

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΙΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΙΣ

ὑπὸ ΚΛΑΥΔΙΟΥ Β. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑ

Τακτικοῦ Καθηγητοῦ τῆς Ἀνωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς Πειραιῶς

Ἡ προσφερομένη ἐργασία παρ' ἀνθρώπων οἰασδήποτε ἡλικίας καὶ εἰδικεύσεως καὶ εἰς οἰανδήποτε ποσότητα καὶ ποιότητα, εἶναι ἀναγκαῖον, ὅπως προσαρμόζεται ἐκάστοτε πρὸς τὰς ἰδιαιτέρας ἀπαιτήσεις ἐκάστου ἐπαγγέλματος ἢ θέσεως ἐργασίας εἰς τινὰ ἐπιχείρησιν καὶ γενικώτερον οἰκονομικὴν μονάδα. Ἡ τοιαύτη προσαρμογὴ τοῦ διαθεσίμου ἐργατικοῦ δυναμικοῦ ὑποβοηθεῖται σημαντικῶς διὰ τῆς ἐπαγγελματικῆς καθοδηγήσεως καὶ ἐκπαιδεύσεως.

Α'. Ἐπαγγελματικὴ καθοδήγησις (professional or vocational guidance) καλεῖται ἡ συστηματικὴ διαδικασία τῆς ἀναζητήσεως, διαγνώσεως καὶ σταθμίσεως τῶν ἐνδιαφερόντων, τῶν κλίσεων καὶ τῶν προσόντων τῶν προσφερομένων δι' ἐργασίαν ἀνθρώπων, ἐν συνεχείᾳ δὲ τῆς ὑποδείξεως τῆς ἐνδεδειγμένης ἐπαγγελματικῆς κατευθύνσεως τῶν ἢ καταλληλότητός των.

Αἱ ὀργανωτικαὶ ἀρχαὶ τῆς ἐπαγγελματικῆς καταλληλότητος καὶ εἰδικεύσεως κυριαρχοῦν ἐν προκειμένῳ, διατυπούμεναι διὰ τοῦ ὀργανωτικοῦ ἀξιώματος «ὁ κατάλληλος ἀνθρώπος εἰς τὴν κατάλληλον θέσιν» (The right man in the right place). Κατὰ τὸν F. W. Taylor, ἀντὶ τῆς ἐγκαταλείψεως ἐκάστου ἀνθρώπου, ὅπως ἐπιλέγη μόνος τὴν κατάλληλον δι' αὐτὸν ἀπασχόλησιν, ἔστω καὶ κατὰ τὸν καλύτερον κατ' αὐτὸν τρόπον, ἐπιβάλλεται ἡ ἐφαρμογὴ τῆς ἐπαγγελματικῆς καθοδηγήσεως κατ' ἐπιστημονικὸν τρόπον, πρὸς ἀποφυγὴν ἀπωλειῶν δυνάμεων καὶ χρόνου, ὡς καὶ ἀπογοητεύσεων.

Ἀσφαλὴς ὁδηγὸς ἀναζητήσεως καὶ ἐξασφαλίσεως τοῦ καταλλήλου προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ παντὸς ἑτέρου ὀργανισμοῦ εἶναι, προφανῶς, ὁ παρεχόμενος διὰ τῆς ἐπαγγελματικῆς καθοδηγήσεως, τῆ συνδρομῇ τῶν καλουμένων «καθοδηγητῶν ἢ προσανατολιστῶν». Οὗτοι εἶναι εἰδικοί ἐπιστήμονες, συνδυάζοντες γνώσεις Ἐφαρμοσμένης Ψυχολογίας, Ὄργανωτικῆς, Οἰκονομικῆς καὶ Κοινωνικῆς, οἵτινες προσφέρουν τὰς ὑπηρεσίας των, τόσον ὡς ἐλεύθεροι ἐπαγγελματῆαι, ὅσον καὶ ὡς μισθοδοτούμενοι ὑπὸ τινος εἰδικοῦ ὀργανισμοῦ (κρατικοῦ ἢ ἰδιωτικοῦ) ἢ καὶ μεγάλης μεταποιητικῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὴν τελευταίαν περίπτωσιν, οὔτοι

ἀνήκουν εἰς τὰ στελέχη τοῦ Τομέως Ὁργανώσεως καὶ Μεθόδων, ἀρμοδίου διὰ τὴν ἐπιτέλεσιν τοῦ ἔργου τούτου.

Ἡ ἐπαγγελματικὴ καθοδήγησις διακρίνεται εἰς δύο βασικὰς ἐπὶ μέρους διαδικασίας, τὸν ἐπαγγελματικὸν προσανατολισμὸν καὶ τὴν ἐπαγγελματικὴν ἐπιλογὴν. Ὁ προσανατολισμὸς (orientation) χρησιμοποιεῖται πρὸς ἐπαγγελματικὴν καθοδήγησιν τῶν νέων εἰς ἡλικίαν ἀνθρώπων, οἵτινες ἀκόμη δὲν ἀνέλαβον ὑπηρεσίαν τινὰ εἰς ἐπιχειρήσιν ἢ ἕτερον ὄργανισμὸν. Συνεπῶς, οὗτοι εὐρίσκονται εἰς τὸ στάδιον τῆς ἀναζητήσεως τοῦ καταλλήλου δι' αὐτοὺς μελλοντικοῦ ἐπαγγέλματος, κατὰ τρόπον μᾶλλον ἀσαφῆ, μεταβλητὸν καὶ ἐκτεταμένον εἰς ἑνδιαφέροντα. Παράλληλως, αἱ κλίσεις καὶ τὰ προσόντα τῶν νέων, κατὰ τὸ στάδιον τοῦτο, δὲν εἶναι καὶ τόσον σταθερά, ἀλλ' ἀντιθέτως διαρκῶς ἐξελισσόμενα.

Ἡ ἐπιλογὴ (selection) χρησιμοποιεῖται πρὸς ἐπαγγελματικὴν καθοδήγησιν τῶν ἐνηλίκων, οἵτινες ἀνέλαβον ὑπηρεσίαν πρό τινος· ἢ ἀπὸ μακροῦ εἰς ἐπιχειρήσιν ἢ ἕτερον ὄργανισμὸν. Συνεπῶς, οὗτοι ἔχουν μᾶλλον ἀκριβῆ ἑνδιαφέροντα, περιορισμένους κλίσεις καὶ σταθερὰ προσόντα, προσηρμοσμένα πρὸς ὠρισμένην ἐπαγγελματικὴν εἰδίκευσιν, δυσχερῶς δυναμένην νὰ τύχη ἀναπροσανατολισμοῦ ἢ ἀναπροσαρμογῆς πρὸς νέας εἰδικεύσεις ἢ καθήκοντα.

Ἄφετηρία τοῦ ἐπαγγελματικοῦ προσανατολισμοῦ εἶναι τὸ ἄτομον οὐχὶ δὲ τὸ ἐπάγγελμα. Αἱ ἀναζητήσεις, διαγνώσεις, σταθμίσεις καὶ ὑποδείξεις τῶν Καθοδηγητῶν ἀπευθύνονται πρὸς συγκεκριμένον ἄτομον, νεαρῶς συνήθως ἡλικίας, ὅπερ ἔκουσίως καὶ ἐλευθέρως ἐπιθυμεῖ νὰ ἐπιλέξῃ τὴν μελλοντικὴν σταδιοδρομίαν του, κατὰ τρόπον ὅσον τὸ δυνατόν καλύτερον. Δι' ὃ καὶ κατὰ τὸ πλεῖστον ὁ ἐπαγγελματικὸς προσανατολισμὸς διενεργεῖται κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς παροχῆς εἰς τοὺς νέους τῆς στοιχειώδους καὶ μέσης ἐκπαιδεύσεως των. Ὅσον περισσότερο αἱ κλίσεις καὶ τὰ προσόντα τῶν νέων εἶναι ἀσταθῆ ἢ ἀσαφῆ, ἐπὶ τοσοῦτον ὁ ἐπαγγελματικὸς προσανατολισμὸς ἀδυνατεῖ νὰ προσδιορίσῃ τὸ συγκεκριμένον κατάλληλον δι' ἕκαστον τούτων μελλοντικὸν ἐπάγγελμα. Εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην, τοῦλάχιστον ὑποδεικνύεται εἰς τοὺς νέους ἐκ ποίων ἐπαγγελμάτων δέον ν' ἀποτραποῦν, λόγῳ προβλεπομένης ἀκαταλληλότητός των.

