

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, ΣΤΗ ΔΥΤ. ΓΕΡΜΑΝΙΑ, ΣΤΗ ΜΕΓ.

ΒΡΕΤΑΝΝΙΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ Η.Π.Α.

Τοῦ κ. ΧΑΡΑΛ. ΚΩΝ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ

Ἐκτάκτου Καθηγητοῦ Διοικητικῆς Ἐπιχειρήσεων, Α.Σ.Ο. & Ε.Ε.

Α. Εἰσαγωγή

Στὰ πλαίσια ἑνὸς διεθνοῦς ἐρευνητικοῦ προγράμματος γιὰ τὶς μεθόδους ποὺ χρησιμοποιεῖ ἡ βιομηχανία γιὰ τὴν ἀνάπτυξη τῶν ἡ.σ. ἐλήφθησαν συνεντεύξεις καὶ ἀπὸ ἀνώτατους ἀντιπροσώπους ἰνστιτούτων ποὺ προσφέρουν σεμινάρια καὶ ἄλλα προγράμματα ἐκπαιδεύσεως καὶ μετεκπαιδεύσεως γιὰ ἡγετικά στελέχη (ἡ.σ.)¹.

Ἡ ἔρευνα αὐτὴ ἐγίνε στὴν περιοχὴ τῆς Ἑλληνικῆς πρωτεύουσας (τὴ μεγαλύτερη βιομηχανικὴ περιοχὴ τῆς Ἑλλάδος), στὸ Δ. Βερολίνο (τὴ μεγαλύτερη βιομηχανικὴ πόλη τῆς Ὁμοσπονδιακῆς Δημοκρατίας τῆς Γερμανίας), τὸ Λονδίνο (τὴ σπουδαιότερη βιομηχανικὴ πόλη τῆς Μ. Βρεταννίας) καὶ στὴ μητροπολιτικὴ περιοχὴ τῆς Ν. Ὑόρκης (τὴ μεγαλύτερη βιομηχανικὴ περιοχὴ τῶν Η.Π.Α.). Μὲ βάση τὶς πληροφορίες ποὺ ἔδωσαν τὰ συνεργασθέντα στὴν ἔρευνα ἡ.σ. βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων ἐπιλέγησαν ἐκεῖνα τὰ ἰνστιτούτα μετεκπαιδεύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ., τὰ ὁποῖα διαπιστώθηκε ὅτι χρησιμοποιοῦνται περισσότερο ἀπὸ τὶς ἐπιχειρήσεις αὐτές.

Ἡ ἔρευνα περιλαμβάνει τὰ δύο σπουδαιότερα ἰνστιτούτα μετεκπαιδεύσεως ἡ.σ. στὴν περιοχὴ τῶν Ἀθηνῶν, τὰ πέντε κυριώτερα ἰνστιτούτα τοῦ Δ. Βερολίνου σὺν ἓνα ἔκτο στὴ Δ. Γερμανία τὸ ὁποῖο τὰ ἡ.σ. τῶν ἐπιχειρήσεων τοῦ Βερολίνου,

1. Περί ἡγετικῶν στελεχῶν, βλ. Κανελλόπουλο, Χαράλ.: Περί τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν, εἰς: «Σπουδαί», 3/ΚΕ (1975).

επισκέπτονται περισσότερο από κάθε άλλο στη Δ. Γερμανία, όκτώ από τὰ πιό γνωστά και πιό σπουδαία ίνστιτούτα πού επισκέπτονται τὰ ή.σ. του Λονδίνου και τρία από τὰ σπουδαιότερα ίνστιτούτα έκπαιδύσεως, μετεκπαιδύσεως και ανάπτυξεως ή.σ. στη μητροπολιτική περιοχή τής Ν. Υόρκης.

Στις επόμενες σελίδες παρουσιάζεται τὸ ἀπαύγασμα τῶν ἀπαντήσεων οἱ ὁποῖες ἐλήφθησαν στis τέσσερις αὐτὲς χώρες και οἱ προβλέψεις τους σὲ ὅ,τι ἀφορᾷ τis τάσεις πού πρέπει νὰ ἀναμένονται σχετικὰ μὲ τὴν ἐκπαίδευση και ἀνάπτυξη ή.σ. γενικὰ και ειδικότερα σχετικὰ μὲ τὴν ἐκπαίδευση ή.σ. μέσω ίνστιτούτων.

Ἀπὸ τὴν ἀρχὴ πρέπει νὰ ξεκαθαριστῆ τὸ περιεχόμενον πού δίνεται ἐδῶ στὸν ὄρον ἐκπαίδευση και στοὺς παρεμφερεῖς, ἀλλὰ διαφορετικούς ὄρους μετεκπαιδύσεως και ἀνάπτυξη ή.σ.. Ἐκ πα ρ ὶ δ ε ὡ σημαίνει δίνω τὰ κατάλληλα ἐπαγγελματικὰ ἐφόδια σὲ κάποιον (μὲ διδασκαλία και μὲ ἐξάσκηση) γιὰ τὴν ἄσκηση ἑνὸς ἐπαγγέλματος. Γιὰ τὰ ή.σ. ἡ ἐκπαίδευση αὐτὴ θὰ προερχόταν εἴτε ἀπὸ σπουδὲς σὲ Ἄνωτατο Ἐκπαιδευτικὸ Ἰδρυμα και μάλιστα συγκεκριμένα στη Διοίκηση Ἐπιχειρήσεων και Ὁργανισμῶν, εἴτε ἀπὸ τὴν παρακολούθηση παρεμφερῶν μαθημάτων κατωτέρων ἐπιπέδων. Μετεκπαιδύσεως εἶναι ἡ συμπληρωματικὴ ἐκπαίδευση πού γίνεται μετὰ τὸ τέλος κάποιας ἄλλης γενικῆς ἐκπαιδύσεως. Γιὰ τὰ ή.σ. μετεκπαίδευση εἶναι ἡ διὰ τῆς μαθητεύσεως ἀπόκτηση γνώσεων στη διοίκηση και σὲ παρεμφερῆ θέματα, πού τὴν δέχονται σὰν συμπληρωματικὴ ἄνθρωποι πού ἔχουν ἤδη σπουδάσει διοίκηση ἢ κάποια ἄλλη ἐπιστήμη, π.χ. οἰκονομολόγοι, μηχανικοί, χημικοί κλπ. Ἀνάπτυξη εἶναι ἡ βελτίωση τῆς ἀποτελεσματικότητος τῶν ή.σ. διὰ τῆς ἐπιδράσεως ἐπὶ τῶν ἱκανοτήτων τους και τῶν ἀντιλήψεων τους μέσω μεταβιβάσεως γνώσεων και δημιουργίας δεξιοτήτων διὰ διδασκαλίας (ἐκπαιδύσεως — στην εὐρεῖα τῆς ἔννοια πού περιλαμβάνει σεμινάρια και παρεμφερεῖς δραστηριότητες γιὰ παροχὴ τῶν βασικῶν ἐπαγγελματικῶν γνώσεων — και μετεκπαιδύσεως) και ἐξασκήσεως. Στὴν προκειμένη περίπτωση πρόκειται ὅπωςδῆποτε γιὰ ἀνάπτυξη και πιό συγκεκριμένα γιὰ ἕνα μέρος αὐτῆς, δηλ. γιὰ τὴν ἀπόκτηση γνώσεων μέσω διδασκαλίας. Ἡ λέξη ἐκπαίδευση ἢ μετεκπαίδευση προστίθεται γιὰ καλύτερη κατανόηση ἀπὸ τοὺς μὴ «μυημένους» στὸν ὄρον «ἀνάπτυξη ή.σ.» πού εἶναι ὅπωςδῆποτε νέος ὄρος στην ἑλληνικὴ και γιὰ νὰ διευκρινισθῆ ὅτι ἀναφερόμαστε ἐδῶ στην τυπικὴ ἐκπαίδευση ἢ μετεκπαίδευση πού γίνεται ὑπὸ μορφὴ διδασκαλίας και ὄχι και στην κάθε εἶδος ἐξάσκηση. Οἱ δύο ὄροι ἐκπαίδευση και μετεκπαίδευση, παρ' ὅ,τι σὲ ἄλλες περιπτώσεις θὰ ἦταν λάθος νὰ χρησιμοποιηθοῦν σὰν συνώνυμα, ἐν τούτοις ἐδῶ χρησιμοποιοῦνται ἀδιακρίτως, ἐπειδὴ δὲν μπορεῖ νὰ καθοριστῆ ἂν γιὰ τὸ ἕνα ἢ τὸ ἄλλο ή.σ. ἡ διδασκαλία αὐτὴ ἀποτελεῖ ἐκπαίδευση διότι π.χ. αὐτὰ ἔχουν ἐξελιχθῆ ἀπὸ τὰ κατώτατα ἐπίπεδα τῆς ἱεραρχίας τῆς οἰκονομικῆς μονάδος (2) και δὲν ἔχουν λάβει θεωρητικὲς γνώσεις διοικήσεως κλπ., γιὰ ἄλλα δὲ ή.σ. ἢ μαθήτευση αὐτὴ ἀποτε-

2. Περὶ οἰκονομικῆς μονάδος, βλ. Κανελλόπουλο, Χαράλ. Κ. : Περὶ τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν, «Σπουδαί», 3/ΚΕ' (1975).

λει μετεκπαίδευση, διότι παρέχεται πέρα από την ήδη περατωθείσα βασική σχετική εκπαίδευση, ή για έκσυγχρονισμό γνώσεων που είχαν ληφθεί παλαιότερα. Ἄκόμη λιγότερο σαφές είναι ἂν ἡ μαθητεία αὐτὴ ἀποτελεῖ ἐκπαίδευση ἢ μετεκπαίδευση γιὰ ἐκείνους ποὺ ἔχουν ὑποστῆ μὲν ἐκπαίδευση σὲ μιὰ ἐπιστῆμη π.χ. στὰ οἰκονομικά, τὴ χημεία, τὴ μηχανικὴ καὶ ἔχουν ἀποκτήσει εἰδίκευση σὲ κάποιο ἀπὸ τοὺς τομεῖς αὐτοὺς τῆς ἐπιστήμης. Ἐν τούτοις, ὅμως, ἐὰν ἀναλάβουν νὰ διοικήσουν ἓνα σύνολο ἀνθρώπων θὰ εἶναι ὁπωσδήποτε ἐρασιτέχνες ἢ.σ. μιὰ καὶ δὲν κατέχουν τὶς εἰδικότερες ἐπαγγελματικὲς γνώσεις ποὺ θεωρεῖται σκόπιμο καὶ ἀναγκαῖο νὰ κατέχει σήμερα ἓνα ἢ.σ.. Ἐπειδὴ λοιπὸν ἡ ἴδια μαθήτευση γιὰ ἄλλους εἶναι ἐκπαίδευση καὶ γιὰ ἄλλους μετεκπαίδευση καὶ ἀκόμα ἐπειδὴ δὲν εἶναι σαφές σὲ μερικὲς περιπτώσεις ἂν ἡ μαθήτευση αὐτὴ πρέπει καλύτερα νὰ ἀποκλειθεῖ ἐκπαίδευση ἢ μετεκπαίδευση γι' αὐτὸ χρησιμοποιοῦνται ἐδῶ καὶ κατὰ ἐκούσια παρέκλιση τοῦ κανόνος οἱ δύο αὐτοὶ ὅροι ἐναλλακτικὰ.

Β. Τὸ μέλλον τῆς ἐκπαιδύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν στὴν Ἑλλάδα

Ἡ μελέτη αὐτὴ βασίζεται στὶς ἀπαντήσεις ποὺ ἐλήφθησαν ἀπὸ τὰ δύο μεγαλύτερα ἰδρύματα μετεκπαιδύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν τὰ ὁποῖα ἦσαν καὶ τὰ μόνα ποὺ ἀναφέρθηκαν ἀπὸ τὶς ἐπιχειρήσεις τῆς εὐρύτερης ἔρευνας ⁽³⁾ ὅτι ἐκπαιδεύουν στελέχη τῆς ὑπὸ ἔρευνα περιοχῆς. Πιὸ κάτω παρουσιάζονται οἱ βάσει τῶν ἀπαντήσεων αὐτῶν ἐμφανιζόμενες τάσεις.

I. Γενικὲς τάσεις

1. Βελτίωση τῆς ποιότητος ἐκπαιδύσεως. Καὶ τὰ δύο ἰδρύματα ποὺ ἐρευνήθηκαν ἀναφέρθηκαν κατὰ κάποιο τρόπο στὴ χαμηλὴ ποιότητα τῶν προσφερομένων σήμερα ὑπηρεσιῶν ἐκπαιδύσεως στελεχῶν (κυρίως ἀπὸ ὀρισμένα νεοεμφανιζόμενα ἰδιωτικὰ ἰνστιτοῦτα ἐκπαιδύσεως στελεχῶν, ἢ ὁποῖα ὀφείλεται κυρίως στὴν ἀνεκτικότητα τῆς ἀγορᾶς καὶ προξενεῖ δυσφήμιση γενικότερα τῆς ἐκπαιδύσεως στελεχῶν καὶ ἀπροθυμία τῶν ἐπιχειρήσεων γιὰ συμμετοχῆ). Ἐπίσης ὅμως τονίστηκαν καὶ ἀπὸ τὰ δύο ἰνστιτοῦτα ἡ ἀναγκαιότης βελτιώσεως τῆς ἐκπαιδύσεως στελεχῶν καὶ οἱ συνεχῶς μεγαλύτερες ἀπαιτήσεις τῶν ἐπιχειρήσεων.

3. Ἡ εὐρύτερη ἔρευνα περιέλαβε ἑκατὸν εἴκοσι περίπου ἐπιχειρήσεις καὶ ἰνστιτοῦτα ἐκπαιδύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἢ.σ. στὶς τέσσερις πιὸ πάνω χώρες καὶ ἀναφερόταν σὲ θέματα ποὺ ἀπτονται ἅμεσα ἢ ἔμμεσα τῆς ἀναπτύξεως ἢ.σ. (Management Development). Ἀναλυτικότερα, γιὰ τὴν εὐρύτερη ἔρευνα βλ. Κανελλόπουλο, Χαράλ. Κ.: Συγκριτικὴ μελέτη, ἀμερικανικῶν θυγατρικῶν ἐπιχειρήσεων ἐν Γερμανίᾳ καὶ γερμανικῶν ἐπιχειρήσεων ἀπὸ πλευρᾶς ἡγετικῶν στελεχῶν, εἰς: «Σπουδαί», 2/ΚΣΤ' (1976).

2. Αύξηση της ζήτησεως εκπαίδευσεως. Καί από την άποψη ποσότητας, προβλέπεται μεγάλη αύξηση της σχετικής ζήτησεως και ανάπτυξη της αγοράς αυτής για να καλυφθούν τα παρουσιαζόμενα σήμερα κενά και ελλείψεις και για να καταστούν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικότερες κυρίως ενόψει της εντάξεως της χώρας στην ΕΟΚ. Έν τούτοις κατά το χρόνο της έρευνας αυτής στην Ελλάδα (1975 - 1976), η αύξηση αυτή της ζήτησεως σεμιναρίων για ήγητικά στελέχη είχε άνακοπει, λόγω της κρίσεως, ή όποια ενέσκυψε και στον τομέα αυτόν, σαν επακόλουθο της γενικότερης οικονομικής ύφέσεως, και την όποια πολλές δυτικοευρωπαϊκές χώρες είχαν περάσει κατά το προηγούμενο έτος.

3. Άδιαφορία των επιχειρηματιών για την εκπαίδευσή στελεχών. Παρ' όλο που αναμένονται ευνοϊκές τάσεις ως προς την ποσότητα και ποιότητα των σεμιναρίων για ήγητικά στελέχη, τα όποια θά γίνονται στο μέλλον, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο μέρος των Έλλήνων επιχειρηματιών αναζητούν μόν ικανά στελέχη για να αναθέσουν νευραλγικούς τομείς των επιχειρήσεών τους, αλλά επιδιώκουν τα ικανά αυτά στελέχη να τα βρουν έτοιμα και να τα προσλάβουν και δέν φαίνονται το ίδιο διατεθειμένοι να εκπαιδεύσουν τα στελέχη τα όποια απασχολούν ήδη. Έλπίζεται ότι με το σταδιακό διαχωρισμό του προσώπου του επιχειρηματίου από το πρόσωπο του γενικού διευθυντού, θά μεταβληθεί ή νοοτροπία αυτή. Σε τούτο θά συμβάλει και ή εργασία στη χώρα μας ξένων και άλλων καλά οργανωμένων και διοικουμένων επιχειρήσεων, ό ανταγωνισμός και ό τρόπος εργασίας των όποιών, όπως και ή κινητικότητα των στελεχών θά έπηρεάσουν και τις συντηρητικότερες και πιό όπισθοδρομικές επιχειρήσεις από άπόψεως διοικήσεως.

II. Ειδικές τάσεις

1. Άντικείμενα εκπαίδευσεως. Κατά το ένα ίδρυμα, πλην των γενικών σεμιναρίων, ύπάρχει σήμερα μιá τάση ζήτησεως σεμιναρίων κυρίως έπι θεμάτων μάρκετιγκ και πωλήσεων, αλλά και έπι θεμάτων ναυτιλίας.

Τό άλλο ίδρυμα ανέφερε ότι αντιμετώπιζει ζήτηση κυρίως σε θέματα που άφορούν την οικονομική λειτουργία της επιχειρήσεως (Financial controller και Financial analyst).

Στό μέλλον αναμένεται ότι θά ζητηθούν κυρίως τα σεμινάρια σχετικά προς τον ανθρώπινο παράγοντα και τη διεύθυνσή του ή άλλως σεμινάρια σε θέματα προσωπικού. Ός προς την τάση αυτή συμφωνούν και τα δύο ιδρύματα που έρωτήθηκαν, γεγονός που έπιτρέπει την πρόβλεψη ότι κατά πάσα πιθανότητα θά ύπάρξει άρκετά μεγαλύτερη από σήμερα ζήτηση για σεμινάρια αυτού του είδους.

2. Σεμινάρια έξωτερικού. Ένα από τα ίνστιτούτα ανέφερε ότι παρατηρείται συνεχής αύξηση του ποσοστού των στελεχών τα όποια άποστέλλονται στο έξωτερικό. Έκτός του ότι συχνά τα στελέχη αυτά, συνδυάζουν τό ταξίδι τους στο έξωτερικό με άλλες ασχολίες (π.χ. έπιλογή μηχανικού έξοπλισμού, συμ-

φωνίες διαφόρων ειδών με άλλοδαπες επιχειρήσεις κλπ.), άλλος πιθανός λόγος τής νοοτροπίας αυτής τών επιχειρήσεων είναι ή μη ικανοποίηση τών εκπαιδευτικών αναγκών τους από τήν ἐγγώρια προσφορά (ή ἔστω, ή μη καλή φήμη μερικῶν ἡμεδαπῶν ἰνστιτούτων ἐκπαίδευσως στελεχῶν, ή ὅποια ὅπως ἐσημειώσαμε πιό πάνω ἐπηρεάζει δυσμενῶς τὸ ὅλο κλίμα ἐκπαίδευσως καί ἀναπτύξεως στελεχῶν).

