

**ΛΤΕΙ: ΠΑΤΡΑΣ / ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ: «ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ**

**ΣΧΟΛΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΤΕΙ ΩΣ ΕΠΙΤΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΓΚΗ  
ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΕΡΕΥΝΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.»**

**«ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2006»**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ/ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:**

**Κ. ΑΓΓΕΛΟΣ ΠΟΛΥΔΩΡΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΕΣ:**

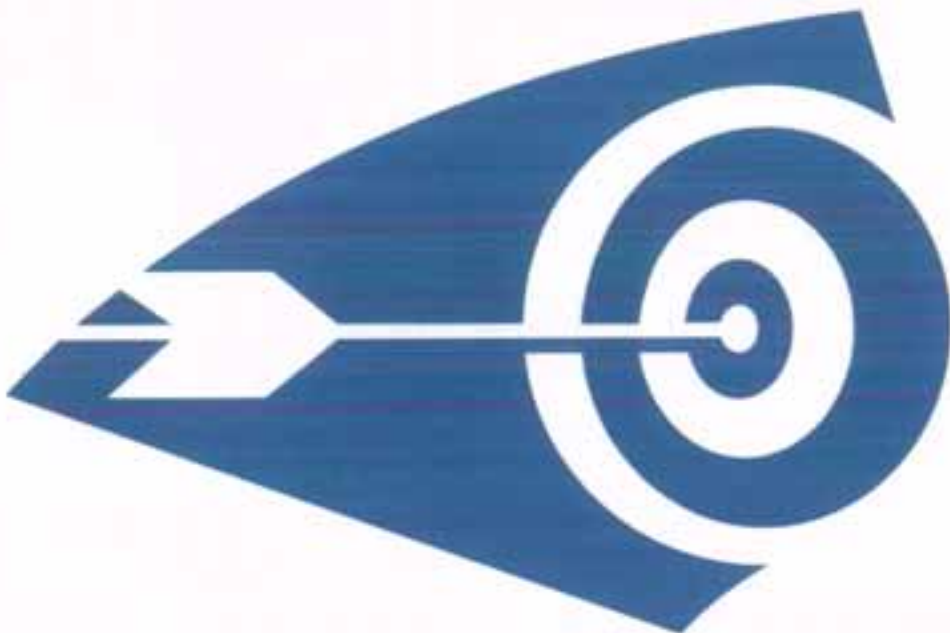
**ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ**

**ΚΟΥΤΡΟΜΑΝΟΥ ΒΑΓΙΑ**



**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**«ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΣΧΟΛΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΤΕΙ ΩΣ ΕΠΙΤΑΚΤΙΚΗ  
ΑΝΑΓΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΕΡΕΥΝΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.»**



**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ/ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:**  
**κ. ΑΓΓΕΛΟΣ ΠΟΛΥΔΩΡΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΕΣ:**  
**ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ / Α.Μ. 5997**  
**ΚΟΥΤΡΟΜΑΝΟΥ ΒΑΓΙΑ / Α.Μ. 5871**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ:

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
ΕΝΟΤΗΤΑ 1	
Α. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
1. Γενικά.....	5
2. Οργανωτικές διαδικασίες.....	7
3. Οργανωτικές μέθοδοι στην επιχείρηση .....	8
4. Χαρακτηριστικά της καλής οργάνωσης.....	9
5. Peter Drucker και η άποψη του για την οργάνωση.....	10
6. Βασικά ερωτηματικά στελεχών που αφορούν την οργάνωση.....	11
7. Προγραμματισμός (Die Planung).....	12
8. Διεύθυνση.....	18
9. Έλεγχος.....	19
10. Η λήψη αποφάσεων .....	23
Β. ΟΡΓΑΝΩΣΗ	
1. Εισαγωγικά.....	26
2. Οργάνωση των επιχειρήσεων – Τυπική και Άτυπη οργάνωση.....	26
3. Η εργασία στο επίκεντρο της οργάνωσης-Θεωρία Χ.....	28
4. Η οργάνωση από τη σκοπιά των ανθρωπίνων σχέσεων-Θεωρία Υ....	29
5. Κριτική θέση στη θεωρία Χ και Υ.....	30
6. Οργανωσιακές έννοιες της κλασικής θεωρίας.....	30
7. Ετυμολογία και κύρια χαρακτηριστικά της οργάνωσης.....	33
8. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση.....	34
9. Τυπική οργάνωση (Formelle Organisationstruktur).....	36
10. Οργανόγραμμα.....	37
11. Τμηματοποίηση των εργασιών κατά λειτουργία.....	38
12. Τμηματοποίηση κατά προϊόν.....	39
13. Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή.....	40
14. Τύποι οργανωτικής δομής.....	41
15. Μονοδιάστατες οργανωτικές δομές.....	41
16. Πολυδιάστατες οργανωτικές δομές.....	43
17. Γραμμική.....	44
18. Λειτουργική οργάνωση.....	45
19. Η συμβολή της ανάλυσης της λειτουργίας της οργάνωσης.....	46
20. Άτυπη οργάνωση.....	52
21. Δεξιότητες οργάνωσης και διοικητικής της επιχείρησης.....	55
Γ. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
1. Η έννοια της Διοίκησης.....	58
2. FREDERICK W. TAYLOR 1859-1915.....	59

3. HENRY FAYOL 1841-1925.....	62
4. MAX WEBER 1864-1920.....	64
Δ. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	
1. Το κλειδί της αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	66
ΕΝΟΤΗΤΑ 2	
Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ ΤΕΙ	
1. Ίδρυση και λειτουργία των ΚΑΤΕ-ΚΑΤΕΕ (1973-1983).....	67
2. Από τα ΚΑΤΕΕ στα ΤΕΙ.....	70
3. Πρόσφατες εξελίξεις.....	74
4. Οδηγία 89/48 ΕΟΚ.....	74
5. Ανωτατοποίηση των ΤΕΙ.....	77
ΕΝΟΤΗΤΑ 3	
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΟΣ.....	80
ΕΝΟΤΗΤΑ 4	
Α. Ερωτηματολόγιο.....	81
Β. Συμπεράσματα από τις απαντήσεις του παραπάνω ερωτηματολογίου (έρευνα σε 100 άτομα).....	82
Γ. Γενικό συμπέρασμα αποτελεσμάτων.....	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	93

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή αποτελεί μια εργασία του φοιτητή Κανελλόπουλου Κων/νου και της φοιτήτριας Κουτρομάνου Βάγιας πάνω στο εξής θέμα: Επαγγελματικά δικαιώματα αποφοίτων σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων των ΤΕΙ ως επιτακτική ανάγκη αναβάθμισης της οργάνωσης και της διοίκησης ιδιωτικών και δημοσίων επιχειρήσεων – έρευνα - προτάσεις. Καταρχάς θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον εισηγητή του θέματος της πτυχιακής μας τον κύριο Άγγελο Πολυδωρόπουλο για την βοήθεια του στην κατανόηση του συγκεκριμένου θέματος και την συμβολή του με χρήσιμες υποδείξεις στην δημιουργία και ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής. Επίσης θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους εκατό φοιτητές της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων για την προσφορά του πολύτιμου χρόνου τους για να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο μας και για την συμβολή τους ώστε να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με αυτό.

Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων και συγκεκριμένα στον προγραμματισμό, την διεύθυνση, τον έλεγχο και τη λήψη αποφάσεων. Στην πρώτη ενότητα αναλύονται οι έννοιες οργάνωση και διοίκηση, έχοντας ως σκοπό την πλήρη κατανόηση τους από τον αναγνώστη. Η ανάλυση των δυο αυτών εννοιών θέλει να δείξει στον αναγνώστη τον σπουδαίο ρόλο που διαδραματίζουν η οργάνωση και η διοίκηση στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης αλλά και στη συνεχή επιβίωση της.

Η δεύτερη ενότητα ασχολείται με την ιστορία των ΤΕΙ. Περιλαμβάνει την ίδρυση και λειτουργία των ΚΑΤΕ - ΚΑΤΕΕ μέχρι και την ανωτατοποίηση των ΤΕΙ. Αυτή η ενότητα θέλει να παρουσιάσει στον αναγνώστη το στάδιο εξέλιξης των ΤΕΙ από ΚΑΤΕ - ΚΑΤΕΕ.

Η Τρίτη ενότητα αναφέρεται στον ορισμό του επαγγελματικού δικαιώματος, έχοντας ως σκοπό την κατανόηση του από τον αναγνώστη.

Τέλος, η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 100 φοιτητές σύμφωνα μ' ένα συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, τα συμπεράσματα από τις απαντήσεις του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου και το γενικό συμπέρασμα των αποτελεσμάτων.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 1

### Α. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### Προγραμματισμός – Διεύθυνση – Έλεγχος – Λήψη αποφάσεων

##### 1. Γενικά

Είναι γνωστό ότι η Οργάνωση επιδιώκει την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με εναρμόνιση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών πόρων. Η εναρμόνιση λοιπόν του ανθρώπινου και υλικού δυναμικού αποτελεί το μέσον, με το οποίο η Οργάνωση ολοκληρώνει το σκοπό της. Ειδικότερα, προσδιορίζει με μεγάλη ακρίβεια τα αντικείμενα ή ακόμα τα ειδικά καθήκοντα κάθε εργαζόμενου μέσα στην Επιχείρηση, τις σχέσεις του προς τους υπόλοιπους, τα γενικά καθήκοντα, ακόμα και τον καθορισμό της ιεραρχικής αλληλεξάρτησης του.

*«Οργάνωσις καλείται το αντικείμενον ή το περιεχόμενον της Οργανωτικής. Το αντικείμενον δε τούτο συνίσταται εκ του συνόλου των συστηματικών ενεργειών των εν κοινωνίαν βιούντων ανθρώπων προς εναρμόνισιν σχέσεων και θυσιών διαθέσιμων πόρων, δι' ων εκπληρούται ο προορισμός της Οργανωτικής»*

*Κλ. Β. Μπανταλούκα, «Η Οργανωτική της Οικονομίας», σελ.6*

Είναι αποδεδειγμένο ότι η εύρυθμη λειτουργία μιας Επιχείρησης καθώς και η καθιέρωση της στο επιχειρηματικό πλαίσιο, εξαρτάται και από τη Διοίκηση. Ακόμα, η ύπαρξη και η επιβίωση των επιχειρήσεων σε δημοκρατικά καθεστάτα δεν εξαρτάται μόνο από το Σύνταγμα, όσο και από την εξασφάλιση της χρηστής Διοίκησης, ικανής να υλοποιήσει τους σκοπούς της επιχειρηματικής πολιτικής.

Όμως, η χρηστή Διοίκηση της επιχείρησης βασίζεται στη σωστή Οργάνωση, που προϋποθέτει προγραμματισμό, καθοδήγηση και έλεγχο. Η οργάνωση μιας επιχείρησης αποτελεί μεν ίδιο σκοπό, αλλά και μέσο, που επιτυγχάνει το γενικό συμφέρον μέσα στην επιχείρηση. Αυτή λοιπόν επιβάλλεται τόσο κατά τη διατομή έργου στα επιμέρους τμήματα και όργανα της, όσο και κατά τον προσδιορισμό των εξουσιών των επιτελικών στελεχών.

Είναι σαφές ότι οι όμοιες Επιχειρήσεις και όταν χρησιμοποιούν παρόμοιες ιδέες, καθώς ανθρώπινες και υλικές δυνάμεις, τυχαίνει να επιτυγχάνουν ανομοιογενή μεταξύ τους αποτελέσματα. Επίσης, μια Επιχείρηση κι αν ακόμα συγκροτείται από άριστους υπαλλήλους, δεν επιτυγχάνει στο έργο της, εάν οι εργαζόμενοι δεν προβλέπουν προς τον αντικειμενικό σκοπό, με πνεύμα ηθελημένης συνεργασίας. Αντίθετα, είναι βέβαιο, ότι άλλη Επιχείρηση, με ανθρώπους μέτριας ικανότητας και απόδοσης επιτυγχάνει το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι όλοι εργάζονται με ενθουσιασμό και με πνεύμα ομαδικής εργασίας. Από αυτό συνάγεται το συμπέρασμα, ότι η αποδοτικότητα, η δράση και ο βαθμός της σωστής Οργάνωσης εξαρτώνται άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο ανθρώπινος δηλαδή παράγοντας διαδραματίζει για την Επιχείρηση τον σπουδαιότερο ρόλο στην Οργάνωση και τη Διοίκηση για τη συνεχή επιβίωση της.

Μέσα στις Επιχειρήσεις κατά το παρελθόν, οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργοληπτών ήταν λιγότερες και ως εκ τούτου οι δραστηριότητες ήταν περιορισμένες.

Σήμερα όμως, επειδή η Οικονομική Επιστήμη και η τεχνολογία δημιούργησαν νέες συνθήκες ζωής και οι σχέσεις επιχειρηματιών και εργαζομένων αυξήθηκαν και βελτιώθηκαν, η Επιχείρηση έχει την ανάγκη ταχύτερης και αρτιότερης προσαρμογής προς τις σημερινές οργανωτικές μεθόδους των Επιχειρήσεων. Αυτό υποδηλώνει ότι η Οργάνωση και η επιστημονική Διοίκηση σαν μια ζωντανή και εξελισσόμενη πραγματικότητα, είναι αναγκασμένες να ακολουθούν το ρυθμό της σύγχρονης επιχειρησιακής δραστηριότητας και να της επιλύονται τα εκάστοτε προκύπτοντα προβλήματα.

Με άλλα λόγια η Οργάνωση και η Διοίκηση, μέσα στα πλαίσια της επιχειρηματικής δραστηριότητας, κρίνονται απαραίτητες για την εξασφάλιση της επικοινωνίας, της άσκησης των καθηκόντων, το συντονισμό και τον έλεγχο μεταξύ του εργατικού της δυναμικού. Η Επιχείρηση σήμερα έχει αυξημένες απαιτήσεις από τα στελέχη της και αποτελεί κοινή συνείδηση το γεγονός ότι, για την ικανοποίηση των απαιτήσεων της Επιχείρησης χρειάζεται ταχύτερος ρυθμός στη διεκπεραίωση των επαγγελματικών υποχρεώσεων της. Γι' αυτόν το σκοπό, δηλαδή για την απλούστευση των υφιστάμενων διαδικασιών της επιχείρησης, υπάρχουν οι ανάλογες λειτουργίες προς υλοποίηση τους.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω παρατηρούμε, ότι η σημασία και ο αντικειμενικός σκοπός της Οργάνωσης και Διοίκησης είναι αναγκαίες συνθήκες για την κατοχυρωμένη προσέγγιση όλων των επιχειρηματικών απαιτήσεων. Και αυτό, διότι ο μεν καταμερισμός έργου οδηγεί στη



δημιουργία οργάνωσης, ο δε καταμερισμός εργασίας οδηγεί στη διαχείριση της εξουσίας μέσα στην επιχείρηση.

## 2. Οργανωτικές διαδικασίες

Με τον όρο **διαδικασία** εννοούμε σειρά συσχετιζόμενων ενεργειών που εκτελούνται για την ολοκλήρωση κοινού αποτελέσματος.

Επομένως, οι οργανωτικές διαδικασίες της Επιχείρησης αφορούν την Οργάνωση και την πορεία της Επιχείρησης ή τη ροή της εργασίας ή ακόμα των αρμοδιοτήτων, που ως γνωστό προσδιορίζονται από την οργανωτική δομή της Επιχείρησης.