Ἄφετηρία τῆς ἐπαγγελματικῆς ἐπιλογῆς εἶναι τὸ ἐπάγγελμα ἢ ἡ θέσις ἐργασίας, οὐχὶ δὲ τὸ ἄτομον. Δι' αὐτῆς οἱ Καθοδηγηταὶ ἀναζητοῦν ἀπὸ τὸ πλῆθος ἢ τὴν ὁμάδα τῶν διαθεσίμων ἀνθρωπίνων πόρων μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἢ ὄργανισμοῦ ἢ καὶ ὁλοκλήρου τῆς οἰκονομίας, ὅπως ἀνεύρουν καὶ ἐπιλέξουν τοὺς καταλληλοτέρους διὰ συγκεκριμένον ἢ συγκεκριμένα ἐπάγγελα ἢ θέσεις ἐργασίας. Συνήθως, οἱ ἐπιλεγόμενοι ἐκ τοῦ προσωπικοῦ ἐπιχειρήσεώς τινος εἶναι οἱ τὸ πρῶτον προσλαμβανόμενοι καὶ ὑποψήφιοι πρὸς τοποθέτησιν, οἱ μετὰ πρακτικὴν δοκιμαστικὴν περίοδον νεοπροσληφθέντες καὶ ὑποψήφιοι πρὸς μονιμοποίησιν, οἱ λόγῳ ἀνεπάρκειας εἰς τὴν παρ' αὐτῶν κατεχομένην θέσιν ἐργασίας (ὀφειλομένης εἰς κατάργησιν τῆς θέσεως, εἰς μειωμένην ἀπόδοσιν, εἰς ἐξασθένησιν ἑνδιαφέροντος, εἰς κακὴν ἀρχικὴν τοποθέτησιν, εἰς ἐπελθοῦσαν ἀναπηρίαν κλπ.) ὑποψήφιοι πρὸς μετάταξιν

ἢ μετάθεσιν, οἱ προοριζόμενοι δι' ἄσκησιν νέων ἢ ἀνωτέρων καθηκόντων κλπ.

Διὰ τὴν ἐπιτυχήν ἄσκησιν τῶν καθηκόντων, οἱ Προσανατολισταὶ μελετοῦν ἐμπεριστατωμένως τὰ κάτωθι στοιχεῖα, ἅτινα συγκεντροῦν, ἀναλύουν, συγκρίνουν καὶ σταθμίζουν, πρὸς σχετικὴν διάγνωσιν καὶ ὑπόδειξιν. Πρῶτον, στοιχεῖα σχετικὰ πρὸς τὴν παρούσαν κατάστασιν καὶ τὴν προοπτικὴν μελλοντικῆς διαμορφώσεως τοῦ φυσικοῦ καὶ κοινωνικοῦ περιβάλλοντος τῶν καθοδηγούμενων καὶ τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ τοῦ βαθμοῦ οικονομικῆς ἀναπτύξεως τῆς χώρας καὶ τῆς ἐπιχειρήσεως. Δεύτερον, στοιχεῖα σχετικὰ πρὸς τὴν ἐξέλιξιν τῆς προσφορᾶς καὶ τῆς ζητήσεως τῆς ἐργασίας κατὰ κλάδους οἰκονομικῆς δραστηριότητος καὶ κατ' ἐπάγγελμα. Τρίτον, στοιχεῖα ἀναφερόμενα εἰς τὴν προοπτικὴν μεταβολῆς τῶν χαρακτηριστικῶν γνωρισμάτων τῶν ὑφισταμένων ἐπαγγελμάτων, ὡς καὶ εἰς τὴν δημιουργίαν νέων ἐπαγγελμάτων ἢ εἰδικεύσεων.

Κατάλογοι ἐπαγγελμάτων, ἐφ' ὅσον εἶναι διαθέσιμοι, ἀποτελοῦν ἐπίσης πηγὴν παροχῆς σημαντικῶν πληροφοριῶν καὶ στοιχείων διὰ τοὺς Καθοδηγητάς. Οἱ πλήρεις καὶ ἀκριβεῖς κατάλογοι ἐπαγγελμάτων, συντασσόμενοι ἀπὸ τὴν ἐπιτελικὴν λειτουργίαν τῶν ἐπιχειρήσεων, περιέχουν δεδομένα λίαν ἐξυπηρετικὰ διὰ τὸ ἔργον τῆς ἐπαγγελματικῆς καθοδηγήσεως. Τὰ δεδομένα ταῦτα παρέχονται εἰς ἀπόλυτα καὶ σχετικὰ μεγέθη διὰ τὰ ὑφιστάμενα καὶ προβλεπόμενα νὰ ὑπάρξουν ἐπαγγέλματα ἢ εἰδικεύσεις ἀπασχολήσεως. Οὕτως, εἰς τοὺς καταλόγους τούτους ἀνευρίσκονται συνήθως πλήρεις καὶ ἀκριβεῖς περιγραφαὶ καθηκόντων καὶ προσόντων κατ' ἐπάγγελμα ἢ θέσιν ἐργασίας, ὑφιστάμενοι καὶ προβλεπόμενοι ἀριθμοὶ ἀπασχολουμένων εἰς ἕκαστον ἐξ αὐτῶν, πρόγνωσις βαθμοῦ σπουδαιότητος καὶ ἐξελίξεως ἐκάστου, ὄροι, ἀμοιβαὶ καὶ ὑλικοὶ πόροι ἀσκήσεως ἐκάστου, ὡς καὶ ἕτερα πλεονεκτήματα καὶ μειονεκτήματα ἐκάστου ἐξ αὐτῶν.

Αἱ εἰλικρινεῖς γνώμαι τοῦ ἀμέσου περιβάλλοντος τῶν καθοδηγούμενων συμπληροῦν ἀρκούντως τὰ δεδομένα κρίσεως τῶν καθοδηγητῶν περὶ τῶν καθοδηγούμενων. Αἱ γνώμαι αὗται προέρχονται ἀπὸ στενοὺς συγγενεῖς, γείτονας, φίλους, ἱερεῖς, διδασκάλους, προϊσταμένους, συναδέλφους, οἰκογενειακοὺς ἰατροὺς καὶ ἕτερα πρόσωπα συνδεόμενα ἀρκούντως μετὰ τινος τῶν ὑπὸ καθοδήγησιν. Ἀναφέρονται δὲ αἱ ἐν λόγῳ γνώμαι ἐπὶ τῶν συνθηκῶν διαβιώσεως, τῆς κληρονομικότητος, τοῦ χαρακτήρος, τῆς συμπεριφορᾶς, τῆς ὑγείας (διανοητικῆς, σωματικῆς καὶ ψυχικῆς) τῶν ἐκδηλώσεων ἐπιθυμιῶν, τῶν ἀντιδράσεων καὶ ἐτέρων χαρακτηριστικῶν γνωρισμάτων τοῦ ὑπὸ ἐξέτασιν ἀτόμου.

Ὁ Τομεὺς Τεκμηριώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων ἢ ἐτέρων ὀργανισμῶν, δύναται ἐπίσης νὰ συμβάλλῃ εἰς τὴν παροχὴν χρησίμων δεδομένων καὶ πορισμάτων πρὸς ἐπιτυχήν ἐπαγγελματικὴν καθοδήγησιν τοῦ προσωπικοῦ. Ταῦτα κυρίως προκύπτουν ἐκ τῶν ὑπαρχόντων ὀργανογραμμάτων ὀργανικῆς διαρθρώσεως τοῦ προσωπικοῦ, ἐκ τῶν ἀναλυτικῶν προγραμμάτων ὑπηρεσιακῶν μεταβολῶν τοῦ προσωπικοῦ. Ἰδιαιτέρως ἐνδιαφέροντα ἐπὶ τοῦ προκειμένου, εἶναι τὰ πορίσματα ἐκ τῆς τυχόν ἐφαρμογῆς μεθόδων ἀνα-

λύσεως τῆς ἐργασίας καὶ δὴ τῶν μεθόδων προτυποποιήσεως τῆς ἐργασίας, περιγραφῆς καθηκόντων καὶ προσόντων τῶν ἐργαζομένων, ὡς καὶ προσδιορισμοῦ καὶ διαβαθμίσεως τῶν ἐν λόγῳ προσόντων κατὰ θέσιν ἐργασίας.