3. Χρησιμοποίηση συμβούλων. Ὅρισμένες επιχειρήσεις, πού διαπιστώνουν ὅτι χρειάζονται ἀναδιοργάνωση καί ἀποφασίζουν νά ἐπενδύσουν χρήματα γιά τὸ σκοπὸ αὐτὸ (εἴτε γιὰτι ἔχουν περιέλθει σὲ ἀδιέξοδο, εἴτε γιὰτι ἐπιθυμοῦν νά βελτιωθοῦν), προσφεύγουν σὲ επιχειρήσεις συμβούλων, κυρίως τοῦ ἐξωτερικοῦ, με ἡχηρὰ ὀνόματα, οἱ ὁποῖες, πλὴν τῆς ἀναδιοργάνωσης, ἀναλαμβάνουν καί τήν ἐκπαίδευση, μετεκπαίδευση καί ἀνάπτυξη τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν τῶν πελατῶν τους. Ἡ τάση αὐτὴ ἀναφέρθηκε μόνον ἀπὸ τὸ ἓνα ἰνστιτούτο καί δὲν φαίνεται νά ἀκολουθεῖται ἀπὸ πολλὰς επιχειρήσεις.

III. Τάσεις τῆς ἐκπαίδευσως μέσω ἰνστιτούτων

1. Βραχυχρόνιος προσανατολισμός. Ἀπὸ τὸ ἓνα ἐκ τῶν δύο ἐξετασθέντων ἰνστιτούτων ἐκπαίδευσως στελεχῶν τονίστηκε, ὅτι συνήθως οἱ επιχειρήσεις ἀποστέλλουν στελέχη τους σὲ σεμινάρια τῶν ἰνστιτούτων γιά νά λύσουν συγκεκριμένα προβλήματα πού ἀντιμετωπίζουν καί ὄχι γιά νά τὰ ἐνημερώσουν καί νά τὰ ἀναπτύξουν, ὥστε νά γίνουν γενικὰ ἰκανότερα νά ἀντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις στὸ μέλλον, ὅπως γίνεται συχνὰ στὸ ἐξωτερικό.

2. Ἐσωεπιχειρησιακὰ σεμινάρια. Μιὰ κατάσταση πού μπορεῖ νά χαρακτηριστεῖ σάν ἀρκετὰ βέβαιη γιὰτι ἀναφέρθηκε καί ἀπὸ τὰ δύο ἰνστιτούτα εἶναι ὅτι λίγες μόνον επιχειρήσεις ὀργανώνουν σεμινάρια μέσα στὴν ἐπιχείρηση καί ὅτι δὲν παρουσιάζεται αὐξηση τῶν σεμιναρίων αὐτοῦ τοῦ εἶδους. Ἡ ἐξήγηση πού δόθηκε ἀπὸ τὸ ἓνα ἰνστιτούτο εἶναι ὅτι δὲν εἶναι σὲ θέση οἱ επιχειρήσεις νά καλύψουν ὅλα τὰ θέματα, ἀλλὰ καί δὲν εἶναι συμφέρον σὲ αὐτὲς λόγῳ τοῦ μεγέθους τους.

3. Χρησιμοποίηση τῶν ἰνστιτούτων γιά ἐνδοεπιχειρησιακὰ σεμινάρια. Κατὰ τὴν ἄποψη ὅμως τοῦ ἑνὸς ἰνστιτούτου, ἀκόμα καί ἂν ἡ ἀνωτέρω περιγραφεῖσα κατάσταση μεταβληθεῖ στὸ μέλλον σὲ ὄφελος τῶν ἐνδοεπιχειρησιακῶν σεμιναρίων, καί τότε φαίνεται ὅτι θὰ κληθοῦν τὰ ἰνστιτούτα νά παίξουν ἀποφασιστικὸ ρόλο γιὰτι ὅπως κάνουν καί τώρα ὅσες επιχειρήσεις ἀσχολοῦνται με ἐνδοεπιχειρησιακὰ σεμινάρια, κατὰ τὸν ἴδιο τρόπο καί τότε θὰ καλέσουν κάποιο ἰνστιτούτο νά ὀργανώσει καί νά πραγματοποιήσει τὰ σεμινάρια αὐτά.

Ἄλλες τάσεις δὲν ἀναφέρθηκαν ὅτι ἔχουν διαπιστωθεῖ καί ὡς ἐκ τούτου πρέπει νά θεωρηθεῖ ὅτι δὲν ἔχουν ἐκδηλωθεῖ.

Γ. Τὸ μέλλον τῆς ἐκπαιδεύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ. στὴν Ὁμοσπονδιακὴ Δημοκρατία τῆς Γερμανίας

Ι. Γενικὲς τάσεις τῆς ἐκπαιδεύσεως

1. Ἡ ἔκταση τῆς ἐκπαιδεύσεως. Ὅλοι οἱ ἐκπρόσωποι τῶν ἐρευνηθέντων ἰνστιτούτων στὴ Δ. Γερμανία (δηλ. 100%) πιστεύουν ὅτι ἡ ἐκπαίδευση ἡ.σ. θὰ γίνεταί σὲ μεγαλύτερη ἔκταση (μερικοὶ μάλιστα πιστεύουν ὅτι θὰ γίνεταί σὲ πολὺ μεγαλύτερη ἔκταση) στὴ Γερμανία στὸ μέλλον. Πιστεύουν ὅτι οἱ ἐπιχειρήσεις θὰ θεωρήσουν τὴν ἐκπαίδευση αὐτὴ ἀναγκαία γιὰ τοὺς ἐξῆς κυρίως λόγους :

α) Θὰ εἶναι πάντοτε σημαντικὸ γιὰ τοὺς μάντζερς νὰ γνωρίζουν τὶς τελευταῖες προόδους τῆς τεχνικῆς (συμπεριλαμβανομένων ὅλων τῶν τομέων ἐπαγγελματικῶν καὶ ἐπιστημονικῶν γνώσεων καὶ ὄχι μόνον τῆς τεχνολογίας) καθὼς καὶ τὶς τελευταῖες μεθόδους ποὺ ἐφαρμόζονται σχετικῶς.

β) Οἱ μάντζερς θὰ πρέπει νὰ ἀναπροσανατολίζονται τὶς ἀπόψεις τους γιὰ νὰ προσαρμόζονται σὲ νέες κοινωνικὲς τάσεις, σὲ νέους τρόπους σκέψεως καὶ σὲ νέους νόμους.

γ) Λόγοι γοήτρου : Ἐφ' ὅσον οἱ μάντζερς θεωροῦν τὴ μὲνωση σὰν ἓνα ἀποτελεσματικὸ μέσο προαγωγῆς τους στὴν ἱεραρχία, θὰ ἐνδιαφέρονται νὰ λάβουν μέρος στὴν ἐκπαίδευση ἡ.σ. μὲ σεμινάρια καὶ μὲ προγράμματα ἐπιμορφώσεως.

δ) Ἡ ζήτηση θὰ προέλθει ὄχι μόνον ἀπὸ τὶς ἰδιωτικὲς ἐπιχειρήσεις, ἀλλὰ καὶ ἀπὸ τοὺς δημόσιους ὀργανισμοὺς οἱ ὁποῖοι θὰ προσπαθήσουν νὰ αὐξήσουν τὶς ἰκανότητες τῶν ἀνωτέρων ἡ.σ. τους (executives) μὲ τὴν ἐκπαίδευση.

2. Ποικιλία περιεχομένου. Μέχρι πρὶν λίγο καιρὸ πολλὰ προγράμματα μετεκπαιδεύσεως ἡ.σ. ἐπραγματεύοντο τεχνικὲς ποὺ εἶχαν σὰν σκοπὸ νὰ ὀπλίσουν τοὺς μάντζερς μὲ ἀποτελεσματικὰ ἐφόδια γιὰ τὴν ἐργασία τους. Οἱ ἀλλαγές ποὺ λαμβάνουν χώρα τώρα, θὰ ἔχουν σὰν ἀποτέλεσμα τὴν προσφορὰ μιᾶς εὐρύτερης ποικιλίας χρήσιμων σεμιναρίων ἢ ὁποῖα θὰ εἶναι ἀποτέλεσμα :

α) Μιᾶς στασιμότητος ἢ μειώσεως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν σεμιναρίων στὸ λογισμὸ καὶ στὶς ἐπιχειρησιακὲς τεχνικὲς.

β) Μιᾶς αὐξήσεως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν γενικῶν σεμιναρίων ποὺ πραγματεύονται τὶς δεξιότητες καὶ ἐκείνους τοὺς τομείς γνώσεων ποὺ εἶναι ἀπαραίτητοι σὲ ὅλους τοὺς μάντζερς ἀνεξάρτητα πρὸς τὴ λειτουργία (4) στὴν ὁποία ἀνήκουν ἢ τὴν θέση τους μέσα σ' αὐτήν, ὅπως π.χ. λήψη ἀποφάσεων, παρακίνηση ἢ δραστηριο-

4. Περὶ λειτουργιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως βλ. Μπανταλούκα, Κλ. Β. : Ὁργανωτικὴ τῶν ἐπιχειρήσεων. Διοικητικὴ καὶ Ἐπιτελική. Πειραιεὺς 1970, σελ. 19/20.

ποίηση του προσωπικού και γενικά των διαγωγικών επιστημών⁽⁶⁾ (ή επιστημών συμπεριφορᾶς).

γ) Μιάς αύξησης του αριθμού των ειδικών σεμιναρίων (Spezialitäten) π.χ. εκείνων τὰ ὁποῖα ἔχουν σὰ σκοπὸ νὰ ἐφοδιάσουν τοὺς μάντζερς μὲ τὴ γνώση καὶ τὶς δεξιότητες ποὺ χρειάζονται γιὰ νὰ ἀνταπεξέλθουν σὲ ιδιαίτερες νέες καταστάσεις καὶ προβλήματα, ὅπως π.χ. ἡ πρακτικὴ ἐμπορίου μὲ τὶς ἀνατολικὲς χώρες.

Κάθε μιὰ ἀπὸ τὶς ἀνωτέρω τάσεις εἶχε ἀναφερθεῖ ἀπὸ δύο ἰνστιτοῦτα.

3. Κ λ ε ι σ τ ἄ σ ε μ ι ν ἄ ρ ι α. Ἐνα ἰνστιτοῦτο πρόβλεψε ταχύτερη αὐξηση τοῦ ποσοστοῦ τῶν σεμιναρίων καὶ προγραμμάτων μετεκπαιδύσεως ποὺ εἶναι εἰδικὰ φτιαγμένα γιὰ συγκεκριμένες ἐπιχειρήσεις. Αὐτὰ θὰ σχεδιάζονται γιὰ νὰ ἱκανοποιοῦν ἐκεῖνες τὶς ἀνάγκες μετεκπαιδύσεως ἡ.σ. τῶν ἐπιχειρήσεων σὲ ἓνα συγκεκριμένο κλάδο γνώσεων ἢ πεδίο δραστηριότητας καὶ θὰ παρακολουθοῦνται μόνο ἀπὸ τὰ ἡ.σ. τῆς ἐπιχειρήσεως γιὰ τὴν ὁποία σχεδιάζονται.

4. Μ έ θ ο δ ο ι έ κ π α ι δ ε ὐ σ ε ω ς. Ἐνα ἰνστιτοῦτο ἐξέφρασε τὴ γνώμη ὅτι ἐπὶ πλέον τῶν παραδοσιακῶν μεθόδων μετεκπαιδύσεως ποὺ χρησιμοποιοῦνται ἤδη γενικότερα (διαλέξεις, συζητήσεις, διαφάνειες, κλπ.) στὸ μέλλον θὰ γίνεται πολὺ εὐρύτερη χρῆση τῆς μελέτης περιπτώσεων (case studies) τῆς ὑποδύσεως ρόλων (role playing) καὶ τῶν τεχνικῶν ποὺ ἀναφέρονται σὲ ὀπτικοακουστικὰ μέσα τύπου βίντεο (video) καὶ ὅτι θὰ δίνεται πολὺ μεγαλύτερη ἔμφαση στὴν ἐνεργὸ μάθηση (active learning) δηλ. στὴν ταχύτερη καὶ βαθύτερη ἐκμάθηση μέσω τῆς ἐνεργοῦ συμμετοχῆς καὶ συνεργασίας τῶν μάντζερς στὰ σεμινάρια.

II. Τάσεις τῆς ἐκπαιδύσεως σὲ ἰνστιτοῦτα

1. Λιγότερη ἐκπαίδευση στὰ ἰνστιτοῦτα. Τέσσερα ἰνστιτοῦτα (δηλ. 66, 7%) φοβοῦνται ὅτι εἶναι πιθανὸν νὰ ὑπάρξει μία ἐλάττωση τῆς ἐκπαιδύσεως μέσω ἰνστιτούτων. Ὁ σπουδαιότερος λόγος τῆς ἀπόψεώς τους αὐτῆς εἶναι τὸ γεγονὸς ὅτι πολλὲς μεγάλες ἐπιχειρήσεις κάνουν ὄλο καὶ περισσότερη ἐσωτερικὴ ἐκπαίδευση τῶν ἡ.σ. τους καὶ μὲ τὸν τρόπο αὐτὸ προξενοῦν ἐλάττωση τῶν σεμιναρίων ποὺ παρακολουθοῦν τὰ ἡ.σ. στὰ ἰνστιτοῦτα μετεκπαιδύσεως.

2. Νέοι προσανατολισμοὶ τῆς ἐκπαιδύσεως μέσω ἰνστιτούτων. Μερικοὶ πιστεύουν ὅτι τὸ μοιραῖο αὐτὸ τῆς ἐλάττωσεως τῶν ἐργασιῶν τῶν ἰνστιτούτων μετεκπαιδύσεως εἶναι δυνατόν πιθανῶς νὰ ἀποφευχθεῖ ἂν τὰ ἰνστιτοῦτα μπορέσουν νὰ προσφέρουν πῶς πρακτικὰ σεμινάρια σὲ νέα καὶ ἐξειδικευμένα θέματα ποὺ δὲν θὰ ἦταν εὐκόλο νὰ παρουσιασθοῦν σάν ἐσωτερικὰ σεμινάρια στὶς ἐπιχειρήσεις, ἀκόμα καὶ γιὰ τὶς πάρα πολὺ μεγάλες ἐπιχειρήσεις. Ἐνας ἄλλος τρόπος ἀποφυγῆς τῆς ἀπειλοῦ-

5. Περί διαγωγικῶν επιστημῶν βλ. Κανελλόπουλο, Χαράλ. Κ. : Περί τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν ὡς ἄνω, σελ. 666 (ἢ σελ. 22 ἀνατύπου).

μενης μειώσεως τών δραστηριοτήτων τών ινστιτούτων εἶναι ὁ προσανατολισμὸς τών σεμιναρίων κατὰ τέτοιο τρόπο, ὥστε νὰ προσελκύουν μάνατζερς ἀπὸ μικρὰς καὶ μεσαῖες ἐπιχειρήσεις οἱ ὁποῖες ἀναμένεται ὅτι στὸ μέλλον θὰ ἀσχολοῦνται περισσότερο μὲ τὴν ἀνάπτυξη ἡ.σ.

3. Συστηματοποίηση τῆς ἐκπαιδύσεως. Ἐφόσον τὰ ινστιτούτα θὰ εὑρεθοῦν ὑπὸ πίεση ἔνεκα τῆς αὐξήσεως τῆς ἐσωεπιχειρησιακῆς ἐκπαιδύσεως, ἡ ὁποία θὰ ἔχει σάν συνέπεια τὴν ἐλάττωση τοῦ μεριδίου ποῦ κατέχουν στὴ σχετικὴ ἀγορά, θὰ ὑποχρεωθοῦν νὰ συστηματοποιήσουν τὰ προσφερόμενα σεμινάρια καὶ νὰ βελτιώσουν τὴν ποιότητα καὶ ἀποτελεσματικότητά τους. Τὰ μεμονωμένα σεμινάρια δὲν θὰ εἶναι πιά ἀρκετά, καὶ τὰ ινστιτούτα θὰ πρέπει νὰ προσφέρουν καλὰ μελετημένα γενικὰ καὶ σφαιρικὰ προγράμματα ἀναπτύξεως ἡ.σ., βάσει τών ὁποίων θὰ μποροῦν νὰ ἀναλάβουν τὴν ἐκπαίδευση τοῦ συνόλου τών ἡ.σ. τών πελατῶν/ἐπιχειρήσεων καὶ μάλιστα σὲ ἐπάλληλα διαρθρωμένα στάδια. Ὁ ἐκπρόσωπος ἑνὸς ἀπὸ τὰ ἐρευνηθέντα ινστιτούτα χρησιμοποίησε τὸν ὄρο κοινωνικοποίηση (Sozialisation) τῆς ἐκπαιδύσεως γιὰ νὰ ἀναφερθεῖ σ' αὐτὴν τὴν τάση παροχῆς ἐκπαιδύσεως σὲ ὅλα ἀνεξαιρέτως τὰ ἡ.σ.

Δ. Τὸ μέλλον τῆς ἐκπαιδύσεως μάνατζερς στὴ Μ. Βρετανία

Ι. Ἡ γενικὴ τάση τῆς ἐκπαιδύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ.

Ὅλοι οἱ ἀντιπρόσωποι τών ινστιτούτων τὰ ὁποῖα συμμετεῖχαν στὴν ἔρευνα πιστεύουν ὅτι οἱ ἐπιχειρήσεις θὰ ξοδεύουν περισσότερο χρήματα καὶ προσπάθεια γιὰ τὴν ἀνάπτυξη ἡ.σ. στὸ μέλλον, ἂν καὶ οἱ γνώμες διαφέρουν ὡς πρὸς τὸ μέγεθος τοῦ ποσοστοῦ αὐξήσεως τών προσπαθειῶν ἀναπτύξεως ἡ.σ.. Ξεχώρισαν δύο βασικὲς κατηγορίες ἀπόψεων : α) οἱ ἀπαισιόδοξοι, ποῦ προβλέπουν μιὰ σχεδὸν στασιμότητα καὶ β) οἱ αισιόδοξοι ποῦ προβλέπουν μιὰ γρήγορη αὐξηση τῆς ζήτησεως γιὰ ὑπηρεσίες ἐκπαιδύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ.