Ειδικότερα μέσω των οργανωτικών διαδικασιών προσανατολίζονται οι εργασίες της Επιχείρησης που αποσκοπούν σε συγκεκριμένο στόχο. Με αυτά λοιπόν γίνεται αντιληπτό ότι, μπορούμε να θεωρήσουμε εκτελεστές μιας εργασίας στην Επιχείρηση μια ομάδα του εργατικού της δυναμικού. Απαραίτητη όμως για την εκτέλεση της οποιαδήποτε εργασίας, όσο απλή και αν είναι, θα ήταν η εξειδίκευση-ειδίκευση.

Για να υπάρχει καταμερισμός της εργασίας ανά τομέα εξειδίκευσης, πρέπει κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει, γιατί εργάζεται και πώς εργάζεται. Η αποστολή της Επιχείρησης για τον εργαζόμενο και ο τρόπος λειτουργίας προϋποθέτουν μια σειρά διαδικασιών. Οι οργανωτικές διαδικασίες επιπλέον καθορίζουν τον απαιτούμενο αριθμό του εργατικού δυναμικού της Επιχείρησης, τα προσόντα, τις ικανότητες καθώς και την κατανομή της εργασίας και ευθύνης σ' όλο το πλέγμα της Επιχειρησιακής ιεραρχίας.

Η όλη διαδικασία της εργασίας ακολουθεί το ρυθμό και την πορεία ή ακόμα και τις διαδικασίες, που αρχικά καθορίστηκαν. Και το σπουδαιότερο είναι ότι δεν μπορεί να υπάρχει σύγχυση αρμοδιοτήτων (επικάλυψη), άνιση κατανομή εργασίας, καθυστερήσεις καθώς και απώλεια, αφ' ενός ανθρωπίνου δυναμικού και αφ' ετέρου υλικών πόρων. Αυτό σημαίνει ότι οι συνεχιζόμενες ενέργειες θα αποδώσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι για να λειτουργεί μια Επιχείρηση ή ένα τμήμα της αποτελεσματικά και κατά τρόπο οικονομικό, πρέπει τα στελέχη να μελετούν ορθολογικά το κύκλωμα κάθε εργασίας και να προβαίνουν (εάν είναι δυνατόν) στις ανάλογες αναθεωρήσεις, βελτιώσεις και απλοποιήσεις των διαδικασιών και σε προσαρμογές ανταποκρινόμενες στις ανάγκες και το πνεύμα της σύγχρονης επιχειρηματικής πραγματικότητας. Και μάλιστα, τώρα που η χώρα μας είναι εντεταγμένη στους κόλπους της Οικονομικής Ευρωπαϊκής Ένωσης, οφείλει να είναι έτοιμη για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον οικονομικό ανταγωνισμό.



Το γεγονός αυτό προϋποθέτει να αποκτήσει χωρίς αναβολές, κάθε Επιχείρηση τον κατάλληλο εξοπλισμό, που να ανταποκρίνεται άμεσα στις μεθόδους της ορθολογικής Οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων.

### 3. Οργανωτικές μέθοδοι στην επιχείρηση

Είναι αλήθεια ότι η υγιής Διοίκηση αποτελεί τη βασική προϋπόθεση ανάπτυξης μιας επιχείρησης και ότι προϋπόθεση υλοποίησης της σωστής Διοίκησης στη λειτουργία του Management αποτελεί η Οργάνωση, καθόσον το όλο έργο ισοκατανέμεται μεταξύ των στελεχών, που ασκούν Διοίκηση. Κατά συνέπεια Οργάνωση είναι το σύνολο των ενεργειών ενός επιτελικού στελέχους, στη βάση, που ιεραρχικά ο υφιστάμενος παράγει απλούστατο έργο, οικονομικότερο (μείωση του κόστους παραγωγής) και ποιοτικά καλύτερο. Τα στοιχεία αυτά της Οργάνωσης είναι ο Προγραμματισμός, που αναφέρεται στις ενέργειες του παρόντος και του μέλλοντος της Επιχείρησης. Η διεύθυνση της Επιχείρησης, σαν ξεχωριστή λειτουργία, έχει σαν καθήκον τον συντονισμό και την επικοινωνία. Ειδικότερα, ο σκοπός της Οργάνωσης συνίσταται αφ' ενός μεν στην κατανομή έργου και εργασίας μεταξύ του εργατικού δυναμικού, με τρόπο ώστε οι επιδιωκόμενοι σκοποί της συλλογικής προσπάθειας να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί, αφ' ετέρου δε στο σαφή διαχωρισμό των πλαισίων εξουσίας και ευθύνης των επιτελικών στελεχών.

Στην πράξη όμως τα διοικητικά στελέχη δεν έχουν επαρκή χρόνο στη διάθεση τους για να ασκήσουν έργο οργανωτικό. Γι' αυτό υπάρχουν μέθοδοι και συστήματα για την παροχή εξειδικευμένης συνδρομής στη Διοίκηση επί θεμάτων Οργάνωσης και μεθόδων. Εδώ μπορούμε να συνοψίσουμε έναν παράγοντα, που επιβάλλει την εφαρμογή αυτών των μεθόδων στο πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, που αναφέρεται αμέσως παρακάτω.

*«Η πραγμάτωση των στόχων και σκοπών του προγραμματισμού της επιχειρηματικής δράσης μπορεί να γίνει με την κατάρτιση σχετικού Προγράμματος της επιχείρησης, βάσει του οποίου θα χαράσσεται η πορεία αυτής. Την ευθύνη, βεβαίως, του προγραμματισμού η Διοίκηση της επιχείρησης την αναθέτει στη Διεύθυνση Προγραμματισμού ή στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών. Για την κατάρτιση όμως του Προγράμματος απαιτείται η συμβολή και συμμετοχή όλων σχεδόν των εργαζομένων στην επιχείρηση και κυρίως η συμμετοχή των ηγετικών στελεχών της επιχείρησης»  
(Γ. Στ. Εξάρχος, Ιδιωτική Οικονομική, ό.π.)*

Είναι γνωστό, ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν αφορά τις μηχανές και τα τεχνικά μέσα, αλλά ανθρώπους και συνεπώς αυτή είναι υποχρεωμένη να συμβιώνει με τα προβλήματα της ομαδικής εργασίας και να τα αντιμετωπίζει θετικά όσα και να είναι αυτά και απασχολούν την επιχείρηση. Τα προαναφερθέντα δεν είναι δημιούργημα διάγνωσης του σύγχρονου Management, αλλά επισημάνθηκαν και παλαιότερα. Συνεπώς, για να στεφθεί μια μέθοδος από επιτυχίες και αποτελεσματικότητα, πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των μελών κάθε εργασιακής ομάδας. Η συνεργασία, ακόμα και μέσα σε μια κοινωνία, δεν γίνεται τυχαία, αλλά υπαγορεύεται από την ύπαρξη των αναγκών της. Και αυτό, διότι ο άνθρωπος προσπαθεί πάντοτε για την κατανόηση και ικανοποίηση των οικονομικών, ψυχολογικών και συναισθηματικών αναγκών, η εκκρεμότητα των οποίων, επιδρά στην απόδοση και στη συμπεριφορά του εργαζόμενου γενικότερα.

Η Οργάνωση εκδηλώνεται με τους ανθρώπους και ως εκ τούτου ο ανθρώπινος παράγοντας δεν πρέπει να παραμελείται. Γι' αυτό και μεταξύ των προσώπων που εργάζονται στην ίδια Επιχείρηση ή στο ίδιο τμήμα της Επιχείρησης, πρέπει να υπάρχει σαφής καθορισμός των ορίων ευθύνης, δίκαιη ποσοτική και χρονική κατανομή της εργασίας, καθώς και περιορισμός στην έκταση εξουσίας και διοίκησης τους. Είναι γνωστό ότι η παραμέληση των αναγκών τους και η πίεση στον ανθρώπινο παράγοντα επιφέρουν διάφορες περιπλοκές και συγχύσεις στην ιεραρχική κλίμακα και οδηγεί στην αποτυχία.

#### 4. Χαρακτηριστικά της καλής οργάνωσης

Για την ύπαρξη μιας υγιούς παραγωγικής και αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, πρέπει η Οργάνωση να πληρεί τα ακόλουθα στοιχεία: της καταλληλότητας, της ευελιξίας (ευκαμψία – ευκινησία), της σταθερότητας, της ακεραιότητας και τέλος της συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής στις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες, μέσα στις οποίες κινείται η κάθε μοντέρνα Επιχείρηση.

##### 4.1 Οι οργανωτικές ατέλειες

Οι ατέλειες που παρατηρούνται σε πολλές Επιχειρήσεις, τόσο από πλευράς διαδικασιών λειτουργίας συγκεντρωτισμού εξουσιών, όσο και από πλευράς μεθόδων και κατανομής αρμοδιοτήτων, δημιουργούν την ανάγκη στερέωσης με περισσότερο ειδικευμένο προσωπικό. Επίσης, αξίζει

να σημειωθεί ότι οι πιο πολλοί εργαζόμενοι είναι κατ' ουσίαν ανενημέρωτοι σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης γι' αυτό και γίνεται λόγος και για το εμπειρικό στοιχείο σαν βασικό προσόν.

## **5. Peter Drucker και η άποψη του για την οργάνωση**

Δεν υπάρχει ούτε αρχή, ούτε τέλος στο να μελετάει και να καταλαβαίνει κανένας την ουσία της Οργάνωσης. Οι οργανωτικές μελέτες οδηγούν στην αναδιοργάνωση των Επιχειρήσεων, των επιμέρους τμημάτων τους και των λειτουργιών τους. Κυβερνητικές και στρατιωτικές υπηρεσίες, εργαστήρια ερευνών, διοικήσεις πανεπιστημίων ακόμη και η εκκλησία και τα νοσοκομεία αλλά και άλλοι φορείς, φαίνονται να είναι πάντα απασχολημένοι με τη λειτουργία της Οργάνωσης και της αναδιοργάνωσης.

Παρ' όλο, που υπήρχε η άποψη ότι οι μελέτες ήταν ακατάλληλες για τις οργανωτικές ανάγκες των Επιχειρήσεων, υπήρξαν σοβαροί λόγοι για τη μελέτη της Οργάνωσης στις Επιχειρήσεις. Απ' αυτές τις μελέτες διδάχτηκαν για τον κίνδυνο της λανθασμένης οργανωτικής κατασκευής, αν και ήξεραν, ότι και η καλύτερη Οργάνωση δεν μπορεί να εγγυηθεί σίγουρα αποτελέσματα μέσω των εννοιών της απόδοσης. Η λανθασμένη όμως Οργάνωση μπορεί να εγγυηθεί για την αρνητική απόδοση, τα δε αποτελέσματα της είναι ο εκνευρισμός και η αγανάκτηση πάνω σε λανθασμένες βάσεις.

Έτσι, σχηματίζεται μια δέσμη αρνητικών επιπτώσεων, που αντί για δύναμη, δείχνει αδυναμίες και ελαττώματα.

Όπως οι μεγάλες έτσι και οι μικρές Επιχειρήσεις χρειάζονται σωστή οργανωτική δομή και ίσως ν' αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες για να πετύχουν.

Ιστορικά, το ενδιαφέρον για την Οργάνωση υλοποιείται σαν λειτουργία μόνο σε μεγάλες Επιχειρήσεις. Η οργανωτική δομή του Alfred F. Sloan, για την «General Motors» ήταν ένα από τα πρώτα παραδείγματα υποδειγματικής Οργάνωσης για μεγάλη Επιχείρηση στη δεκαετία του '20. Σήμερα ξέρουμε, ότι η Οργάνωση μιας Επιχείρησης πρέπει να αναθεωρείται όταν αναπτύσσεται σε μεγαλύτερη ή γίνεται περισσότερο σύνθετη.

Η μικρή Επιχείρηση, που επιθυμεί να αναπτυχθεί σε μεγαλύτερη, πρέπει και αυτή να εργαστεί πάνω στη σωστή Οργάνωση, που θα της επιτρέψει να λειτουργήσει σε μικρή μεν, αλλά με ενθαρρυντικές προοπτικές εξέλιξης.

Πρόσφατα, τα στελέχη έπρεπε να πειστούν και βέβαια να είναι πολύ προσεκτικά στην Οργάνωση της εργασίας και το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής.

Σήμερα, υπάρχει επιτακτική ανάγκη με στόχο να πείθει τη διοίκηση, να μην καταφεύγει στις οργανωτικές μελέτες μόνο, αλλά να τις εξετάζει διεξοδικά, έτσι ώστε ν' αποφεύγει τον επαναπροσδιορισμό για τη στρατηγική του σχεδιασμού και της λήψης αποφάσεων.

## **6. Βασικά ερωτηματικά στελεχών που αφορούν την οργάνωση**

Κατά τη σχεδίαση της Οργάνωσης, το στέλεχος έρχεται αντιμέτωπο με τα εξής ερωτήματα:

- **Ποιες είναι οι μονάδες Οργάνωσης;**
- **Ποια συστατικά στοιχεία θα πρέπει να συνδεθούν μεταξύ τους και ποια στοιχεία θα πρέπει να μείνουν μεμονωμένα;**
- **Τι μέγεθος και σε ποιο σχήμα θα απευθύνονται τα συστατικά στοιχεία;**
- **Ποια είναι η σχέση των διαφορετικών μονάδων του εργατικού δυναμικού της Επιχείρησης;**

Αυτά είναι τα καιρία ερωτήματα που ένα στέλεχος θα πρέπει ν' ασχοληθεί πριν αρχίσει να σχεδιάζει την οργανωτική δομή μιας Επιχείρησης. Έως τότε έχουμε κερδίσει μια αρκετά ενδιαφέρουσα εμπειρία. Παρ' όλο που δεν υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες συνταγές, για το πως σχεδιάζεται η οργανωτική δομή, θα μπορούσε κάποιος να υποδείξει τις σωστές προσεγγίσεις και ποιες απ' αυτές είναι πιθανό να μη λειτουργήσουν.

Η πιο συνηθισμένη μορφή προσέγγισης για ν' αναγνωρίσουμε τις βασικές πτυχές της Οργάνωσης, είναι η **ανάλυση όλων των δραστηριοτήτων, που χρειάζονται για την απόδοση της Επιχείρησης.** Η Οργάνωση θα πρέπει να είναι ζωντανή και γι' αυτό θα ληφθούν σοβαρά υπ' όψιν συνηθισμένες ενέργειες, αν και απ' αυτές, δε θα χρησιμοποιηθούν απαραίτητα όλες. Όμως, το πως θα θεμελιωθεί μια οργανωτική δομή μιας Επιχείρησης, εξαρτάται από τι αποτελέσματα αναμένονται. Η Οργάνωση θα πρέπει να αρχίσει να υλοποιείται με τα αναμενόμενα επιθυμητά αποτελέσματα.