Ἡ πρακτικὴ δοκιμαστικὴ ἢ πειραματικὴ ἄσκησις ἐκάστου καθοδηγούμενου ἐπὶ τινος θέσεως ἐργασίας ἢ ἀπασχολήσεως, ἀποτελεῖ τὸν σημαντικώτερον παράγοντα διαγνώσεως καὶ σταθμίσεως τῶν ἐνδιαφερόντων, τῶν κλίσεων καὶ τῶν προσόντων, τόσον τῶν ἐξεταζομένων δι' ἐπαγγελματικὸν προσανατολισμόν, ὅσον καὶ τῶν ἐξεταζομένων δι' ἐπαγγελματικὴν ἐπιλογὴν. Οὕτως, οἱ Καθοδηγηταί, κατὰ τὰς ὥρας τῆς σχολῆς τῶν μαθητῶν τῶν σχολείων στοιχειώδους καὶ μέσης ἐκπαιδεύσεως, μεταβαίνουν ἀπὸ κοινοῦ εἰς τόπους ἐργασίας εἰδικῶς προσφερομένους. Εἰς τοὺς τόπους τούτους ὑφίστανται χῶροι μὲ ἐργαστήρια διαφόρων πρακτικῶν ἐπαγγελμάτων, εἰς τὰ ὁποῖα δύνανται νὰ ἐργασθοῦν ὅσοι τῶν προσερχομένων μαθητῶν ἐπιθυμοῦν. Ἐκεῖ καὶ κατὰ τὸν χρόνον τῆς ἐργασίας, δίδεται ἡ εὐκαιρία εἰς τοὺς Καθοδηγητὰς νὰ παρατηροῦν τὰς ἐκδηλώσεις τῶν δοκιμαζομένων καί, μετὰ τινὰ σειρὰν δοκιμαστικῶν ἀσκήσεων, νὰ ἐξάγουν ἀνάλογα πορίσματα ἢ διαγνώσεις περὶ τῶν κλίσεων, ἐπιδόσεων καὶ ἱκανοτήτων ἐκάστου μαθητοῦ. Ὅτι πραγματοποιεῖται διὰ τοὺς μαθητὰς, εἶναι ἐφαρμόσιμον καὶ εἰς τὴν περίπτωσηιν τῶν ἐργαζομένων εἰς τινὰ ἐπιχείρησιν, προκειμένης ἐπιλογῆς τῶν διὰ θέσεις ἐργασίας μᾶλλον ἐκτελεστικοῦ χαρακτῆρος, ἐνθα προσφέρεται περισσότερο σωματικὴ παρά πνευματικὴ καταβολὴ προσπαθείας. Εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην, ἐπιδίδωκεται ὅπως οἱ τόποι ἐργασίας πρὸς πρακτικὴν δοκιμαστικὴν ἢ πειραματικὴν ἄσκησιν τῶν ἐργαζομένων, εἶναι περιόπου ὅμοιοι πρὸς τοὺς πραγματικούς, ἵνα τὰ πορίσματα τῶν Καθοδηγητῶν εἶναι πλέον ἀκριβῆ καὶ ἀπὸ πλευρᾶς ἐπικρατουσῶν συνθηκῶν ἐργασίας.

Ἡ ἐφαρμογὴ ψυχολογικῶν δοκιμασιῶν (tests) συνιστᾷ ἀποφασιστικὸν τρόπον συμπληρώσεως τῆς διαδικασίας ἐπαγγελματικῆς καθοδηγήσεως τῶν νέων καὶ τῶν ἡδὴ ἐργαζομένων. Διὰ τῶν δοκιμασιῶν τούτων ἐπιδίδωκεται ἡ ποσοτικὴ μέτρησις τοῦ βαθμοῦ τῆς ἰδιοσυστασίας καὶ τῆς ἱκανότητος ἐκάστου καθοδηγούμενου εἰς συγκεκριμένον εἶδος ἐπαγγελματικῆς ἀπασχολήσεως ἢ γενικωτέρας δραστηριότητος. Ἡ μέτρησις αὕτη ἀναφέρεται κατὰ κύριον λόγον εἰς τὴν διανοητικὴν, τὴν ψυχικὴν καὶ τὴν σωματικὴν ἱκανότητα τῶν καθοδηγούμενων, ὡς καὶ εἰς τὰς ἰδιορρυθμίας τῆς ἐν γένει αὐτῶν συμπεριφορᾶς κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν ἔργου τινός.

Ἐπὶ τῇ βάσει τῶν προαναφερθέντων στοιχείων, πληροφοριῶν, γνωμῶν καὶ δοκιμασιῶν, οἱ Καθοδηγηταί εἶναι εἰς θέσιν, οὐχὶ μόνον νὰ διαγνώσουν καὶ σταθμίσουν τὸν βαθμὸν καταλληλότητος ἐκάστου καθοδηγούμενου, ἀλλὰ καὶ τελικῶς νὰ ὑποδείξουν, κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥττον ὀρθῶς ἢ ἐπιτυχῶς τὸ κατάλληλον εἰς αὐτὸν ἐπάγγελμα ἢ ἀπασχολήσιν. Ἡ ὑπόδειξις αὕτη εἶναι ἀποτέλεσμα καὶ προηγούμενου παραλληλισμοῦ ἢ συγκρίσεως τῶν ἐξεταζομένων, ἀπὸ πλευρᾶς ὑφισταμένων εἰς αὐτοὺς καὶ ἀπαιτουμένων ἀντικειμενικῶς ἐνδιαφερόντων, κλίσεων καὶ προσόντων, κατ' ἐπάγγελμα ἢ θέσιν ἐργασίας.

Ἡ ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις ὑποβοηθεῖ, ἐν τέλει, τὴν γενεομένην ἐπαγγελματικὴν καθοδήγησιν, καθόσον δι' αὐτῆς καθίσταται ἐφικτὴ ἡ ἐπιβαλλομένη πλέον προσαρμογὴ ἢ ἀναπροσαρμογὴ εἰς τὸ ἐπάγγελμα ἢ τὰ νέα καθήκοντα τῶν καθοδηγηθέντων. Δικαίως, ὅθεν, ὁ Η. Emerson ὑπεστήριζεν, ὅτι τὸ μεγαλύτερον ἀδίκημα εἰς βάρος ἑνὸς νέου εἶναι νὰ τοῦ ἐπιτραπῇ ἡ ἐκμάθησις ἐπαγγέλματος, διὰ τὸ ὅποιον εἶναι διανοητικῶς ἢ σωματικῶς ἀκατάλληλος.

Β'. Ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων (personnel professional or vocational education, or job training) καλεῖται ἡ εἰδικὴ ἐκείνη ἐκπαίδευσις, ἣτις παρέχεται εἰς τοὺς ἐργαζομένους διὰ προσφόρου θεωρητικῆς καταρτίσεως καὶ πρακτικῆς ἐξασκήσεως, πρὸς συνεχῆ βελτίωσιν τῶν προσόντων καὶ τῶν ἐπιδόσεων τῶν ἐν τῇ ἑνασκήσει τῶν καθηκόντων τῶν.

Ἡ ὡς ἄνω ἐκπαίδευσις συμπληρῶνει τὴν σχολικὴν τοιαύτην, ὡς καὶ τὴν ἐπαγγελματικὴν καθοδήγησιν καὶ ἐπιλογὴν. Οἱ προσλαμβανόμενοι, δὲν εἶναι πάντοτε πλήρως κάτοχοι τῶν εἰδικῶν ἐκείνων προσόντων, ἅτινα δεδομένη ἐπιχειρήσις, μετὰ τὴν ἰδιομορφίαν της, ἔχει ἀνάγκη δι' ἄμεσον καὶ συνεχῆ προσφορὰν ἀπροσκόπτου, συνειδητῆς, προθύμου καὶ ἀποτελεσματικῆς ἐργασίας, ἐντὸς τοῦ πλαισίου τῶν ἀρμοδιοτήτων τῶν ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν της. Ἀπαιτεῖται, ὅθεν, ἡ διοργάνωσις προγραμμάτων εἰδικῶν σειρῶν μαθημάτων καὶ ἀσκήσεων, ἐπὶ τῷ τέλει ἐξασφαλίσεως διαρκοῦς εἰδικῆς καὶ ταχείας βελτιώσεως ἢ προσαρμογῆς τῶν γνώσεων, τῆς ἐμπειρίας καὶ τῶν λοιπῶν προσόντων καὶ ἐπιδόσεων τοῦ διαθέσιμου προσωπικοῦ, πρὸς τὰ ἐπιτελούμενα ἢ προβλεπόμενα νὰ ἐπιτελεσθῶν παρ' ἐκάστου ἐργαζομένου καθηκόντα.