α) Ἐνα ἀπὸ τὰ ὀκτὼ ινστιτούτα ποῦ συμμετεῖχαν στὴν ἔρευνα (δηλ. 12,5%) προβλέπει οὐσιαστικὰ στασιμότητα στὴ ζήτηση ὑπηρεσιῶν ἀναπτύξεως ἡ.σ. στὸ μέλλον. Αὐτὸ θὰ ἐσήμαινε τὸ τέλος μιᾶς περιόδου ταχείας ἐπεκτάσεως στὸν τομέα αὐτὸν καὶ τὴν ἀπαρχὴ μιᾶς νέας φάσεως σταθεροποιήσεως καὶ ἀναπροσαρμογῆς ποῦ θὰ χαρακτηρίζεται ἀπὸ τὴν ἐξαφάνιση τών ὀριακῶν σεμιναρίων καὶ ινστιτούτων.

β) Ἡ μεγάλη πλειοψηφία τών ινστιτούτων ποῦ ἔλαβαν μέρος στὴν ἔρευνα (τὰ ὑπόλοιπα ἑπτὰ ινστιτούτα, δηλ. 87,5%) ἔχουν διαφορετικὴ γνώμη ὡς πρὸς τὴν ἔνταση μὲ τὴν ὁποία θὰ ἀπασχοληθοῦν οἱ ἐπιχειρήσεις στὸ μέλλον μὲ τὴν ἐκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ἡ.σ. Τὰ ινστιτούτα αὐτὰ πιστεύουν ὅτι θὰ ὑπάρξει καὶ στὸ μέλλον μιὰ ἰσχυρὴ ἀνάγκη γιὰ τὰ σωστὰ προγράμματα μετεκπαιδύσεως ἡ.σ., ὅτι θὰ καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια στὴν ἐκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη μάνατζερς, ὅτι περισσότερες ἐπιχειρήσεις θὰ ἀσχολοῦνται μὲ τὴν ἐκπαίδευση.

και ανάπτυξη και γενικά ότι ή εκπαίδευση και ανάπτυξη ή.σ. είναι ένας αναπτυσσόμενος τομέας και ένας ακόμα εξελισσόμενος επιχειρηματικός κλάδος.

II. Ξεειδικευμένες τάσεις που αναμένονται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ή.σ. σάν σύνολο

1. Κλειστά προγράμματα. Ήκεινη ή ξεειδικευμένη τάση που φαίνεται σάν πιό πιθανή (γιατί ως προς αυτή συμπίπτουν οί γνώμες τών πέντε από τά όκτώ ινστιτούτα, ή τó 62,5%) αναφέρεται στα κλειστά προγράμματα, δηλ. στα προγράμματα και σεμινάρια μετεκπαιδύσεως τά όποια σχεδιάζονται για τις συγκεκριμένες συνθήκες και τά συγκεκριμένα προβλήματα μιάς επιχειρήσεως. Αναμένεται ότι πολλές επιχειρήσεις θά προσφύγουν σέ κλειστά προγράμματα με τήν ελπίδα ότι οί γνώσεις που αποκτώνται με αυτόν τόν τρόπο, άν και βασίζονται στη θεωρία, θά είναι πιό πρακτικές στην εφαρμογή τους, και ως εκ τούτου πιό χρήσιμες για τούς συμμετέχοντες και για τήν ίδια τήν εταιρεία εφ' όσον έχουν σχεδιασθεί άκριβώς για τά μέτρα της.

Άλλες τάσεις που προβλέφθηκαν από μερικά ινστιτούτα που περιέλαβε ή έρευνα είναι οί ακόλουθες :

2. Διδασκόμενα θέματα. Δύο πιθανές τάσεις αναφέρθηκαν σέ σχέση με τά διδασκόμενα θέματα στα προγράμματα εκπαιδύσεως ή.σ. :

α) Δύο ινστιτούτα από τά όκτώ (δηλ. 25%) προβλέπουν κίνηση προς ξεειδικευμένα προγράμματα ή με άλλα λόγια αύξηση στην ξεειδικευμένη εκπαίδευση και ελάττωση στη γενική εκπαίδευση.

β) Δύο από τά ινστιτούτα (25%) ανέφεραν τήν επίδραση θεμάτων που θεωρούνται μοντέρνα σημειώνοντας ότι σέ διάφορες χρονικές περιόδους μερικά θέματα θεωρούνται μοντέρνα. Τό 1974 - 75 π.χ. ύπηρχε μεγάλη ζήτηση για προγράμματα και σεμινάρια σέ θέματα αναγόμενα στην οικονομική σφαίρα τής επιχειρήσεως. Ήνωρίτερα τó κέντρο βάρους βρισκόταν σέ σεμινάρια που άπασχολούντο με θέματα μάρκετινγκ. Ήνώσει τού γεγονότος ότι πολλές επιχειρήσεις άφιερώνουν πολú λίγη προσοχή στις ανθρώπινες πλευρές τής επιχειρήσεως, ενώ ó άνθρωπος παράγων αποκτá συνεχώς μεγαλύτερη σπουδαιότητα στη ζωή και λειτουργία τών όργανισμών και επιχειρήσεων, προβλέπεται μία ώθηση προς περισσότερα σεμινάρια και προγράμματα άσχολούμενα με τόν άνθρωπινο παράγοντα στη διοίκηση [π.χ. βιομηχανικές σχέσεις, όργανωτική ανάπτυξη (organization development), άλλαγή στάσεων, κλπ.]

3. Ήπίπεδο γνώσεως και άρχαιότητα μετεχόντων. Κατά τή γνώμη τριών από τά ινστιτούτα (δηλ. 37,5%), τά προγράμματα τού μέλλοντος θά είναι περισσότερο άπαιτητικά τόσο για τούς συμμετέχοντες όσο και για τούς διδάσκοντες, αλλά ιδιαίτερα για τούς τελευταίους. Δύο παράγοντες αναμένεται ότι θά ύποβοηθήσουν τήν τάση αυτή. Πρῶτον, ή επέκταση τής εκπαιδύσεως ή.σ. σημαίνει ότι ή επόμενη γενιά τών μανάτζερς θά έχει πολú περισσότερες

επαγγελματικές γνώσεις στη διοίκηση απ' ό,τι οί προκάτοχοι τους και ως έκ τούτου θά απαιτούν πολύ ύψηλότερο επίπεδο γνώσεων από τὰ σεμινάρια και τὰ προγράμματα τὰ όποία θά παρακολουθούν. Δεύτερον, θά υπάρχει περισσότερη συμμετοχή έκ μέρους άνωτέρων ή.σ. για τρεις λόγους :

α) Ένεκα τής επέκτασεως τής εκπαιδύσεως ή.σ. γενικώς, β) επειδή οί μάνατζερς πού έχουν άρκετό δυναμικό και οί όποιοι σήμερα παρακολουθούν πολλά προγράμματα μετεκπαιδύσεως και στο μέλλον θά εύρίσκονται πλησίον ή στην κορυφή τής ιεραρχικής πυραμίδος θά είναι πιστοί ύποστηρικτές τής αξίας και σημασίας τής σύγχρονης εκπαιδύσεως ή.σ. και γ) επειδή ή επόμενη γενιά τών μάνατζερς θά είναι περισσότερο μορφωμένη και θά κατέχει περισσότερες επαγγελματικές γνώσεις από την παρούσα και με αυτόν τόν τρόπο θά πιέζει την άνώτατη ήγεσία από τὰ κάτω. Αυτό σημαίνει ότι κάθε νεώτερη γενιά στην ομάδα τής άνώτατης ήγεσίας θά ενδιαφέρεται περισσότερο για σπουδές στο μάνατζμεντ απ' ό,τι οί προκάτοχοι της και ως έκ τούτου θά υπάρχουν πολύ περισσότερα προγράμματα και σεμινάρια για άνώτατα ή.σ. στο μέλλον από ό,τι υπάρχουν σήμερα.

4. Διεθνοποίηση τών προγραμμάτων. Τρία ίνστιτούτα (δηλ. 37,5%) επισήμαναν την τάση προς περισσότερη διεθνοποίηση τών προγραμμάτων και σεμιναρίων μετεκπαιδύσεως ή.σ., ή όποία ακολουθεί τή διεθνοποίηση τών αγορών και τών επιχειρήσεων. Οί διεθνείς και πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι όλο και περισσότερο ενήμερες ότι τὰ ή.σ. σε διάφορες χώρες απαιτούν διάφορα είδη γνώσεων και δεξιοτήτων και ότι εκείνοι πού είναι επιτυχημένοι σε μία χώρα δέν είναι αναγκαστικά έξίσου επιτυχημένοι και σε οποιαδήποτε άλλη χώρα και ως έκ τούτου παρατηρείται μία αύξουσα ανάγκη για προγράμματα πού προσπαθούν νά προετοιμάσουν τούς μάνατζερς για διεθνή σταδιοδρομία, ιδιαιτέρως μάλιστα μετά την εισδοχή τής Μ. Βρεταννίας στις Εύρωπαϊκές Κοινότητες.

5. Οί μέθοδοι εκπαιδύσεως, πού θά χρησιμοποιούνται, θά είναι κάπως διαφορετικές από εκείνες πού χρησιμοποιούνται σήμερα. Οί παραδοσιακές μέθοδοι τής τυπικής εκπαιδύσεως θά αντικατασταθούν σε πολλές περιπτώσεις από περισσότερο μοντέρνες μεθόδους οί όποιες περιλαμβάνουν την ενεργητική συμμετοχή τών εκπαιδευόμενων. Η τάση προς περισσότερο ενεργό συμμετοχή φαίνεται ότι παρουσιάζεται με τέσσερες διαφορετικούς τρόπους :

α) Αυτοδιδασκαλία σε έργαστήρια, π.χ. για προγράμματα εκπαιδύσεως σε ξένες γλώσσες, σε προγραμματισμό ηλεκτρονικών ύπολογιστών και άλλα είδη γνώσεων τὰ όποία μπορούν νά διδαχθούν μέσω «προγραμματισμένων όδηγιών» (programmed instructions). Προβλέπεται ότι οί τεχνικές αυτοδιδασκαλίας θά αναπτυχθούν πολύ γρήγορα στο μέλλον. Η τάση αυτή άναφέρθηκε από ένα από τὰ όκτώ ίνστιτούτα (δηλ. 12,5%).

β) Έκπαίδευση προσανατολισμένη προς πραγματικές καταστάσεις, στην όποία ό διδάσκων συνεργάζεται πολύ πιό στενά και σε πολύ πιό προσωπικό επίπεδο με τούς διδασκομένους από ό,τι ό δάσκαλος

στήν αίθουσα διδασκαλίας ή στο σεμινάριο. Τα προβλήματα που αντιμετώπιζει ο εκπαιδευόμενος επιλύονται από κοινού από τον ίδιο και από τον εκπαιδευτή και ο εκπαιδευόμενος παίρνει αποφάσεις και καθορίζει γραμμές δράσεως οι οποίες παρακολουθούνται από τον εκπαιδευτή ο οποίος εξηγεί τα λάθη και καθοδηγεί τον εκπαιδευόμενο προς τις αποφάσεις και τις ενέργειες που είναι πιο κατάλληλες για τις εκάστοτε συνθήκες. Η μέθοδος αυτή που μπορεί να περιγραφεί και ως «αυτοδίδαχή με καθοδήγηση του εκπαιδευτή», απαιτεί από τον εκπαιδευόμενο να εύρει και να επεξεργαστεί μόνος του τις λύσεις. Αυτός ο τρόπος απαιτεί από τον εκπαιδευόμενο περισσότερο χρόνο για να αποκτήσει τις επιθυμητές γνώσεις, αλλά όταν οι γνώσεις αυτές αποκτηθούν είναι πολύ καλά έμπεδωμένες, γιατί βασίζονται στην πράξη και εξάσκηση του εκπαιδευόμενου. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αυτού του είδους θα γίνονται μέσα στις επιχειρήσεις και θα χρησιμοποιούν ως εκπαιδευτές τόσο στελέχη της επιχειρήσεως όσο και εξωτερικούς συνεργάτες (δηλ. από τα ινστιτούτα) και θα άπευθύνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες των ή.σ. της επιχειρήσεως. Τέσσερα από τα όκτώ ινστιτούτα που συμμετείχαν στην έρευνα δηλ. (50%) άφησαν να έννοηθεί ότι άναμένουν πώς ή μέθοδος αυτή εκπαιδύσεως θα κερδίσει πολύ έδαφος κατά τα έπόμενα χρόνια.

γ) Σπονδυλωτά προγράμματα ή προγράμματα σάντουιτς. Δύο από τα ινστιτούτα (25%) προβλέπουν αύξηση αυτής της μεθόδου εκπαιδύσεως, ή οποία επίσης βασίζεται έν μέρει στην ένεργό συμμετοχή των μάνατζερς οι όποιοι μαθαίνουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους υπό την καθοδήγηση των εκπαιδευτών. Η διαφορά μεταξύ αυτής της μεθόδου και εκείνης που περιγράφηκε πιο πάνω δηλ. της «μεθόδου εκπαιδύσεως της προσανατολισμένης προς πραγματικές συνθήκες» είναι ότι τα σπονδυλωτά προγράμματα χωρίζονται σε τρία στάδια: κατ' άρχήν γίνεται μία άνάπτυξη του θέματος στην αίθουσα διδασκαλίας που διαρκεί δύο ή τρεις εβδομάδες, άκολουθούν μερικές εβδομάδες εκπαιδύσεως βάσει συγκεκριμένων έργασιών μέσα στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια της οποίας οι εκπαιδευόμενοι μάνατζερς άναλαμβάνουν την εκτέλεση συγκεκριμένων μελετών ή έργων και τέλος έπεται ένά στάδιο παρακολουθήσεως και εκπαιδύσεως το όποιο επίσης λαμβάνει χώρα μέσα στην αίθουσα διδασκαλίας και κατά το όποιο οι εκπαιδευόμενοι παρουσιάζουν την εργασία τους βάσει των άναληφθεισών μελετών, την όποία εξέτελεσαν μέσα στην επιχείρηση και συζητούν την κριτική και τα σχόλια τα όποια γίνονται πάνω στην εργασία αυτή από τους άλλους συμμετέχοντες και τους εκπαιδευτές. Μερικές φορές φαίνεται ότι είναι σκοπιμότερο να διαιρείται το πρόγραμμα σε 5 στάδια (με 2 ένδοεπιχειρησιακά στάδια βασίζόμενα στην άνάληψη συγκεκριμένων έργασιών και 2 στάδια παρακολουθήσεως της εργασίας αυτής) και με βραχύτερη διάρκεια για το κάθε στάδιο.

δ) Ένα από τα ινστιτούτα προβλέπει αύξηση της «όμοδικής εκπαίδευσεως» που θα άποσκοπεί στην ένδυνάμωση της συνοχής μεταξύ των μελών της ομάδας (π.χ. της άνώτατης ήγεσίας, ή άνώτερων ή.σ., τα όποια δέν συνεργάζονται καλά μεταξύ τους) με την έκθεσή τους σε κοινούς κινδύνους — είτε

φυσικούς είτε οικονομικούς. Η βασική ιδέα της μεθόδου αυτής εκπαίδευσης είναι ότι με τὸν τρόπο αὐτὸν οἱ ἄνθρωποι ἔρχονται πλησιέστερα ὁ ἕνας πρὸς τὸν ἄλλο καὶ ἀναπτύσσουν ἀλληλοσυμπαραστάση, ὅταν ἀντιλαμβάνονται ὅτι σὲ τελικὴ ἀνάλυση τὰ ἐνδιαφέροντά τους εἶναι κοινά.

III. Τάσεις τῆς ἐκπαίδευσης καὶ ἀναπτύξεως μάντζερς ἀπὸ ἰνστιτοῦτα

1. Γενικὴ τάση. Τέσσερα ἰνστιτοῦτα (δηλ. 50%) ἐξέφρασαν τὴ γνώμη τους γιὰ τὸ γενικὸ ὕψος τῶν ἐργασιῶν ποὺ μποροῦν νὰ ἀναμένουν γιὰ τὸ μέλλον. Ὅλα αὐτὰ τὰ ἰνστιτοῦτα πιστεύουν ὅτι τὰ ἰνστιτοῦτα μετεκπαίδευσης καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ. στὴ Μ. Βρεταννία θὰ ἐπιζήσουν γιὰτὶ ὑπάρχει μεγάλη ἀγορά, ἀλλὰ ὅτι τὸ ποσοστὸ ἐπεκτάσεώς τους θὰ εἶναι μᾶλλον μικρὸ, ἔνεκα τοῦ ἀνταγωνισμοῦ τῆς ἐνδοεπιχειρησιακῆς ἐκπαίδευσης ἢ ὅποια θὰ αὐξηθεῖ γρήγορα.

2. Ἐνδοεπιχειρησιακὴ ἐκπαίδευση. Ἐξῆ ἰνστιτοῦτα (δηλ. 75%) προβλέπουν μιὰ ἀρκετὰ ταχεῖα αὐξηση τῆς ἐνδοεπιχειρησιακῆς ἐκπαίδευσης, καὶ τοῦτο γιὰτὶ πολλὲς ἐπιχειρήσεις ἢ τομεῖς ἐπιχειρήσεων καὶ ὀργανισμῶν θὰ προτιμήσουν νὰ παραγγεῖλουν τὸ σχεδιασμὸ — κομμένο καὶ ραμμένο στὰ μέτρα τους — προγραμμάτων ἐκπαίδευσης ἡ.σ., ἢ, μὲ ἄλλα λόγια, θὰ βάλουν τὰ ἰνστιτοῦτα ἐκπαίδευσης ἡ.σ. νὰ σχεδιάσουν καὶ νὰ ἐκτελέσουν προγράμματα καὶ σεμινάρια ποὺ νὰ καλύπτουν γνώσεις καὶ δεξιότητες τις ὅποιες χρειάζεται νὰ ἔχουν τὰ ἡ.σ. τους γιὰ νὰ ἀντιμετωπίσουν ἐπιτυχῶς καταστάσεις καὶ προβλήματα ποὺ προκύπτουν κατὰ τὴ διάρκεια τῆς ἐργασίας τους. Ἐνδείξεις τῆς τάσεως αὐτῆς μπορεῖ κανεὶς νὰ ἐντοπίσει ἀπὸ τώρα στὶς στατιστικὲς διαφορῶν ἰνστιτούτων. Ἐνα παράδειγμα ποὺ προέρχεται ἀπὸ τὰ στοιχεῖα ἐνὸς ἀπὸ τὰ γνωστότερα ἀγγλικά ἰνστιτοῦτα ἐκπαίδευσης ἡ.σ. δίνεται κατωτέρω. Τὰ στοιχεῖα αὐτὰ παριστοῦν τὰ ποσοστὰ τῶν συνολικῶν ἐργασιῶν τοῦ ἰνστιτούτου, τὰ ὅποια καταλαμβάνουν τὰ σεμινάρια ποὺ ὀργάνωσε τὸ ἰνστιτοῦτο αὐτὸ μέσα σὲ διάφορες ἐπιχειρήσεις καὶ μετριῶνται σὲ σπουδαστικὲς ἐβδομάδες.

