δυνάμεις του, τις επιδεξιότητές του και γενικά ν' ανοίγει και να διευρύνει το δρόμο για την καριέρα του.

5) Ποιότητα ζωής που σημαίνει ότι θα μπορεί:

- Να διατηρεί την ατομικότητά του και βέβαια την ακεραιότητα του χαρακτήρα του.

- Να ισορροπεί τη ζωή του με μια αρμονία ανάμεσα στην επαγγελματική, την κοινωνική και την προσωπική του δραστηριότητα.

- Να έχει ευκαιρίες ανάπτυξης μέσα από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης.

- Να ταυτίζεται με τις αρχές της εταιρείας, που θα είναι της αποδοχής του και που μέσα απ' αυτές θα προάγεται η εικόνα του εργαζόμενου γενικά και ο ίδιος.

Γ Μ Ε Ρ Ο Σ

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α

Σαν απάντηση στο αγωνιώδες ερώτημα "Υπάρχουν Στελέχη", τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι:

Καλά στελέχη υπάρχουν, όχι μόνο μέσα στις εταιρείες, που περιμένουν την αναγνώρισή τους, αλλά και στην αγορά εργασίας των αποφοίτων των πανεπιστημίων. Θα προσθέσουμε ορισμένα στοιχεία από αγγελίες σε εφημερίδες για στελέχη, που έγιναν εντός του 1988 και αρχές 1989.

ΠΙΝΑΚΑΣ

3 Αγγελίες στον ημερήσιο Τύπο (πολυεθνική εταιρεία).

Σύνολο υποψηφίων 303.

Τμήματα

Marketing	4 θέσεις /	υποψήφιοι	204	67,3%
Ψυχολόγοι	1 θέση /	"	11	3,6%
Στατιστικολόγοι	2 θέσεις/	"	28	9,2%
Προγρ./Αναλυτές	2 θέσεις/	"	60	19,9%

Σαφώς προκύπτει ότι τα υποψήφια στελέχη έχουν τα τυπικά προσόντα για την ανάπτυξή τους. Εδώ παρατηρείται μια διαφοροποίηση ως προς την επάνδρωση των ιδιωτικών ελληνικών εταιρειών και των πολυεθνικών. Στις μεν πρώτες το 10% είναι ανώτατης εκπαίδευσης ενώ στις πολυεθνικές το 90%-100%. Η προτίμηση αυτή μπορεί να αποδοθεί στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των σημερινών στελεχών και ειδικότερα στην παροχή των κινήτρων που εκφράζονται μέσα από την οργάνωση, τη πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα, το αίσθημα ασφάλειας και καλύτερης αμοιβής.

Τα δύο ουσιαστικά στοιχεία για να αναπτυχθούν τα στελέχη σε υψηλές διοικητικές θέσεις είναι η υποστήριξη της εται-

ρείας και η προσωπικότητα του υποψήφιου. Ανεπιφύλακτα επίσης μπορούμε να πούμε ότι τα στελέχη έχουν ελληνική παιδεία.

Η σχέση τώρα ηλικίας-στελέχους έδειξε ότι ο 50άρης μάνατζερ έχει μεγαλύτερη εμπειρία, στοιχείο θετικό μεν για την επιχείρηση αλλά και με μικρότερη ελαστικότητα στην υιοθέτηση νέων τεχνικών και γενικότερα νεωτερισμών. Καλό θα ήταν όσοι κατέχουν διοικητικές θέσεις να μην δηλώνουν συχνά ότι δεν υπάρχουν στελέχη. Υπάρχουν και πρέπει να τα βοηθήσουν. Γιατί δυστυχώς η πάροδος του χρόνου αδυνατίζει τη μνήμη και ξεχνάνε πόσες φωτοτυπίες βγάζανε αντιγράφοντας ή πόσα λάθη κάνανε στο ξεκίνημά τους. Και τότε περιμένανε να τους το υποδείξουν και όχι να τους πουν ότι είναι ανίκανοι.