Τὸ οἰκτεῖον ἀναλυτικὸν πρόγραμμα καταρτίζεται, ἐκτελεῖται, ἐλέγχεται καὶ ἀναθεωρεῖται ἐκάστοτε, τῇ ἐπιδράσει κυρίως τῶν ἐξῆς παραγόντων:

- 1) Τοῦ συντονισμοῦ τοῦ προγράμματος αὐτοῦ πρὸς τὸ συνθετικὸν καὶ τὰ λοιπὰ ἀναλυτικὰ προγράμματα δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως.
- 2) Τῶν πορισμάτων ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν μεθόδων ἀναλύσεως τῆς ἐργασίας, ἀπὸ πλευρᾶς ἰδία προσδιορισμοῦ καὶ διαβαθμίσεως ὑφισταμένων καὶ ἀπαιτουμένων προσόντων τοῦ προσωπικοῦ.
- 3) Τῶν προβλεπομένων μεταβολῶν εἰς τὴν ὑπηρεσιακὴν κατάστασιν τοῦ προσωπικοῦ.
- 4) Τῶν ἐκάστοτε διαθέσιμων πόρων, εἰδικώτερον, εἰς ὑπευθύνους καταρτίσεως τοῦ ἀναλυτικοῦ τούτου προγράμματος, εἰς σχετικὸς δαπάνας, εἰς χρόνους, εἰς χώρους, εἰς ἐκπαιδευτὰς, εἰς ἐποπτικὰ μέσα διδασκαλίας καὶ εἰς ἐκπαιδευομένους ἀτομικῶς ἢ συλλογικῶς κατὰ κύκλους σπουδῶν, ἐν συναρτήσει πρὸς τὸν ἐπιδιωκόμενον βαθμὸν θεωρητικῆς καταρτίσεως καὶ πρακτικῆς ἐξασκήσεως αὐτῶν.

Οἱ ὑπεύθυνοι καταρτίσεως καὶ ἐκτελέσεως τοῦ ὡς ἄνω ἀναλυτικοῦ προγράμματος ἀνήκουν κατὰ βάσιν εἰς

τὸ προσωπικὸν τοῦ Τομέως Ὁργανώσεως καὶ Μεθόδων τῆς Ἐπιτελικῆς λειτουργίας τῆς Ἐπιχειρήσεως. Οὗτοι πλαισιοῦνται ἀπὸ τοὺς ἀρμοδίους τῆς Ὑπηρεσίας Διοικήσεως Προσωπικοῦ καὶ ἀπὸ τοὺς ἐπὶ κεφαλῆς τῶν λοιπῶν τομέων δράσεως. Οἱ ἀνωτέρω ἐπιλαμβάνονται τοῦ ἔργου τούτου, τῇ ἀμέσῳ συμπαραστάσει τῶν ἐκπαιδευτῶν.

Αἱ σχετικαὶ δαπάναι ἀποτελοῦν, ὡς γνωστόν, παραγωγικὴν ἐπένδυσιν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς ἀνθρώπινον κεφάλαιον. Μὲ τὸ κεφάλαιον τοῦτο θεμελιοῦται καὶ διευρύνεται ἡ ὅλη ὀργάνωσις καὶ λειτουργία τῆς ἐπιχειρήσεως. Δι' ὃ καὶ ὁ σχετικὸς προϋπολογισμὸς δαπανῶν δι' ἀμοιβὰς ἐκπαιδευτῶν καὶ διὰ προμήθειαν καὶ χρῆσιν χώρων καὶ ἐποπτικῶν μέσων διδασκαλίας ἐπιτρέπεται κατὰ κανόνα νὰ φθάνη μέχρι καὶ τοῦ δεκάτου τοῦ συνολικοῦ κόστους τῆς ἐργασίας κατ' ἐπιχειρήσιν. Εἰς τὰς δαπάνας ταύτας περιλαμβάνονται καὶ αἱ ἀμοιβαί, ὡς καὶ ἕτερα ὑλικά κίνητρα ὑποκινήσεως τῶν διδασκομένων πρὸς μάθησιν. Ἐν προκειμένῳ, ὁ χρόνος διδασκαλίας θεωρεῖται ὡς χρόνος ἐργασίας. Συνήθως, ὅμως, ἐκ τῶν δαπανῶν τούτων ἐκπίπτουνται αἱ δαπάναι προσθέτων ἀμοιβῶν τῶν διδασκομένων, τῶν μὴ ἐπιτυχῶς περατούντων τὸν κύκλον τῆς ἐκπαιδεύσεώς των.

Οἱ χρόνοι διαρκείας τῆς ἀναγκαίας καταρτίσεως καὶ ἐξασκήσεως τοῦ προσωπικοῦ, προγραμματίζονται κατὰ τρόπον, ὥστε νὰ ὑφίσταται συνηχία, σταδιακὴ, περιοδικὴ καὶ ταχύρρυθμος διδασκασία ἐκπαιδεύσεως τοῦ συνόλου τῶν ἐργαζομένων, ὅλων τῶν εἰδικεύσεων καὶ βαθμίδων τῆς ἱεραρχίας. Ἡ τοιαύτη διαδικασία ὀφείλεται εἰς τὸ γεγονός ὅτι διαρκῶς ἀνακύπτουν νέα θέματα καὶ προβλήματα ἐκσυγχρονισμοῦ ἢ ἐπαυξήσεως καὶ βελτιώσεως τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος.

Ἐκαστον βραχυχρόνιον πρόγραμμα, προσαρμόζεται ἐκάστοτε πρὸς τὰς εἰδικὰς ἀνάγκας τῶν διαφόρων τομέων δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ πρὸς τὸν μέσον ὅρον τοῦ βαθμοῦ πνευματικῆς καὶ λοιπῆς ὀριμότητος τῶν πρὸς ἐκπαιδεύσιν ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν, ὅστις θεωρεῖται ἀναγκαῖος διὰ τὴν ἀπόκτησιν τοῦ ἀπαιτουμένου βαθμοῦ εἰδικεύσεως.

Οὕτως, αἱ χρονικαὶ περίοδοι ἐκάστης ἐκπαιδευτικῆς σειρᾶς κυμαίνονται μεταξύ μηνῶν καὶ ἔτους, ἐπιδιώκεται δὲ ὅπως εἶναι κατὰ τὸ δυνατόν συντομώτεραι. Ὁ χρόνος τῆς οἰκείας διδασκαλίας εἶναι, ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον, ὁ ἐργάσιμος χρόνος τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως. Σπανίως οὗτος περιλαμβάνει καὶ τινὰς μὴ ἐργασίμους ἡμέρας καὶ ὥρας, ἰδίᾳ δι' ἔλευθέραν προπαρασκευὴν καὶ ἀσκήσιν τῶν διδασκομένων.

Οἱ χῶροι ἐκπαιδεύσεως ἐπιλέγονται πλησίον τῶν τόπων ἐργασίας ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, χωρὶς ὅμως νὰ παρεμποδίζηται ἡ ὅλη ἐπιχειρηματικὴ δραστηριότης. Ἐν περιπτώσει ἀδυναμίας ἐκπαιδεύσεως ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, τότε ἡ ἐκπαιδευσις αὕτη παρέχεται εἰς ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως ἀλλὰ πλησίον αὐτῆς κειμένης εἰδικὰς σχολᾶς καὶ ἐργαστήρια. Εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην, ἡ ἐπιχειρήσις ἐπιδιώκει νὰ μετέχη εἰς συλλογικὰ ὁμοειδῆ προγράμματα τῶν σχολῶν τούτων καὶ ἐργαστηρίων.

