

# Η ΑΝΑΠΤΥΞΙΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΩΣ ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΟΝ ΚΑΘΗΚΟΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

Τοῦ κ. ΡΩΜΑΝΟΥ Δ. ΒΑΡΕΛΑ

Διδάκτορος Οικονομικῶν καὶ Κοινωνικῶν Ἐπιστημῶν τοῦ Πανεπιστημίου τῆς Κολωνίας,  
Οἰκονομολόγου τοῦ Κ.Ε.Π.Ε.

## Ι. Ἡ ἐπιχειρήσις ὡς κοινωνικοτεχνικὸν παραγωγικὸν σύστημα

Κύρια χαρακτηριστικὰ γνωρίσματα τοῦ συστήματος τῆς συγχρόνου ἐλευθέρου Οἰκονομίας ἀποτελοῦν αἱ συνεχεῖς διαφοροποιήσεις εἰς τὰς ἀγορὰς ἐφοδισμοῦ καὶ διαθέσεως τῶν ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν, ἡ ἀλματώδης ἐξέλιξις τῆς τεχνολογίας, ἡ προβολὴ ποικίλων αἰτημάτων ὑπὸ τῶν διαφόρων κοινωνικῶν ομάδων καὶ ἡ ἐνεργὸς συμμετοχὴ τοῦ Κράτους εἰς τὴν οἰκονομικὴν ζοήν, ἐν συνδυασμῷ μὲ τὴν ἐπέκτασιν τῆς δικαιοδοσίας του εἰς τὸ πεδίου τῆς διαμορφώσεως τῶν οἰκονομικῶν καὶ κοινωνικῶν δραστηριοτήτων.

Κράτος, Κοινωνία, Ἀγορὰ καὶ Τεχνολογία, συνιστοῦν τὰ βασικὰ προσδιοριστικὰ μεγέθη τοῦ περιβάλλοντος τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐνὸς περιβάλλοντος ἐνδικομένου εἰς κατάστασιν διαρκοῦς μεταβολῆς. Εἰς αὐτὸ τὸ περιβάλλον γεννῶνται, δροῦν καὶ ἀναπτύσσονται αἱ ἐπιχειρήσεις, δέχονται τὰς ἐπιδράσεις του ἀλλὰ καὶ προσπαθοῦν νὰ τὸ ἐπηρεάσουν εὐνοϊκῶς δι' αὐτὰς εἴτε μὲ ἀτομικὰς προσπάθειαι, εἴτε μὲ συλλογικὰς ἐνεργείαι διὰ μέσου τῶν ἀντιπροσωπευτικῶν τῶν συλλογικῶν ὀργάνων, ὡς π.χ. κλαδικῶν συνδέσμων καὶ ἐπιμελητηρίων, διαγράφουσαι οὕτω μίαν πορείαν ἐνεργητικῆς καὶ παθητικῆς προσαρμογῆς εἰς τὰς μεταβαλλομένας συνθήκας.

Κατὰ τ' ἀνωτέρω ἡ ἐπιχειρήσις ἀποτελεῖ ἓνα σύνθετον σύστημα ἀνθρώπων καὶ μηχανῶν, ἓνα κοινωνικοτεχνικὸν δηλαδὴ παραγωγικὸν σύστημα, τὸ ὅποιον εὑρίσκεται εἰς σχέσιν συνεχοῦς ἀνταλλαγῆς ὕλης, ἐνεργείας καὶ πληροφοριῶν μὲ τὸ περιβάλλον του (ὑπερσύστημα).

## II. Έννοια και σημασία της αναπτύξεως στελεχῶν διὰ τὴν ἐπιχείρησιν

Ἐκ τῆς ἀνωτέρω ἐν συντομίᾳ ἐκτεθείσης δυναμικῆς θεωρήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως καταφαίνεται ἡ ἀνάγκη τῆς ὀρθολογικῆς ἀξιοποιήσεως τοῦ ἀπασχολουμένου εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἀνθρωπίνου δυναμικοῦ καὶ τῆς προσαρμογῆς του εἰς τὰς ἐκάστοτε διαμορφουμένας νέας συνθήκας. Ἡ ἀνάγκη αὕτη παρουσιάζεται ὡς ἓνα ἐπιτακτικὸν καθήκον διαρκοῦς χαρακτήρος, συνετεία τῶν συντελουμένων συνεχῶν μεταβολῶν καὶ τῶν συνεχῶς προστιθεμένων νέων γνώσεων, πληροφοριῶν καὶ μεθόδων αἱ ὅποια εἶναι ἀπαραίτητοι διὰ τὴν ἐπιτυχή ἐκπλήρωσιν τοῦ ὅλου ἐπιχειρησιακοῦ ἔργου.

