

ΑΠΟ ΤΗ ΓΝΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ: Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ

• ΓΡΑΦΕΙΟ Η ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΛΑΙΖΗΝΟΥ



Μπορεί ένας επαγγελματίας να κατέχει έννοιες και εργαλεία και, ταυτόχρονα, να δυσκολεύεται να λαμβάνει σωστές αποφάσεις σε πραγματικό επιχειρησιακό περιβάλλον; Το ερώτημα αυτό απασχολεί εδώ και χρόνια όσους σχεδιάζουν συστήματα επαγγελματικής πιστοποίησης. Στον χώρο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, το ζήτημα αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς η επαγγελματική επιτυχία δεν εξαρτάται μόνο από τη γνώση, αλλά κυρίως από την ικανότητα λήψης αποφάσεων σε σύνθετα περιβάλλοντα.

Στο πλαίσιο της συμμετοχής μου στην Επιτροπή Πιστοποίησης ELA του ILME, για περισσότερα από δέκα χρόνια, έχω βρεθεί αρκετές φορές αντιμέτωπη με αυτόν τον προβληματισμό μαζί με την ομάδα αξιολογητών των υποψηφίων. Είναι η επαγγελματική πιστοποίηση απλώς μια εξέταση γνώσεων; Εάν όχι, τότε πώς αξιολογείται η επαγγελματική επάρκεια, ιδίως σε έναν κλάδο με το εύρος και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της Εφοδιαστικής Αλυσίδας;

Είναι γεγονός ότι πολλές πιστοποιήσεις και εκπαιδευτικά συστήματα αξιολογούν κυρίως τη θεωρητική γνώση, την

εξοικείωση με συγκεκριμένη ορολογία ή ακόμα και την αποστήθιση. Ωστόσο, η καθημερινότητα στην Εφοδιαστική Αλυσίδα χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, συνεχή λήψη αποφάσεων για την προτεραιοποίηση ενεργειών, trade-offs με στόχο τη βέλτιστη ισορροπία μεταξύ χαμηλού κόστους και υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης καθώς και από αποφάσεις που συχνά λαμβάνονται υπό συνθήκες πίεσης. Για να αντιμετωπιστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι καθημερινές προκλήσεις, απαιτείται, πέρα από τη γνώση, και ένα σύνολο ικανοτήτων που διακρίνουν τον σύγχρονο επαγγελματία της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Από την αξιολόγηση γνώσεων στην αξιολόγηση κρίσης

Η αξιολόγηση της επαγγελματικής επάρκειας προχωρά πέρα από την απλή εξέταση γνώσεων και σε αυτό ακριβώς το σημείο βρίσκεται η πραγματική πρόκληση της επαγγελματικής πιστοποίησης των στελεχών. Δεν αρκεί η διάκριση του σωστού από το λάθος σε μια δήλωση, αλλά απαιτείται η αξιολόγηση της κρίσης του υποψηφίου. Αντίστοιχα, η απλή γνώση της θεωρίας δίνει τη θέση της στην αξιολόγηση της ικανότητας εφαρμογής της μέσα από ερωτήσεις τύπου case study, ενώ οι μεμονωμένες απαντήσεις (isolated answers) αντικαθίστανται από την αξιολόγηση του συνδυαστικού τρόπου σκέψης και της ολιστικής προσέγγισης μιας πραγματικής κατάστασης.

Με τον ίδιο τρόπο, η αποστήθιση υποχωρεί μπροστά στην ικανότητα προτεραιοποίησης ενεργειών, ενώ η απλή περιγραφή μιας διαδικασίας μετατρέπεται σε αξιολόγηση της κατανόησης των επιπτώσεων της στην επιχείρηση (business impact).

Η μετάβαση από την αξιολόγηση γνώσεων στην αξιολόγηση κρίσης δεν είναι απλή και είναι καθοριστική όταν αναφερόμαστε σε στελέχη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Οι λόγοι είναι πολλοί. Στην πράξη, οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται σε ιδανικές συνθήκες, καθώς επηρεάζονται από περιορισμούς κόστους, χρόνου και πόρων, από απαιτήσεις εξυπηρέτησης, από το επίπεδο κινδύνου που είναι διατεθειμένος να αναλάβει ένας οργανισμός αλλά και από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Στα πραγματικά προβλήματα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας δεν υπάρχει πάντα μία σωστή λύση. Υπάρχουν διαφορετικές επιλογές, καθεμία με διαφορετικό κόστος, επίπεδο εξυπηρέτησης, ρίσκο και απαιτήσεις πόρων. Δύο Supply Chain Managers μπορεί να προτείνουν διαφορετικές λύσεις στο ίδιο πρόβλημα και ωστόσο να έχουν και οι δύο δίκιο. Ο ένας ενδέχεται να επιλέξει υψηλότερα επίπεδα αποθέματος για να προστατεύσει το Service Level, ενώ ο άλλος να κινηθεί προς χαμηλότερα επίπεδα για να διαφυλάξει το Working Capital. Και οι δύο αποφάσεις μπορεί να είναι ορθές, εφόσον είναι συμβατές με τη στρατηγική, τους στόχους και τους περιορισμούς της επιχείρησης.