## 6.1 Οι βασικές ενέργειες της οργανωτικής δομής

Το σημαντικότερο είναι ότι η οργανωτική δομή δεν περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες. Εκείνο που πρέπει να γνωρίζουμε, είναι οι δύο βασικές ενέργειες:

- ❖ Πού-σε ποια περιοχή, σε πιο τμήμα-απαιτείται εξαιρετικά ν' αποκτήσουμε τους αντικειμενικούς στόχους της Επιχείρησης;
- ❖ Σε ποιες περιοχές, η έλλειψη απόδοσης θα έβαζε σε κίνδυνο τ' αποτελέσματα της Επιχείρησης;

Σημειώνουμε ότι Επιχείρηση που δείχνει να έχει αξιοσημείωτη επιτυχία θα έχει πετύχει σίγουρα στην ανακάλυψη των ενεργειών αυτών.

## 7. Προγραμματισμός (Die Planung)

**Προγραμματισμός, είναι ο μελλοντικός προσδιορισμός του που θέλουμε να φτάσουμε και πότε θα φτάσουμε από εκεί που είμαστε.** Είναι μια διαδικασία, που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να προβλέψει τη μελλοντική της πορεία, με βάση αποφάσεις που λαμβάνει τώρα. Από τον ορισμό προκύπτει πως ο προγραμματισμός είναι η πρωταρχική δραστηριότητα της επιτελικής λειτουργίας που προδικάζει ακόμα και ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των άλλων δραστηριοτήτων.

*...Ο συστηματικός ή επιστημονικός προκαθορισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και μεγεθών καλείται υπό των οικονομολόγων, προγραμματισμός»*

*A. N Σταθόπουλος, «Πρόβλεψις - Προγραμματισμός - Έλεγχος..», σελ 81*

Η ανάγκη του προγραμματισμού γίνεται όλο και πιο επιτακτική, όσο επιταχύνεται ο ρυθμός της αλλαγής στο επιχειρησιακό (οικονομικό και τεχνολογικό) περιβάλλον. Το στέλεχος έχει τρεις επιλογές: Ν' αρνηθεί την αλλαγή, ν' αντιδράσει στην αλλαγή ή να προγραμματίσει με βάση την αλλαγή. Τέλος, η τελευταία επιλογή έχει νόημα αλλά έχει και μέλλον.

«...Έτσι σε κάθε περίπτωση, επιβάλλεται να υπάρχει πρόβλεψη, δηλαδή ένας προκαθορισμός - κατά το δυνατόν ακριβέστερος - των μελλοντικών δραστηριοτήτων και ενεργειών, με βάση πάντοτε τα στοιχεία του παρελθόντος και τα δεδομένα του παρόντος.

Η πρόβλεψη αυτή εκδηλώνεται με τον προγραμματισμό ο οποίος καθορίζει εκ των προτέρων τους αντικειμενικούς στόχους και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν».

Βλέπε: Πλακιώτη Στ. Μάρκου, «Ανθρώπινες Σχέσεις και Σύγχρονη Διοίκηση» σελ. 83-84

R.C.Davis «Προγραμματισμός είναι η εργασία του προκαθορισμού βάσεως δραστηριότητας δια την επιχείρησιν ως σύνολον και δια τους κυριότερους αυτούς τομείς και η οποία οδηγεί εις την εκπλήρωσιν των γενικών επιχειρηματικών αντικειμενικών σκοπών»

A.N. Σταθόπουλος, «Πρόβλεψις.....» σελ.82

«Στο Προγραμματισμό καθορίζονται λεπτομερώς οι επιδιωκόμενοι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης ανά κλάδο ή τμήμα παραγωγής, διαχείρισης και πωλήσεων, καθώς και η προβλεπόμενη ή επιδιωκόμενη μελλοντική εξέλιξη και πορεία τους». (Γ. Στ. Έξαρχος, *Ιδιωτική Οικονομική*, ό.π.)

Με την έννοια, πως απαιτεί ανάλυση της ιστορικής εμπειρίας και της παρούσας κατάστασης και επιλογή ανάμεσα από εναλλακτικές πορείες για την επίτευξη στόχων, ο προγραμματισμός είναι κατ' εξοχή βασική παράμετρος λήψης αποφάσεων. Όμως, αν και από τον ορισμό του προγραμματισμού (**Von Entscheidungen, die in die Zukunft gerichtet sind**) (Dietrich B.W.L Dusseldorf s. 139) του αναφέρεται στο μέλλον, δεν ασχολείται αποκλειστικά με μελλοντικές αποφάσεις, αλλά και με αποφάσεις του παρόντος που επιδρούν στο μέλλον.

Ο σωστός προγραμματισμός διαδικαστικά καταλήγει στο τέλος της υπό εξέταση περιόδου, όπου τοποθετεί δοκιμαστικά τους στόχους και κατόπιν οπισθοχωρεί, προσπαθώντας να προσδιορίσει το χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη ενδιάμεσων στόχων, καθώς και τις ενέργειες, που θα ελαχιστοποιούσαν το ρίσκο που προέρχεται από την αβεβαιότητα των αστάθμητων εξωτερικών παραγόντων (ανταγωνιστικών ως επί το πλείστον).

*«Το πρόγραμμα είναι η προδιαγραφή, ο καταστατικός χάρτης των παραγόντων, των δυνάμεων, των επιδράσεων και των σχέσεων αι οποίαι επισέρχονται εις την παραγωγική διαδικασίαν και αι οποίαι απαιτούνται δια την εκπλήρωσιν του σκοπού της επιχειρήσεως»*

*A. N. Σταθόπουλος, «Πρόβλεψις...»σελ. 82*

Γενικά, η λειτουργία του προγραμματισμού στην πράξη ασχολείται με τον καθορισμό της αποστολής και της γενικής κατεύθυνσης της Επιχείρησης. Η λήψη αποφάσεων εφαρμόζεται ακόμα όσον αφορά τις συγχωνεύσεις, αγορές, νέα προϊόντα, επέκταση, εκσυγχρονισμό και βελτίωση της επιχείρησης.

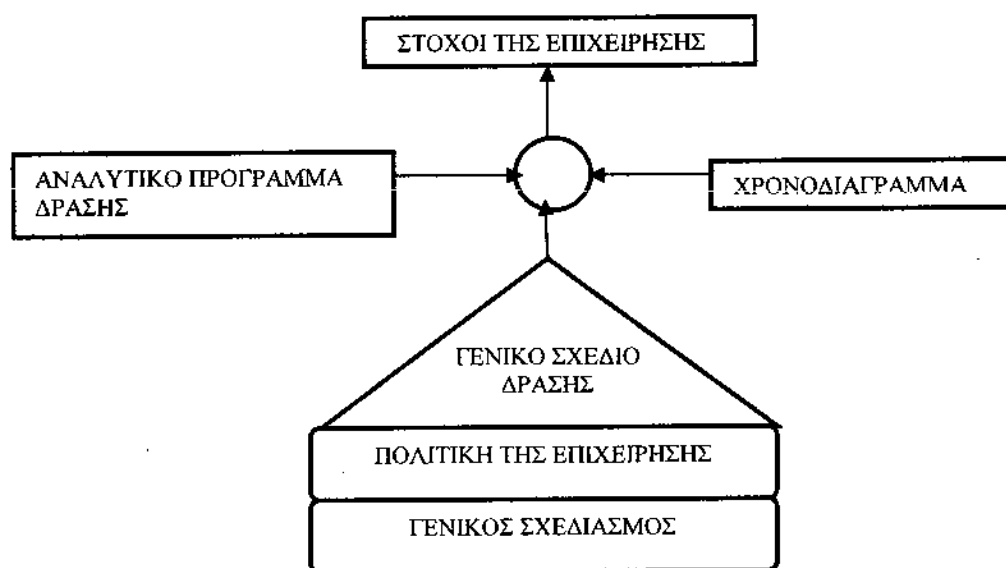
### **Πρακτικό παράδειγμα**

Ένας διευθυντής ξενοδοχείου θέτει στόχους όσον αφορά την αύξηση των διανυκτερεύσεων. Στη συνέχεια αποφασίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να επιτύχει τους στόχους και μάλιστα αποφασίζει για το ποιος θα κάνει τι και με ποιο τρόπο. (Από το Front Office μέχρι το Back of the house)

### **Σημείωση**

Οι στόχοι, που θέτει ένας διευθυντής είναι αφ' ενός βραχυπρόθεσμοι αλλά και αφ' ετέρου μακροπρόθεσμοι. Για να επιτύχει όμως τους μακροπρόθεσμους στόχους θα πρέπει να έχει επιτύχει τους βραχυπρόθεσμους καθορίζοντας, το τι ακριβώς θα γίνει, που, άλλα και το πως.



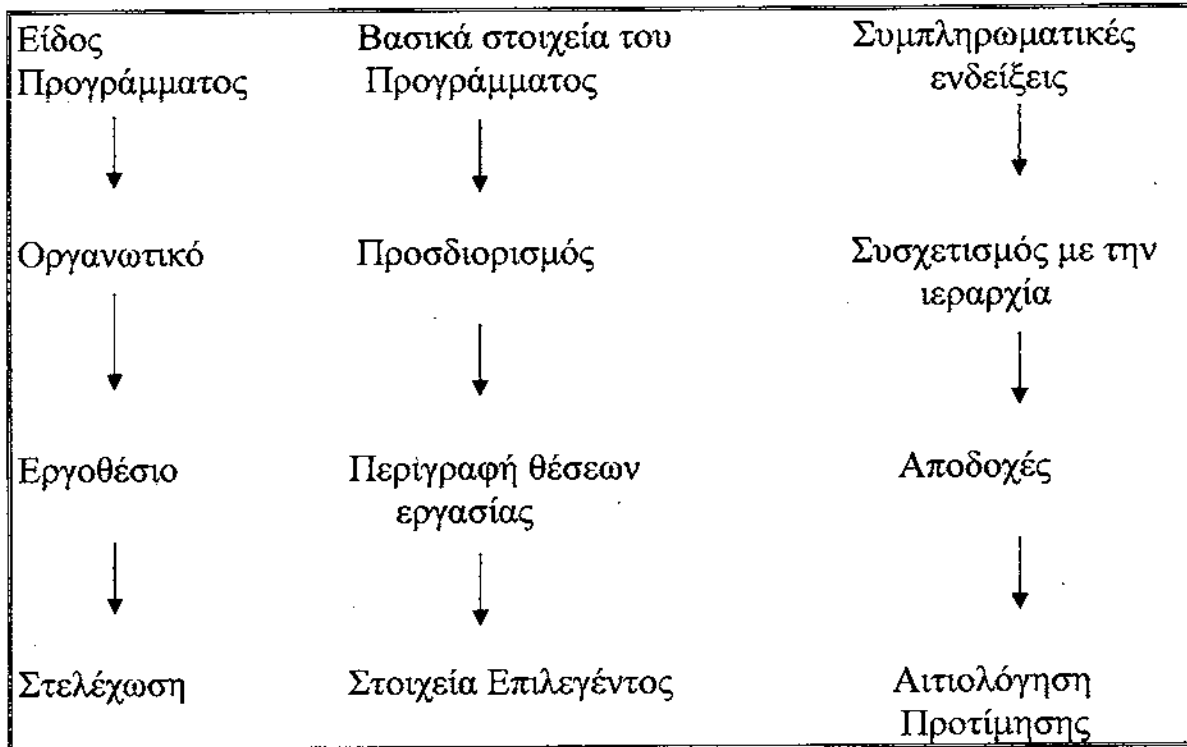


Σχήμα: Διαδικασία υλοποίησης λειτουργίας του προγραμματισμού

Έτσι, όταν αποσαφηνιστεί η λειτουργία του προγραμματισμού από την ανάλυση της παρούσας κατάστασης της Επιχείρησης, αναφορικά με την αποστολή της και των μέσων που διαθέτει, προχωρεί στην εκτίμηση του περιβάλλοντος και των παραγόντων που ξεπερνούν τον έλεγχο της διοίκησης της Επιχείρησης και καταλήγει στην οριστικοποίηση των στόχων.

Τα στελέχη με βάση την αντικειμενική ανάλυση των δεδομένων πληροφοριακών στοιχείων και την καλύτερη δυνατή εκτίμηση των αστάθμητων παραγόντων, ρυθμίζουν το σχέδιο δράσης χωρίς καμιά αλλαγή και υλοποιούν το σχέδιο δράσης ως το τέλος της προγραμματιζόμενης περιόδου. Η απόσταση από τη «βασική γραμμή» του σχεδίου μέχρι τους επιθυμητούς στόχους, αποτελεί το «άνοιγμα» που πρέπει να καλυφθεί με νέα πιθανόν διορθωτικά προγράμματα που θα συμπεριληφθούν. Αν το ανθρώπινο δυναμικό και τα υπάρχοντα υλικά μέσα, αντικειμενικά, δεν επιτρέπουν στην Επιχείρησή να υλοποιήσει αρκετά διορθωτικά προγράμματα για την κάλυψη του ανοίγματος, τότε αναγκάζεται να προσαρμόσει τους τελικούς στόχους μειώνοντας τους ποσοτικά. Σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει μια φυσιολογικά αυξητική τάση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

**Παράδειγμα Προγραμματικών διαδικασιών για την πρόσληψη νέων στελεχών**



Πριν όμως οριστικοποιηθούν τελικά οι στόχοι του προγραμματισμού, είναι ανάγκη να εξεταστούν, για να διαπιστωθεί αν ικανοποιούνται τα βασικά κριτήρια. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί. Η αποτυχία που φέρνει ο απρόσιτος στόχος, μπορεί να υπονομεύσει το ηθικό των στελεχών της Επιχείρησης και να τα αλλοτριώσει. Ακόμα, δεν επιφέρει καμιά ικανοποίηση η πραγμάτωση του πολύ εύκολου στόχου.

Οι στόχοι πρέπει να μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά ή τουλάχιστον να μπορεί να αξιολογηθεί η επίτευξη τους με κάποια αντικειμενικά κριτήρια. Διαφορετικά, ο προγραμματισμός δεν μπορεί να αποτιμηθεί σωστά για το έργο του.

Πάνω απ' όλα, όμως οι στόχοι της Επιχείρησης πρέπει να διαμορφώνονται με την πλήρη και ουσιαστική συμμετοχή των στελεχών, που αυτά είναι και υπεύθυνα στη διαδικασία του προγραμματισμού στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Τα πιο άνογα προγράμματα, από άποψη δομής και τεχνοκρατικής διαδικασίας, συχνά πέφτουν στο κενό, απλά και μόνο γιατί και οι στόχοι και ο προγραμματισμός στην υλοποίησή τους ήταν προϊόντα της ιδιοκτησίας που προσπάθησε να τους τα επιβάλει αυταρχικά. Ο βαθμός αποδοχής ενός προγράμματος από τα στελέχη μιας Επιχείρησης και η προσπάθεια που καταβάλλουν για την υλοποίησή του, σχετίζεται

άμεσα με το βαθμό συμμετοχής τους στη διαδικασία του προγραμματισμού σύμφωνα με δημοκρατικές διαδικασίες.

Είναι τόσο κρίσιμης σημασίας αυτή η διαπίστωση, που πολλά στελέχη, στον προγραμματισμό, υποστηρίζουν, πως ο πρωταρχικός σκοπός της λειτουργίας του προγραμματισμού δεν είναι οι ίδιοι οι στόχοι, αλλά η αποδοχή τους από τα στελέχη της ομάδας, που προγραμματίζει.

Πέρα όμως από την αποδοχή των στόχων, κρίσιμης σημασίας είναι και η προσφορά αυτών, που συμμετέχουν στον προγραμματισμό, σε γνώσεις, πείρα, φαντασία και δημιουργικό πνεύμα. Πραγματικά, ο προσδιορισμός αρχίζει και τελειώνει με τον ανθρώπινο παράγοντα.