Τὸ διαρκές καθήκον τῆς αναπτύξεως στελεχῶν παρουσιάζει ἐπομένως ἓνα φάσμα κατὰ πολὺ εὐρύτερον ἐκείνου τῆς κλασσικῆς Πολιτικῆς Προσωπικοῦ (πρόσληψις, βαθμολογικὴ ἐξέλιξις, πολιτικὴ μισθῶν καὶ προσθέτων παροχῶν κ.λπ.), ἀφοῦ ἐπεκτείνεται καὶ εἰς ἐπὶ μέρους δραστηριότητας ὡς ἡ καλλιέργεια τῆς δημιουργικῆς φαντασίας καὶ τοῦ πνεύματος τῆς καινοτομίας διὰ τὴν πρόβλεψιν καὶ ἀντιμετώπισιν νέων ἐπιχειρησιακῶν προβλημάτων, ἡ συστηματικὴ ἐπιμόρφωσις, ἡ παροχὴ πλαισίων δι' ἀνάληψιν πρωτοβουλιῶν, ἡ παραγωγικὴ συνεργασία εἰς τὴν Ὀμάδα κ.λπ.

Ἡ ἀνάληψις αὐτῶν τῶν δραστηριοτήτων εἶναι ἀπαραίτητος προϋπόθεσις διὰ τὴν ἀποδοτικὴν ἐκτέλεσιν τοῦ ἔργου τῆς ἐπιχειρήσεως ὑπὸ τὰς σημερινὰς συνθήκας.

Ἡ ἀνάπτυξις στελεχῶν ἀποτελεῖ συνεπῶς ἐν πρωταρχικὸν καθήκον τῆς Διοικήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἐπιτυχὴς ἐκπλήρωσις τοῦ καθήκοντος αὐτοῦ συνιστᾷ ἓνα καθοριστικὸν παράγοντα διὰ τὴν περαιτέρω ἐξέλιξιν καὶ τὴν αὐξήσιν τῆς προσαρμοστικῆς ἰκανότητος τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς περιβάλλον μεταβαλλομένων συνθηκῶν καὶ ἐντεινομένου ἀνταγωνισμοῦ. Διὰ τῆς αναπτύξεως στελεχῶν ἡ ἐπιχειρήσις ἀνταποκρίνεται ἐξ ἄλλου καὶ εἰς ἓν σημαντικὸν μέρος τῆς κοινωνικῆς τῆς ἀποστολῆς, τὸ ὅποιον συνίσταται εἰς τὴν καλλιέργειαν καὶ τὴν ἀνάπτυξιν τῆς προσωπικότητος καὶ τῶν ἰκανοτήτων τῶν ἀπασχολουμένων εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἀτόμων - μελῶν τῆς Κοινωνίας.

## III. Ἡ ὀργάνωσις τῆς αναπτύξεως στελεχῶν

Ὁ ὅρος «ἀνάπτυξις» ὑποδηλώνει συνήθως τὴν λήψιν μέτρων καὶ χρησιμοποίησιν μεθόδων, τὴν ὑπὸ τεχνικὴν κυρίως ἔννοιαν ἀκολουθίαν διαδικασιῶν. Κατὰ τὴν ὀργανωτικὴν προσπάθειαν τῆς αναπτύξεως στελεχῶν, ἐν τούτοις, πρωταρχικὸν ρόλον διαδραματίζει ἡ θεώρησις τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος, ἐνῶ αἱ τεχνικαὶ διαδικασίαι διὰ τὴν ἀνάπτυξιν ἀποτελοῦν τὸ μέσον, «ἡ ἀναπτυξιακὴ τεχνολογία» μὲ ἄλλους λόγους ἐπέχει τὴν θέσιν ἑνὸς βοηθητικοῦ ἐργαλείου.