Οἱ ἐκπαιδευταὶ προέρχονται ἐκ τῶν στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως

(συμβούλων, ανωτέρων υπαλλήλων, εργοδηγών, αρχιεργατών κλπ.), άτινα συμβάλλουν σχετικώς. Ένιοτε οὔτοι, όταν κρίνεται άναγκαίον, πλαισιούνται και άπό εκπαιδευτάς έκτός τῆς έπιχειρήσεως. Παραλλήλως, προβλέπεται ό καθορισμός έποπτών η έλεγκτῶν παρακολουθήσεως και άξιολογήσεως τῆς πορείας και τῆς άποδόσεως έκάστου εκπαιδευτικού προγράμματος η κύκλου σπουδῶν.

Τά έποπτικά μέσα διδασκαλίας, άποτελοῦν οργανικόν τμήμα έκάστου αναλυτικοῦ προγράμματος ταχυρρυθμου και άποτελεσματικῆς έπαγγελματικῆς εκπαιδεύσεως, λόγω τῆς σημαντικῆς εἰς αὐτό συμβολῆς των.

Διά τῶν μέσων τούτων οἱ εκπαιδευόμενοι ἔχουν τήν δυνατότητα νά συμπληρώνουν και διευρύνουν τās ειδικās γνώσεις των, προσφεύγοντες κατά τόν χρόνον τῆς σχολῆς των εἰς τήν κατάλληλον βιβλιοθήκην και τό ἐμπορευματολογικόν μουσεῖον τῆς έπιχειρήσεως. Έξ άλλου, η ὑπαρξις μηχανικοῦ έξοπλισμοῦ, πανομοιότητος πρὸς τόν χρησιμοποιούμενον η χρησιμοποιηθησόμενον ὑπό τῆς έπιχειρήσεως, παρέχει τήν δυνατότητα πρακτικῆς εφαρμογῆς τῶν διδασκομένων και συν τῶ χρόνῳ άποκτήσεως τῆς έπιζητουμένης δεξιοτεχνίας.

Τέλος, η χρῆσις ὀπτικοακουστικῶν μέσων εκπαιδευσεως και έπικοινωνίας καθιστᾷ πλέον έπαγωγικῆν τήν άπό ἔδρας διδασκαλίαν. Τοῦτο δέ, διότι η χρῆσις αὐτῆ συντελεῖ εἰς τήν άφύπνισιν τοῦ ενδιαφέροντος, τήν προσέλκυσιν τῆς προσοχῆς, τήν διέγερσιν τῆς παρατηρητικότητος, τήν ισχυροποίησιν τῶν έντυπώσεων, τήν άπλοποίησιν τῶν θεωρητικῶν διατύπώσεων, τήν βελτίωσιν τῆς προφορικῆς έκφράσεως, τήν ένθάρρυνσιν διαλογικῶν συζητήσεων, τήν άναπαράστασιν η άναμετάδοσιν γεγονότων και διαδικασιῶν εφαρμογῆς μεθόδων, τήν συγκράτησιν πλειόνων γνώσεων, ὡς και τήν μεγαλυτέραν πειθῶ τῶν διδασκομένων, όταν οὔτοι συγχρόνως άκούουν και βλέπουν γεγονότα και καταστάσεις.

Οἱ κατά έναλλασσομένας θέσεις εργασίας άτομικῶς εκπαιδευόμενοι (job rotation training), εἶναι μεμονωμένοι ὑπάλληλοι η εργάται και δη στελέχη τῆς έπιχειρήσεως μέλλοντα ν' άναδειχθοῦν περαιτέρω. Δι' αὐτούς, προγραμματίζεται περιοδική βραχυχρόνιος τοποθέτησις εἰς διαφόρους θέσεις εργασίας με περιωρισμένα και ειδικά καθήκοντα, έντός η έκτός τῆς έπιχειρήσεως. Κατά τόν χρόνον τῆς παραμονῆς των εἰς έκάστην τῶν θέσεων τούτων, έκαστος εκπαιδευόμενος προσλαμβάνει παρὰ εἰς έκάστην τῶν θέσεων τούτων, έκαστος εκπαιδευόμενος προσωρινῶς άμεσοι προϊστάσεις και άποκτᾷ γνώσεις, ένῶ παραλλήλως οἱ προωρινῶς άμεσοι προϊστάμενοί του και οἱ μετ' αὐτῶν συμπράττοντες ειδικοί εκπαιδευταί, άναλαμβάνουν νά βοηθήσουν αὐτόν εἰς τήν προσωρινήν άσκησιν τῶν καθηκόντων του, παρέχοντες συστηματικῶς συμβουλās και κατευθύνσεις έπί τῆς συγκεκριμένης έκάστοτε δράσεώς του. Οὔτω, τελικῶς, παρέχονται έναλλακτικῶς μαθήματα εἰς τοὺς τόπους εργασίας, τό σύνολον τῶν ὁποίων συντελεῖ εἰς έπίδωκομένην άνωτέραν κατάρτισιν και έξάσκησιν.

Οἱ συλλογικῶς εκπαιδευόμενοι, καθ' ὁμοειδέις ὁμάδας, κατανέμονται εἰς τρεῖς βασικούς κύκλους σπουδῶν, με

ιδίους ἕκαστος ἀντικειμενικούς σκοπούς, ἀπὸ πλευρᾶς βαθμοῦ θεωρητικῆς καταρτίσεως καὶ πρακτικῆς ἐξασκήσεως.

α) Ἡ προεισαγωγικὴ μύησις εἰς τὴν ἐπιχείρησιν (pre—entry in service training) εἶναι ὁ πρῶτος βασικὸς κύκλος εἰδικῶν συλλογικῶν σπουδῶν τῶν νεωστὶ προσλαμβανομένων ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν. Ὁ κύκλος οὗτος καθίσταται τόσον περισσότερον ἀναγκαῖος, ὅσον οἱ νεοπρολαμβανόμενοι στεροῦνται ἐπαρκoῦς ἐκ τῶν προτέρων εἰδικῆς ἐπαγγελματικῆς καταρτίσεως καὶ ἐξασκήσεως, ἵνα ἀνταποκρίνονται ἱκανοποιητικῶς πρὸς τὰ ἀναληφθησόμενα παρ' αὐτῶν καθήκοντα εἰς δεδομένην ἐπιχείρησιν. Οὕτως, αἱ ἐπιχειρήσεις προγραμματίζουν τὴν προεισαγωγικὴν ταύτην μύησιν τοῦ νέου προσωπικοῦ των, καὶ δὴ πρὸ τῆς παρ' αὐτοῦ ἀναλήψεως τῶν καθηκόντων του.

Βασικὴ ἐπίδιωξις τῆς μύησεως εἶναι ἡ παροχὴ τῶν πρῶτων φροντίδων, τῶν πρῶτων εὐνοϊκῶν ἐντυπώσεων καὶ τῶν πρῶτων χρησίμων πληροφοριῶν καὶ καθοδηγήσεως, αἵτινες κρίνονται ὡς σημαντικά, ἵνα ἀποτελέσουν τὸν ἀπαραίτητον συνδετικὸν κρίκον ἐκάστου νεοπροσερχομένου μετὰ τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ παροχὴ αὕτη συντελεῖ, ὥστε ἕκαστος τούτων νὰ ἐνόησῃ καὶ πεισθῇ ἐπὶ τεσσάρων σημείων. Πρῶτον, ὅτι ἀξίζει ν' ἀποτελῇ οὗτος μέλος τῆς μικρᾶς ταύτης κοινωνίας τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως. Δεύτερον, ὅτι οἱ κοινοὶ ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ τῆς ἐπιχειρήσεως ταυτίζονται πρὸς τοὺς ἀτομικούς τοῦ ἴδιου καὶ τοῦ συνόλου τῶν ἐργαζομένων. Τρίτον, ὅτι δύναται οὗτος νὰ διαδραματίσῃ οὐσιώδη ρόλον εἰς τὴν κοινὴν προσπάθειαν. Τέταρτον, τέλος, ὅτι ἀναλόγως τοῦ βαθμοῦ τῆς συμβολῆς ἐκάστου, θὰ μετέχη εἰς τὴν κατανομήν τῶν καρπῶν τῆς κοινῆς δραστηριότητος.

Ἡ ἀνωτέρω ἐπίδιωξις ἐπιτυγχάνεται διαδοχικῶς κατὰ στάδια καὶ ἐντὸς τὸ πολὺ ἐνὸς ἐργασίμου μηνός. Κατὰ βάσιν, τὰ στάδια ταῦτα εἶναι τὰ ἐπόμενα δύο.