*«Η συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων, η επεξεργασία αυτών και εν συνεχεία διαμόρφωσις ενός ορθολογικού προγράμματος προϋποθέτουν μια μικράν ή μεγάλην, αναλόγως των ειδικών περιπτώσεων, πνευματικήν διαδικασίαν... Η πνευματική εμπειρία ή το πνευματικόν υπόβαθρον στηρίζεται εις την συστηματικήν ή επιστημονικήν μόρφωσιν και δύναται να είναι: α) εν σύστημα αρχών, β) διάφοροι επιστημονικαί θέσεις, γ) γενικαί μέθοδοι, δ) πρότυπα, ε) γνώσεις των γενικών παραγόντων εις πάσαν κατάστασιν κλπ., ενώ η πρακτική εμπειρία, είναι η γνώσις εκ της πράξεως και περιλαμβάνει την αντίληψιν των στόχων, των κανόνων, των ειδικών μεθόδων κλπ. δια εν ωρισμένον τμήμα π.χ. μιας επιχειρήσεως»  
Α.Ν. Σταθόπουλος, «Πρόβλεψις.....» σελ. 77-79*

*«...η κατάρτιση ενός προγράμματος επιχειρηματικής δράσης απαιτεί και προϋποθέτει:*

- γνώση και μελέτη στοιχείων της επιχείρησης του παρελθόντος,
- πρόβλεψη και πρόγνωση των εξελίξεων των κλάδων της επιχείρησης,
- γνώση της δυναμικότητας της επιχείρησης (μηχανολογικός και τεχνολογικός εξοπλισμός + ανθρώπινο δυναμικό) και
- γνώση των δυνατοτήτων προσαρμογής στις πιθανές νέες εξελίξεις του συνολικότερου περιβάλλοντος.» (Γ. Στ. Εξάρχο, Ιδιωτική Οικονομική, ό.π.)

## 8. Διεύθυνση

Πρωταρχική είναι η ανάγκη ύπαρξης συγκεκριμένων στόχων και συστηματικού προγραμματισμού της οργανωτικής δομής των στελεχών που επιβλέπουν την επίτευξη τους. Αυτές οι δραστηριότητες όμως, από μόνες τους δεν είναι εγγύηση για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η διεύθυνση, που έχει την πρωτοβουλία της καθοδήγησης και της δραστηριοποίησης της Επιχείρησης, (μέσα στα δεδομένα προγραμματικά και οργανωτικά πλαίσια), διαμορφώνει την πολιτική της επιχείρησης, τα πλάνα εργασίας καθώς και τις μεθόδους και τα συστήματα αποτελεσματικής απόδοσης.

Με την έννοια αυτή, η διευθυντική λειτουργία είναι κατ' εξοχή συντονιστική, αν και ο συντονισμός είναι αναπόσπαστο μέρος όλων των άλλων επιτελικών δραστηριοτήτων. Η διεύθυνση μιας Επιχείρησης για να συμβάλλει αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση των στόχων της, κάνει επιπλέον χρήση των αρχών της εφαρμοσμένης ψυχολογίας, που αφορούν την επικοινωνία, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη δυναμική της ομάδας.

Η Διεύθυνση θεωρείται «λειτουργία» κατά την οποία κάτευθύνουμε και εποπτεύουμε τους υφισταμένους, έχοντας ως τελικό σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της Επιχείρησης οι οποίοι έχουν καθοριστεί με τον προγραμματισμό.

Η Διεύθυνση αποβλέπει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των υφισταμένων, στην αύξηση του αισθήματος ευθύνης, καθώς και στη δυνατότητα εξέλιξης με βάση τις ικανότητες και την απόδοσή τους.

Για να επιτύχει αυτά ο Manager λαμβάνει υπ' όψιν του τις δυνατότητες των εργαζομένων, το ποσοστό στο οποίο μπορούν να ταυτιστούν οι ανάγκες των εργαζομένων με εκείνες της Επιχείρησης, και τέλος φτάνει στην υποκίνηση αυτών μέσω της δημιουργίας και λειτουργίας κλίματος σωστής επικοινωνίας.

**Εστω για παράδειγμα** ότι είμαστε Manager σε εστιατόριο δυναμικότητας 500 ατόμων. Μετά από μελέτη συμπεράναμε ότι είναι εφικτό να αυξήσουμε τις πωλήσεις και τα κέρδη μας εφόσον η περιοχή στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση προσφέρεται για αυτούς τους στόχους.

Υποτίθεται ότι ο αριθμός των πελατών είναι ο επιθυμητός, αλλά οι πωλήσεις μας αρκετά χαμηλές σε σχέση με τους πελάτες.

Κατόπιν συγκρίνουμε την απόδοση των εργαζομένων με τις δυνατότητες τους και διαπιστώνουμε ότι οι τελευταίες δεν αξιοποιούνται σε ικανοποιητικό βαθμό. Παρατηρούμε δηλαδή αδικαιολόγητες καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών μας, καθυστερήσεις που προέρχονται από το προσωπικό όχι μόνο του εστιατορίου αλλά και του μαγειρείου, μια και όλοι διακατέχονται από αδιαφορία για το αν ο πελάτης

θα ικανοποιηθεί ή όχι. Ενημερωνόμαστε από τους ίδιους για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και βλέπουμε ότι το ενδιαφέρον τους για την εργασία είναι μειωμένο λόγω έλλειψης κινήτρων.

Έτσι για να εξαλείψουμε αυτό το φαινόμενο αποφασίζουμε να προσφέρουμε στους υφισταμένους μας κίνητρα τα οποία θα ταυτίζουν το συμφέρον τους με την πρόοδο της επιχείρησης. Εντοπίζουμε αυτά τα κίνητρα με βάση την αναγνώριση της προσπάθειας που θα καταβάλλει το προσωπικό μας για την επίτευξη του σκοπού της Επιχείρησης. Προσφέρουμε λοιπόν Bonus αποδοτικότητας ύψους 30% επί των επιπλέον κερδών με τη μορφή μηνιαίου επιδόματος, όπως επίσης και ένα εφάπαξ ανά έτος ποσό της τάξης των 100.000 δρχ. στους 3 συνεπέστερους υπαλλήλους.

Το προσωπικό δέχεται τις προτάσεις μας και συμφωνεί σε μια κοινή προσπάθεια. Παρακολουθούμε στη συνέχεια την εξέλιξη των πωλήσεων και αναλόγως με το πώς αυτές εξελίσσονται διατηρούμε ή αλλάζουμε την τακτική που εφαρμόζαμε μέχρι τώρα.

Γενικά, η λειτουργία της διεύθυνσης ασχολείται με την ανάπτυξη μιας γενικής φιλοσοφίας της επιχείρησης γύρω από τους ανθρώπους της, με την εναρμόνιση και ενοποίηση των αναγκών των εργαζομένων με εκείνες της επιχείρησης, καθώς και με το σχεδιασμό ενός κλίματος ηγετικής συμπεριφοράς.

**Ο Διευθυντής για παράδειγμα** θα πρέπει να προσπαθήσει να επιτύχει την εναρμόνιση των αναγκών των εργαζομένων με αυτές της Επιχείρησης. Διότι πρέπει να βλέπει τους εργαζόμενους όχι σαν άψυχα κατευθυνόμενα όντα, αλλά σαν άτομα με αξίες και προσωπικότητα.

Έτσι, ανεξάρτητα από το πόσο σπουδαίοι είναι οι στόχοι, που θέτει η επιχείρηση κάθε φορά, αυτοί δεν μπορούν να επιτευχθούν, αν δεν υποκινηθούν οι εργαζόμενοι. Η υποκίνηση γίνεται ανάλογα με την προσωπικότητα και την ψυχοσύνθεση του κάθε εργαζόμενου, εφόσον όλοι δεν δίνουν την ίδια σπουδαιότητα στην αμοιβή ή στην αναγνώριση και εφόσον δεν θέτουν όλοι τους ίδιους στόχους.

## 9. Έλεγχος

### 9.1 Γενικά

Η παρακολούθηση της απόδοσης μιας Επιχείρησης, σε συνδυασμό με προαποφασισμένα πρότυπα επιτυγχάνεται από τη λειτουργία του ελέγχου. Ο έλεγχος με τη θετική του όψη, είναι επίσης μια αναγκαία διοικητική λειτουργία. Ο προληπτικός έλεγχος αποβλέπει στην

ολοκληρωτική πρόληψη καθώς και στην ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων της πραγματικής απόδοσης από την επιδιωκόμενη απόδοση, όπου στοχεύει η Επιχείρηση. Ο διορθωτικός έλεγχος έχει σκοπό να εντοπιστούν οι τυχόν αποκλίσεις, όταν παρατηρηθούν και να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα διορθωτικής δράσης.

Πρέπει όμως, να αφιερώνεται χρόνος και να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια, που θα διαμορφώνει τα μέτρα και τα πρότυπα της αποδοτικότητας της Επιχείρησης για να μπορεί και ο έλεγχος να επιτελέσει το έργο του. Έτσι δημιουργείται κοινή αντίληψη και αποδοχή του πρότυπου αυτού, που μεγιστοποιεί τη δυνατότητα και αντί να σπαταλάται χρόνος για υποθετικές σκέψεις εργασίας, γίνεται σωστή η εργασία ευθύς εξαρχής.

«...ο έλεγχος είναι η λειτουργία όπου διαπιστούται εάν εφαρμόζεται το πρόγραμμα, εάν επιτυγχάνονται τα πρότυπα κατά την απόδοση, εάν εκτελούνται οι οδηγίες και εάν υπάρχουν λάθη, παραλείψεις ή υπερβολές.»  
Μάρκου Στεφ. Πλακιώτη, Ανθρώπινες Σχέσεις και Σύγχρονη Διοίκηση, σελ. 97

«Ο έλεγχος είναι μια συνεχής λειτουργία που έχει σκοπό να εξασφαλίζει ότι η πολιτική της επιχείρησης εφαρμόζεται και ερμηνεύεται όπως πρέπει. Είναι για την επιχείρηση ένας καθοδηγητικός και ρυθμιστικός παράγων στην προσπάθεια επιτεύξεως των αντικειμενικών της σκοπών»  
Δ. Γ. Ναζλή, Βασικές Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεως, 1977

«Έλεγχος της επιχειρηματικής δράσης σημαίνει: διαδικασίες μέτρησης και διόρθωσης των προγραμματισμένων ενεργειών και εργασιών της επιχείρησης με τις οποίες μπορεί να διαπιστωθεί το κατά πόσο εκπληρούνται ή όχι οι αντικειμενικοί σκοποί της και το εάν εφαρμόζεται -ή όχι το πρόγραμμα- ή τα επιμέρους προγράμματα- αυτής. Με τον έλεγχο επιδιώκεται διόρθωση των αποκλίσεων της επιχείρησης από το καταρτισθέν πρόγραμμα, πριν - βεβαίως - πραγματοποιηθούν όλες οι προβλεπόμενες και προγραμματισμένες εργασίες.»  
(Γ. Στ. Έξαρχος, Ιδιωτική Οικονομική, ό.π.)

Ο μεγάλος κίνδυνος του ελέγχου σαν λειτουργία του Management είναι, πως συχνά γίνεται τροχοπέδη στην αποτελεσματικότητα, γιατί καταλήγει να είναι αυτοσκοπός κι όχι μέσο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και σε τελευταία ανάλυση την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Αυτό, που πολλές φορές οδηγεί σε μεταβολή της διαδικασίας του ελέγχου σε λειτουργία καχύποπτη, δύσκαμπτη και πληθωρική είναι η αλλοτρίωση, που νιώθουν τα στελέχη και μέλη τους. Δεν δικαιολογείται όμως το πέρασμα στην άλλη όχθη, όπου το κάθε στέλεχος αυτοπροσδιορίζεται, με προσωπικά υποκειμενικά κριτήρια απόδοσης, ξέχωρα από τους υπόλοιπους, πράγμα που μοιραία οδηγεί στο επιχειρηματικό χάος.

## 9.2 Η διαδικασία λειτουργίας του ελέγχου

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα:

- Τον καθορισμό των κριτηρίων και προτύπων της επιθυμητής απόδοσης της Επιχείρησης.
- Τη διαπίστωση της πραγματικής απόδοσης της Επιχείρησης.
- Την αξιολόγηση και σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με την επιθυμητή απόδοση και
- Τη λήψη διορθωτικών μέτρων, αν χρειαστούν (σχέδιο διορθωτικής δράσης):

Η διαδικασία αυτή περιέχει το στοιχείο της ανάλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, σε μεγάλο βαθμό. Από την ανάλυση των στοιχείων, το στέλεχος της Επιχείρησης προχωρεί στην αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, που μπορεί να περιλαμβάνουν τη συνέχιση της παρούσας πορείας χωρίς διακοπή, την τροποποίηση της πορείας ή ακόμα και την τροποποίηση των προτύπων απόδοσης με βάση νέα πληροφόρηση, που δεν υπήρχε όταν διαμορφώθηκαν τα προγράμματα.

Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία του ελέγχου, πρέπει να περιέχει προβλέψεις για το μέλλον της Επιχείρησης και να διατυπώνονται τα πρότυπα της επιδιωκόμενης απόδοσης με σαφήνεια και απλότητα, αποφεύγοντας τα περιττά. Πρέπει επίσης να υπάρχει κάποιο σύστημα γρήγορης πληροφόρησης της διοίκησης πάνω στους πιο κρίσιμους δείκτες της αποδοτικότητας της Επιχείρησης, ποσοτικά και ποιοτικά. Πρέπει, ακόμα η Επιχείρηση να διαθέτει ευελιξία για να μπορεί να προσαρμοστεί, με βάση τις εξελίξεις του κλάδου, μια και η σύγχρονη Επιχείρηση δεν λειτουργεί σε στατικό περιβάλλον.



Ο έλεγχος διαχωρίζεται σε τρία στάδια ή ενέργειες:

α) Την εξακρίβωση και αξιολόγηση των γεγονότων και αποτελεσμάτων μιας ορισμένης δραστηριότητας

β) Τον προσδιορισμό εάν αυτά είναι σύμφωνα προς τον προγραμματισμό, τα πρότυπα αποδόσεως και τις διαταγές της διοικήσεως και

γ) Την εισήγηση ή υλοποίηση των απαραίτητων ενεργειών για τη διόρθωση.

Μ. Γ. Σίμψα, *Οργάνωση – Αυτή η άγνωστος*, 1960, σελ. 26, από το βιβλίο «Ανθρώπινες Σχέσεις και Σύγχρονη Διοίκηση»

Οι διαδικασίες ελέγχου της επιχειρηματικής δράσης περιλαμβάνουν:

- τη συλλογή των αναγκαίων προς σύγκριση στοιχείων και πληροφοριών της επιχείρησης,

- τη μελέτη των προβλεπόμενων εργασιών του προγράμματος και τη μελέτη των καθορισθέντων προτύπων μεγεθών,

- τη σύγκριση και μέτρηση του εκ των εργασιών προκύψαντος αποτελέσματος, σε σχέση με τα πρότυπα μεγέθη,

- τη διόρθωση όλων των αποκλίσεων από τα καθορισμένα πρότυπα μεγέθη και από τα προβλεπόμενα στο πρόγραμμα.»