Οἱ ἄνθρωποι εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ἀντιπαρτίθενται μονίμως πρὸ τοῦ φαινο-

μένου της αλλαγής και της εξέλιξης. Παρουσιάζουν όμως την τάσιν της προσκολλησεως και έμμονης εις τας κατά παράδοσιν ακολουθουμένας γνωστας και ασφαλείς μεθόδους και διαδικασίας έκπληρώσεως του έργου των και κατ' έπέκτασιν του όλου επιχειρησιακού έργου. Ούτω, δέν είναι συχνά εις θέσιν να αντίληφθουν ότι ή μεταβολή και ή εξέλιξις αποτελούν συστατικά στοιχεία της καθημερινής των ζωής εις την επαγγελματικήν πράξιν.

Βασικός λοιπόν στόχος της διοικήσεως της επιχειρήσεως είναι ή κατάλληλος υποκίνησις των συνεργατών της επιχειρήσεως, εις τρόπον ώστε να κατανοήσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής και την σημασίαν της δια την επιχείρησιν και την ατομικήν των εξέλιξιν. Η έπίτευξις αυτού του στόχου θα συμβάλη αποφασιστικώς εις την δημιουργίαν ενός κλίματος έξευρέσεως νέων ιδεών δια την αντιμετώπισιν των επιχειρησιακών προβλημάτων και θα οδηγήση βαθμιαίως τα στελέχη της επιχειρήσεως άφ' ενός μέν εις την διαρκή αναζήτησιν νέων μεθόδων και διαδικασιών, άφ' έτέρου δέ εις αύξησιν του ένδιαφέροντός των δια την επιμόρφωσιν και την περαιτέρω επαγγελματικήν των εξέλιξιν.

Εις την περίπτωση κατά την όποιαν δέν έπιτευχθί ή δημιουργία μιās τοιαύτης «ανάπτυξιακής ατμοσφαιρας» με παραγωγικά και υποκινητικά δια περαιτέρω αναζητήσεις ιδέας, ή επιχείρησις θα εύρεθί εις την ανάγκην ν' αντιμετώπιση άργότερον ή συντομότερον τó δξύτατον πρόβλημα των «προβληματικών στελεχών» κατά την εύστοχον διατύπωσιν του D. Chorafas. Τα στελέχη αυτά χαρακτηρίζονται από την τάσιν υπερέτρου προσκολλησεως και έμμονης εις τα καθιερωμένα, την αντίδρασιν προς κάθε νέον και την έλλειψιν ένδιαφέροντος δια την απόκτησιν νέων γνώσεων και την επιμόρφωσιν των. Ούτω θα προκύψη ανάγκη εξέτάσεως και αξιολογήσεως της λειτουργικής ικανότητος και της αποτελεσματικότητος της Διοικήσεως προκειμένου ν' άποφευχθουν μελλοντικοί κίνδυνοι δια την επιχείρησιν.

Η έπιτυχής έκπλήρωσις των επιχειρησιακών στόχων προϋποθέτει την κατά τó δυνατόν μεγιστοποίησιν της άποδοτικής ικανότητος των συνεργατών της επιχείρησεως. Στελέχη, τά όποία έχασαν την επαφήν με την περαιτέρω έξελικτικήν πορείαν των άρχικώς άποκτηθεισών γνώσεων και ικανότητων των δυσχεραίνουν κατά κυριολεξίαν την όρθολογικήν διαδικασίαν έκτελέσεως του επιχειρησιακού έργου. Έν προκειμένω άπομένει όχι σπάνια ως μοναδική διέξοδος ή αντικατάστασις αυτών των στελεχών με άλλα, πράγμα τó όποιον συνεπάγεται κατά κανόνα σημαντικόν κόστος δια την επιχείρησιν. Έξ άλλου, ή αντικατάστασις πεπειραμένων στελεχών συνεπιφέρει τριβάς εις τó οργανωτικόν πλαίσιον της ροής έκτελέσεως της εργασίας εις την επιχείρησιν, σημαίνει σπατάλην ανθρώπινων πόρων και όπωσδήποτε δέν αναπληροί την έλλειψιν της οργανώσεως ανάπτυξεως στελεχών δια την επιχείρησιν.