1969	1970	1971	1972	1973	1974
10%	15%	18%	20%	20%	27%

3. Ἐνα ἀπὸ τὰ ἰνστιτοῦτα ἀνέφερε μιὰ σταδιακὴ τάση πρὸς ἐκπαιδευτικὰ κέντρα ἐπιχειρήσεων. Φυσικὴ συνέπεια τῆς ἀναπτύξεως τῆς ἐνδοεπιχειρησιακῆς ἐκπαίδευσης εἶναι ὅτι οἱ πολὺ μεγάλες ἐπιχειρήσεις ἢ οἱ ὁμάδες ἐπιχειρήσεων ποὺ ἐπιθυμοῦν νὰ κάνουν πολλὰ ἐσωτερικὰ σεμινάρια καὶ προγράμματα, χρειάζονται νὰ ἔχουν τοὺς κατάλληλους χώρους, τὸν κατάλληλο ἐξοπλισμὸ, τὸ κατάλληλο προσωπικὸ καὶ ἄλλα μέσα καὶ γι' αὐτὸ ἰδρύουν ἕνα ἐκπαιδευτικὸ κέντρο γιὰ ἡ.σ. ποὺ ἀνήκει στὴν ἐπιχείρηση καὶ τὸ ὅποιο διαθέτει ἐπαγγελματικὸ προσωπικὸ καὶ πολὺ μελετημένα καὶ ἀνεπτυγμένα μέσα διδασκα-

λίας. Σε μερικές περιπτώσεις, συνήθως όταν το εκπαιδευτικό κέντρο ανήκει σε μια ομάδα επιχειρήσεων, εργάζεται σαν ανεξάρτητο ινστιτούτο και χρεώνει κάθε μία από τις επιχειρήσεις με το κόστος των προγραμμάτων και σεμιναρίων στα όποια συμμετέχουν τα ή.σ. τους. Αυτά τα εκπαιδευτικά κέντρα για ή.σ. που ανήκουν στις επιχειρήσεις παρέχουν εκπαιδευτικές υπηρεσίες που αποβλέπουν μόνο στην ικανοποίηση των κανονικών μαζικών αναγκών της επιχειρήσεως και όχι και στις ειδικές περιπτώσεις. Όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση και όσο περισσότερη σημασία αποδίδει στην εκπαίδευση, τόσο μεγαλύτερο, πολυπλοκότερο και πιο μεθοδευμένο είναι και το εκπαιδευτικό κέντρο το όποιο χρειάζεται. Εφόσον υπάρχει (και αναμένεται ότι θα συνεχισθεί) η τάση για μεγαλύτερους οργανισμούς και πιο επαγγελματική διοίκηση θα πρέπει κανείς επίσης να προβλέψει αύξηση του αριθμού των εκπαιδευτικών κέντρων που ανήκουν σε επιχειρήσεις και της σχετικής τους σπουδαιότητος για την ανάπτυξη ή.σ. Επιπλέον, η ανάγκη να βρίσκονται οι μάνατζερς μακριά από το γραφείο τους για όρισμένα είδη σπουδών, (ώστε να μπορούν να συγκεντρωθούν στην εκπαίδευσή τους χωρίς να διακόπτονται και να ενοχλούνται από τις καθημερινές εργασίες και ακόμα έστω και για την ευνόικη επίδραση από την αλλαγή του περιβάλλοντος) ευνοεί τη μετακίνηση προς εκπαιδευτικά κέντρα που ανήκουν σε επιχειρήσεις τα όποια συνήθως τοποθετούνται σε ήρεμο και ειδυλλιακό περιβάλλον απομακρυσμένο από το χώρο εργασίας.

4. Μεγαλύτερη ποικιλία των εργασιών του ινστιτούτου. Όπως επισήμαναν δύο από τα ινστιτούτα (25%) ή προβλεπόμενη ανάπτυξη της ένδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσως και της εκπαίδευσως σε κέντρα που ανήκουν σε επιχειρήσεις δεν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα αναλάβουν ποτέ την εκπαίδευση των ή.σ. τους μόνες τους ή ότι τα ινστιτούτα θα έχουν λιγότερη εργασία στο μέλλον, αλλά μάλλον ότι η ποικιλία της εργασίας των ινστιτούτων θα διευρυνθεί. Μερικοί από τους σπουδαιότερους λόγους που φαίνεται πως υποστηρίζουν την άποψη πως ή εργασία των ινστιτούτων θα γίνει περισσότερο ποικίλη, χωρίς να ελαττωθεί σε όγκο, είναι οι ακόλουθοι :

a) Οι επιχειρήσεις γενικά θα έχουν στο μέλλον περισσότερη συναίσθηση της αξίας της εκπαίδευσως ή.σ. ή με άλλους λόγους θα δείχνουν περισσότερο ενδιαφέρον για την εκπαίδευση. Αυτό σημαίνει ότι :

i. Οι επιχειρήσεις που μέχρι τώρα δεν έχουν στείλει στελέχη τους σε σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσως και μετεκπαίδευσως ή.σ. θα αρχίσουν τώρα να χρησιμοποιούν αυτές τις υπηρεσίες των ινστιτούτων.

ii. Οι μικρές επιχειρήσεις που ήδη ασχολούνται με την εκπαίδευση και ανάπτυξη ή.σ. θα στέλνουν στο μέλλον περισσότερα στελέχη τους και συχνότερα για εκπαίδευση στα ινστιτούτα.

iii. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις ακόμα και αν αναπτύσσουν την ένδοεπιχειρησιακή τους εκπαίδευση, ακόμα και αν αποκτήσουν δικά τους κέντρα εκπαίδευσως, θα είναι υποχρεωμένες σε πολλές περιπτώσεις να στέλνουν ή.σ. τους σε ινστιτούτα, για την παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων και προγραμμά-

των καθόσον θά είναι πρακτικά αδύνατο και άντιοικονομικό άκόμα και για τά ένδοεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά κέντρα νά άποκτήσουν ειδικότητα για κάθε είδος σεμιναρίου και για κάθε άντικείμενο.

iv. Ένα άπό τά μεγαλύτερα πλεονεκτήματα τής εκπαίδευσεως ή.σ. σέ σεμινάρια ίνστιτούτων είναι ότι οί μνάτζερς προέρχονται άπό δ άφορες επιχειρήσεις και ώς έκ τούτου έχουν τήν εύκαιρία νά γνωριστούν μεταξύ τους, νά συζητήσουν κοινά προβλήματα και νά έπωφεληθούν και άπό τις έμπειρίες άλλων. Ός έκ τούτου μερικές επιχειρήσεις θά στέλνουν τούς μνάτζερς τους σέ σεμινάρια πού γίνονται άπό άνεξάρτητα ίνστιτούτα μόνο και μόνο για νά άποφύγουν τήν «διοικητική αίμομείξια» στην έπιχείρηση, νά παρακινήσουν τούς μνάτζερς τους για τήν άπόκτηση και τήν εισφορά νέων ιδεών.

v. Άκόμα και οί μεγαλύτερες και οί πιό συστηματικές επιχειρήσεις θά πρέπει νά στέλνουν τά άνώτερα ή.σ. τους σέ ειδικά σεμινάρια, πού γίνονται άπό ίνστιτούτα για άνώτερα στελέχη, ώστε νά εκπαιδέυσουν και νά άναζωογονήσουν αυτά γιατί άκόμα και οί μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν λίγα μόνο άνωτάτου επιπέδου στελέχη και δέν μπορούν νά δημιουργούν διαρκώς σεμινάρια μόνο γι' αυτή τήν ομάδα τών στελεχών.

β) Η συνεργασία μεταξύ άνεξαρτήτων ίνστιτούτων και επιχειρήσεων άναφέρθηκε άπό τέσσερα ίνστιτούτα. Οί επιχειρήσεις και τά ίνστιτούτα εκπαίδευσεως άναμένεται ότι θά συνεργαστούν περισσότερο στενά μεταξύ τους στό μέλλον παρότι θά παραμένουν άνεξάρτητα. Αύτή ή συνεργασία θά πάρει δύο μορφές :

i. Ένα άνεξάρτητο ίνστιτούτο εκπαίδευσεως ή.σ. θά άναλαμβάνει τήν εκτέλεση κλειστών σεμιναρίων και προγραμμάτων ειδικά σχεδιασμένων για τις άνάγκες μις επιχειρήσεως/πελάτου στους χώρους του και μέ τά δικά του μέσα.

ii. Ένα ίνστιτούτο θά άναλάβει νά βοηθήσει μιá έπιχείρηση κατά συμβουλευτικό τρόπο και έπίσης σέ μερικές περιπτώσεις μέ τήν παροχή εκπαιδευτικού προσωπικού νά φτιάξει δικά της προγράμματα έντός τής επιχειρήσεως. Προς τούτο ή έπιχείρηση θά χρειάζεται νά κατέχει τά κύρια στοιχεία (ειδικούς χώρους και έξοπλισμό), αλλά όχι και τις επαγγελματικές γνώσεις πού άπαιτούνται για τόν προγραμματισμό και τήν εκτέλεση σεμιναρίων και άλλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και για τήν παρακολούθησή τους.

5. Περισσότερη επαγγελματικότητα. Για νά άντέξουν στόν άνταγωνισμό έκ μέρους τών επιχειρήσεων και για νά κερδίσουν τήν έμπιστοσύνη και τή συνεργασία τους, τά ίνστιτούτα θά καταβάλλουν κάθε προσπάθεια για νά κάνουν τις ύπηρεσίες τους πιό επαγγελματικές και ώς έκ τούτου πιό άποτελεσματικές. Π.χ. θά πρέπει τά ίνστιτούτα νά καθορίζουν πιό συγκεκριμένα τούς σκοπούς πού επιδιώκουν μέ τó κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα και οί στόχοι τους νά είναι πιό σαφείς και κατά τó δυνατόν ποσοτικοί. Έπίσης θά πρέπει νά σχεδιάζουν τά σεμινάρια τους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε νά είναι δυνατή ή έπίτευξη αυτών τών στόχων πιό έπακριβώς.

Ε. Τὸ μέλλον τῆς ἐκπαιδεύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ. στὶς Ἠνωμένες Πολιτεῖες τῆς Ἀμερικῆς

Ι. Γενικὲς τάσεις τῆς ἀγορᾶς

1. Οἰκονομικοὶ κύκλοι. "Όλα τὰ ἀμερικανικὰ ἱνστιτοῦτα ποὺ ἔλαβαν μέρος στὴν ἔρευνα (δηλ. 100%) συμφώνησαν ὅτι ἡ ἀνάπτυξη καὶ ἡ ἐπιτυχία τῶν προγραμμάτων ἐκπαιδεύσεως ἡ.σ. θὰ συνεχίσει νὰ συνδέεται μὲ τοὺς οἰκονομικοὺς κύκλους (ἐπέκταση καὶ ὕφεση) τῶν βιομηχανικῶν χωρῶν. "Όλοι οἱ ἀντιπρόσωποι τῶν ἱνστιτοῦτων αὐτῶν συμφώνησαν, ὅτι σὲ μὴ οἰκονομικὴ ὕφεση τὰ πρῶτα κονδύλια ποὺ περικόπτονται, καὶ μάλιστα δραστικά, ἀναφέρονται στὴ διαφήμιση καὶ στὴν ἐκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ἡ.σ. Ἐν τούτοις, τὰ ἱνστιτοῦτα συμπλήρωσαν ὅτι οἱ δυσμενεῖς συνθῆκες ποὺ δημιουργοῦνται στὸν κλάδο τους κατὰ τὴν ὕφεση ἀντισταθμίζονται κατὰ κάποιον τρόπο ἀπὸ τὴ δημιουργία νέων συνθηκῶν στὴν ἀγορά. Π.χ. ἡ ὕφεση τοῦ 1974 στὸν κλάδο αὐτὸ στὶς Η.Π.Α. εἶχε σὰν ἀποτέλεσμα νὰ ἀναγκάσει τὸν κλάδο τῆς ἐκπαιδεύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ. νὰ ἀναζητήσει νέους τύπους δραστηριότητάς του γιὰ νὰ ἐπιβιώσει στὶς νέες συνθῆκες τῆς ἀγορᾶς. Ὡς ἐκ τούτου, παρότι ὅλα τὰ ἀμερικανικὰ ἱνστιτοῦτα ποὺ ρωτήθηκαν πρόβλεπαν συνέχιση τοῦ ἰσχυρότατου ἀνταγωνισμοῦ ποὺ ἐπικρατεῖ σήμερα καὶ κατὰ τὴν ἐπόμενη 10ετία, παρ' ὅλα αὐτὰ ἀναμένουν αὔξηση τοῦ ἀριθμοῦ τῶν προσφερόμενων προγραμμάτων ἐκπαιδεύσεως μάντζερς καὶ ἀναζωογόνηση τῆς ἔρευνας καὶ ἀναπτύξεως νέων τεχνικῶν διοικήσεως.

2. Αὔξηση τοῦ ἀνταγωνισμοῦ στὰ ἡγετικὰ ἐπίπεδα. "Όλα τὰ ἀμερικανικὰ ἱνστιτοῦτα ἀπὸ τὰ ὁποῖα ἐλήφθη συνέντευξη (100%) ἀναμένουν ὅτι ὁ ἀνταγωνισμὸς στὰ ἡγετικὰ ἐπίπεδα τῆς ἱεραρχίας θὰ αὔξηθεῖ πάρα πολὺ. Οἱ λόγοι ποὺ ὀδηγοῦν στὴν πρόβλεψη αὕτη εἶναι : α) ἡ σοβαρὴ ἐλάττωση τῆς κινητικότητος τῶν ἡ.σ. τῶν μεσαίων ἐπιπέδων ἱεραρχίας, τόσο μέσα σὲ μίαν ἐπιχείρηση ὅσο καὶ μέσα στὸν εὐρύτερο κλάδο στὸν ὁποῖο ὑπάγεται μίαν ἐπιχείρηση, καὶ β) ἡ μεγαλύτερη αἴσθησις ἐκ μέρους τῶν ἀμερικανικῶν ἐπιχειρήσεων τῆς ἀναγκαιότητος γιὰ αὔξηση τῆς ἀνταγωνιστικῆς τους θέσεως, δηλ. τῶν μεριδίων τους στὴν ἀγορά.

3. Αὔξημένη πολυπλοκότης τοῦ ρόλου τῶν μάντζερς. Σὰν ἀποτέλεσμα τῆς προβλέψεως τῆς τάσεως αὔξημένου ἀνταγωνισμοῦ στὰ μεσαῖα κυρίως ἐπίπεδα τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας, ὅλα τὰ ἔξετασθέντα ἀμερικανικὰ ἱνστιτοῦτα (100%) συμφωνοῦν ὅτι ἡ ἱκανότητα τῶν ἡ.σ. τοῦ μέλλοντος νὰ ἀνταπεξέρχονται ἐπιτυχῶς στὴν αὔξημένη πολυπλοκότητα τοῦ ρόλου τους ἀποτελεῖ ἓνα σπουδαῖο θέμα τὸ ὁποῖο ἀντιμετωπίζουν τὰ προγράμματα ἐκπαιδεύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ. τοῦ μελλοντος. Γιατὶ γιὰ νὰ ἐπιβιώσουν τὰ ἱνστιτοῦτα ἐκπαιδεύσεως μάντζερς πρέπει νὰ προσφέρουν ἀποτελεσματικὴ βοήθεια μὲ τὴν ἐκπαίδευση στὶς ἐπιχειρήσεις/πελάτες τους μὲ τὸ νὰ καθιστοῦν τοὺς μά-

νατζερς που εκπαιδεύονται σ' αυτά ικανούς να χειρίζονται επιτυχώς τα διάφορα προκύπτοντα θέματα στην αυξημένη πολυπλοκότητα του μέλλοντος. Σάν αποτέλεσμα αυτού πρέπει να αναμένεται ότι τα ινστιτούτα εκπαίδευσης ή.σ. θα δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην έρευνα, ανάπτυξη και εκλεπτυσμό νέων διοικητικών μεθόδων και εργαλείων.

4. Πρόοδος στην επιστημονική και τεχνολογική ανάπτυξη. Ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες που αναφέρθηκαν από δύο ινστιτούτα μετεκπαίδευσης (66,7%) ότι συμβάλλει στην αύξηση της πολυπλοκότητας του ρόλου των ή.σ. ήταν η ταχεία ανάπτυξη νέων επιστημονικών τεχνικών και τεχνολογικών μεθόδων κατά την 10ετία που πέρασε. Πολλές από τις τεχνολογικές αυτές καινοτομίες και αναπτύξεις ήταν αποτέλεσμα των περιορισμένων συνθηκών της αγοράς των έτων που ακολούθησαν το 1970, ιδιαίτερα εκείνων των συνθηκών που προέκυψαν από το πρόβλημα της ένεργειας που αύξησε το κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων και εξανάγκασε τη βιομηχανία να επεκτείνει τα επιστημονικά και τεχνολογικά της όρια με νέες ανακαλύψεις, ώστε να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση. Ένα από τα έρωτηθέντα ινστιτούτα ανέφερε ότι και μόνο στα μετά το 1970 έτη οι νέες ανακαλύψεις στον επιστημονικό τομέα ήταν θεαματικές και σάν λίγα ένδεικτικά παραδείγματα ανέφερε την ανακάλυψη των βακτηριδίων απορροφήσεως πετρελαιοειδών στη θάλασσα, νέους τύπους ένεργειακών υγρών, βελτιώσεις στην έπικοινωνία μέσω δορυφόρων και στους μικροϋπολογιστάς. Αναμένεται δέ ότι αυτή η ανάπτυξη επιστημονικών και τεχνολογικών έφευρέσεων θα συνεχιστεί, και μάλιστα με αυξημένο ρυθμό ένεκα του ότι οι προκλήσεις του μέλλοντος αναμένονται πιο άμεσες.