(Γ. Στ. Έξαρχος, *Ιδιωτική Οικονομική, ό.π.*)

**Πρακτικά, ο έλεγχος στο εργασιακό περιβάλλον είναι απαραίτητος προκειμένου να συμμορφωθούν οι εργαζόμενοι με τα πρότυπα που θέτει κάθε φορά η Επιχείρηση.**

Η Διεύθυνση καθορίζει τα κριτήρια, σύμφωνα με τα οποία η εκτέλεση ενός έργου θεωρείται επιτυχημένη, καθώς και τους τρόπους σύμφωνα με τους οποίους θα ελέγχεται η απόδοση των εργαζομένων.

Σε περίπτωση που η απόδοση δεν θεωρείται ικανοποιητική πρέπει να γίνεται διορθωτική δράση, όταν και όπου χρειάζεται.

Πάνω απ' όλα όμως, έχει πρωταρχική σημασία, να κατανοήσει την ανάγκη της προσεκτικής ανάπτυξης συστημάτων ελέγχου με την ουσιαστική συμμετοχή των στελεχών στη διαμόρφωση τους και στη λειτουργία τους.

Είναι γενικά παραδεκτό, πως ενώ τα άτομα χρειάζονται ένα βαθμό καθοδήγησης, αντιδρούν αρνητικά σε διάφορες μορφές ελέγχου, που υπονομεύουν το αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς που νιώθουν μέσα στην Επιχείρηση. Είναι επίσης γνωστό, πως τα άτομα αντιδρούν αρνητικά στην απροσδόκητη, ξαφνική αλλαγή. Γι' αυτό, εκτός από τη συμμετοχή τους στη διαδικασία της διαμόρφωσης των μέτρων και των προτύπων της αποδοτικότητας, η πλήρης ενημέρωση των εργαζομένων, πριν από την εφαρμογή τους, εξασφαλίζει την απαραίτητη αποδοχή και υποστήριξη τους.

## 10. Η λήψη αποφάσεων

Μια αποτελεσματική εργασιακή ομάδα διακρίνεται από ορισμένες λειτουργίες που συστηματικά υλοποιεί: Μια από τις πιο σημαντικές, είναι ο τρόπος λήψης αποφάσεων.

Μια απόφαση στην Επιχείρηση λαμβάνεται αντισταθμίζοντας βασικές παραμέτρους όπως: πληροφοριακά στοιχεία, συναισθήματα και ιδέες. Αν αγνοήσουμε τα συναισθήματα και τις ιδέες των μελών της ομάδας, καταλήγουμε στα δεδομένα στοιχεία πληροφοριών.

*«Στο στάδιο της λήψεως αποφάσεων περιλαμβάνονται α) ο προσδιορισμός και η ανάλυση του προβλήματος, β) η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, γ) η ανάλυση εναλλακτικών λύσεων, δ) η εκλογή της καλλιτέρας εναλλακτικής λύσεως, δηλ. η υλοποίηση της αποφάσεως.»*

*Μάρκου Στεφ. Πλακιώτη, Ανθρώπινες Σχέσεις και Σύγχρονη Διοίκηση, σελ. 86*

Η λειτουργία της λήψης αποφάσεων ασχολείται κυρίως με την επισήμανση των κυριότερων προβλημάτων που παρεμποδίζουν την εκτέλεση (ανάλυση του προβλήματος), τον καθορισμό και την ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσης και τέλος με την υλοποίηση – εφαρμογή των αποφάσεων.

### **Πρακτικό παράδειγμα από τον τριτογενή τομέα:**

Ο Manager μιας Ξενοδοχειακής Επιχείρησης προτού πάρει μια απόφαση επισημαίνει τη ρίζα του προβλήματος δηλαδή που οφείλεται η πτώση της πληρότητας, για παράδειγμα, σε σχέση με τη δυναμικότητα του ξενοδοχείου. Στη συνέχεια, θα πρέπει να καθορίσει το τι θα γίνει (εναλλακτικοί τρόποι δράσης) και κατόπιν να προβεί στην υλοποίηση των αποφάσεων που πήρε.

Ας υποθέσουμε επίσης πως ένας από μας είναι Hotel manager και έχει ασχοληθεί με το πρόβλημα αυτό εντατικά καταλήγοντας σε σαφή συμπεράσματα αλλά και προτάσεις για την επίλυση του.

Όμως, όταν έθεσε στην ομάδα των στελεχών το αποτέλεσμα της επίπονης προσπάθειας, ανακάλυψε με έκπληξη πως το κλίμα ήταν αρνητικό, ενώ συνεχώς διακόπτονταν και κανένας δεν φαινόταν πρόθυμος ν' ακούσει τις απόψεις του με προσοχή. Τι συνέβη; Η ομάδα αρνήθηκε να δεχτεί την προσφορά του συναδέλφου Hotel manager. Παρά την απόρριψη αυτής της προσφοράς, η απόφαση της ομάδας πιθανό να ήταν σωστή. Όμως ίσως θα ήταν καλύτερο αν ενσωματώνονταν όλες οι απόψεις και

υπήρχε επικοινωνιακή συζήτηση. Γιατί μια απόφαση δεν αρκεί να προσφέρει λύση στο πρόβλημα αυτό καθαυτό. Είναι απαραίτητη η συμβολή των ενδιαφερομένων στη λήψη της απόφασης.

Και το ερώτημα είναι: Τι περιμένουν από το μέλος του οποίου η συμβολή αγνοήθηκε; Να εργαστεί με ζήλο για την υλοποίηση μιας απόφασης που δεν τον αντιπροσωπεύει; Σε τέτοιες περιπτώσεις συμβαίνει στελέχη, που νιώθουν, πως δεν τους έγινε δίκαια μεταχείριση, να υπονομεύσουν την εφαρμογή της απόφασης. Το φιλότιμο του καλοπροαίρετου manager αντιδρά πλέον αρνητικά.

Πέρα όμως από τους συναισθηματικούς, η λήψη αποφάσεων για τη λύση προβλημάτων μιας επιχείρησης, είναι πιο αποτελεσματική, όταν ακολουθείται μια αντικειμενική, ορθολογιστική μεθοδολογία, που είναι γνωστή σ' όλα τα στελέχη και εφαρμόζεται συστηματικά.

### 10.1 Συλλογή πληροφοριακού υλικού

Η συγκέντρωση των σχετικών πληροφοριών με το πρόβλημα στοιχείων είναι το θεμέλιο της σωστής λύσης. Αν η διαδικασία σ' αυτό το σημείο ακολουθηθεί σωστά, το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός.

Ο προσδιορισμός είναι σημαντικό βήμα και συχνά θεωρείται αυτονόητο εξαιτίας της ίδιας τάσης να θεωρείται πως όλοι κατέχουν το πρόβλημα. Όμως δεν μπορεί να υπάρξει ικανοποιητική λύση για το πρόβλημα αν δεν προηγηθεί ικανοποιητικός προσδιορισμός του.

Κατόπιν, ακολουθεί η συγκέντρωση προτάσεων και εναλλακτικών λύσεων: Αυτό είναι το κατ' εξοχή μέρος στη διαδικασία επίλυσης προβλήματος. Τα στελέχη της ομάδας προσπαθούν να βρουν πιθανές λύσεις στο πρόβλημα, όπως αυτό καθορίστηκε. Κάποιος καταγράφει όλες τις ιδέες, που προτεούνται σαν πιθανές λύσεις.

Αυτό, σημαίνει πως καταγράφονται όλες, όσο άσχετες κι αν φαίνονται από πρώτη όψη. Αυτό είναι η βάση της επιτυχίας στο συγκεκριμένο στάδιο της προσπάθειας. Μπορεί να διατεθεί γι' αυτό το σκοπό ένα μεγαλύτερο ποσοστό από το διαθέσιμο χρόνο, αναβάλλοντας κάθε κριτική. Αφού φιλτραριστούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις, προχωρούμε στο επόμενο βήμα δηλαδή στην αξιολόγηση των προτάσεων.

Σ' αυτό το στάδιο εξετάζονται αντικειμενικά όλες οι προτάσεις, που υποβλήθηκαν και επιλέγονται μόνο αυτές, που έχουν πιθανότητα επιτυχίας. Η διαδικασία γίνεται ευκολότερη αν διαγραφούν, όλες οι προτάσεις που είναι απορριπτικές. Στη συνέχεια, αξιολογούνται οι υπόλοιπες και είτε συνδυάζουμε δύο ή περισσότερες προτάσεις σε μια ενότητα, είτε παίρνουμε θετικά στοιχεία από μια ιδέα για να επαναπροσδιορίσουμε μια

καινούργια. Μ' αυτό τον τρόπο καταλήγουμε σε εναλλακτικές λύσεις και είμαστε έτοιμοι για τη λήψη της απόφασης.

Μετά από αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων, που παρουσιάζουν οι πιθανές λύσεις, επιλέγουμε μια στην οποία συμφωνούμε και έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας.

Οι manager συνήθως καταλήγουν σε αποφάσεις είτε με ψηφοφορία, είτε με συμβιβασμό ή τέλος με ομοφωνία. Κατόπιν, ακολουθεί το στάδιο της υλοποίησης της απόφασης.

Η υλοποίηση της απόφασης προϋποθέτει συντονισμό, που θα εξασφαλίζει, πως όσοι έχουν αναλάβει ευθύνες για εφαρμογή συγκεκριμένων σημείων της, έχουν κατανοήσει σωστά και προωθούν το σχέδιο δράσης.

Αποτίμηση των Αποτελεσμάτων: Μετά από την υλοποίηση του σχεδίου δράσης οποιασδήποτε απόφασης, είναι απαραίτητο να γίνεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ποσοτική και ποιοτική και παραλληλισμός με τις προσδοκίες και τα κριτήρια που έθεσε το **management της επιχείρησης**, όταν πήρε την απόφαση. Συχνά, αυτό δεν είναι δυνατό παρά μετά την πάροδο ορισμένης χρονικής περιόδου, Και αυτό όμως πρέπει να προκαθορίζεται και να γίνεται συστηματικά. Αν τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά, τότε το management της επιχείρησης μπορεί να ξαναεπεξεργαστεί νέο πρόγραμμα δράσης.

## **B. ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

### **1. Εισαγωγικά**

Όταν μιλούμε για Οργάνωση, έχουμε συνήθως στο μυαλό μας, το οργανοδιάγραμμα, χρονοδιαγράμματα ή και το σημειωματάριο της περιγραφής θέσης εργασίας.

Εξάλλου όπως τη διοίκηση έτσι και την Οργάνωση, την αντιμετωπίζουμε, αφ' ενός σα σύνολο προσπαθειών συνδεδεμένων μεταξύ τους, δηλαδή μια δέσμη σχέσεων για την επίτευξη οργανωμένων στόχων και αφ' ετέρου σα διαδικασία, με την οποία η Οργάνωση παίρνει ζωή, αποκτά δράση και μετουσιώνεται σε πράξη.

Αν θέλουμε να παρομοιάσουμε κάτι πολύ συγκεκριμένο με την οργάνωση και τη διοίκηση θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η οργάνωση είναι ένας μηχανισμός, ενώ η διοίκηση είναι η κινητήρια δύναμη του. Πολλά περισσότερα θα μπορούσαμε να αναζητήσουμε στα έμβια όντα και να ισχυριστούμε, ότι οργάνωση είναι οργανισμός ενός ζωντανού όντος, ενώ διοίκηση είναι η δύναμη, που δίνει ζωή και το διατηρεί ζωντανό.

Με τη λέξη «οργάνωση» εννοούμε συνήθως στον επιχειρηματικό χώρο την αναδιοργάνωση, διότι σπάνια μπορεί κανείς απευθείας να οργανώσει. Συνήθως αναδιοργανώνουμε, κάτι που ήδη υπάρχει και υπάρχουν δεδομένα για βελτιώσεις.

Ο καθηγητής **Σωτ. Καρβούνης** αναφέρει πως οργάνωση σημαίνει καθορισμός των λειτουργιών, που πρέπει να εκτελεστούν για να επιτευχθεί το αντικείμενο, που έχει προκαθοριστεί. Ακόμα αναφέρει, ότι είναι η επιλογή του μηχανολογικού μηχανισμού ... όπως και καθορισμός σχέσεων, που πρέπει να υπάρχουν.

Οφείλει να επισημανθεί, ότι η οργάνωση σαν έννοια αλλά και σαν πραγματικότητα μας περιβάλλει από τα πρώτα μας βήματα. Γεννιόμαστε μέσα στα πλαίσια μιας οργάνωσης (δηλαδή σ' ένα οργανωμένο κοινωνικό σύνολο). Από την πρώτη στιγμή αρχίζει η διαδικασία της προσαρμογής μας στα πολυποίκιλα και αλληλοσυγκρουόμενα δεδομένα των οργανωτικών σχημάτων του κοινωνικού συνόλου και αναζητούμε συνεχώς στοιχεία προσαρμογής.

### **2. Οργάνωση των επιχειρήσεων – Τυπική και Άτυπη οργάνωση**

Η κάθε επιχείρηση είναι ένας οργανισμός, που συνδυάζει τους συντελεστές παραγωγής, αλλά σε κάθε περίπτωση λειτουργούν άτομα και ομάδες ατόμων που έχοντας στη διάθεση τους ορισμένα μέσα (υλικοτεχνική υποδομή) προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους, που έχουν

τεθεί μέσα σε κάποιο εκ των προτέρων καθορισμένο χώρο δηλαδή οικονομικό αποτέλεσμα.

Για να μπορέσουν, όμως, τα άτομα να εργαστούν αποτελεσματικά, έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους τους, είναι αναγκαίο να υπάρχει μια τέτοια δομή εσωτερική, που να επιτρέπει στις ομάδες ή τα άτομα να γνωρίζουν το ρόλο τους μέσα στο σύνολο της επιχείρησης, ώστε να λειτουργούν αποδοτικά. Η δομή αυτή εκφράζεται με τη λογική ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε επιμέρους οργανωτικές μονάδες ή τμήματα εκμετάλλευσης ή τμήματα μέσα στο λειτουργικό τομέα.

Ακόμα εδώ έχουμε κανόνες που αναφέρουν:

- το όνομα της οργάνωσης
- το σκοπό της οργάνωσης
- τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις μεταξύ εργαζομένων και οργάνωσης
- και τέλος, σύμβολα και χαρακτηριστικά καθώς και τίτλους της οργάνωσης, που καθορίζει τη συμπεριφορά των εργοληπτών.

Η ομαδοποίηση των παραπάνω δραστηριοτήτων γίνεται με διάφορα κριτήρια. Έτσι είναι δυνατόν αυτές να ταξινομηθούν, ανάλογα με το είδος της επιτελούμενης εργασίας, οπότε έχουμε οργάνωση με λειτουργική μορφή όπως:

- Ποσοτικός διαχωρισμός της εργασίας
- Διαχωρισμός του μεγέθους της εργασίας
- Διαχωρισμός των τρόπων εργασίας
- Διαχωρισμός των φάσεων κατά τη διάρκεια εργασίας που ταυτίζεται με τη θεωρία του Taylor.

Ακόμα και ανάλογα με τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος, ή υπηρεσίες, οπότε αναφερόμαστε σε «οργάνωση κατά προϊόν», είτε ανάλογα με τη γεωγραφική (όπου λαμβάνουν χώρα όλες οι δραστηριότητες), οπότε έχουμε τη γεωγραφική οργάνωση.