Η διαφορά δεν βρίσκεται μόνο στις γνώσεις που διαθέτει κάποιος, αλλά κυρίως στον τρόπο με τον οποίο τις αξιοποιεί για να τεκμηριώσει επιλογές, να ιεραρχήσει κινδύνους και να κατανοήσει τις επιχειρησιακές συνέπειες μιας απόφασης, όταν τα δεδομένα είναι ατελή, οι προτεραιότητες συγκρούονται και ο χρόνος πιέζει. Τελικά, αυτό που αξιολογείται δεν είναι η «σωστή απάντηση», αλλά η ποιότητα της επαγγελματικής κρίσης.

Παρότι καμία πιστοποίηση δεν μπορεί να αναπαράγει πλήρως αυτές τις συνθήκες, έχει τη δυνατότητα να αξιολογεί την ποιότητα της σκέψης, την τεκμηρίωση των επιλογών και τη λογική με την οποία ένας επαγγελματίας προσεγγίζει σύνθετα προβλήματα.

Πώς αξιολογείται η επαγγελματική επάρκεια στην πράξη

Πώς, λοιπόν, επιτυγχάνεται η αξιολόγηση της επαγγελματικής επάρκειας; Η πρόκληση αυτή δεν αφορά μόνο την Εφοδιαστική Αλυσίδα. Τα πιο ώριμα διεθνή συστήματα πιστοποίησης επιχειρούν να μετακινηθούν από την απλή αξιολόγηση γνώσεων προς την αξιολόγηση επαγγελματικής κρίσης και ικανότητας λήψης αποφάσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, το σύστημα Πιστοποίησης ELA συνδυάζει γραπτή και προφορική αξιολόγηση, περιλαμβάνοντας ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Έτσι, η αξιολόγηση δεν περιορίζεται σε ερωτήσεις ανάκλησης γνώσεων. Οι υποψήφιοι καλούνται να αναλύσουν καταστάσεις, να αιτιολογήσουν επιλογές, να αξιολογήσουν εναλλακτικές λύσεις και να τεκμηριώσουν τις προτεραιότητές τους.

Οι απαιτήσεις διαφοροποιούνται ανά επίπεδο πιστοποίησης: από τη λειτουργική αντιμετώπιση προβλημάτων στο Junior επίπεδο έως τη στρατηγική σκέψη και τον σχεδιασμό λύσεων στο Senior και στο Στρατηγικό επίπεδο.

Η αξιολόγηση της κρίσης του υποψηφίου αποτελεί το δυσκολότερο κομμάτι αυτής της διαδικασίας. Απαιτεί έμπειρους αξιολογητές, σαφή κριτήρια αξιολόγησης και διαδικασίες που διασφαλίζουν τη συνέπεια και την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων.

Η πραγματική πρόκληση της επαγγελματικής πιστοποίησης

Η πραγματική αξία μιας επαγγελματικής πιστοποίησης δεν βρίσκεται στο εάν κάποιος θυμάται σωστά τη θεωρία, αλλά στο εάν μπορεί να τη μετατρέψει σε επαγγελματική κρίση μέσα σε πραγματικές συνθήκες πολυπλοκότητας.

Οι οργανισμοί δεν αποτυγχάνουν λόγω άγνοιας της θεωρίας από τα στελέχη τους, αλλά επειδή, μπροστά σε σύνθετες καταστάσεις, αδυνατούν να μετατρέψουν τη γνώση σε κρίση και την κρίση σε απόφαση.

Η γνώση αποτελεί προϋπόθεση. Η επαγγελματική επάρκεια αρχίζει εκεί όπου τελειώνουν οι «σωστές απαντήσεις» και ξεκινούν οι δύσκολες αποφάσεις. Και η πραγματική πρόκληση κάθε επαγγελματικής πιστοποίησης είναι να μπορεί να αναγνωρίζει και να αναδεικνύει αυτήν ακριβώς τη διαφορά. 



Η **Βασιλική Λαϊζηνού** είναι Χημικός Μηχανικός του ΕΜΠ, κάτοχος MBA από το ICBS, μέλος της Επιτροπής Πιστοποίησης της European Logistics Association (ELA) και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του ILME, υπεύθυνη για την ELA Certification στην Ελλάδα και την Κύπρο