5. Αύξηση του ενδιαφέροντος για τον ανταγωνισμό του έξωτερικού. Ένα από τα έρευνηθέντα ινστιτούτα (33,3%) πιστεύει ότι παρουσιάζεται αύξηση του ενδιαφέροντος από τις άμερικανικές επιχειρήσεις για την άπειλή του αυξανόμενου ξένου ανταγωνισμού (π.χ. οι φόβοι των άμερικανικών επιχειρήσεων ηλεκτρονικών συσκευών σε ό,τι άφορᾶ τις εισαγωγές τηλεοράσεων και ραδιοφώνων από την Ίαπωνία). Σάν αποτέλεσμα του αυξανόμενου αυτού ενδιαφέροντος, το ινστιτούτο αυτό αναμένει ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη ή.σ. στο μέλλον θα άπευθύνεται στις προκλήσεις που δημιουργεί ο διεθνής ανταγωνισμός.

II. Τάσεις ειδικών προγραμμάτων

1. Ποικιλία περιεχομένου. Όλα τα άμερικανικά ινστιτούτα εκπαίδευσης μάντατζερς που ρωτήθηκαν (100%) συμφωνούν ότι οι κύκλοι της οικονομίας άνανακλώνται σε κυκλική προτίμηση και έμφαση σε διάφορους τομείς των επιχειρήσεων. Από κοινού τα στοιχεία που συλλέχτηκαν από τα σπουδαιότερα άμερικανικά ινστιτούτα εκπαίδευσης και ανάπτυξεως ή.σ. μᾶς δίνουν την άκόλουθη χρονολογική εξέλιξη στις προτιμήσεις των επιχειρήσεων για

προγράμματα εκπαίδευσεως ή.σ. για την πρόσφατη ιστορία της αμερικανικής οικονομικής αναπτύξεως.

Χρονολογία

Ο πιο δημοφιλής τομέος εκπαίδευσεως ή.σ.

1946 και έπειτα

ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Σάν άποτέλεσμα τών έπιστημονικών και τεχνικών ανακαλύψεων που έπιτεύχθηκαν ένεκα τών πολεμικών προσπαθειών ήταν νά δοθει έμφαση στην εκπαίδευση ή.σ. κατάλληλων νά χειρίζονται πιο πολύπλοκες μηχανές και μηχανισμούς και πιο αυτοματοποιημένη παραγωγή.

10ετία του 1950

ΜΑΡΚΕΤΙΓΚ

Η τρομερή ανάπτυξη του διαθέσιμου εισοδήματος και ή παραγωγή ενός πελώριου όγκου καταναλωτικών προϊόντων είχε σαν άποτέλεσμα νά δοθει έμφαση στην εκπαίδευση μάνατζερς κατάλληλα εξοπλισμένων νά διανέμουν και νά πωλούν τά νέα αυτά προϊόντα και τις ύπηρεσίες στις πιο ανταγωνιστικές τιμές στην αγορά.

Τελευταία έτη της 10ετίας του '50

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Η ύφεση του τέλους της 10ετίας του 1950 εξανάγκασε την αμερικανική βιομηχανία νά περικόψει τά πελώρια και συνεχώς πιο άκριβά προγράμματα μάρκετιγκ και προωθήσεως τών πωλήσεων και νά αναθεωρήσει τη σπουδαιότητα τών τεχνικών και μεθόδων οικονομικής διαχειρίσεως, όπως π.χ. άνάλυση χρηματικών ροών (cash flow), αξιολογήσεως επενδύσεων, κλπ.

10ετία του 1960

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ

Η πελώρια οικονομική επέκταση της δεκαετίας του 1960 σε συνδυασμό με την ταχεία έπιστημονική και τεχνολογική ανάπτυξη, που ήταν κυρίως άποτέλεσμα του διαστημικού προγράμματος της ΝΑΣΑ και του πολέμου του Βιετνάμ, εύρισκε άντανάκλαση στην ταχεία διείσδυση της εκπαίδευσεως ή.σ. στη χρησιμοποίηση τών ήλεκτρονικών ύπολογιστών και σε άλλα συστήματα προηγμένης τεχνολογίας.

10ετία του 1970
και μέλλον

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Όλα τά αμερικανικά ίνστιτούτα εκπαίδευσεως και αναπτύξεως ή.σ. που έξετάσθηκαν (100%) αναμένουν ότι τά προγράμματα εκπαίδευσεως στο γενικό

μάνατζμεντ θά συνεχίσουν και στο μέλλον την τάση τους να αποτελούν τον μεγαλύτερο όγκο και να καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο στα προγράμματα εκπαίδευσης ή.σ.. Τα προγράμματα γενικής διοικήσεως αποτελούνται από την εκπαίδευση σε διάφορα θέματα που περιλαμβάνουν π.χ. τον καταναλωτισμό (consumerism), την αξιοπιστία των προϊόντων και την ασφάλεια, τις επικοινωνίες, την παρακίνηση των εργαζόμενων και την επιχειρησιακή νομοθεσία.

10ετία του 1970
και μέλλον

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

“Όλα τα άμερικανικά ινστιτούτα που εξετάσθηκαν (100%) αναμένουν ότι η εκπαίδευση μάνατζερς στο μέλλον θα ρίξει το βάρος της κυρίως σε θέματα προσωπικού. “Όλοι πιστεύουν ότι τα καθήκοντα του διευθυντού προσωπικού στο μέλλον θα είναι συνεχώς πιο πολύπλοκα.

10ετία του 1970
και μέλλον

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

“Όλα τα άμερικανικά ινστιτούτα που εξετάσθηκαν (100%) αναμένουν ότι τα οικονομικά θα είναι πάλι δημοφιλής περιοχή εκπαίδευσης των ή.σ. στο μέλλον, σαν αποτέλεσμα των εξαιρετικά ανταγωνιστικών συνθηκών της αγοράς οι οποίες προβλέπεται ότι θα επικρατήσουν στο μέλλον.

10ετία του 1970
και μέλλον

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ

“Όλα τα άμερικανικά ινστιτούτα που εξετάσθηκαν (100%) συμφωνούν ότι οι όμοσπονδιακοί νόμοι σχετικά με τα προγράμματα «ΐσων ευκαιριών και καταφατικής δράσεως» (Equal Opportunity and Affirmative Action), τα οποία αναφέρονται στις μειονότητες, σε συνδυασμό με άλλους νόμους και αποφάσεις του Ύπουργείου Ύγιεινής, Παιδείας και Εϋημερίας (Department of Health, Education and Wellfair) του Ύργανισμού Ύργασιακής Ασφαλείας και Ύγείας (Occupational Safety and Health Administration) του Ύργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων (Food and Drug Administration), και της Ύμοσπονδιακής Ύπιτροπής Ύμπορίου (Federal Trade Commition) έκαναν τις σχέσεις με τη δημόσια διοίκηση σημαντικό τομέα συγκεντρώσεως του ένδιαφέροντος των προγραμμάτων εκπαίδευσης μάνατζερς στο μέλλον.

10ετία του 1970
και μέλλον

ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Κατά την άποψη ενός από τα εξετασθέντα άμερικανικά ινστιτούτα εκπαίδευσεως ή.σ. (δηλ. 33,3%), οι προκλήσεις για ανάπτυξη διαζευκτικών πηγών

ένεργειας, σὲ συνδυασμὸ μὲ τὴν ἐκρηκτικὴ μεγέθυνση τῆς ἐπιστήμης καὶ τῆς τεχνολογίας, ἔκαναν τὴν ἔρευνα καὶ ἀνάπτυξη προϊόντων νὰ εἶναι συνεχῶς πρὸ ἐνδιαφέρον θέμα στοὺς κύκλους τῆς ἀμερικανικῆς βιομηχανίας.

10ετία τοῦ 1970
καὶ μέλλον

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΗΛΙΚΙΩΜΕΝΟΥΣ
ΚΑΙ ΠΕΡΙ ΗΛΙΚΙΩΜΕΝΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ
ΜΕΣΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ

Ἐνα ἀπὸ τὰ ἀμερικανικὰ ἰνστιτοῦτα ποὺ ἐξετάσθησαν (33,3%) ἀναμένει ὅτι τὰ προγράμματα καὶ σεμινάρια ποὺ θὰ ἀπευθύνονται καὶ / ἢ ποὺ θὰ πραγματευθῶνται θέματα γιὰ ἡλικιωμένα μέσα ἡ.σ. θὰ γίνονται συνεχῶς πρὸ δημοφιλῆ γιὰ τὴ μετεκπαίδευση ἡ.σ. Κατὰ τὴν ἄποψη τοῦ ἐκπροσώπου τοῦ ἰνστιτοῦτου αὐτοῦ, τοῦτο ὀφείλεται στὴ στασιμότητα τῆς κινητικότητας τῶν μανάτζερς μεσαίων ἐπιπέδων καὶ στὰ προβλήματα ποὺ δημιουργήθηκαν ἀπὸ τὴν ἀπόλυση ἡλικιωμένων ὑπαλλήλων. Ἡ ἐκπαίδευση στὸ μέλλον ἀναμένεται ὅτι θὰ στραφεῖ ἀρκετὰ πρὸς τὴν ἐκπαίδευση ἐπὶ θεμάτων σταδιοδρομίας καὶ στόχων, οἰκογενειακοῦ προγραμματισμοῦ ἐπαγγελματικῆς καθοδηγήσεως καὶ τοποθετήσεως πρὸς τὶς οἰκογενειακὲς ἐπικοινωνίες. Ἐπὶ πλέον αὐτὸ συνδέεται ἐπίσης μὲ τὴν αὔξουσα τάση τῆς βιομηχανίας γιὰ περισσότερη σύνδεση τῆς ἐπιχειρησιακῆς καὶ τῆς οἰκογενειακῆς ζωῆς στὶς δραστηριότητες τῆς ἐπιχειρήσεως.

2. Σεμινάρια μὲ δομὴ ἢ χωρὶς δομὴ (Structured versus non structured). Ὅλα τὰ ἀμερικανικὰ ἰνστιτοῦτα ποὺ ἐξετάσθησαν (100%) ἀναμένουν μίαν τάση πρὸς τὴν ἀνάπτυξη περισσότερο δομημένων προγραμμάτων καὶ σεμιναρίων. Ὅλα τὰ ἰνστιτοῦτα ἀναφέρθησαν στὸ γεγονός ὅτι οἱ συμμετέχοντες σήμερα ἔχουν μεγαλύτερες ἀπαιτήσεις ἀπὸ τὴν ἐκπαίδευση ποὺ λαμβάνουν σὲ ὅ,τι ἀφορᾷ τὴν ποσότητα καὶ τὴν ποιότητα τῶν λαμβανομένων γνώσεων, κυρίως γιὰτὶ ὁ χρόνος ποὺ καταναλίσκουν γιὰ τὴν ἐκπαίδευση γίνεται συνεχῶς καὶ πρὸ πολῦτιμος γι' αὐτοὺς. Ἐπιπλέον ἓνα ἀπὸ τὰ ἰνστιτοῦτα εἶπε ὅτι τὸ ἐνδιαφέρον γιὰ σεμινάρια τύπου ἐργαστηρίου (work shop courses) — δηλαδὴ μίαν σύσκεψη χωρὶς δομὴ συγκεκριμένο πρόγραμμα ὅπου τὰ ἡ.σ. μιλοῦν γιὰ διάφορα προβλήματα σὲ ἄλλα ἡ.σ. — μὲ τὴν πάροδο τῶν ἐτῶν ἔχασαν τὸ ἐνδιαφέρον τῶν ἡ.σ. Ἐπίσης ἐπισημάνθηκε ἀπὸ τὸ ἴδιο ἰνστιτοῦτο ὅτι οἱ συμμετέχοντες σήμερα εἶναι περισσότερο μορφωμένοι ἀπ' ὅ,τι ἄλλοτε καὶ ὡς ἐκ τούτου τὰ σεμινάρια μὲ πολλὴ δομὴ (δηλ. ἐκεῖνα στὰ ὁποῖα ὁ εἰσηγητὴς σὲ πολὺ μεγάλο ποσοστὸ παρουσιάζει μόνος του, χωρὶς πολλὴ συζήτηση μὲ τοὺς συμμετέχοντες, τὴν ὕλη ποὺ πρέπει νὰ ἐκμάθουν αὐτοὶ) γίνονται περισσότερο κατανοητὰ καὶ χρήσιμα γιὰ τοὺς μανάτζερς τῶν μεσαίων ἐπιπέδων. Οἱ ἀκόλουθες χρονολογίες παρουσιάζουν τὶς ἐναλλαγὰς στὴν ποσότητα δομῆς τῶν σεμιναρίων ἐνὸς ἀπὸ τὰ σπουδαιότερα ἀμερικανικὰ ἰνστιτοῦτα ἐκπαίδευσῆς ἡ.σ. κατὰ τὰ τελευταῖα 15 ἔτη.

	1962	1976
α) Μαθήματα (courses) : εκπαίδευση με πολλή δομή	11%	40%
β) Πληροφορήσεις (orientations) : μέτρια δομή	30%	56%
γ) Έργαστήρια (workshops) : με ελάχιστη δομή	59%	4%

3. Ένεργητική έναντι παθητικής μαθήσεως. Όλα τα ινστιτούτα που συμμετείχαν στην έρευνα (100%) διαβλέπουν μία τάση προς περισσότερο ενεργητική μάθηση ή όποια βασίζεται πάνω στους ρόλους της πραγματικής εργασίας των συμμετεχόντων. Τέτοιες καταστάσεις ενεργού μαθήσεως θα περιλαμβάνουν τεχνικές όπως ή υπόδυση ρόλων, συμμετοχική εκπαίδευση και προσομοίωση πραγματικών περιστατικών. Πάντως όλα τα ινστιτούτα είπαν συμπληρωματικά ότι αναμένουν πώς ή παραδοσιακή διάλεξη θα παίξει και στο μέλλον ένα σημαντικό ρόλο σε πολλά από τα προγράμματα εκπαιδεύσεώς τους τα οποία θα περιλαμβάνουν διαλέξεις δηλ. εισήγηση εκ μέρους των διδασκόντων σε συνδυασμό με τη χρήση διαφανειών, κασσετών video και έτοιμων προγραμμάτων που περιλαμβάνουν διάφορα όπτικοακουστικά και λοιπά βοηθητικά μέσα.

4. Έξειδίκευση και γενικοποίηση ή γενίκευση. Όλα τα ινστιτούτα που έλαβαν μέρος στην έρευνα (100%) πρόβλεψαν μία τάση άφ' ενός προς περισσότερο εξειδικευμένα σεμινάρια και προγράμματα μετεκπαιδεύσεως και άφ' άλλου και ταυτόχρονα προς γενικά σεμινάρια και κυρίως προγράμματα μετεκπαιδεύσεως τα οποία συνήθως έχουν πολύ μεγαλύτερη διάρκεια από τα εξειδικευμένα σεμινάρια. Κατά την άποψη ενός από τα έρευνηθέντα ινστιτούτα, τα γενικά και μακροχρόνια προγράμματα μετεκπαιδεύσεως θα αναφέρονται κυρίως σε κατώτερα ή.σ., ενώ τα εξειδικευμένα σεμινάρια θα αναφέρονται σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχικής πυραμίδος, κυρίως όμως στα μεσαία κλιμάκια. Ο εκπρόσωπος του ίδιου ινστιτούτου διατύπωσε επίσης τη γνώμη ότι γενικά σεμινάρια ιδιαίτερου όμως χαρακτήρος θα επισκέπτονται και οι ανήκοντες στα άνωτερα επίπεδα της ιεραρχίας.

5. Αύξηση της αξιολογήσεως των σεμιναρίων. Όλα τα άμερικανικά ινστιτούτα που έλαβαν μέρος στην έρευνα (100%) αναμένουν ότι στο μέλλον θα δίδεται περισσότερη σημασία σε περισσότερο άκριβη και υπεύθυνη αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ότι γι' αυτόν τον λόγο θα αναπτυχθούν λεπτομερείς και συστηματικές μέθοδοι και τεχνικές κρίσεως της έπιτυχίας των προγραμμάτων εκπαιδεύσεως και ανάπτυξεως ή.σ. Οι νέες αυτές τεχνικές θα βασίζονται κατ' άρχην περισσότερο σε ποιοτικά στοιχεία αλλά θα καταβληθεί προσπάθεια και ποσοστοποιήσεως αυτών των μεθόδων.

III. Τάσεις της εκπαιδεύσεως ή.σ. σε ινστιτούτα

1. Διεθνοποίηση: α) Όλα τα ινστιτούτα που ρωτήθηκαν (100%) συμφωνούν στο ότι διαφαίνεται μία τάση προς μεγαλύτερη διεθνοποίηση της εκπαιδεύσεως μάντζερς. Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει την άμερικανική

και την διεθνή εκπαίδευση βάσει στοιχείων του μεγαλύτερου ινστιτούτου εκπαίδευσης managers :

	Άμερικανική	Διεθνής	Σύνολο
Άριθμός συμμετεχόντων σε σεμινάρια τὸ 1976	68.220	7.580	75.800
Ποσοστὸ (%)	90%	10%	100%
Άριθμός σεμιναρίων και συναντήσεων τὸ 1976	2.000	200	2.200
Ποσοστὸ (%)	89%	11%	100%

Πρέπει νὰ σημειωθεῖ ὅτι λίγα μόλις χρόνια πρὶν, τὰ σεμινάρια καὶ τὰ προγράμματα μετεκπαιδύσεως τὰ ὁποῖα ἀναφέρονταν σὲ διεθνή θέματα ἦταν σχεδὸν ἀνύπαρκτα.

β) Ἐνα ἀπὸ τὰ ἐρευνηθέντα ἰνστιτούτα μετεκπαιδύσεως (33,3%) ἀναμένει ὅτι ἡ τάση γιὰ διεθνοποίηση θὰ ἀκολουθήσει τρεῖς βασικὲς γραμμές :

— αὐξηση εἰδικῶν πολυεθνικῶν καὶ διεθνῶν προγραμμάτων μετεκπαιδύσεως

— αὐξηση τοῦ ἀριθμοῦ τῶν συμμετεχόντων, οἱ ὁποῖοι προέρχονται ἀπὸ τὸ ἐξωτερικὸ καὶ

— αὐξηση τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ὁδηγῶν ἢ καταλόγων καὶ δημοσιεύσεων διεθνοῦς διοικήσεως.

γ) Ἐνα ἀπὸ τὰ τρία ἰνστιτούτα (33,3%) πιστεύει ὅτι ἡ τάση πρὸς διεθνοποίηση τῆς ἐκπαιδύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ. θὰ εἶναι πολὺ σημαντικὴ στὴν Εὐρώπη, ὅπου ἡ πολυεθνικὴ κοινωνία τῆς προσπαθεῖ νὰ συνυφανθεῖ πῶς στενά, ἀπὸ ὅ,τι στὶς Η.Π.Α.