Ὁ κατατοπισμὸς (advising), ἦτοι ἡ εἰσαγωγή εἰς τὸ περιβάλλον τῆς ἐπιχειρήσεως κατὰ τρόπον θεωρητικόν, ἐμπειρικόν καὶ ψυχολογικόν. Οὗτος διαρκεῖ συνήθως μίαν ἐργάσιμον ἑβδομάδα. Σχετικῶς, οἱ νεοπροσληφθέντες ἐνημεροῦνται, πρῶτον ἐπὶ τῆς ἱστορίας, τῆς θέσεως καὶ τῆς ἀποστολῆς τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐν τῷ πλαισίῳ τῆς ἐθνικῆς οικονομίας, ὡς καὶ τῆς πολιτικῆς τῆς ἐν γένει, εἰδικώτερον δὲ εἰς τὸν τομέα δράσεως, εἰς τὸν ὁποῖον πρόκειται ἕκαστος νέος ἐργαζόμενος ν' ἀπασχολῆται. Ἐν συνεχείᾳ, οὗτοι κατατοπίζονται ἐπὶ τοῦ προγραμματισμοῦ δράσεως, τῆς ὀργανώσεως, τῆς λειτουργίας, τῆς διοικήσεως, τῶν δικαιωμάτων καὶ ὑποχρεώσεων των, τῶν ἐφαρμοζομένων ἀρχῶν καὶ μεθόδων κλπ. Ἀκολουθῶς, ἐξηγεῖται ἡ θέσις ἐκάστου ἐργαζομένου εἰς τὴν ὅλην διοικητικὴν ἱεραρχίαν, ἡ σημασία τῆς ἐργασίας του, ὁ ἀπαιτούμενος ἀρχικῶς καὶ μελλοντικῶς βαθμὸς ἀποδόσεως, ἡ ἀμοιβὴ του, τὰ μέσα συγκοινωνίας του, αἱ ἐπιχειρηματικαὶ ἐπικοινωνίαι καὶ αἱ ὑφιστάμενα εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἀνθρώπινα σχέσεις. Περαιτέρω, παρέχεται σαφὴς ἀνάλυσις περὶ τῶν πρῶτων ἐνεργειῶν ἐκάστου, ἀπὸ ἀπόψεως διοικητικῆς, συνδικαλιστικῆς, οικονομικῆς καὶ κοινωνικῆς. Τέλος, διανέμονται εἰς αὐτοὺς ἐντυποι

κανονισμοί, ὡς καὶ ὄργανογράμματα, προγράμματα καὶ ἕτερα γραπτὰ κείμενα πλήρους κατατοπισμοῦ τῶν ἐπὶ ὄρων ἐργασίας, ἀμοιβῶν, ἀργιῶν κλπ.

Ὁ ἄνωτέρω κατατοπισμὸς διενεργεῖται διὰ μαθημάτων, ὁμιλιῶν, διαλέξεων, συζητήσεων, συνεντεύξεων, ἐπισκέψεων τόπων ἐργασίας, περιηγήσεων, χρήσεις ἐποπτικῶν μέσων διδασκαλίας, ὡς καὶ διὰ παροχῆς συμβουλῶν ἐπὶ θεμάτων ἀπασχολούντων ἕκαστον τῶν νεοπροσληφθέντων, τόσον ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ὅσον καὶ εἰς τὴν ἐκτὸς αὐτῆς ἰδιωτικὴν ζωὴν, ἐπὶ τῶ τέλει τῆς κατὰ τὸ δυνατὸν ἀντιμετωπίσεώς τῶν, τῇ συνδρομῇ τῶν ἀρμοδίων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ μαθητεία (apprenticeship, or job instruction), συμπληρώνει τὸν κατατοπισμὸν, ἀπὸ πλευρᾶς παροχῆς πρακτικῶν γνώσεων (know-how) καὶ καθοδηγήσεως κατὰ τὴν ἄσκησιν ἐδικῶν καθηκόντων, πρὸς βαθμιαίαν ἀπόκτησιν δεξιότητος ἑκάστου τῶν νεοπροσληφθέντων. Αὕτη διαρκεῖ συνήθως μέχρι τρεῖς ἐργασίμους ἐβδομάδας. Κατ' αὐτὴν οἱ μαθητευόμενοι διδάσκονται ἀρχικῶς περὶ τοῦ εἶδους, τοῦ σκοποῦ, τῆς ἐκτάσεως, τοῦ περιβάλλοντος καὶ τῶν μεθόδων ἀσκήσεως τῶν ἀρμοδιοτήτων τῶν ἀμέσων καὶ ἐμμέσων αὐτῶν προϊσταμένων, συναδέλφων καὶ ὑφισταμένων. Ἐν συνεχείᾳ, οὗτοι ὑποβοηθοῦνται, ὥστε νὰ προσαρμολογῶνται εἰς τὴν ἐργασίαν, εἰς τὴν ἰκανότητα ἐπιλύσεως ἀναφυσόμενων προβλημάτων καὶ εἰς τὸν ἐπιβαλλόμενον χειρισμὸν τῶν παρ' αὐτῶν χρησιμοποιουμένων ὑλικῶν μέσων ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας τῶν. Οἱ κατευθύνοντες αὐτούς, προσπαθοῦν νὰ ὑπερνεκοῦν τυχὸν ἐκδηλώσεις τῶν μαθητευόμενων, αἵτινες ἀναφέρονται εἰς αἰσθήματα ἀδυναμίας, δειλίας καὶ κατωτερότητος. Συνάμα, παρακολουθοῦνται οἱ μαθητευόμενοι ἐπὶ τῶν τρόπων ἐπικοινωνίας τῶν μετὰ τῶν συνεργατῶν τῶν καὶ τῶν ἐκπαιδευτῶν τῶν, ἐπὶ τοῦ βαθμοῦ ἀποδόσεώς τῶν, ὡς καὶ ἐπὶ τῶν λοιπῶν αὐτῶν ἐκδηλώσεων (καθαριότητος, προφυλάξεως, ἀναφορᾶς κλπ.), πρὸς διαρκῆ ὑπόδειξιν σχετικῶν βελτιώσεων.

β) Ἡ μετεισαγωγικὴ ἐκπαίδευσις ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως (post-entry in service training, or training within the industry) συνιστᾷ τὸν δευτέρου καὶ σημαντικώτερου κύκλου ἐδικῶν συλλογικῶν σπουδῶν. Ὁ κύκλος οὗτος προορίζεται διὰ τὸ προσωπικὸν τῆς ἐπιχειρήσεως, μετὰ τὴν ἀνάληψιν καὶ ἄσκησιν τῶν καθηκόντων του, τῶν ὁποίων προσωρινῶς ἀπαλλάσσεται, ἵνα ἀφοσιωθῇ εἰς τὰς σπουδὰς του. Ἀποβλέπεται δέ, ἡ ἐκάστοτε παροχὴ συμπληρωματικῆς κατάρτισεως καὶ ἐξασκήσεως, πρὸς βελτίωσιν ἢ προσαρμογὴν τῶν ὑφισταμένων καὶ προσόντων τοῦ προσωπικοῦ, ὅταν ταῦτα δὲν ἀνταποκρίνονται πλήρως πρὸς τὰ ἀπαιτούμενα εἰς συγκεκριμένην θέσιν ἐργασίας.

Ἡ ὡς ἄνω ἐκπαίδευσις προορίζεται κατὰ κύριον λόγον διὰ τὰ ἀνώτερα στελέχη καὶ διὰ τοὺς προοριζομένους νὰ ἐξελιχθοῦν εἰς τοιαῦτα. Ἐν τούτοις, αὕτη παρέχεται καὶ εἰς κατέχοντας κατωτέρας βαθμίδος θέσεις ἐργασίας, ἔφ' ὅσον τίθεται θέμα βελτιώσεως ἢ προσαρμογῆς τῶν γνώσεων καὶ τῆς δεξιότητάς τῶν.