Με οποιοδήποτε τρόπο και αν γίνει η τμηματοποίηση, καταλήγουμε στον καθορισμό των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αλλά και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, με την έννοια ποιες οι αρμοδιότητες κάθε ατόμου και ομάδας, με ποια μέσα θα εκτελεστούν οι εργασίες του και ποιος έχει τις ευθύνες για να κατευθύνει τον κύκλο των εργασιών της Επιχείρησης.

Οι παραπάνω σχέσεις καθορίζονται με βάση τους κανόνες, που γίνονται αποδεκτοί από την ίδια την επιχείρηση και που προδιαγράφουν με κάθε δυνατή λεπτομέρεια το οργανωτικό σχήμα πάνω στο οποίο θα λειτουργήσει η Επιχείρηση.

Οι διαδικασίες που προαναφέρθηκαν συνιστούν την μορφή της τυπικής Οργάνωσης δεδομένου, ότι αυτές συνθέτουν το τυπικό οργανωτικό πλαίσιο στη βάση του οποίου θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.

Σε αντιδιαστολή με την τυπική οργάνωση που τη χαρακτηρίζει συστηματική επιδίωξη κοινού σκοπού, έχουμε την άτυπη Οργάνωση. Στην άτυπη Οργάνωση συναντούμε κοινή δράση των ατόμων χωρίς απαραίτητα να επιδιώκεται απ' αυτά κοινός σκοπός.

### 3. Η εργασία στο επίκεντρο της οργάνωσης – Θεωρία X

*A. Ο άνθρωπος αισθάνεται για την εργασία αποστροφή και κάνει ό,τι του είναι δυνατόν να την αποφύγει.*

*B. Για το λόγο αυτό τα άτομα ελέγχονται, καθοδηγούνται και τους επιβάλλονται κυρώσεις, ώστε να ικανοποιήσουν καλύτερα τους στόχους της επιχείρησης.*

*Γ. Το μέσο άτομο προτιμάει να το διευθύνουν, επιθυμεί να αποφεύγει τις ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες και αναζητάει προπάντων την ασφάλεια.*

*Βλ. Κ. Χ. Δελλαρης: Θέματα Σύγχρονης Διοίκησης Επιχειρήσεων Management, σελ. 92*

*Περισσότερα αναφέρονται και στο κεφάλαιο: Θεωρητική της Διοίκησης με τον υπότιτλο:*

*«Χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα» Douglas Mc Gregor*

Σύμφωνα με τη θεωρία X, η εργασία αποτελεί αναγκαίο κακό, κατάρρα, θα έλεγε κανένας, που συνοδεύει τον άνθρωπο από την εμφάνιση του στον κόσμο αυτό, και από την οποία – δυστυχώς – δεν μπορεί ν' απαλλαγεί. Από την απαισιόδοξη αυτή αξιολόγηση της εργασίας προκύπτουν ορισμένα συμπεράσματα, όπως ότι η εργασία είναι αντιπαθητική δραστηριότητα, προκαλεί άγχος και συντελείται μόνο και μόνο, διότι κάθε άνθρωπος πρέπει να εργαστεί για να επιβιώσει.

Μόνο με εξαναγκασμό, απειλές και συστηματικό έλεγχο καταβάλλουν οι περισσότεροι άνθρωποι την απαιτούμενη προσπάθεια για επίτευξη στόχων της οργάνωσης. Ο μέσος άνθρωπος αποφεύγει τις ευθύνες, έχει μικρές φιλοδοξίες, προτιμάει να τον διοικούν οι άλλοι, επιθυμεί υπεράνω όλων ασφάλεια.

Τα στοιχεία δε, που συνθέτουν την οργάνωση αυτής της μορφής είναι μεταξύ άλλων:

Η εξουσία, με την έννοια του δικαιώματος να διοικεί κανείς τους άλλους. Τίθεται βέβαια εδώ, το ερώτημα, ποια είναι η βάση αυτού του δικαιώματος και ποιες μεθόδους δικαιούται να χρησιμοποιεί αυτός που έχει



τη δύναμη. Η συγκέντρωση του δικαιώματος λήψης απόφασης σε ορισμένα ελάχιστα-επίπεδα. Η οργανωτική δομή, να είναι τέτοια, ώστε να διευκολύνεται η άμεση άσκηση της εξουσίας σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και η ανώτατη δυνατή αποδοτικότητα κατά τη διενέργεια της εργασίας. Το εργαζόμενο άτομο μεταβάλλεται σε παραγωγική «μηχανή», δηλαδή το «εργατικό χέρι», έκφραση, που είναι πολύ χαρακτηριστική στην προκειμένη περίπτωση.

#### **4. Η οργάνωση από τη σκοπιά των ανθρωπίνων σχέσεων – Θεωρία Υ**

Σύμφωνα με τη θεωρία Υ, η συστράτευση φυσικής και νοητικής προσπάθειας κατά τη διάρκεια της εργασίας, είναι τόσο ομαλή και κανονική, όσο και η ανάπαυση.

Απ' αυτό προκύπτει ότι: ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας, δεν είναι τα μόνα μέσα, που κατευθύνουν την προσπάθεια προς την υλοποίηση των οργανωτικών στόχων. Κάθε άνθρωπος αυτοκατευθύνεται και αυτοελέγχεται, καθώς κινείται προς τους παραπάνω στόχους. Η υλοποίηση των στόχων συναρτάται λειτουργικά, με όλων των ειδών τις αμοιβές, που προκύπτουν είτε από την επίτευξη τους, είτε από την ικανοποίηση του «εγώ». Ο μέσος άνθρωπος μαθαίνει κάτω από ειδικές συνθήκες, όχι μόνο να δέχεται αλλά και να αναζητά ευθύνες. Οι τάσεις προς αποφυγή ευθυνών, έλλειψη φιλοδοξιών και η έμφαση στο θέμα της ασφάλειας, προκύπτουν από την πείρα και δεν αποτελούν έμφυτα ανθρώπινα χαρακτηριστικά. Η φαντασία, η ευρηματικότητα και η δημιουργικότητα είναι ευρέως κατανοημένες στον πληθυσμό. Στα πλαίσια της σύγχρονης βιομηχανικής κοινωνίας, οι νοητικές ικανότητες του μέσου ανθρώπου, αξιοποιούνται μόνο εν μέρει. Τέλος, κατανοεί κανείς, ότι η θεωρία Υ συναρτάται με τις αντιλήψεις περί Ανθρωπίνων Σχέσεων, επανατοποθετεί δε ριζικά τις έννοιες ορισμένων όρων, όπως «εξουσία», «συγκέντρωση».

Η θεωρία Υ στην πράξη υλοποιείται μόνο αν γίνει αποδεκτή. Υπάρχει αποκέντρωση, δεδομένου, ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης. Οι ομάδες και όχι τα άτομα μεμονωμένα αποτελούν – από πλευράς οργανωτικής δομής – τις βασικές μονάδες οργάνωσης. Ο επόπτης (Supervisor) – ηγείται της ομάδας του, παράλληλα όμως, συντονίζει τη λειτουργία της ομάδας με εκείνη της δικής του ομάδας.

## 5. Κριτική θέση στη θεωρία X και Y

Όπως είναι γνωστό όλες οι θεωρίες δεν ανταποκρίνονται απόλυτα στην πραγματικότητα. Περιέχουν γενικεύσεις που αφήνουν άλυτα, πολλά επιμέρους προβλήματα. Στις εργασίες «ρουτίνας» π.χ., η αύξηση της παραγωγικότητας είναι αντιστρόφως ανάλογη προς την ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία. Ορθότερη φαίνεται η κατά περίπτωση προσέγγιση του προβλήματος. Αν προέχει η θεωρία X ή Y, εξαρτάται από τη φύση της οργάνωσης, το μέγεθος της, την προσωπικότητα και την ιδιοσυστασία των ατόμων που συνθέτουν την οργάνωση. Συγκεκριμένα: Όσο μεγαλώνει η οργάνωση, τόσο αυξάνει ο αριθμός του εργατικού δυναμικού, που την συνθέτει, τόσο η εξουσία ασκείται κατά τρόπο πλέον αυταρχικό. Εάν η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης προϋποθέτει αλληλεξάρτηση και επιβάλλει συνεργασία μεταξύ των μελών, τότε οι τυπικές διαδικασίες χαλαρώνουν και η οργάνωση γίνεται πλέον άτυπη και «συμμετοχική». Η εφαρμογή της θεωρίας X ή Y εξαρτάται από τις μέχρι τώρα συνήθειες, και, γενικά, από την κοινωνική συγκρότηση και το διοικητικό επίπεδο των ατόμων, που συνθέτουν την οργάνωση.

### 5.1 Συμπέρασμα

Η προσέγγιση από την οπτική γωνία των αμοιβαίων εξαρτήσεων και αλληλεπιδράσεων (του συστήματος) φαίνεται πλέον λογική και εύκαμπτη, προσαρμόζεται δε περισσότερο στις ανάγκες της σύγχρονης οργάνωσης.

## 6. Οργανωσιακές έννοιες της κλασικής θεωρίας

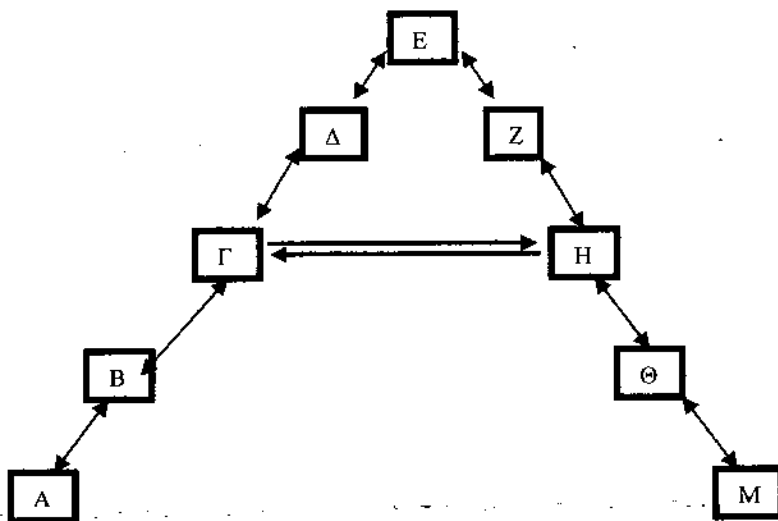
Οι θεωρητικοί της κλασικής οργανωσιακής θεωρίας προσπάθησαν να προσδιορίσουν και να περιγράψουν ένα σύνολο από σταθερούς κανόνες, που κατά τη γνώμη τους αποτελούσαν τη βάση του μάνατζμεντ.

Οι αρχές αυτές που περιγράφονται παρακάτω έχουν ως εξής:

- Η πρώτη βασική αρχή της κλασικής θεωρίας περί οργάνωσης είναι η έννοια της εξουσίας, που ονομάζεται και αρχή της κλιμάκωσης της εξουσίας (scalar). Ο ισχυρισμός είναι, ότι η εξουσία και η υπευθυνότητα πρέπει να ρέουν απευθείας χωρίς παρεκκλίσεις, διαμέσου της Οργάνωσης, από την κορυφή μέχρι το τελευταίο μέλος, που βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο της Οργάνωσης. Αυτή η γενική αρχή γίνεται και σήμερα ευρέως αποδεκτή από τους θεωρητικούς της Οργάνωσης. Γι' αυτό και βλέπει κανείς σήμερα Επιχειρήσεις, να παρουσιάζουν οργανογράμματα με κάθετες

γραμμές εξουσίας και υπευθυνότητας και με ελάχιστη ή καθόλου αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του ίδιου επιπέδου του οργανογράμματος της οργάνωσης. Η αρχή της κλιμάκωσης της εξουσίας στην οργάνωση παρουσιάζεται από τη διπλή σκάλα E-A-M, όπως αυτή φαίνεται στο σχήμα.

Αν ο Δ θέλει να επικοινωνήσει με τον Θ, θα πρέπει να ανέβει στη σκάλα της εξουσίας μέχρι το E και μετά να κατέβει η σκάλα από το E μέχρι το Θ. Ο Fayol αναγνώρισε τη δυσκολία αυτής της μεθόδου επικοινωνίας, και πρότεινε, ότι ο Δ θα μπορούσε να επικοινωνήσει απευθείας με τον Θ, εφόσον οι Γ και Η το επιτρέψουν και ενημερώνονται συνεχώς για όλες τις συναλλαγές από τους Δ και Θ. Αυτή η ιδέα ονομάζεται γέφυρα του Fayol. Στην πράξη, αυτή η αρχή αναφέρεται σε «γραμμή και προσωπικό» (line an staff). Η «γραμμή» αναφέρεται στις διαδικασίες της εργασίας μέσα στην οργάνωση, που συνεισφέρουν απευθείας για την πραγματοποίηση των πρωταρχικών σκοπών της Οργάνωσης. Οι ενέργειες του προσωπικού υποστηρίζουν τις λειτουργίες της γραμμής και συνεισφέρουν επίσης για την ομαλή λειτουργία της Οργάνωσης. Με άλλα λόγια σε κάθε οργάνωση διακρίνονται δύο ειδών σχέσεις. Οι σχέσεις υφιστάμενου-προϊστάμενου (line) και οι σχέσεις ειδικού συμβόλου-καθοδηγούμενου (staff).



Σχήμα: Η Γέφυρα του FAYOL (Die FAYOL Brücke)

- Μια άλλη αρχή της οργάνωσης είναι η σαφής προέλευση της εντολής, δηλαδή το να παίρνει κάθε υφιστάμενος εντολές από έναν και μόνο προϊστάμενο. Ο Fayol, που δέχεται αυτή την αρχή, αντιτίθεται στην άποψη του Taylor, που ευνοεί τη «λειτουργική εποπτεία», δηλαδή μια εποπτεία, που επιτρέπει στον υφιστάμενο να παίρνει εντολές από περισσότερα του ενός ατόμων και μέχρι από οκτώ ειδικούς προϊστάμενους.
- Ο καταμερισμός της εργασίας είναι μια άλλη σπουδαία αρχή του, που σημαίνει, ότι χωρίζουμε μια εργασία σε επιμέρους απλά έργα. Με τον τρόπο αυτό ο υφιστάμενος γίνεται περισσότερο αποτελεσματικός στην εκτέλεση της εργασίας. Τα διάφορα έργα ομαδοποιούνται και σχηματίζουν μια ολοκληρωμένη εργασία και αυτές μαζί σχηματίζουν μεγάλες μονάδες, τα λεγόμενα τμήματα. Παρ' όλο που τα κριτήρια για τον καταμερισμό της εργασίας δεν είναι πάντοτε τα ίδια, εν τούτοις η διαίρεση της εργασίας και τα τμήματα είναι αναγκαία.
- Το πεδίο ελέγχου (span of control) δηλώνει ότι το στέλεχος μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά έναν περιορισμένο αριθμό υφιστάμενων. Ο Fayol γράφει, ότι ένα άτομο μπορεί να κατευθύνει απευθείας ένα μικρό αριθμό υφισταμένων συνήθως γύρω στους έξι, ενώ ο επιβλέπων επόπτης μπορεί να διευθύνει μεταξύ 20 και 30 άτομα.
- Εξουσία είναι η δύναμη του στελέχους, μέσω της οποίας μπορεί να διεκπεραιώσει ένα έργο, ενώ η ευθύνη περιλαμβάνεται στην έννοια της ανάθεσης αλλά δε μεταβιβάζεται. Είναι γνωστό, ότι ο υπεύθυνος(υπόλογος) έναντι της διοίκησης παραμένει ο αναθέτων, έστω και αν έναντι του αναθέτοντος υπόλογος είναι αυτός, στον οποίο γίνεται η ανάθεση. Η μεταβιβαζόμενη εξουσία πρέπει βέβαια να επαρκεί για τη διενέργεια του επιδιωκόμενου έργου.