δ) Ἐνα ἄλλο ἀπὸ τὰ ἀμερικανικὰ ἰνστιτούτα, τὰ ὁποῖα ἐρευνήθηκαν (33,3%) ἐξαπεκρίθησε τὴν ἐκπαίδευση ἡ.σ. πὺρ γίνεται στὴν Ἄμερικὴ σὰν πῶς ἐξειδικευμένη καὶ περισσότερο προσανατολισμένη πρὸς τὴν πρακτικὴ, λιγότερο ἀκαδημαϊκὴ καὶ βραχύτερης διάρκειας ἀπ' ὅ,τι ἡ ἀντίστοιχη ἐκπαίδευση πὺρ γίνεται ἄλλοῦ. Ὁ ἐκπρόσωπος τοῦ ἴδιου ἰνστιτούτου τόνισε ὅτι κατὰ τὴ γνώμη του τὰ ξένα ἰνστιτούτα ἐκπαιδύσεως στελεχῶν δίνουν περισσότερὴ σημασία στὰ ἀποδεικτικὰ πὺρ χορηγοῦν, ἐνῶ τὰ ἀμερικανικὰ δίνουν περισσότερὴ σημασία στὴν ποιότητα τῆς ἐκπαιδύσεως.

2. Δημόσια διοίκηση καὶ μὴ κερδοσκοπικοὶ ὄργανοι. Ὅλα τὰ ἀμερικανικὰ ἰνστιτούτα πὺρ συμμετεῖχαν στὴν ἐρευνα (100%)

αναμένουν αύξηση του ποσοστού της εκπαίδευσεως ή.σ. ή όποία άπευθύνεται πρὸς τὴν δημόσια διοίκηση καὶ πρὸς μὴ κερδοσκοπικούς ὀργανισμούς, ἀλλὰ ἀκόμα μεγαλύτερη ἀναμένεται νὰ εἶναι ἡ συμμετοχὴ γενικά σὲ σεμινάρια καὶ προγράμματα μετεκπαιδύσεως ή.σ. ἀπὸ τὰ ὡς ἄνω εἶδη οἰκονομικῶν μονάδων. Ὁ ἀντιπρόσωπος τοῦ παραπάνω ἰνστιτούτου ἀναφέρει χαρακτηριστικά ὅτι οἱ ὀργανισμοὶ ὑγειονομικῆς περιθάλψεως, ἐκπαιδευτήρια, μονάδες τῆς δημόσιας διοικήσεως, ἐργατικά συνδικάτα καὶ θρησκευτικὲς καὶ ἐκκλησιαστικὲς ὀργανώσεις εἶναι μερικὲς ἀπὸ τὶς οἰκονομικὲς μονάδες ποὺ κατὰ τὸ πρόσφατο κυρίως παρελθὸν προσπαθοῦν νὰ ἐκμεταλλευθοῦν καὶ νὰ ἀξιοποιήσουν τὴν ἐκπαίδευση ποὺ παρέχεται στὰ ή.σ. γενικά.

3. Ἀνταγωνισμὸς ἀπὸ τὴν ἐνδοεπιχειρησιακὴ ἐκπαίδευση. Ὅλα τὰ ἀμερικανικά ἰνστιτούτα ποὺ συμμετεῖχαν στὴν ἔρευνα (100%) ἀναμένουν μικρὸ μόνο ἀνταγωνισμὸ ἀπὸ τὴν ἐνδοεπιχειρησιακὴ ἐκπαίδευση στὶς ἐπιχειρήσεις. Ἡ ἄποψη αὐτὴ στηρίχθηκε κυρίως στὰ ἐξῆς στοιχεῖα :

α) Τὴν ἐπιτυχία τῶν ἐνδοεπιχειρησιακῶν προγραμμάτων ἐκπαίδευσεως ποὺ παρέχονται ἀπὸ τὰ ἴδια τὰ ἰνστιτούτα.

β) Ὅτι ἡ ἀγορὰ χρειάζεται τοὺς διαφορετικούς τύπους ἐκπαίδευσεως ποὺ προσφέρονται ἀπὸ τὰ ἀνεξάρτητα ἰνστιτούτα ἐκπαίδευσεως μάλιστα καὶ τὰ ἐνδοεπιχειρησιακὰ προγράμματα.

γ) Τὰ ἀνεξάρτητα ἰνστιτούτα ἐκπαίδευσεως καὶ ἀναπτύξεως ή.σ. θὰ εἶναι περισσότερο σὲ θέση νὰ ἀφιερῶσουν μεγαλύτερη προσπάθεια καὶ χρόνο γιὰ τὴν ἔρευνα καὶ ἀνάπτυξη νέων ἐκπαιδευτικῶν τεχνικῶν σὲ σχέση μὲ τὶς ἐπιχειρήσεις ποὺ προσφέρουν ἐσωεπιχειρησιακὰ προγράμματα.

4. Ἀνάλυση καὶ ἀξιολόγηση τῶν ἀναγκῶν ἐκπαίδευσεως. Δύο ἀπὸ τὰ ἰνστιτούτα ἐκπαίδευσεως ή.σ. ἀπὸ τὰ ὅποια ἐλήφθησαν συνεντεύξεις στὶς Η.Π.Α. (66,7%) ἀναμένουν ὅτι τὰ ἰνστιτούτα αὐτὰ θὰ δώσουν μεγαλύτερη ἔμφαση στὸ μέλλον γιὰ τὴν ἀνάπτυξη πιὸ ἐπακριβῶν τεχνικῶν καὶ μεθόδων γιὰ τὴν διαπίστωση καὶ μέτρηση τῶν ἀναγκῶν τῶν ἐπιχειρήσεων / πελατῶν. Καὶ τὰ δύο ἰνστιτούτα αὐτὰ ἀποδίδουν τὴν ἀναμενόμενη αύξηση στὴν ἔρευνα καὶ ἀνάπτυξη τῆς ἀξιολόγησεως ἢ τῆς ἀναλύσεως τῶν ἀναγκῶν στὴ ζήτηση (ἀπαίτηση) τῶν ἐπιχειρήσεων γιὰ μεγαλύτερη ἰκανότητα, ἀρμοδιότητα καὶ ἀξιοπιστία κατὰ τὴν διάγνωση τῶν ἀναγκῶν τους.

5. Ὁ ὄγκος τῆς ἐκπαίδευσεως μάλιστα. Ὅλα τὰ ἰνστιτούτα ποὺ ἐρευνήθηκαν (100%) πιστεύουν ὅτι ἡ ἐπιτυχία τους στὸ μέλλον θὰ εἶναι περισσότερο συνυφασμένη μὲ τὸν ἀριθμὸ καὶ τὴν ποικιλία τῶν ὑλικῶν καὶ βοηθητικῶν μέσων ἐκπαίδευσεως ποὺ θὰ μποροῦν νὰ παρουσιάσουν σὲ κάθε σεμινάριο [ἔντυπα συστήματα ὀπτικοακουστικῶν μέσων, ἐπίκαιρες εἰδήσεις (news letters) καὶ δημοσιεύσεις].

6. Ἡ τιμὴ γιὰ τὴν παροχὴ ἐκπαίδευσεως. Δύο ἀπὸ τὰ ἀμερικανικά ἰνστιτούτα ποὺ συμμετεῖχαν στὴν ἔρευνα (66,7%) ἀναμένουν ὅτι

σταδιακά τὰ ἰνστιτούτα ἐκπαιδύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ. θὰ ἀποδυσθῶν σὲ περισσότερο ἀνταγωνισμό καὶ ὡς πρὸς τὸν καθορισμὸ τῶν τιμῶν (διδάκτρων) παρακολουθήσεως σεμιναρίων καὶ ἄλλων προγραμμάτων. Πιστεύουν ὅτι αὐτὸ θὰ εἶναι ἀπόρροια τῆς ἀναμενόμενης αὐξήσεως τοῦ ἀνταγωνισμοῦ στὴ σχετικὴ ἀγορὰ γιὰ τὸ μέλλον.

7. Διδακτικὸ προσωπικόν. Δύο ἀπὸ τὰ ἀμερικανικὰ ἰνστιτούτα ποὺ συμμετεῖχαν στὴν ἔρευνα (66,7%) ἀναμένουν ὅτι ἡ ποιότητα τοῦ διδακτικοῦ τοῦ προσωπικοῦ θὰ ἀποτελεῖ συνεχῶς καὶ πιὸ σπουδαῖο παράγοντα στὴν ἐπιλογή προγραμμάτων μετεκπαιδύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ. ἀπὸ τὶς ἐπιχειρήσεις καὶ θὰ ὀδηγήσει τὰ ἰνστιτούτα ἐκπαιδύσεως μάλιστα στὴν ἀναζήτηση διδακτικοῦ προσωπικοῦ μὲ συνεχῶς ὑψηλότερη στάθμη.

8. Ἐπαγγελματικὸ ποίηση. Ὅλα τὰ ἰνστιτούτα ποὺ συμμετεῖχαν στὸ ἀμερικανικὸ τμήμα τῆς ἐν λόγω ἔρευνας (100%) ἀναμένουν μιὰ συνεχῶς μεγαλύτερη προσαρμογὴ τοῦ τύπου ἐκείνου τῆς ἐκπαιδύσεως τὸν ὅποιο προσφέρουν πρὸς τὸ σκοπὸ τῆς ἐκπαιδύσεως. Σὲ γενικὲς γραμμὲς τὰ ἰνστιτούτα ἐκπαιδύσεως καὶ ἀναπτύξεως μάλιστα γίνονται ὄλο καὶ περισσότερο μεθοδικὰ καὶ προσφέρουν ὑπηρεσίες συνεχῶς ὑψηλότερης ποιότητος.

ΣΤ. Συγκριτικὴ ἀνάλυση τῶν τάσεων ποὺ ἀναμένονται στὴν Ἑλλάδα, τὴ Δ. Γερμανία, τὴ Μ. Βρεταννία καὶ τὶς Η.Π.Α.

Ι. Γενικὲς τάσεις τῆς ἀναπτύξεως ἡγετικῶν στελεχῶν

Ἀποτελεῖ γενικὴ γνώμη ὅλων τῶν χωρῶν στὶς ὁποῖες ἐπεξετάθη ἡ ἔρευνα, ὅτι ἡ ζήτηση γιὰ ὑπηρεσίες ἐκπαιδύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡγετικῶν στελεχῶν θὰ αὐξηθεῖ στὸ μέλλον. Ἐν τούτοις εἶναι σαφές, ἀπὸ τὶς ληφθεῖσες ἀπαντήσεις, ὅτι ὁ βαθμὸς αὐξήσεως ποὺ ἀναμένεται στὶς χῶρες τὶς ὁποῖες περιέλαβε ἡ ἔρευνα διαφέρει μεταξὺ τῶν διαφόρων χωρῶν.

Πιὸ συγκεκριμένα ἀπὸ τὰ συλλεγόμενα στοιχεῖα, συνάγεται ὅτι οἱ ἑλλήνικοι ὀργανισμοὶ ἐκπαιδύσεως καὶ ἀναπτύξεως προσωπικοῦ, ἀλλὰ ἐξ ἴσου καὶ οἱ γερμανικοὶ πιστεύουν ὅτι στὸ μέλλον θὰ ὑπάρξει ὁπωσδήποτε μεγάλη αὐξηση τῆς ζήτησεως γιὰ ἐκπαίδευση, μετεκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ἡγετικῶν στελεχῶν. Παρ' ὅτι τὰ ἐρωτηθέντα ἰνστιτούτα καὶ στὶς δύο αὐτὲς χῶρες στὸ σύνολό τους (δηλ. 100%) ἐπίστευαν ὅτι στὸ μέλλον θὰ γίνετα πολὺ περισσότερη ἐκπαίδευση μάλιστα, ἐν τούτοις ὑπάρχει μιὰ βασικὴ διαφορὰ στὸ ἀναμενόμενο μέλλον στὶς δύο αὐτὲς χῶρες. Οἱ μὲν Γερμανοὶ ἐπίστευαν ὅτι θὰ ὑπάρξει μᾶλλον ἀπρόσκοπτη αὐξηση τῆς ἐκπαιδύσεως, ἐνῶ οἱ ἐκπρόσωποι τῶν ἑλληνικῶν ἰνστιτούτων ἐκπαιδύσεως μάλιστα βλέπουν μὲν ὅτι ὑπάρχουν πάρα πολὺ μεγάλα κενὰ σὲ ὅ,τι ἀφορᾷ τὶς ἐπαγγελματικὲς γνώσεις μάλιστα στὶς ἐλληνικὲς ἐπιχειρήσεις, ὅτι ὁπωσδήποτε αὐτὰ τὰ κενὰ θὰ πιέζουν τὶς ἐπιχειρήσεις καὶ ὅτι ἔτσι ἀναγκαστικὰ καὶ ἔνεκα τοῦ ἐνδιαφέροντος πολλῶν

ήγετικών στελεχών θα εύρεθεί τρόπος, έστω με άργο ρυθμό, να καλυφθούν, έν τούτοις όμως πιστεύουν ότι θα υπάρξουν δυσκολίες πρὸς τήν εξέλιξη αυτή. Ένα σοβαρότατο έμπόδιο γιά τή δημιουργία επαγγελματικού μάνατζμεντ στις έλληνικές επιχειρήσεις, πιθανώς μάλιστα τὸ σοβαρότερο έμπόδιο γιά τήν ταχεία εξάπλωση τῆς εκπαίδευσέως ήγετικών στελεχών είναι ή νοοτροπία όρισμένων ήγετών προσωπικών ή οικογενειακών επιχειρήσεων οί όποιοι είναι έντελῶς αὐτοδημιούργητοι, ανήκουν στην «πρώτη γενεά» και έχουν μάλλον άπαρχαιωμένες αντίληψεις γιά τὰ προσόντα και τις γνώσεις πού πρέπει νά έχουν οί υπό αὐτούς εργαζόμενοι μάνατζερς. Μερικοί άπ' αὐτούς θεωρουν χαμένο χρόνο και χρήμα τήν εκπαίδευση (τὸ άν έχουν δικιο ή όχι εξαρτάται άπό τήν ποιότητα τῆς εκπαίδευσέως), άλλοι άδιαφορούν πλήρως και άλλοι προτιμούν νά αφήσουν άλλες επιχειρήσεις νά επωμισθουν τὰ έστω και μικρά βάρη τῆς εκπαίδευσέως και κατόπιν οί ίδιοι νά πάρουν «έτοιμα» στελέχη άπό τις άλλες επιχειρήσεις. Όποσδήποτε τὰ είδη αὐτά «παρωχημένης» νοοτροπίας ή πονηρίας δέν διέπουν όλες τις επιχειρήσεις, επειδή όμως αὐτές άνευρίσκονται σέ σημαντικό ποσοστό στις οικονομικές μονάδες στη χώρα μας, γι' αὐτὸ άποτελουν έναν ισχυρὸ ανασταλτικὸ παράγοντα, ὁ όποίος θα πρέπει νά ξεπεραστεί γιά νά επακολουθήσει ή αναμενόμενη ταχεία επέκταση και εξέλιξη τῆς εκπαίδευσέως και ανάπτυξεως ήγετικών στελεχών και στη χώρα μας. Υπάρχουν όμως και όρισμένα θετικά στοιχεία πού προοιωνίζουν γρήγορη μάλλον άλλαγή τοῦ σχετικῶς άρνητικῶ κλίματος γιά τήν εκπαίδευση μάνατζερς. Τὰ κυριότερα άπ' αὐτά είναι :

α) Ἡ επικείμενη εισδοχή τῆς χώρας μας στις Εὐρωπαϊκές Κοινότητες, γεγονός πού εξαναγκάζει τούς προνοητικὸς επιχειρηματίες και κάνει και άλλους νά μιμηθουν νά προσπαθουν νά είναι ταχύτερα εξοπλισμένοι γιά τὸν έπερχόμενο σκληρὸ ανταγωνισμό εκ μέρους συνήθως υπερτέρων επιχειρήσεων.

β) «Ἡ άλλαγή φρουρῶς» πού γίνεται σέ πολλές επιχειρήσεις, όπου ή ήγεσία περνά άπό τήν πρώτη (τήν αὐτοδίδακτη) γενεά στη δεύτερη πού συνήθως είναι πολὺ άρτιότερα εκπαιδευμένη, πιὸ εὐέλικτη και ταιριάζει καλύτερα στο καινούργιο πνεῦμα.

γ) Ἡ βελτίωση τῆς εκπαίδευσέως πού επιδιώκεται άπό τούς μεγαλύτερους κυρίως οργανισμούς πού προσφέρουν εκπαίδευση μάνατζερς και με περισσότερη ένταση κατά τὰ τελευταία ιδίως έτη και ή όποία αναμπίβολα θα επιφέρει όρισμένα άποτελέσματα και θα συντελέσει νά βελτιωθεί ή έμπιστοσύνη πολλών γιά τις δυνατότητες τῆς εκπαίδευσέως μάνατζερς.

Τῆ μέλλουσα κατάσταση τῆς εκπαίδευσέως μάνατζερς βλέπουν στο σύνολό τους επίσης αρκετά αισιόδοξα τὰ β ρ ε τ α ν ν ι κ ἄ ινστιτούτα, αλλά λιγώτερο ρόδινα άπ' ότι βλέπουν τὸ μέλλον τῆς εκπαίδευσέως μάνατζερς στὸν τόπο τους τὰ ελληνικά και τὰ γερμανικά ινστιτούτα. Πράγματι άπό τὰ βρετανικά ινστιτούτα, τὸ 87,5% άναμένει ότι στο μέλλον οί μάνατζερς θα λαμβάνουν περισσότερη εκπαίδευση, ένῶ τὸ υπόλοιπο 12,5% προβλέπει στασιμότητα στὸν τομέα αὐτό. Έτσι φαίνεται ότι οί Βρεταννοί παρουσιάζουν τήν κάπως ελαττωμένη αισιοδοξία τους με δύο τρόπους :

— πρώτον, μιλάνε για αύξηση άπλως τής εκπαιδύσεως και όχι για μεγάλη αύξηση όπως οί Έλληνες και οί Γερμανοί και

— δεύτερον, τὸ ποσοστὸ τῶν αισιόδοξων περιορίζεται στὸ 87,5%, ἐνῶ στὶς ἄλλες δύο χῶρες ἡ γνώμη περὶ εὐνοϊκοῦ μέλλοντος εἶναι ὁμόφωνη.