Ἐκάστη ἐκπαιδευτικὴ περίοδος διαρκεῖ μόνον τρεῖς ἐβδομάδας. Ὁ ἀρίθμ

θμός τῶν εκπαιδευτῶν ἀνέρχεται εἰς ὀκτώ, εἰς ἕκαστον τῶν ὁποίων ἀνατίθεται ἡ ἐκπαίδευσις 8—12 ἐκπαιδευομένων, τοῦ αὐτοῦ ἱεραρχικοῦ βαθμοῦ, ἀλλὰ διαφόρων εἰδικεύσεων. Ὁ ὅλος κύκλος σπουδῶν περιλαμβάνει τρεῖς διεκεκριμένας σειρὰς ὁμοιογενῶν μαθημάτων, ἕκαστη τῶν ὁποίων διενεργεῖται ἐντὸς πέντε ἡμερησίων διώρων. Τὰ θέματα τῶν μαθημάτων τούτων ἀναφέρονται εἰς τὰς πλεον ἐπικρατούσας προσφάτους ἀρχὰς καὶ μεθόδους, τὰς σχετικὰς πρὸς: 1) Τὸν χειρισμὸν, τὴν ἐποπτεῖαν καὶ τὴν καθοδήγησιν τῶν ὑφισταμένων διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν καθηκόντων των. 2) Τὴν διαμόρφωσιν ἀρμονικῶν ἔνδοεπιχειρηματικῶν ἐπικοινωνιῶν καὶ ἀνθρωπίνων σχέσεων. 3) Τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐργασίας δι' ἀναλύσεως αὐτῆς, ὡς καὶ δι' ἐξευρέσεως καὶ ὑποδείξεως ἀποδοτικώτερων τρόπων παραγωγῆς καὶ διανομῆς ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν.

Ἡ ἐν χρήσει μεθοδολογία διδασκαλίας, διαφέρει βασικῶς τῆς σχολικῆς, ἥτις, ὡς γνωστόν, κυρίως διενεργεῖται δι' ἀπὸ καθέδρας προφορικῶν ἀναπτύξεων καὶ χρήσεως κατὰ τὰς ἐξετάσεις διδακτικῶν συγγραμμάτων.

Αἱ κυριώτεραι τῶν σχετικῶν μεθόδων, εἶναι αἱ ἐπόμεναι πέντε:

1) Κατευθυνομένων συζητήσεων (panel discussions), ὑπὸ μορφήν σεμιναρίων (seminars), διεξαγομένων συναρτήσῃ τῆς ὑποδομῆς αὐτῶν εἰς γνώσεις καὶ ἐμπειρίαν (background). Κατὰ τὰς ἐν λόγῳ συζητήσεις, τίθενται ἐκ τῶν προτέρων πρὸς ἀνάπτυξιν εἰδικὰ θέματα, ἐπιλεγόμενα ὑπὸ τῶν εκπαιδευτῶν, ἅτινα περιέχονται εἰς προγραμματισμένην σειρὰν μαθημάτων ἀνανεώσεως γνώσεως (refreshing courses). Μετὰ τὴν ἀνάπτυξιν των, ἐπακολουθεῖ ὑποβολὴ ἐρωτήσεων καὶ σχετικῶν ἀπαντήσεων ἐκ μέρους τῶν παρακολουθούντων, ἥτοι ἐφαρμογὴ τῆς «μαιευτικῆς μεθόδου» τοῦ Σωκράτους. Ἐν συνεχείᾳ, διεξάγεται ἐποικοδομητικὴ καὶ ἐπὶ ἴσου ἐπιπέδου συζήτησις, ὡς καὶ κριτικὴ, μεταξὺ ὄλων τῶν μετεχόντων, ὑπὸ τὴν κατεύθυνσιν τῶν εκπαιδευτικῶν. Τελικῶς, οἱ εκπαιδευταὶ διαπιστώνουν καὶ συμπληρώνουν ὅ,τι παρελήφθη ἐκ τῶν συζητήσεων, ἢ διορθώνουν ὅ,τι ἐλέχθη ἔσφαλμένως.

2) Συνεδριάσεων ἢ διασκέψεων (conferences) τοῦ προσωπικοῦ, τῆ συμμετοχῆ καὶ ἐτέρων προσκεκλημένων. Κατ' αὐτὰς οἱ εκπαιδευόμενοι ἀναλαμβάνουν νὰ δίδουν ἕκαστοτε διάλεξιν (lecture) ἢ ὁμιλίαν διαρκούσης συλλογικῆς συγκεντρώσεως (ὡς συσκέψεως, συνεντεύξεως, συμβουλίου, ἐπιτροπῆς, ἑορτῆς κλπ.), ἐπὶ εἰδικῶν θεμάτων χρηζόντων διευκρινήσεων. Οὕτως, οἱ εκπαιδευόμενοι ἀσκοῦνται εἰς τὸν χειρισμὸν τοῦ λόγου ἐνώπιον ἀκροατηρίου.

Αἱ ἀνωτέρω διαλέξεις ἢ ὁμιλίας, ἀρχικῶς εἶναι καθαρὰ (ἄνευ δηλαδὴ διενεργείας εἰς τὸ τέλος αὐτῶν σχετικῶν συζητήσεων, ἐπιδείξεων κλπ., μεθ' ὑποβολῆς ἐρωτήσεων), ἐν συνεχείᾳ δὲ πλήρεις.

3) Μελέτης περιπτώσεων (case study), ἐμφανιζομένων εἰς τὴν πραγματικότητα ἐντὸς τοῦ πλαισίου τῆς εἰδικεύσεως τῶν ἀσκουμένων. Αἱ ὑπὸ μελέτην περιπτώσεις ἐπιλέγονται ὑπὸ τῶν εκπαιδευτῶν διὰ νὰ προκαλοῦν ἐντόνους ἀντιδράσεις τῶν ἀσκουμένων, νὰ διαγείρουν τὴν φαντασίαν των, νὰ ἐξαλείφουν τὰς ἀδυναμίας των καὶ νὰ συμπληρώνουν τὰς εἰδικὰς γνώσεις καὶ

τήν ἔμπειρίαν των. Εἰς τὰς περιπτώσεις ταύτας, προβλέπεται πολλακίς ὅπως ἀνακύπτουν ἀξιόλογα ὀργανωτικὰ προβλήματα ἡγετικού ἐπιπέδου (management presentation problems), ἅτινα δέον νὰ ἐπιλύωνται ἐπὶ τῆ βάσει προκαθορισμένης ἢ κατευθυνομένης ἢ ἐλευθέρως λύσεως. Τοιαῦτα, π.χ., προβλήματα εἶναι τὰ ἐλέγχου παραγωγῆς, βελτιώσεως ἐργασίας, ἐξουδετερώσεως ἀνταγωνισμοῦ κλπ.

4) Ὑποδύσεως ρόλων (role playing), ἥτοι πρακτικῆς ἐφαρμογῆς ὑποθετικῶν παραδειγμάτων ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος, μεταξὺ τῶν ἐκπαιδευομένων, κατὰ θέσεις ἐργασίας. Κατὰ τὴν μέθοδον ταύτην, ἀρχικῶς ἐξηγεῖται εἰς τοὺς ἀσκουμένους ὅ,τι ἐπιδιώκεται, μετὰ ἐπιδεικνύεται ὁ τρόπος ἀναλήψεως τοῦ ρόλου των καὶ τέλος ἀνατίθεται εἰς ἕκαστον τούτων ὅπως ὑποδυθῆ τὸν ρόλον ἑνὸς τρίτου προσώπου, καὶ δὴ ἐξ ἐκείνων οἵτινες εἰς τὴν πραγματικότητα κατέχουν θέσεις ἐργασίας, με ἀρμοδιότητας σχετικὰς πρὸς τὰ παραδείγματα ταῦτα. Οὕτως, οἱ μετέχοντες αἰσθάνονται τὴν χαρὰν τῆς δημιουργίας, ἐνῶ συνάμα οὗτοι δοκιμᾶζονται. Παραλλήλως, ἀναλύονται σειραὶ ἐφαρμοζομένων περιπτώσεων δράσεως τῆς ἐπιχειρήσεως, δίδονται ἐξηγήσεις ἐπὶ πάσης σημαντικῆς φάσεως τῆς ἐργασίας, διορθοῦνται τὰ σχετικὰ σφάλματα καὶ γενικῶς ἐπιτυγχάνεται βαθμιαία προσαρμογὴ ἢ ἐξοικίωσις τῶν ἐκπαιδευομένων εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῶν ἱκανότητων των, με ἄνεσιν, ἀκρίβειαν καὶ ταχύτητα. Οἱ ρόλοι οὗτοι παρακολουθοῦνται ὑπὸ τῶν ἐκπαιδευτῶν, οἵτινες καὶ ὑποδεικνύουν σχετικὰς βελτιώσεις.