Επίσης η απαίτηση των στελεχών για συνδυασμένη επιμόρφωση-πρακτική όλων των βαθμίδων να γίνει συνείδηση σ' όλους τους επιχειρηματίες προκειμένου το αποτέλεσμα να είναι αυξημένη αποδοτικότητα. Προκειμένου ένα νέο στέλεχος να ταυτιστεί με την επιχείρηση χρειάζεται ένα χρονικό διάστημα 1 1/2 χρόνο.

Εξετάζοντας τον πίνακα που εμφανίζει την προϋπηρεσία των στελεχών στην επιχείρηση που ασχολούνται, διαπιστώνουμε ότι το 30% έχει προϋπηρεσία 10-20 χρόνων. Η αναζήτηση προϋπηρεσίας στα προσόντα υποδηλώνει το σπουδαίο ρόλο της.

Οι κλάδοι με τα μεγαλύτερα ποσοστά κινητικότητας είναι αυτοί που εμφανίζουν τα μεγαλύτερα ποσοστά ανώτατων διοικητικών στελεχών 0-4 χρόνια έχει το 50% ή 0-6 το 67%.

Αυτό σημαίνει ότι σ' αυτά τα Διοικητικά Στελέχη λόγω της θέσης στην ιεραρχία γίνονται οι μεγαλύτερες παρεμβάσεις αλλά και υπάρχει περισσότερη ευαισθησία ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους.

Ένα θετικό στοιχείο για τα υψηλά στελέχη είναι ότι δημιουργείται πλέον, η τάξη των επαγγελματιών γενικών διευθυντών που αντικαθιστούν τις "οικογενειακές διοικήσεις και αρχίζουν να λειτουργούν με αποκεντρωτικό management. Δηλ. εμπιστεύονται τους στενούς συνεργάτες τους και επιδιώκουν την πρόοδό τους που αυτό σημαίνει την παραμονή τους στην εταιρεία και την μείωση της κινητικότητας. Ακόμα δε καλύτερο είναι η παράδοση της διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών στην Ελλάδα, σε ελληνικά χέρια. Και αυτό σε πείσμα των όσων λέγονται, ότι θα κυριαρχήσουν οι ξένοι στον ελληνικό χώρο. Σ' αυτά τα άτομα, στους επαγγελματίες γενικούς διευθυντές μένει να αποδείξουν ότι οι Έλληνες μπορούν να διοικήσουν σωστά και να ξεφύγουν από το "πάμε καλά" και να οδηγηθούν στο "μπορούμε το πάμε καλύτερα".

Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Από όσα αναφέραμε σ' όλη αυτή την εργασία δεν σημαίνει ότι το φταίξιμο για την ανυπαρξία βρίσκεται μόνο στις επιχειρήσεις ου είναι κακές και ότι όλα τα στελέχη είναι καλά αλλά αδικημένα και γι' αυτό ανύπαρκτα. Είναι "ορατά", υπαρκτά. Μόνο που στην φημολογούμενη ανυπαρξία τους λέγονται πολλά και δεν είναι δίκαιο. Όπως λέγονται πάρα πολλά για τις αμοιβές τους (ηψηλόμισθοι ::::) ή δεν λέγεται τίποτα για το χρόνο εργασίας τους (απεριόριστος.....)

Οι εταιρείες πρέπει να δεχτούν την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, το περίφημο Delegation, και να ψάξουν και να απαιτήσουν να αποκτήσουν εκείνα τα στελέχη με τις γνώσεις, το ανανεωτικό πνεύμα, τη δραστηριότητα, που λατρεύει τον αθλητισμό και... τα σπορ αυτοκίνητα, που θα ταραξουν τα "λιμνάζοντα ύδατα" στα εφησυχασμένα στις παντόφλες και τηλεόραση στελέχη.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

1. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Γιώργος Ι. Κωστούλας.
2. Το Management του αύριο, Α.Γ. Κεφάλας - Γ.Α. Μαντές.
3. Το Μάνατζμεντ και αντιμάνατζμεντ, Κ. Μελισσαρόπουλος
4. Τα χαρακτηριστικά των Στελεχών στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Μ. Κανδηλώρου
5. Εφημερίδες: Το Βήμα της Κυριακής
Τα Νέα
6. Οικονομικά Περιοδικά: Οικονομικός Ταχυδρόμος,
Αγορά.
7. Newsletter, Δελτίο της ΕΕΔΕ.