Εξάλλου, θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχία της ανάθεσης είναι η σαφής περιγραφή του εν λόγω έργου. Αυτό στην αποκέντρωση και με βάση το υφιστάμενο οργανόγραμμα – περιλαμβάνεται στο τρίπτυχο **αποτελέσματα της ανάθεσης: Ανάλυση εργασίας – περιγραφή εργασίας και αξιολόγηση εργασίας**. Πολλοί προϊστάμενοι και υφιστάμενοι αισθάνονται έντονη αντιπάθεια, όσον αφορά την ανάθεση.

- **Πρώτο, οι προϊστάμενοι**, που δε γνωρίζουν τη διαδικασία της ανάθεσης, δυσπιστούν προς τους υφισταμένους τους ή φοβούνται ακόμα ν' αναλάβουν τους κινδύνους, που συνεπάγεται, όπως είναι φυσικό, κάθε ανάθεση, και
- **Δεύτερον, οι υφιστάμενοι:** που θεωρούν βολικό να επιρρίπτουν όλες τις ευθύνες στον προϊστάμενο, δεν έχουν εμπιστοσύνη στον

εαυτό τους ή φοβούνται στην κριτική στην οποία θα επισύρει κάποιος λάθος.

### **Συμπέρασμα:**

Η ανάγκη της ανάθεσης και αποκέντρωσης, αποτελεί σαφή ένδειξη της βασικής αδυναμίας του ανθρώπου, «να τα κάνει όλα μόνος του». Εξάλλου, κανένας άνθρωπος δε συγκεντρώνει τις γνώσεις, που απαιτούνται για τη διενέργεια όλων των εργασιών, που συνεπάγεται η πολύπλοκη λειτουργία μιας σύγχρονης οργάνωσης. Η σύγχρονη οργάνωση έχει ανάγκη επιτελικών στελεχών για ν' ανταποκριθεί στις ανάγκες μιας εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας.

### **7. Ετυμολογία και κύρια χαρακτηριστικά της οργάνωσης**

Κάτω από τον όρο **Οργάνωση**, στην προκειμένη περίπτωση, κατανοούμε τη σύνθεση στοιχείων σ' ένα σύστημα με ορισμένες αρχές. Η ελληνική λέξη όργανο οδήγησε τις άλλες γλώσσες μέσω του λατινικού Organum στις λέξεις Organisation (γερμανικά) Organizzazione (ιταλικά) που αποδίδονται για την ελληνική οικονομική τερμινολογία Οργάνωση. Ο όρος αναφέρεται στην οργανική δομή, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη μια Επιχείρηση, με μια συγκεκριμένη ομάδα στοιχείων, που εμφανίζονται σαν ένα συστηματικό σύνολο για έναν ειδικό σκοπό. Πιο απλά, η Οργάνωση είναι και ένας συνδυασμός ανθρώπων και μέσων για την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου στόχου. Κύριο βέβαια χαρακτηριστικό για να υπάρξει Οργάνωση είναι ο κοινός σκοπός. Από την άλλη, η οργάνωση έχει καθολικό χαρακτήρα για την Επιχείρηση και επεκτείνεται σ' όλες τις ενέργειες της, ακόμη μέχρι και τη μελέτη των πλέον μικρών λεπτομερειών.

Η έκταση και μορφή της Οργάνωσης της Επιχείρησης, εξαρτάται από τον επιδιωκόμενο σκοπό, όμως πάντοτε στόχο αποτελεί η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση μέσα στην Επιχείρηση.

## **8. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση**

### **8.1 Εξωτερικοί παράγοντες**

Εδώ εντάσσονται οι διεθνείς καταστάσεις και συνθήκες, που επηρεάζονται από πολέμους ή περιόδους παγκόσμιας οικονομικής κρίσης ή ακόμα διεθνής ανωμαλίας και συνεργασίας μεταξύ των κρατών. Οι συνθήκες αυτές επηρεάζουν οπωσδήποτε άμεσα ή έμμεσα την Οργάνωση των επιχειρήσεων, τόσο τον ιδιώτη επιχειρηματία, όσο και τον ανταγωνισμό. Ακόμη το επίπεδο της τεχνολογικής στάθμης και το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας, μέσα όπου υλοποιείται η επιχειρηματική δραστηριότητα. Επίσης, σπουδαίο ρόλο παίζει ακόμα ο βαθμός της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας στην οποία είναι εγκατεστημένη η Επιχείρηση, το υπάρχον ενεργειακό πρόβλημα, και τέλος οι νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος ιδιαίτερα με τις σημερινές συνθήκες, όπου επιβάλλεται η αυστηρή τήρηση όλων των κανόνων.

### **8.2 Εσωτερικοί παράγοντες**

#### **Το μέγεθος της Επιχείρησης**

Υπάρχει η άποψη, αλλά και η διαπίστωση, ότι οι μεγάλες Επιχειρήσεις, εξαιτίας του γεγονότος της έκτασης του μεγέθους της Επιχείρησης, διαθέτουν περισσότερα οικονομικά μέσα και δυνατότητα χρησιμοποίησης υψηλού επιπέδου στελέχη σαν πλέον εξειδικευμένο προσωπικό. Μ' άλλα λόγια, τα πρόσωπα αυτά που απασχολούνται στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι θέσεις που κατέχουν, η κλιμάκωση εξουσίας και ευθύνης, αλλά και η αλληλουχία των σχέσεων και ο συντονισμός δραστηριοτήτων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος εντοπίζονται εκεί.

**Η οικονομική μορφή της Επιχείρησης**, δηλαδή αν πρόκειται περί μεμονωμένης επιχείρησης ή περί εταιρικής συνεργασίας. Πρέπει να επισημάνουμε, ότι μεταξύ των διαφόρων μορφών επιχειρήσεων, ανάλογα με το βαθμό αυτοτέλειας τους ή της εταιρικής συνεργασίας τους, σύμφωνα με τις σύγχρονες οικονομικές αντιλήψεις, η πλέον αποτελεσματική είναι εκείνη με την οποία επιδιώκεται η αντίσταση στον αδιάλλακτο ανταγωνισμό και η προώθηση των κοινών οικονομικών συμφερόντων.

**Η νομική μορφή της Επιχείρησης**, αποτελεί και αυτή καθοριστικό παράγοντα και επηρεάζει τη μορφή και την έκταση της οργάνωσης της επιχείρησης. Πράγματι, κατά διαφορετικό τρόπο οργανώνεται μια ατομική επιχείρηση σε σχέση μ' αυτόν της ανώνυμης εταιρείας.

## Η προσωπικότητα του επιχειρηματία ή μάνατζερ

Γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι η μορφή της οργάνωσης της επιχείρησης επηρεάζεται άμεσα από τον παράγοντα αυτόν, δεδομένου, ότι τα στοιχεία της προσωπικότητας του επιχειρηματία – manager επιδρούν στην όλη δομή, στη λειτουργία και στην εικόνα του οργανωτικού σχήματος κάθε επιχείρησης.

Σήμερα οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού ανάλογα με τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, είναι δε το γεγονός αυτό πάρα πολύ σημαντικό. Δεν είναι απλή πρόσληψη, αλλά μια διαδικασία αποτίμησης πολλών καταστάσεων, από προβλέψεις, από υπολογισμούς και από εκτιμήσεις απόδοσης. Στο σημείο αυτό υπογραμμίζεται ιδιαίτερα ο βαθμός επίδρασης του ανθρώπινου παράγοντα στην όλη οργάνωση της Επιχείρησης, δεδομένου, ότι χωρίς την ενσυνείδητη και ενεργό συμμετοχή των στελεχών της και τη σύμπραξη των λοιπών εργαζομένων, καμιά οργανωτική προσπάθεια δεν μπορεί να τελεσφορήσει. Εκτός αυτών, θα πρέπει ακόμα να επισημανθεί, ότι δεν επαρκούν μόνο οι θεωρητικές τοποθετήσεις και αμοιβές, αλλά πρέπει να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα αυτής της σύμπραξης, στην όλη προσπάθεια επιτυχημένης εφαρμογής σύγχρονων οργανωτικών μεθόδων και συστημάτων.

Για να επιτευχθούν αυτά, απαιτείται από τον επιχειρηματία – manager, όπως έχουμε αναφέρει, η κατανόηση των προβλημάτων, η αντιμετώπιση και μεταχείριση των εργαζομένων σύμφωνα με τις αρχές των καλών ανθρωπίνων σχέσεων, που επιβάλλουν αναγνώριση και επικοινωνία του διοικούντος και επιτυχημένη υποκίνηση για τη συμμετοχή τους στην όλη οργανωτική προσπάθεια της επιχείρησης.

*Το έργο του προϊσταμένου αποτελείται από μέρος ή το σύνολο των παρακάτω δραστηριοτήτων:*

- α. Τον προγραμματισμό της δραστηριότητας του τμήματος του οποίου ηγείται*
- β. Την οργάνωση και στελέχωση του τμήματος του*
- γ. Τη διεύθυνση των έργων που έχει αναλάβει*
- δ. Τον έλεγχο της απόδοσης του τομέα του*

*Εμ. Δ. Σιγανός, «Ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση», σελ. 31*



## 9. Τυπική οργάνωση (Formelle Organisationsstruktur)

### 9.1 Η Δομή

«Η δομή της τυπικής οργάνωσης μπορεί να θεωρηθεί σαν το σύνολο των τρόπων, με τους οποίους υποδιαιρείται η εργασία με σαφείς προσδιορισμούς και μετά επιδιώκεται ο συντονισμός τους». Πιο συγκεκριμένα με την τυπική οργάνωση **επιδιώκεται**: η υποδιαίρεση της επιχείρησης σε υποσυστήματα διαφορετικών βαθμίδων και η ανάθεση σ' αυτά συγκεκριμένων λειτουργιών, έτσι ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη του συνόλου των στόχων, υποστόχων, της οργάνωσης. Η διαδικασία αυτή έχει αναλυτικό χαρακτήρα και έγκειται στη διαφοροποίηση των επιμέρους ενεργειών (ειδίκευση) και η ενοποίηση αυτών των υποσυστημάτων σε ενιαίο, οργανικό σύνολο ώστε να επιτυγχάνεται η συνολική δράση. Η διαδικασία αυτή έχει συνθετικό χαρακτήρα και έγκειται στην ολοκλήρωση της Οργάνωσης μέσω διαφόρων μηχανισμών συντονισμού.

Όσον αφορά τη διαφοροποίηση των ενεργειών, αυτή επιτυγχάνεται με: διαίρεση του συνόλου των εργασιών, με τη δημιουργία ειδικευμένων τμημάτων, θέσεων, σ' όλο το φάσμα της Οργάνωσης, πάντα με βάση τη συνοχή και συνάφεια των ενεργειών.

Σύμφωνα με τη διαφοροποίηση των διοικητικών λειτουργιών ανατίθενται διάφορα υποσυστήματα διαφορετικών βαθμίδων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία των ιεραρχικών βαθμίδων. Έτσι, επιτυγχάνεται η συγκέντρωση ή αποκέντρωση εξουσίας, εκχώρηση αρμοδιοτήτων για λήψη αποφάσεων.

Πράγματι, ο οργανωτικός χώρος έχει να παρουσιάσει μια τέτοια ποικιλία διεργασιών και λειτουργιών, που θα ήταν αδύνατον να περιγραφούν ή να παρασταθούν διαγραμματικά.

Η επίτευξη της ολοκλήρωσης της οργάνωσης κατά τον Kosiol Aufbau-organisation der Unternehmung προσδιορίζει κάποιους συντονιστικούς μηχανισμούς όπως την αμοιβαία διευθέτηση.

Τα άτομα συντονίζονται από μόνα τους τις εκτελούμενες από αυτά εργασίες, με βάση την αμοιβαία κατανόηση και συνεννόηση. Το σύστημα αυτό του συντονισμού συναντάται κυρίως στις άτυπες ομάδες.

Η απευθείας επίβλεψη είναι απαραίτητη, αφού κάθε άτομο έχει την ευθύνη για την εργασία των υπολοίπων. Πραγματοποιείται δε μέσω οδηγιών, παρακολούθησης αλλά και των ενεργειών επικοινωνίας. Το γεγονός της προτυποποίησης της εργασίας θεωρείται σαν το σύνολο των απαραίτητων ενεργειών για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Η προτυποποίηση των ικανοτήτων προσδιορίζει τις ικανότητες και τη γνώση,

που είναι καθορισμένες. Όπως ο συμβολαιογράφος, που μέσω της εκπαίδευσης διαθέτει τυποποιημένες γνώσεις.

## 10. Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα αποτελεί απλουστευμένη γραφική απεικόνιση της οργανωτικής δομής, όπου οι γραμμές που ενώνουν τις διάφορες θέσεις δείχνουν τις σχετικά σταθερές σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους.

Με οργανόγραμμα γίνονται **σαφείς**: οι υπηρεσιακές οδοί και οι τυπικές επικοινωνιακές οδοί, οι διάφορες επιτελικές βαθμίδες, διαίρεση της επιχείρησης σε κεντρικές βοηθητικές ή σε θέσεις υποστήριξης, όπως και τα διάφορα συμβουλευτικά όργανα με τη διατομή σε τομείς, τμήματα, ομάδες.

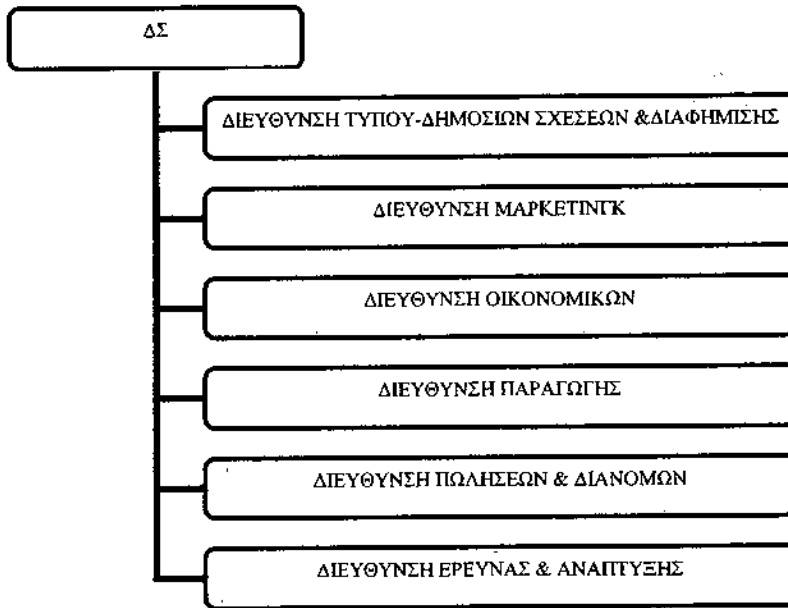
Το οργανόγραμμα δίνει μια ιεραρχημένη εικόνα της Επιχείρησης, που αφορά τη δομή για διοικητικές σχέσεις και τους εργασιακούς τομείς. Αυτά αποτελούν ένα σχετικά μικρό μέρος της πραγματικότητας, που λαμβάνει χώρα εντός της Οργάνωσης. Με τη διαφορά, ότι δεν παρίστανται οι άτυπες ομάδες, άτυπες επικοινωνιακές οδοί, η διαίρεση της εργασίας σε κάθε τμήμα.