Η άπομάκρυνσις τοιούτων στελεχών, τά όποια δέν ήδυνήθησαν ή δέν ήθελησαν να διευρύνουν και προσαρμόσουν τās γνώσεις και ικανότητάς των εις τās διαμορφωθείσας νέας συνθήκας, άποτελεί βεβαίως αυστηράν κύρωσιν και παρά-

δειγμα πρὸς ἀποφυγὴν διὰ τοὺς ἄλλους συνεργάτας τῆς ἐπιχειρήσεως. Δὲν ἀπαλλάσσει ὅμως τὴν Διοίκησιν τῆς ἐπιχειρήσεως ἀπὸ τὰς ἐν προκειμένῳ εὐθύναις τῆς Τουναντίου θέτει ὀξὺ τὸ ἐρώτημα, εἰς ποίας πράξεις καὶ παραλείψεις προέβη ἡ Διοίκησις, ὥστε νὰ διαμορφωθῇ μία τοιαύτη συμπεριφορὰ ἐκ μέρους τῶν ἀνωτέρω στελεχῶν.

Εἰς τὴν σύγχρονον ἐπιχειρησιακὴν Διοίκησιν προβάλλει ὡς ἐπιτακτικὸν καθήκον ἡ ἐγκαιρὸς ἐπισήμανσις προβλημάτων καὶ ἡ ἀνάπτυξις μακροπροθέσμων στρατηγικῶν διὰ τὴν λύσιν των. Εἰς τὸν τομέα τῆς ὀργανώσεως τῆς ἀναπτύξεως στελεχῶν σημαίνει τοῦτο κατάρτισιν καὶ ἐφαρμογὴν προγραμμάτων ἀναπτύξεως καὶ ἐπιμορφώσεως προσωπικοῦ καθὼς καὶ διαρκῆ ἐξακρίβωσιν καὶ ἐξέτασιν τοῦ δυναμικοῦ καὶ τοῦ σημείου ἐξελίξεως τῶν συνεργατῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Σημαίνει ἀκόμη ἀναζήτησιν διαδόχων — στελεχῶν ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, διότι βεβαίως πρέπει νὰ προβλέπωνται καὶ αἱ μελλοντικαὶ ἀπώλειαι συνεπείᾳ τῆς ἀποχωρήσεως ἡγετικῶν καὶ ἐπιτελικῶν στελεχῶν ἐκ τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ δημιουργία στελεχῶν ἱκανῶν ν' ἀνταποκριθοῦν εἰς ἓνα πλῆθος ποικίλων καθηκόντων ὡς π.χ. τοῦ προγραμματισμοῦ, τοῦ ἐλέγχου, τοῦ μάρκετινγκ εἰς τὸν ἐθνικὸν καὶ τὸν διεθνή χωρὸν, τῆς κοστολογήσεως, τῆς διεισδύσεως εἰς νέας ἀγοράς, τῆς χρηματοδοτήσεως τῆς ἐπενδυτικῆς δραστηριότητος τῆς ἐπιχειρήσεως, τῆς ἐρεῦνης καὶ τῆς ἀναπτύξεως νέων προϊόντων καὶ ὑπηρεσιῶν κ.λπ. προαπαιτεῖ τὴν ἐκ μέρους τῆς Διοικήσεως συνεχῆ ἀπασχόλησιν μὲ τὴν ἀνακάλυψιν, προώθησιν καὶ ἀνάπτυξιν ἐπιχειρηματικῶν ταλέντων εἰς ὅλας τὰς βαθμίδας τῆς ἱεραρχίας τῆς ἐπιχειρήσεως.

Συνοπτικῶς, διὰ τῆς Ὄργανώσεως τῆς ἀναπτύξεως στελεχῶν εἰς τὴν ἐπιχείρησιν θὰ πρέπει νὰ τίθενται αἱ βάσεις προκειμένου νὰ ἐπιτυγχάνωνται οἱ ἀκόλουθοι στόχοι :

— Ὑποκίνησις τῶν στελεχῶν εἰς τρόπον ὥστε νὰ μεγιστοποιοῦν τὴν ἀποδοτικὴν των ἱκανότητα. Διαρκῆς ἐξέτασις τῆς καταλληλότητος τῶν στελεχῶν ἐν σχέσει μὲ τὰς ἀπαιτήσεις τὰς ὁποίας ἔχουν αἱ ὑπ' αὐτῶν κατεχόμεναι θέσεις.

— Ἐξασφάλισις μιᾶς συνεχοῦς καλύψεως τῶν ἀναγκῶν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς προσωπικόν, δι' ὅλας τὰς δραστηριότητας καὶ δι' ὅλας τὰς βαθμίδας τῆς ἱεραρχίας. Προπαρασκευὴ ἑνὸς ἱκανοῦ ἀριθμοῦ ὑποψηφίων στελεχῶν διὰ τὴν κάλυψιν μελλοντικῶν ἀναγκῶν. Ἀνάπτυξις προγνώσεων ὡς πρὸς τὰς ἀνάγκαις τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς ἡγετικά καὶ ἐπιτελικά στελέχη διὰ τὸ μέλλον καὶ συγκέντρωσις πληροφοριῶν ὡς πρὸς τὰς προτεραιότητας τῆς προωθήσεως στελεχῶν εἰς ἀνώτερα κλιμάκια.