Στὶς Η.Π.Α. ἡ κατάσταση τῆς εκπαιδύσεως μάντζερς στὸ μέλλον διαγράφεται πὶὸ δύσκολη στὰ μάτια ὄλων τῶν ἀντιπροσώπων τῶν ἰνστιτούτων πὸ συμμετεῖχαν στὴν ἔρευνα (100%), ἀπ' ὅ,τι διαγράφεται ἡ ἀντίστοιχη εἰκόνα στοὺς συναδέλφους τους τῶν ἄλλων χωρῶν. "Ολοὶ ὁμόφωνα πιστεύουν ὅτι θὰ ὑπάρξει περαιτέρω αύξηση τῆς εκπαιδύσεως στὸ μέλλον, ἀλλὰ ὅτι ἡ αύξηση αὐτὴ θὰ εἶναι ἀρκετὰ μικρὴ και ὅτι θὰ ἐπιτευχθεῖ μόνον, ἐφόσον τὰ ἰνστιτούδα μπορέσουν νὰ προσαρμοσθοῦν και προσανατολισθοῦν στὶς νέες συνθήκες πὸ δημιουργοῦνται ὥστε νὰ ἀνταπεξέλθουν στὸν «ἄγριο» ἀνταγωνισμό, ὁ ὁποῖος ἀναμένεται ὅτι θὰ ἐνταθεῖ.

II. Ἰδιαιτέρες τάσεις τῆς εκπαιδύσεως και ἀναπτύξεως μάντζερς

Ἐκ τῶν ἀνωτέρω κατὰ χῶρες παρατεθέντων στοιχείων προκύπτει ἕνας κατὰ-λογος τῶν ἐιδικῶν τάσεων πὸ ἀναφέρθηκαν και σχολιάσθηκαν σὲ κάθε χῶρα και οί ὁποῖες ἐπιγραμματικῶς μποροῦν νὰ παρουσιασθοῦν ὅπως στὸν πίνακα τῆς ἐπομένης σελίδος.

Και ἀπὸ ἀπλὴ ματιὰ στὴ διαρρῦθμιση τοῦ πίνακα αὐτοῦ γίνεται ἀντιληπτὸ ὅτι στὴν κάθε μία ἀπὸ τὶς τέσσερες αὐτὲς χῶρες (μὲ τὴ σειρά πὸ παρουσιάζονται) ἀναφέρθηκαν περισσότερες και ὑψηλότερου ἐπιπέδου τάσεις ἀπ' ὅ,τι στὴν προηγούμενη. Τὸ ὅτι οί ἀναφερθεῖσες τάσεις εἶναι ἀριθμητικὰ περισσότερες στὴν Ἀγγλία και ἀκόμη περισσότερες στὶς Η.Π.Α. εἶναι ὀφθαλμοφανές. Ἡ διαφορὰ ἐπιπέδου τῶν τάσεων πὸ ἀναφέρθηκαν στὴ Γερμανία ἀπὸ ἐκεῖνες τῆς Ἑλλάδος ὀφείλεται στὸ γεγονός, ὅτι οί τάσεις στὴν Ἑλλάδα δείχνουν πὸς ἡ ἀγορὰ εκπαιδύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι πὸλὺ λίγο ἀνεπτυγμένη και ὀργανωμένη, γιατί διαφορετικὰ ἀπ' ἐνὸς ἡ ἐγχῶρια προσφορὰ θὰ ἱκανοποιούσε τὶς ἀνάγκες τῶν ἐπιχειρήσεων και δὲν θὰ χρειαζόταν προσφυγὴ στὸ ἐξωτερικὸ και στοὺς συμβούλους και ἀπ' ἐτέρου ἡ ζήτηση για εκπαίδευση μάντζερς θὰ ἦταν πὸλὺ μεγαλύτερη. Ἀντίθετα, οί γερμανικὲς τάσεις δείχνουν πὸς οί ἐπιχειρήσεις και τὰ ἰνστιτούδα ἐκεῖ ἀσχολοῦνται πὶὸ ὀρθολογικὰ και πὶὸ ἐπαγγελματικὰ μὲ τὸ θέμα τῆς εκπαιδύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν.

Σὲ ὅ,τι ἀφορᾷ τὴ σύγκριση μεταξὺ τῆς Ἀγγλίας και τῆς Δ. Γερμανίας ἀπὸ ἀπόψεως ἀναπτύξεως τῆς ἀγορᾶς εκπαιδύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν, παρατηρεῖται ὅτι και ὁ ἀριθμὸς τῶν ἐιδικῶν τάσεων πὸ ἀναφέρθηκαν στὴν Ἀγγλία εἶναι μεγαλύτερος ἐκεῖνου τῆς Γερμανίας και τὸ ἐπίπεδο αὐτῶν ἀνώτερο ἐκεῖνου τῆς Γερμανίας, ἀφοῦ ὑπεισέρχονται σὲ πὶὸ λεπτομερὴ και πὶὸ ἐξελιγμένα θέματα, ὅπως τὸ ἐπίπεδο γνώσεως και ἱεραρχίας τῶν συμμετεχόντων και ἡ διεθνοποίηση τῆς μετεκπαιδύσεως.

7. Ἀνταγωνισμός { — Τιμές
— Όμιλητές

6. Νέες κατηγορίες πελατών

5. Ἀξιολόγηση σεμιναρίων

4. Διεθνοποίηση

5. Διεθνοποίηση

4. Ἐπίπεδο γνώσεων ἱεραρχίας

3. Μέθοδοι ἐκπαιδύσεως

2. Κλειστά σεμινάρια

3. Μέθοδοι ἐκπαιδύσεως

2. Κλειστά σεμινάρια

3. Χρησιμοποίηση Συμβούλων

2. Σεμινάρια ἑξωτερικοῦ

1. Ἀντικείμενα ἐκπαιδύσεως

1. Ποικιλία περιεχομένου

ΕΛΛΑΣ

Δ. ΓΕΡΜΑΝΙΑ

1. Ἀντικείμενα ἐκπαιδύσεως

Μ. ΒΡΕΤΑΝΝΙΑ

1. Εἰδίκευση - Γενίκευση

Η.Π.Α.

Στή σχετική αγορά τῶν Η.Π.Α. παρατηρεῖται ἀκόμα μεγαλύτερη ἀνάπτυξη, ἢ ὅποια παρουσιάζεται ὑπὸ μορφήν ἀκόμη πιὸ ἀναλυτικῆς ἐνασχολήσεως καὶ λεπτότερης παρακολουθήσεως τῶν τάσεων τῆς. Στὶς Η.Π.Α. ἀναφέρθηκαν ἐπὶ εἰδικές τάσεις τῆς ἀγορᾶς ἐκπαιδεύσεως μάντζερς. Πλὴν ὅμως τῆς ποσοτικῆς αὐτῆς διαφοροποιήσεως ἀπὸ τὶς ἄλλες χῶρες παρουσιάζεται καὶ ποιοτικῶς πιὸ ἀνεπτυγμένη ἢ ἀμερικανικὴ ἐκπαίδευση ἡγετικῶν στελεχῶν, ἐφόσον δὲν ἀσχολεῖται μόνο μὲ τὰ βασικὰ σχετικὰ θέματα, τὰ ὅποια ἀπορροφοῦν κυρίως τὴν προσοχὴ τῶν λοιπῶν (ἀκόμα καὶ τῶν ἀγγλικῶν ἐπιχειρήσεων), ἀλλὰ πέραν αὐτῶν ὑπαισέρχεται σὲ εὐρεῖα κλίμακα καὶ σὲ θέματα ποὺ σχετικῶς ἐλάχιστα ἀπασχολοῦν τοὺς εἰδικοὺς γιὰ τὴν ἐκπαίδευση ἡγετικῶν στελεχῶν στὶς ἄλλες χῶρες. Τέτοια θέματα εἶναι οἱ μέθοδοι λεπτομεροῦς καὶ ἀντικειμενικῆς ἀξιολογήσεως ἡ.σ. ἢ διείσδυση καὶ σὲ νέες κατηγορίες οἰκονομικῶν μονάδων καὶ ὁ ἀνταγωνισμὸς τῶν ἰνστιτούτων ποὺ προσφέρουν ἐκπαίδευση μάντζερς ὡς πρὸς τὴν τιμὴ καὶ ὡς πρὸς τοὺς ὀμιλητές.

III. Τάσεις τῆς ἐκπαιδεύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν σὲ ἰνστιτούτα

Ἡ προσφορὰ ἐκπαιδεύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν ἀπὸ ἰνστιτούτα θὰ ἀκολουθήσει τὴν ἀντίστοιχὴ ζήτησι καὶ ἀναμένεται ὅτι στὴν Ἑλλάδα θὰ εἶναι ἀρκετὰ μεγάλη καὶ θὰ ἀντιστοιχεῖ περίπου μὲ τὴν μεγάλη ἀναμενόμενη γενικὴ αὐξηση τῆς ζήτησεως ἐκπαιδεύσεως μάντζερς, ἐφόσον ἐπίσης ἀναμένεται ὅτι ἡ ἐνδοεπιχειρησιακὴ ἐκπαίδευση δὲν θὰ ἐπεκταθεῖ θεαματικά. Ἀντιθέτως, στὶς λοιπές τρεῖς χῶρες περίπου τὰ μισὰ ἀπὸ τὰ ἰνστιτούτα ποὺ ἐρευνήθηκαν ἐξέφρασαν τὴν ἄποψη ὅτι, παρὰ τὴν ἀναμενόμενη σχετικῶς μεγάλη αὐξηση τῆς ἐκπαιδεύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν σὰ σύνολο, ἡ ζήτησι γιὰ ἐκπαίδευση στὰ ἰνστιτούτα δὲν θὰ εἶναι μεγαλύτερη στὸ μέλλον ἀπὸ τὴ σημερινή.

Ἄλλα τὰ ἀμερικανικὰ ἰνστιτούτα (100%), ἀναμένουν ὅτι ἡ ἐκπαίδευση μάντζερς στὶς Η.Π.Α. θὰ αὐξηθεῖ, ἀλλὰ μόνις μὲ τὸν ἴδιο περίπου χαμηλὸ ρυθμὸ ὅπως καὶ σήμερα.

Ἀπὸ τὰ βρεταννικὰ ἰνστιτούτα ποὺ ἐρευνήθηκαν, τὸ 50% πίστευαν ὅτι οἱ ἐργασίες τῶν ἰνστιτούτων ἐκπαιδεύσεως μάντζερς θὰ ἀναπτυχθοῦν λίγο στὸ μέλλον. Τὸ ὑπόλοιπο 50% δὲν ἐξέφερε γνώμη πάνω σ' αὐτὸ τὸ θέμα.

Ἄν καὶ οἱ Γερμανοὶ ἦσαν (ἐκτὸς ἀπὸ τοὺς Ἑλληνας) οἱ πιὸ αἰσιόδοξοι ὡς πρὸς τὴν αὐξηση τῆς ἐκπαιδεύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν στὸ μέλλον, ἐν τούτοις ἦσαν κάπως ἀπαισιόδοξοι γιὰ τὸ μέλλον τῶν ἰνστιτούτων : Τὸ 66,6% ἀπ' αὐτοὺς προέβλεπε σχετικὴ ἐλάττωσι τῆς ἐκπαιδεύσεως μάντζερς μέσω ἰνστιτούτων, ἐνῶ τὸ ὑπόλοιπο 33,4% δὲν ἐκφράστηκε σχετικὰ πρὸς τὸ θέμα αὐτὸ.

Ἡ ἀπαισιόδοξιὰ τῶν Γερμανῶν ὀφείλεται κυρίως στὴν πρόβλεψή τους ὅτι στὸ μέλλον θὰ γίνετα κυρίως στὶς μεγάλες ἐπιχειρήσεις πολὺ περισσότερη ἐκπαίδευση μάντζερς μέσα στὴν ἐπιχείρησι.

Ἡ ἴδια αὐτὴ τάσι προβλέπεται καὶ ἀπὸ τὸ 75% τῶν βρεταννικῶν

ινστιτούτων, πράγμα τὸ ὁποῖο σημαίνει ὅτι ἡ τάση αὐτὴ ἀναμένεται νὰ εἶναι ἰσχυρότερη στὴ Μεγ. Βρεταννία παρὰ στὴ Γερμανία. Ἐπὶ πλέον στὴ Βρεταννία ἡ τάση αὐτὴ θὰ συνοδεύεται (κατὰ τὴ γνώμη τοῦ 12,5% τῶν ἰνστιτούτων) ἀπὸ μία τάση πρὸς περισσότερα εἰδικὰ κέντρα ἐκπαίδευσως μάνατζερς πού θὰ ἀνήκουν στὶς ἐπιχειρήσεις.

Ἡ αἰσιοδοξία τῶν ἀμερικανικῶν ἰνστιτούτων προέρχεται ἀπὸ τὴν ὁμόφωνη γνώμη τους ὅτι τὰ ἐσωεπιχειρησιακὰ προγράμματα ἐκπαίδευσως μάνατζερς δὲν θὰ ἀποτελοῦν ἀνταγωνιστικὸ κίνδυνο γιὰ τὰ ἰνστιτούτα. Ἕνας λόγος γιὰ τὴν ἐμπιστοσύνη τῶν Ἀμερικανῶν εἶναι ὅτι πιστεύουν πὼς τὰ ἰνστιτούτα ἔχουν ἀντιμετωπίσει ἐπιτυχῶς τὸν κίνδυνο ἀπὸ τὴν ἐσωεπιχειρησιακὴ ἐκπαίδευση μὲ τὰ δικά τους «προγράμματα ἐκπαίδευσως ἡ.σ. ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως». Ἐπὶ πλέον τὰ ἀμερικανικὰ ἰνστιτούτα ἀναμένουν μία νέα κατηγορία πελατῶν πού θὰ προέρχεται ἀπὸ τὴν κυβέρνησι καὶ ἀπὸ τὶς μὴ κερδοσκοπικὲς οικονομικὲς μονάδες.

Τέλος, ἡ αἰσιοδοξία τῶν ἐλληνικῶν ἰνστιτούτων γιὰ τὴν ἀπ' αὐτὰ προσφορὰ ὑπηρεσιῶν ἐκπαίδευσως καὶ ἀναπτύξεως ἡ.σ. στὸ μέλλον ὀφείλεται στὸ γεγονός ὅτι προβλέπουν πὼς τὸ μικρὸ ποσοστὸ τῶν ἐπιχειρήσεων πού ἀπασχολεῖται σήμερα ἔστω καὶ περιστασιακὰ μὲ τὸ θέμα αὐτὸ θὰ αὐξηθεῖ καὶ θὰ ἀναγκασθεῖ στὸ μέλλον νὰ ἀσχοληθεῖ συστηματικότερα μὲ τὴν ἐκπαίδευση μάνατζερς, αὐτὸ δὲ θὰ τὸ ἐπιχειρήσει κατὰ κύριο λόγο μὲσω τῶν ἰνστιτούτων.

Ἐνῶ ὅμως τὰ ἐλληνικὰ ἰνστιτούτα προβλέπουν ὅτι δὲν θὰ χρειασθεῖ προσπάθεια ἐκ μέρους τους γιὰ νὰ διατηρήσουν καὶ νὰ αὐξήσουν τὶς ἐργασίες τους στὸ μέλλον, ἀντίθετα στὶς λοιπὲς χῶρες τὰ ἰνστιτούτα προβλέπουν ὅτι θὰ πρέπει νὰ ἐπινοήσουν διάφορες μεθόδους γιὰ νὰ ἀποφύγουν μιὰ ἐλάττωσι τῶν ἐργασιῶν τους.

Οἱ λύσεις πού θεωροῦνται σὰν πιθανότερες ἀπὸ τὰ βρεταννικὰ ἰνστιτούτα περιλαμβάνουν τὴ διαφοροποίησι τῶν δραστηριοτήτων τῶν ἰνστιτούτων (25%) καὶ τὸν αὐξημένο ἐπαγγελματισμὸ στὴν ἐκπαίδευση ἡ.σ. ἀπὸ μέρους τους (12,5%), ἐνῶ οἱ ἀλλαγὲς πού θεωροῦν οἱ Γερμανοὶ σὰν ἀναμενόμενες ἀναφέρονται στὸν ἀναπροσανατολισμὸ τῆς ἐκπαίδευσως μάνατζερς ἀπὸ τὰ ἰνστιτούτα (16,7%) καὶ στὴ συστηματοποίησι αὐτῆς (16,7%).

Τὰ ἀμερικανικὰ ἰνστιτούτα βλέπουν σὰν πιὸ ἀποτελεσματικὲς μεθόδους ἀποφυγῆς αὐτῆς τῆς δύσκολης καταστάσεως τὴν ἔμφασι στὸν διαγνωστικὸ τομέα (ἀνάλυσι ἀναγκῶν ἐκπαίδευσως, ὑπολογισμὸ καὶ αὐστηρότερη ἀξιολόγησι τῆς ἐπιτυχίας τῶν ἐκπαιδευτικῶν προγραμμάτων) (100%), καὶ τὴν πώλησι, στὶς ἐπιχειρήσεις ἑτοιμῶν ὀπτικοακουστικῶν προγραμμάτων ἐκπαίδευσως (κασέτες, ταινίες, βιβλία, ἀσκήσεις μὲ ὀρθὲς ἀπαντήσεις κλπ.), ἀλλὰ ἐπίσης καὶ τὶς αὐξημένες ἀπαιτήσεις τῶν ἐπιχειρήσεων γιὰ ποιότητα στὴν ἐκπαίδευσι ἡ.σ. πράγμα πού θὰ τὶς ἐξαναγκάσει νὰ χρησιμοποιοῦσιν τὰ ἰνστιτούτα πού ἐγγῶνται ἐπαγγελματισμὸ στὸν τομέα αὐτὸν (100%).