5) Θεωρήσεις πεδίων δράσεως (field reviews) τῶν ἀσκουμένων εἰς τὴν ἐκτέλεσιν νέων ἢ ἀνωτέρων καθηκόντων. Ἡ θεωρήσις αὕτη διεργεῖται διαρκούσης συνεντεύξεως ἐκπαιδευτῶν καὶ ἀσκουμένων εἰς τοὺς τόπους τῆς ἐργασίας τῶν τελευταίων καὶ εἰς χρόνον μὴ παρακωλύοντα τὴν κανονικὴν λειτουργίαν τοῦ οἴκειου τομέως δράσεως. Κατ' αὐτὴν, παρακολουθεῖται ἡ δραστηριότης τῶν ἀσκουμένων καὶ ἐν συνεχείᾳ παρέχονται συμβουλαὶ (counseling) βελτιώσεως αὐτῆς, μετὰ ἐπιδείξεων καὶ ἀντιστοιχίων πρακτικῶν ἐφαρμογῶν. Συμπληρωματικῶς, παρέχονται συμβουλαὶ συνεργασίας καὶ γενικώτερον δημιουργίας καὶ ἀναπτύξεως ἀνθρωπίνων σχέσεων μετὰ τῶν προϊσταμένων, συναδέλφων καὶ ὑφισταμένων τῶν ἀσκουμένων, βάσει κανόνων ἐξασκήσεως εἰς τὴν «ἐύαισθητοποίησιν» τῶν (sensitivity training).

γ) Ἡ μετεισαγωγικὴ ἐπαγγελματικὴ μετεκπαίδευσις ἢ ἐπιμόρφωσις (post-entry vocational re-training, or formation) χαρακτηρίζεται ὡς ὁ τρίτος καὶ τελευταῖος κύκλος ἐιδικῶν σπουδῶν τοῦ προσωπικοῦ τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ δὴ τῶν στελεχῶν ἢ τῶν μελλόντων στελεχῶν των. Ἡ ἐν λόγῳ ἐπιμόρφωσις παρέχεται ἐπικαίρως καὶ συμπληρωματικῶς, ἵνα οἱ μετεκπαιδευόμενοι προσανατολισθοῦν καὶ ἀσκηθοῦν πρὸς νέας κατευθύνσεις ἐπιχειρηματικῆς δράσεως καὶ δὴ ἐπὶ δεδομένων ἢ νέων τομέων παρεμφερῶν ἐπιχειρήσεων ἢ τῆς ἰδίας ἐπιχειρήσεως. Τοιούτωντρόπως οὗτοι γνωρίζουν νεοφανεῖς προόδους τῆς θεωρίας καὶ τῆς πράξεως,

ώς και νέας ἀρχάς και μεθόδους σαφῶς ἐνδιαφερούσας ἢ σχετικὰς πρὸς τὰς ἀνάγκας τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ ἀνωτέρω ἐπιμόρφωσις πραγματοποιεῖται διὰ τῆς παρακολουθήσεως ἐιδικῶν σειρῶν μαθημάτων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐὰν ὁμως ὑφίσταται σχετική ἀδυναμία, τότε οἱ μετεκπαιδευόμενοι, ἢ παρακολουθοῦν δι' ἀλληλογραφίας σχετικὰ μαθήματα ἀρμοδίας σχολῆς, ἢ ἀποστέλλονται ὡς παρατηρηταὶ και ἀκροαταὶ ἢ και ὡς κανονικοὶ σπουδασταὶ εἰς τὴν τοιαύτην σχολὴν ἢ εἰδικὸν ὄργανισμὸν τῆς ἡμεδαπῆς ἢ τῆς ἀλλοδαπῆς. Ἡ σχετική ἐπιλογή μετεκπαιδεύσεως, διενεργεῖται ἀναλόγως τῶν ἐπικρατουσῶν ἐκπαιδευτικῶν, ἐπισημονικῶν και ἐπιχειρηματικῶν συνθηκῶν.

Ἡ, κατὰ τὰ προεκτεθέντα, ἐπιδιωκομένη συνεχὴς βελτίωσις ἢ προσαρμογὴ τῶν προσόντων και τῶν ἐπιδόσεων τῶν ἐργαζομένων, ἐνέχει πάντοτε περαιτέρω εὐνοϊκὰς ὑπὲρ αὐτῶν και τῆς κοινωνίας ἐπιπτώσεις και δὴ ἠθικὰς και ὕλικὰς ἀντιπαροχάς, ἐντὸς και ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Αὗται διαπιστοῦνται και εἰς τοὺς κάτωθι λόγους τοῦ μεγάλου Γάλλου ἐπιστήμονος Louis Pasteur, τοὺς ὁποίους ἀπηύθυνε τὸ 1892 πρὸς τοὺς νέους ἐπιστήμονας, εἰς τὴν Ἀκαδημίαν τῶν Ἐπιστημῶν τῶν Παρισίων, κατὰ τὸν ἑορτασμὸν τῆς ἐβδομηκονταετηρίδος του.

«Ζήσατε τὴν ἡρεμον ζωὴν τῶν ἐργαστηρίων και τῶν βιβλιοθηκῶν. Πρωτίστως ἐρωτήσατε ἑαυτοὺς: Τί ἔπραξα διὰ τὴν μόρφωσίν μου; Ἀργότερον δέ, ὅταν θὰ ἀναδειχθῆτε: Τί ἔπραξα διὰ τὸν τόπον μου; Μέχρι τῆς στιγμῆς καθ' ἣν θὰ ἔχητε τὴν εὐτυχίαν νὰ σκεφθῆτε ὅτι συντελέσατε και σεῖς κατὰ τι εἰς τὴν πρόοδον και τὴν εὐμερίαν τῆς ἀνθρωπότητος. Ἄλλ' εἴτε ὀλίγον εἴτε πολὺ εὐνοηθοῦν αἱ προσπάθειά σας εἰς τὴν ζωὴν, πρέπει ὅταν προσεγγίσητε εἰς τὸν μέγαν σκοπὸν νὰ ἔχητε τὸ δικαίωμα νὰ εἴπητε: "Ἐκαμα ὅ,τι ἡδυνάμην».

Βιβλιογραφία

- Διεθνoῦς Γραφεῖον Ἔργασίας*: Μαθήματα ἐργατικῆς ἐκπαιδεύσεως. Μεταφράστρια Ἀ. Ρουσοπούλου. Ἀθῆναι, 1965.
- Διεθνoῦς Ὁργανώσεως Ἔργασίας*: Ἐπαγγελματικὸς προσανατολισμὸς και ἐπαγγελματικὴ ἐκπαίδευσις. Ἀθῆναι, Ὑπουργεῖον Συντονισμοῦ, 1957.
- Γ. Ν. Μαργακοπούλου*: Μέθοδοι ἐπιλογῆς και ἐκπαιδεύσεως τοῦ προσωπικοῦ τῆς διοικησεως. Ἀθῆναι, 1950.
- Κλ. Β. Μπανταλούκα*: Ψυχοτεχνικὴ και οἰκονομία. Ἀθῆναι, Ἀ. Παπαζήσης, 1942.
- Β. Σολωμονίδη*: Ἡ ψυχοτεχνικὴ, ἐπιστῆμη τῆς ἐπαγγελματικῆς καθοδηγήσεως. Ἀθῆναι 1943.
- B. M. Bass, and J. A. Vaugkan*: Training in Industry ;The Management of Learning. Englewood Cliffs, N. J., Prentice—Hall, 1966.
- S. M. Burt*: Industry and Vocational—Technical Education ; A Study of Industry Education Advisory Committees. New York, McGraw—Hill, 1967.
- S. Grade, and P. Silberer*: Selection and Training of Foremen in Europe. Paris, Organisation for European Economic Co—operation, 1954.
- J. W. Taylor*: How to Select and Develop Leaders. New York, McGraw—Hill, 1962.
- U. K. Ministry of Labour*: Report on the Selection and Training of Supervisors. London, H. M. Stationary Office, 1962.