— Καλλιέργεια καὶ ἐπέκτασις τῶν γνώσεων καὶ ἱκανοτήτων τῶν συνεργατῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Κατὰ τὸ δυνατόν ἐγκαιρὸς ἀνακάλυψις συνεργατῶν μὲ ἀναπτυξιακὸν δυναμικὸν καὶ ὑποκίνησις των ὅπως ἀναπτύξουν περαιτέρω τὰς ἡγετικάς των ἱκανότητας καὶ ἐπιμορφωθοῦν, τόσον διὰ τῆς ἐφαρμογῆς ἐκπαιδευτικῶν προγραμμάτων ὅσον καὶ διὰ τῆς ἐκχωρήσεως εἰς τὰ ἀνωτέρω στελέχη ἀναλόγων καθηκόντων καὶ ἀρμοδιοτήτων.



— Δημιουργία στελεχών, ικανών και προθύμων διά τήν είσαγωγήν καινοτομιών, εκπαιδευμένων εις τās συγχρόνους διοικητικὰς μεθόδους και τεχνικὰς και διαθετόντων κριτικήν σκέψιν, οὕτως ὥστε νά δύνανται νά ἐξετάζουν και βελτιώνουν τόσοσ τήν ἰδίαν ἀποδοτικότητα ὅσον και ἐκείνην τῶν συναδέλφων τῶν εις τās κοινὰς ὁμάδας ἐργασίας.

#### IV. Τελικὸν συμπέρασμα

Ὑπὸ συνθήκας συνεχῶς μεταβαλλομένων συνθηκῶν και αὐξανομένου ἀνταγωνισμοῦ εις ἐθνικήν και ὑπερεθνικήν κλίμακα, ἡ ἀνάπτυξις στελεχῶν ἀποτελεῖ πρωταρχικὸν καθήκον διαρκοῦς χαρακτηῆρος τῆς συγχρόνου ἐπιχειρησιακῆς Διοικήσεως. Ἡ ἐκπλήρωσις τοῦ καθήκοντος αὐτοῦ προϋποθέτει τήν καταβολήν συστηματικῶν ὀργανωτικῶν προσπαθειῶν, μὲ ἐπίκεντρον τήν πολὺπλευρον θεώρησιν τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος και συνεπικούρον τήν διαδικαστικήν ἀναπτυξιακὴν τεχνολογίαν. Ἡ ἀνάπτυξις τῶν ἐπιχειρησιακῶν στελεχῶν θὰ πρέπει νά θεωρεῖται ὡς ἀντικείμενον ἐρεῦνης, ὡς συνεχῆς διαδικασία διερευνήσεως τῶν χρησιμοποιουμένων μεθόδων διά τήν ἐκπλήρωσιν τοῦ ἐπιχειρησιακοῦ ἔργου και ὡς διαρκὲς καθήκον διά ὅλας τās βαθμίδας τῆς ἱεραρχίας και τās δραστηριότητας τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ τελικὴ εὐθύνη τῆς Διοικήσεως διά τήν ὀρθολογικήν ἀνάπτυξιν στελεχῶν παραμένει εις κάθε περίπτωσιν ἀκεραία.

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βαρελά, Ρωμανοῦ Δ. : Ὁ θεσμὸς τῆς συμμετοχῆς τῶν ἐργαζομένων στήν Διοίκηση τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἄρθρον - Μελέτη εις περιοδικὸν «Manager», τεῦχος 21 Ἰανουαρίου-Μαρτίου, Ἀθῆναι 1975.
2. Bleicher, Knut/Meyer, Eric : Führung inder Unternehmung. Formen und Modelle, Hamburg 1976.
3. Chorafas, Dimitris N. : Führungskräfte im Betrieb. Berlin - New York 1974.
4. Grochla, Erwin : Management. Düsseldorf - Wien 1974.
5. Potthoff Erich. : Betriebliches Personalwesen. Berlin 1975.
6. Urlich P., Fluri P. : Management, Bern - Stuttgart 1975.