Ζ. Συμπεράσματα

Συγκριτικά ή σημερινή κατάσταση στις τέσσερες χώρες από απόψεως εκπαίδευσης και ανάπτυξεως ήγετικών στελεχών, αλλά και από απόψεως προβλέψεων των κατά χώρες ινστιτούτων παρουσιάζεται ως εξής :

Ἡ ἑλληνικὴ ἀγορὰ ἀπὸ ἀτόψεως ἐκπαίδευσης βρίσκεται σὲ χαμηλὸ ἐπίπεδο τόσο ἀπὸ ἀπόψεως προσφορᾶς ὑπηρεσιῶν ἐκπαίδευσης μάντζερς ὅσο καὶ ἀπὸ ἀπόψεως ἀπαιτήσεων ζητήσεως, πού οὐσιαστικᾶ καθορίζει τὴν προσφορὰ. Ἡ ποιότητα τοῦ ἑλληνικοῦ μάντζμεντ ὑπολείπεται ἀρκετὰ ἀπὸ ἐκείνη τῶν χωρῶν τῆς Δ. Εὐρώπης, μὲ τὴν ὁποία ὑπάρχει μεγάλη πιθανότητα στενῆς οικονομικῆς συνδέσεως, σὲ τέτοιο βαθμὸ πού θὰ μπορούσε κανεὶς νὰ χαρακτηρίσει τὸ ἑλληνικὸ μάντζμεντ, σὲ γενικὲς γραμμές, σὰν ἐρασιτεχνικὸ καὶ ὄχι ἐπαγγελματικὸ, ἐφ' ὅσον αὐτὸ ἀσκεῖται ἀπὸ ἄτομα, τὰ ὁποῖα ἀκόμα καὶ ἐὰν ἀσκοῦν κατ' ἐπάγγελμα διοίκηση, ἐν τούτοις δὲν στηρίζονται σὲ κατάλληλη συστηματικὴ ἐκπαίδευση καὶ σὲ συναφῆς πρὸς τὸ ἐπάγγελμα τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους (μάντζερ) σύστημα γνώσεων, ἀλλὰ μόνο σὲ διαίσθηση καὶ σὲ τυχαῖες ἐμπειρίες. Ἐπειδὴ ἐπικρατεῖ ἡ κατάσταση αὐτὴ καὶ ἐπειδὴ προβλέπεται ὅτι θὰ ὑποχρεωθοῦν οἱ ἐπιχειρήσεις νὰ βελτιώσουν τὸ ἐπίπεδο διοικήσεώς τους ἐκπαιδεύοντας ὄλο καὶ περισσότερο τὰ ἡγετικά τους στελέχη, ἡ δὲ τάση αὐτὴ ἔχει ἤδη ἀρχίσει νὰ γίνεται αἰσθητῆ, ἀναμένουν τὰ ἱνστιτούτα ἐκπαίδευσης καὶ ἀνάπτυξεως ἡγετικῶν στελεχῶν, ὅτι κατὰ τὰ ἐπόμενα ἔτη θὰ ἀκολουθήσει μιὰ αὐξουσα τάση ζητήσεως ὑπηρεσιῶν ἐκπαίδευσης μάντζερς καὶ μάλιστα ὑψηλότερων ἀξιώσεων.

Ἡ γερμανικὴ ἀγορὰ ἐκπαίδευσης μάντζερς εὐρίσκεται σὲ ἀρκετὰ ὑψηλότερο ποσοτικὸ, ἀλλὰ καὶ ποιοτικὸ ἐπίπεδο. Οἱ γερμανικὲς ἐπιχειρήσεις ἐνδιαφέρονται περισσότερο ἀπὸ τὶς ἑλληνικὲς γιὰ τὴν ἐκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ἡγετικῶν στελεχῶν, ἀποστέλλουν περισσότερους μάντζερς σὲ σεμινάρια καὶ διοργανῶνουν περισσότερα σεμινάρια, ἔχουν ὅμως καὶ ὑψηλότερες καὶ πιὸ συγκεκριμένες ἀπαιτήσεις ἀπὸ τὴν ἐκπαίδευση αὐτὴ. Παρ' ὅλα αὐτὰ καὶ ἡ γερμανικὴ ἀγορὰ ἀπέχει ἀκόμα ἀπὸ τὸ σημεῖο κορεσμοῦ καὶ σὲ γενικὲς γραμμές τὰ γερμανικὰ ἱνστιτούτα προβλέπουν σημαντικὴ περαιτέρω αὐξηση τῆς ζητήσεως ὑπηρεσιῶν ἐκπαίδευσης μάντζερς, πιστεύουν ὅμως ὅτι ἡ ζήτηση αὐτὴ στὸ μέλλον θὰ παρουσιάζει διαφορετικὴ διάρθρωση ἀπ' ὅτι σήμερα, κυρίως σὲ ὅ,τι ἀφορᾷ στὴ σχέση ἔσω - καὶ ἐξωεπιχειρησιακῆς ἐκπαίδευσης.

Ἡ σχετικὴ ἀγγλικὴ ἀγορὰ φαίνεται ὅτι προηγεῖται ἀκόμα κατὰ ἓνα στάδιο ἀπὸ τὴ γερμανικὴ. Ἡ βρετανικὴ ἐκπαίδευση καὶ ἀνάπτυξη ἡγετικῶν στελεχῶν ἔχει θεσμοποιηθεῖ πιὰ καὶ νομικῶς, μὲ τὸ σύστημα τοῦ Levi - System. Βάσει τοῦ συστήματος αὐτοῦ, ὡς γνωστόν, κάθε ἐπιχείρηση ὑποχρεοῦται κάθε χρόνο νὰ καταβάλλει σ' ἓνα ταμεῖο ἓνα ποσὸν ἀνάλογον μὲ τὸν ἀριθμὸ τῶν ἀπασχολουμένων, ἐφόσον δὲ στὸ τέλος τοῦ ἔτους ἀποδείξει ὅτι ἔκανε ἐκπαίδευση τῶν στελεχῶν καὶ τοῦ προσωπικοῦ τῆς γενικότερα, ἐπανεισπράττει ἀπὸ τὸ ταμεῖο,

κατόπιν ἐκθέσεως εἰδικῆς ἐπιτροπῆς, ἕνα ποσὸν ἀνάλογο πρὸς τὴν ποσότητα, τὴν ποιότητα καὶ τὴν ἀξία τῆς ἐκπαιδεύσεως αὐτῆς. Τὸ σύστημα αὐτὸ ἔχει συντελέσει ἀποτελεσματικὰ στὴν καθιέρωση τῆς ἐκπαιδεύσεως μάνατζερς, στὴν ἀπόκτηση ἀρκετῆς ἐμπειρίας ἀπὸ τὶς ἐπιχειρήσεις στὸν τομέα αὐτό, στὴν ἀνύψωση τῶν ἀπαιτήσεων τῶν ἐπιχειρήσεων τόσο γιὰ ἱκανὰ στελέχη ὅσο καὶ γιὰ ἀποτελεσματικὴ ἐκπαίδευση καὶ σὲ τελικὴ ἀνάλυση στὸν κορεσμό τῆς ἀγορᾶς καὶ στὴ δημιουργία μιᾶς ἀρκετὰ ἀνταγωνιστικῆς καταστάσεως μεταξὺ τῶν ἰνστιτούτων, ὥστε αὐτά, γιὰ νὰ ἀντιμετωπίσουν τὸν ἀνταγωνισμό τῆς ἐσωεπιχειρησιακῆς ἐκπαιδεύσεως μάνατζερς καὶ τῶν ἐπιχειρησιακῶν ἰνστιτούτων ἐκπαιδεύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν καὶ γιὰ νὰ ἐπιβιώσουν, θὰ πρέπει νὰ διαφοροποιήσουν καὶ νὰ προσαρμόσουν τὶς δραστηριότητές τους περισσότερο ἀπ' ὅ,τι τὰ γερμανικὰ ἀντίστοιχα ἰνστιτούτα, τὰ ὁποῖα πῶς ἄνετα θὰ μπορούν νὰ ἀπασχοληθοῦν μὲ τὴν ἀναμενόμενη ἀυξημένη ζήτηση.

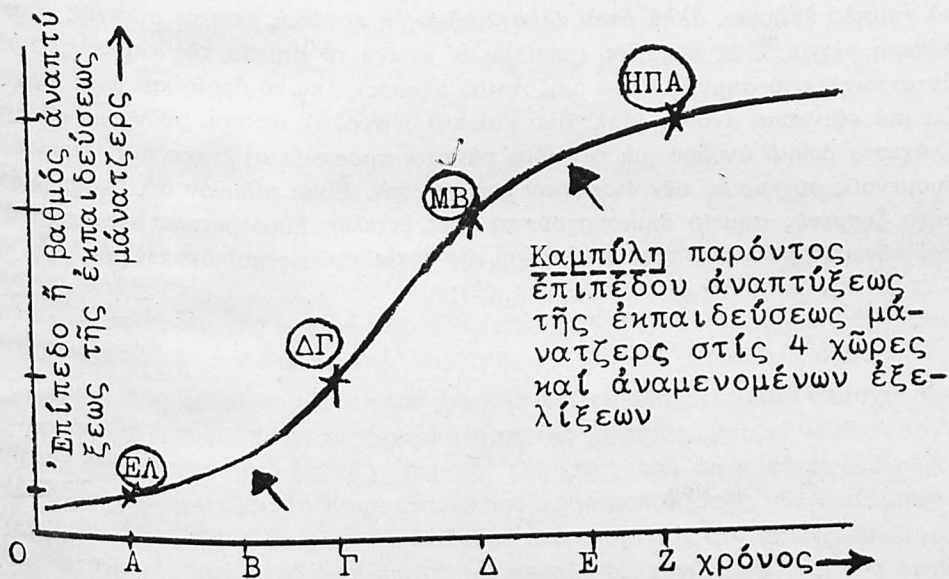
Εἶναι χαρακτηριστικὸ ἐν προκειμένῳ ὅτι τὸ ποσοστὸ ἀπὸ τὸ δείγμα τῶν ἰνστιτούτων τὰ ὁποῖα προέβλεψαν μετατόπιση τῆς ἐκπαιδεύσεως πρὸς τὰ ἐσωεπιχειρησιακὰ σεμινάρια εἶναι τετραπλάσια στὴ Βρεταννία ἀπ' ὅ,τι στὴ Γερμανία. Αὐτὸ πρέπει νὰ θεωρηθεῖ σὰν ἔνδειξη, ὅτι ἡ τάση αὐτὴ εἶναι ἀκόμα στὴν ἀρχὴ τῆς στὴ Γερμανία, ἐνῶ ἀντίθετα εἶναι ἀρκετὰ πῶς προχωρημένη στὴν Ἀγγλία. Ἐπίσης τὰ ἀγγλικὰ ἰνστιτούτα ἀνέφεραν τὴν εἰσαγωγή νεωτέρων μεθόδων ἐκπαιδεύσεως καὶ τὴν τάση περισσότερης ἐπαγγελματικότητας στὴν ἐκπαίδευση, πράγμα πὸ σημαίνει ὅτι ἡ ἐκπαίδευση μάνατζερς στὴν Ἀγγλία εἶναι ἤδη πῶς ἐπαγγελματικὴ, ἀπ' ὅ,τι στὴ Γερμανία, πὸς στηρίζεται σὲ περισσότερο παραδοσιακὰς ἰδέες. Ἀκόμα τὸ γεγονός ὅτι στὴν Ἀγγλία ὑπάρχουν περισσότερες διεθνεῖς καὶ πολυεθνικὲς ἐπιχειρήσεις κάνει τὰ ἰνστιτούτα ἐκπαιδεύσεως μάνατζερς στὴ χώρα αὐτὴ νὰ εἶναι πῶς ἐνήμερα τῆς τάσεως διεθνοποιήσεως τῶν ἀγορῶν καὶ τοῦ μάνατζμεντ ἀπ' ὅ,τι τὰ ἀντίστοιχα στὴ Γερμανία.

Τελικὰ, τὰ ἀγγλικὰ ἰνστιτούτα διαβλέπουν μικρὰ σχετικὰ περιθώρια ἀυξήσεως τῆς ἐκπαιδεύσεως καὶ ἰσχυρὸ ἀνταγωνισμό, διαφοροποίηση τῶν δραστηριοτήτων τους καὶ ἀνακατατάξεις στὴ σχετικὴ ἀγορὰ.

Στὶς Η.Π.Α., τὸ ἐπίπεδο ἀναπτύξεως τῆς ἐκπαιδεύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν εἶναι ἀκόμα πῶς ὑψηλό, καὶ ἡ σχετικὴ ἀγορὰ ἀκόμα πῶς στενὴ ἀπ' ὅ,τι στὴν Ἀγγλία. Ἐδῶ τὸ ἐπίπεδο κορεσμοῦ τῆς ἀγορᾶς ἔχει ἤδη ξεπεραστεῖ ἀρκετὰ καὶ ὁ ἀνταγωνισμὸς εἶναι ἀρκετὰ ὀξύς. Τὰ ἰνστιτούτα ἔχουν περισσότερη πεποίθηση ὅτι θὰ ἀνταπεξέλθουν στὸν ἀνταγωνισμό τῆς ἐσωεπιχειρησιακῆς ἐκπαιδεύσεως, γιὰτὶ καὶ στὸ παρελθὸν εἶχαν ἀρκετὴ ἐπιτυχία στὸν τομέα αὐτόν. Τὰ ἰνστιτούτα ἐδῶ βασιζοῦνται περισσότερο ἀπ' ὅ,τι στὴν Ἀγγλία στὴν ἀυξημένη ἐπαγγελματικότητά τους, δηλ. στὸ γεγονός ὅτι κατέχουν τὴ δουλειὰ αὐτὴ καλύτερα ἀπὸ τὶς ἐπιχειρήσεις καὶ τοὺς ἐλεύθερους ἐπαγγελματίες, καὶ ἀναζητοῦν ἐπίμονα τὴ δημιουργία καὶ χρησιμοποίηση νέων καὶ βελτιωμένων μεθόδων ἀυξήσεως τῆς ἀποτελεσματικότητος τῆς ἐκπαιδεύσεως. Τὸ γεγονός ὅτι οὐσιαστικὰ γιὰ τὴν ἐκπαίδευση μάνατζερς πληρώνουν οἱ ἐπιχειρήσεις καὶ ὄχι κάποιον δημόσιον ταμεῖον ὅπως κατὰ

κάποιον τρόπο συμβαίνει στην Ἀγγλία, κάνει πιό ἀπαιτητικές τις επιχειρήσεις καὶ δραστηριοποιεῖ περισσότερο τὰ ἰνστιτοῦτα. Παρ' ὅλο τὸν ὀξύ ἀνταγωνισμό στὴν Ἀμερική, φαίνεται ὅτι τὰ ἰνστιτοῦτα ἐκεῖ ἀναμένουν κάποια αὐξηση τῶν ἐργασιῶν τους, κυρίως ἔνεκα διεισδύσεως τῆς ἐκπαίδευσως καὶ στὸν δημόσιο τομέα καὶ ἔνεκα ἐμπιστοσύνης στὴν ἰκανότητά τους γιὰ συνεργασία μὲ τὴν ἐσω-επιχειρησιακὴ ἐκπαίδευσιν καὶ γιὰ συνεχῆ βελτίωση τῆς ἀποτελεσματικότητος τῆς προσφερόμενης ἐκπαίδευσως.

Σὰν τελικὸ συμπέρασμα καὶ σὰν τρόπος ἀδρῆς συγκρίσεως τοῦ ἐπιπέδου ἀναπτύξεως τῆς ἐκπαίδευσως ἡγετικῶν στελεχῶν στὶς τέσσερες ἐξεταζόμενες χώρες, θὰ μπορούσε νὰ χρησιμεύσει ἡ ἀκόλουθη σχηματικὴ παρουσίαση :



Στὸ σύστημα αὐτὸ τῶν διατεταγμένων παρουσιάζεται στὸν μὲν κάθετο ἄξονα ὁ βαθμὸς ἀναπτύξεως τῆς ἐκπαίδευσως μάνατζερς σὲ ἔθνικο ἐπίπεδο, ὅπως αὐτὸς συνάγεται ἀπὸ τὶς συλλεγεῖσες πληροφορίες ἀπὸ τὴν ἔρευνα, στὸν δὲ ὀριζόντιο ἄξονα ὁ χρόνος ὁ ὁποῖος ἀπαιτεῖται νὰ μεσολαβήσῃ (καὶ ποῦ ἔχει μεσολαβήσῃ) γιὰ νὰ φθάσῃ μιὰ χώρα ἀπὸ τὸν ἕνα βαθμὸ ἢ ἐπίπεδο ἀναπτύξεως (στὸν ἐξεταζόμενον τομέα) στὸ ἐκάστοτε ἐπόμενο ἐπίπεδο. Μὲ βάση τὰ δύο αὐτὰ στοιχεῖα ποῦ μετρῶνται στοὺς δύο ἄξονες σχηματίζεται μιὰ καμπύλη μὲ μορφή κεκλιμένου λατινικοῦ «εσ» (S) καὶ φορὰ θετικὴ. Τὰ διάφορα σημεῖα τῆς καμπύλης αὐτῆς παρουσιάζουν τὴν διαφορετικὴ δυσχέρεια ποῦ συνεπάγεται ἡ μετάβαση ἀπὸ τὸ ἕνα ἐπίπεδο ἀναπτύξεως τῆς ἐκπαίδευσως μάνατζερς στὸ ἄλλο. Ὅσο μεγαλύτερη εἶναι ἡ κλίση τοῦ τμήματος τῆς καμπύλης τόσο ταχύτερη δηλ. τόσο εὐχερέστερη (θὰ) εἶναι ἡ μετάβαση ἀπὸ τὸ χαμηλότερο στὸ ὑψηλότερο ση-

μείο του τμήματος αυτού της καμπύλης (π.χ. Γ - Δ), ενώ όσο μικρότερη κλίση παρουσιάζει το τμήμα αυτό προς τον οριζόντιο άξονα τόσο λιγότερη πρόοδος μπορεί να αναμένεται με την αυτή όπως και προηγουμένης προσπάθεια, λόγω αντικειμενικών δυσχερειών, δηλ. τόσο πιο δύσκολη είναι η άνοδος στο επίπεδο αυτό από το άμεσως προηγούμενο, π.χ. Δ-Z και Α-Β.

Με βάση το σχήμα αυτό βλέπουμε λοιπόν ότι η δυσχέρεια επιτεύξεως του εκάστοτε υψηλότερου επιπέδου δεν είναι ανάλογη προς το ήδη επιτευχθέν επίπεδο (επίπεδο εκκινήσεως), δηλ. δεν είναι τόσο πιο δύσκολο να ανεβείς, όσο πιο ψηλά βρίσκεσαι, ούτε βέβαια αντιστρόφως ανάλογη προς το επίπεδο αυτό, δηλ. δεν είναι ευκολότερη η άνοδος όσο ανεβαίνεις, αλλά παρουσιάζει διακυμάνσεις δυσχερείας. Στην αρχή είναι κάπως δύσκολο να ξεκολλήσει η εκπαίδευση αυτή από τα χαμηλά επίπεδα, αλλά όταν «άπογειωθεί», η πρόοδος γίνεται συνεχώς ευκολότερη μέχρι ενός επιπέδου (περίπου σ' εκείνο το σημείο της καμπύλης που αντιστοιχεί στο σημείο Δ του οριζοντίου άξονος), από το οποίο και μετά αρχίζει μια φθίνουσα άνοδος (δηλ. όλο και πιο δύσκολη), ως που φθάνουμε σ' ένα ελάχιστο ρυθμό ανόδου (με την ίδια πάντοτε προσπάθεια) ένεκα αντικειμενικά δυσμενούς συγκυρίας των διαφόρων παραγόντων. Είναι πιθανόν ότι από το νέο αυτό δυσμενές σημείο δημιουργούνται νέες έντελως διαφορετικές καταστάσεις που ευνουούν πάλι μια ταχεία εξέλιξη της εκπαιδύσεως και αναπτύξεως ή.σ.