### Η τμηματοποίηση των οργανωτικών εργασιών

Το σύνολο των οργανωτικών εργασιών, που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων, τμηματοποιείται σύμφωνα με τα παρακάτω κριτήρια. Φυσικά, η τμηματοποίηση αυτή αρχίζει από τα διοικητικά επίπεδα, που βρίσκονται κάτω από την κορυφή της πυραμίδας, για την τμηματοποίηση της οργανωτικής εργασίας. Τα κριτήρια τμηματοποίησης είναι:

οι λειτουργίες: - Μάρκετινγκ – Παραγωγή – Χρηματοδότηση – Έρευνα + ανάπτυξη, τα αντικείμενα επιτήδευσης: - Προϊόντα (το Α το Β το Γ το Δ), η γεωγραφική περιοχή της αγοράς στόχος – Αγορές – Αμερική – Ασία – Ευρώπη κ.λ.π.

## 11. Τμηματοποίηση των εργασιών κατά λειτουργία



Σχήμα: Απεικόνιση των εργασιών των τμημάτων κατά λειτουργία

Ο τύπος αυτός συναντάται σε μικρές επιχειρήσεις που δρουν σε σταθερό περιβάλλον και έχουν μικρό κύκλο εργασιών. Η εξουσία συγκεντρώνεται στη γενική διεύθυνση και η συνολική λειτουργία της διοίκησης υλοποιείται από άτομα ειδικευμένα στο πεδίο ευθύνης τους. όμως η μεγάλη αλληλεξάρτηση των τμημάτων απαιτεί αυξημένη συντονιστική προσπάθεια. Σε περίπτωση ανάπτυξης της επιχείρησης, η τμηματοποίηση είναι ανεπαρκής, διότι οι ανώτατες βαθμίδες υπερφορτώνονται με συμπληρωματικές εργασίες και συντονισμό λόγω αύξησης της ποικιλίας προϊόντων και αύξησης του κύκλου εργασιών της.

## 12. Τμηματοποίηση κατά προϊόν

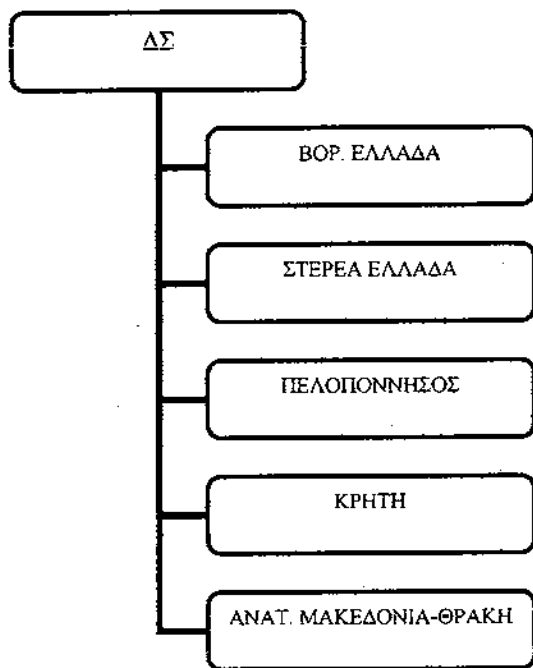


Σχήμα: Τμηματοποίηση κατά προϊόν

### Σχόλιο

Η μορφή αυτή συναντάται συνήθως σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις με μεγάλο κύκλο εργασιών, αλλά και με μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Εδώ παρατηρείται συνήθως μεγαλύτερη αυτονομία και δυνατότητα αντιμετώπισης διαφόρων πιέσεων. Δεν υπάρχει πρόβλημα συντονισμού, εφόσον κάθε τμήμα εργάζεται για το δικό του σκοπό, με αποτέλεσμα να υπάρχει και μικρότερη συγκέντρωση εξουσίας στα ανώτατα κλιμάκια. Η Οργάνωση αυτή απαιτεί ικανά στελέχη και εξειδικευμένα στο χώρο της. Λόγω της ιδιαιτερότητας της χρειάζεται ενίσχυση του συντονισμού όλων των προσπαθειών, που δημιουργούνται με στόχο τον προγραμματισμό, ποιοτικό έλεγχο.

### 13. Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή



Σχήμα: Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή

#### Σχόλιο

Η διατομή αυτή συναντάται επίσης σε μεγάλες επιχειρήσεις όπου η επιχείρηση εγκαθίσταται σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές και οφείλουν πάντοτε να ανταποκρίνεται στις εκεί υφιστάμενες ειδικές συνθήκες ή αποβλέπει στην κατάκτηση των αγορών των περιοχών αυτών. Υπάρχει αυτοδυναμία στη δράση του κάθε τμήματος και άμεση αντιμετώπιση των παρουσιαζόμενων καταστάσεων.

Τα μειονεκτήματα είναι, ότι υπάρχει μεγάλη ανάγκη για απόκτηση στελεχών της περιοχής και ανάλογου εργατικού δυναμικού, όμως συνάμα έχουμε και μείωση του κόστους μεταφοράς. Ο συντονισμός στην περίπτωση αυτής της τμηματοποίησης επιτυγχάνεται πολύ δύσκολα δεδομένου ότι οι χιλιομετρικές αποστάσεις παραμένουν ένα αγεφύρωτο χάσμα συνδυασμένων προσπαθειών.

## 14. Τύποι οργανωτικής δομής

Με βάση την τμηματοποίηση των οργανωτικών εργασιών δομούνται οι διάφοροι τύποι των οργανώσεων, που χρησιμοποιούν οι διάφορες επιχειρήσεις. Εδώ πρέπει να γίνει μια διάκριση, διότι υπάρχουν: μονοδιάστατες οργανωτικές δομές και πολυδιάστατες.

Οι μεν πρώτες βασίζονται στη δομή των οργανώσεων με βάση ένα μόνο από τα προηγούμενα κριτήρια. Αντίθετα, στις δεύτερες χρησιμοποιούνται δύο ή περισσότερα κριτήρια. Για να γίνει αντιληπτό αυτό η οργάνωση π.χ. με βάση την τμηματοποίηση κατά προϊόν, είναι μονοδιάστατη. Αντίθετα, μια οργάνωση με βάση το προϊόν και τις λειτουργίες είναι πολυδιάστατη.

**Οι μονοδιάστατες** οργανωτικές δομές δεν αντιπροσωπεύουν την σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα, διότι αφ' ενός δε διαθέτουν επαρκή ελαστικότητα, αφ' ετέρου δεν είναι σε θέση ν' αντιμετωπίσουν τις συνεχείς πιέσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και να παρακολουθήσουν εύκολα τις μεταβολές του.

Ενώ οι πολυδιάστατες, σαν παράδειγμα μια οργάνωση με βάση τα κριτήρια προϊόντων και λειτουργιών (πρώτο και δεύτερο κριτήριο) αντιμετωπίζει επιτυχώς τόσο τις πιέσεις πάνω στα προϊόντα όσο και τις πιέσεις, που αφορούν τις συνθήκες χρηματοδότησης, καθώς και τα προβλήματα του προσωπικού.

Αυτό συμβαίνει διότι διαθέτει μεγαλύτερη ευχέρεια δράσης και επίλυσης προβλημάτων απ' ό,τι μια μονοδιάστατη οργάνωση.

Τέλος, οι πολυδιάστατες δομές συντελούν και επιτρέπουν το συνεχές εκσυγχρονιστικό νεωτερισμό πράγμα που αποτελεί στοιχείο βασικό για την επιβίωση της οργάνωσης στις σημερινές αδιάλλακτες ανταγωνιστικές συνθήκες.

## 15. Μονοδιάστατες οργανωτικές δομές

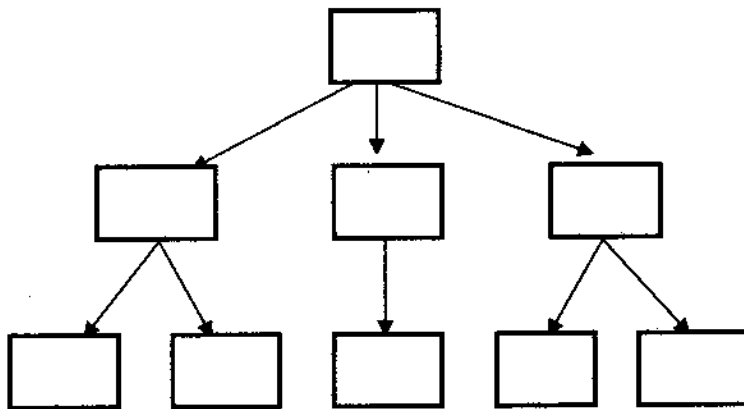
### 15.1. Οργάνωση γραμμής (Das liniensystem)

*Κατ' αυτήν, κάθε προϊστάμενος δικαιούται να υποχρεώνεται να εκτελεί (μόνος ή με βοηθητικό προσωπικό) παράλληλα με τα κύρια καθήκοντα του και όλα τα παρεπίμποντα δευτερογενή καθήκοντα που προκύπτουν στον κύκλο της αρμοδιότητάς του.*

*(Αθ. Καρμής, Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού, σελ. 19)*

Σαν γραμμή θεωρείται η οδός που συνδέει προϊστάμενο και υφιστάμενο και χρησιμεύει στη μεταβίβαση εντολών, πληροφοριών, αρμοδιοτήτων, λήψεις αποφάσεων. Οφείλει να επισημανθεί ότι ο κάθε προϊστάμενος δικαιούται και είναι υποχρεωμένος να εκτελεί μόνος ή ακόμη και με βοηθητικό πρόσωπο, όλα τα κύρια αλλά και τα δευτερεύοντα καθήκοντα του.

Ο τύπος αυτός της οργάνωσης ενδείκνυται για συνεχώς επαναλαμβανόμενες σταθερές ενέργειες, χωρίς κάποιο νεωτεριστικό χαρακτήρα. Η εξουσία είναι συνδεδεμένη με τη θέση και όχι με τα άτομα, με αποτέλεσμα την ταχεία λήψη αποφάσεων, λόγω των καθορισμένων αρμοδιοτήτων εξουσίας, σχέσεων προϊσταμένου-υφισταμένου. Η ύπαρξη όμως μακρών και δύσκαμπτων επικοινωνιακών οδών προκαλεί διαστρέβλωση των πληροφοριών, με αποτέλεσμα τη δυσκολία συντονισμού των θέσεων, που βρίσκονται στην ίδια διοικητική βαθμίδα. Συναντάται κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις.



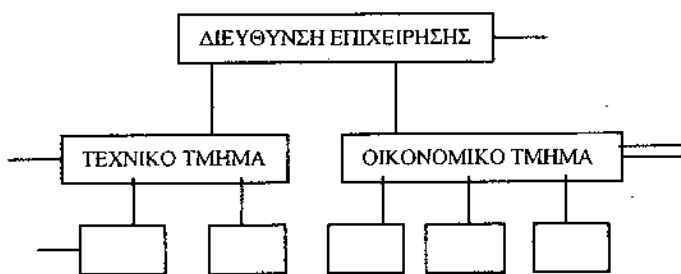
Σχήμα: Απεικόνιση της οργάνωσης γραμμής.

## 15.2. Οργάνωση γραμμής με βοηθητικές θέσεις Σύστημα γραμμής και επιτελείου

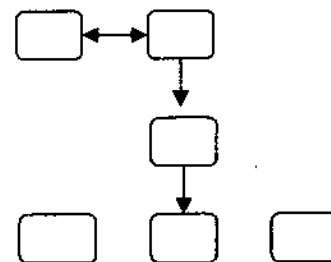
Τα τετραγωνάκια με την ένδειξη επιτελείο υποδηλώνουν σχέσεις συμβουλευτικού κυρίως χαρακτήρα και όχι, ότι λαμβάνουν αποφάσεις για καίρια προβλήματα της επιχείρησης.

*Ομάδες εργασίας με συμβουλευτικό μόνο έργο πλαισιώνουν το ανώτατο και άλλα κλιμάκια εργασίας. Οι ομάδες αυτές είναι «επιτελεία» με την έννοια ότι, ενώ συμβουλεύουν, δεν έχουν αρμοδιότητες ή δικαιώματα εκτέλεσης ή εντολή προς εκτέλεση.*

*A. Καρμή, Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού, σελ.21*



Σχήμα



Σχήμα

Οργάνωση γραμμής με βοηθητικές θέσεις

## 16. Πολυδιάστατες οργανωτικές δομές

### 16.1. Οργάνωση MATRIX (Matrixorganisation)

Εφαρμόζεται κυρίως σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις που δρουν σε συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στην οργάνωση MATRIX γίνεται ταυτόχρονη χρήση και των δύο διαστάσεων. Επιτυγχάνονται μικρότερα επικοινωνιακά δίκτυα, αποσυμφόρηση της κορυφής από το φόρτο εργασίας. Η εξουσία δε βασίζεται στη θέση αλλά στα πρόσωπα. Απαιτείται συλλογική εργασία και λήψη αποφάσεων.



## 16.2. Οργάνωση MATRIX PROJECT

Η οργάνωση αυτή ασχολείται με ιδιαίτερα δύσκολα νεωτεριστικά προβλήματα. Ο Project Manager έχει την ευθύνη του Project και καθορίζει όλες τις απαιτούμενες ενέργειες. Όμως, τα τεχνικά στοιχεία, δηλ. το «πως» θα ολοκληρωθεί το Project, καθορίζονται από τα τμήματα (θέση MATRIX διπλή υπευθυνότητα των ατόμων, που συμμετέχουν και προς τον Project Manager και προς τους προϊσταμένους των θέσεων της γραμμής). Έτσι, υπάρχει καλός συντονισμός της δράσεως, αλλά και παράλληλα καίριος προγραμματισμός, διεύθυνση και έλεγχος.

Πολλές φορές δημιουργούνται προστριβές μεταξύ Project Manager και επιτελικών στελεχών της κύριας οργανωτικής δομής. Η MATRIX Project, χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, ακόμα και νέων εγκαταστάσεων.

**Διάκριση της τυπικής Οργάνωσης με κριτήριο τον τρόπο κατανομής των λειτουργιών μορφής άσκησης εξουσίας**

Με κριτήριο τον τρόπο κατανομής των λειτουργιών καθώς και την μορφή άσκησης της εξουσίας, σε μια επιχείρηση, διακρίνουμε την τυπική και πάλι οργάνωση στις: α) σε γραμμική ή εκτελεστική, β) σε λειτουργική και γ) σε επιτελική

## 17. Γραμμική

Η γραμμική παράσταση έχει κάθετη πορεία. Έτσι, η εντολή ξεκινά από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και διαμέσου των διαφόρων επιπέδων εξουσίας καταλήγει στη βάση. Εδώ κάθε προϊστάμενος δικαιούται και υποχρεούται να εκτελεί τα κύρια καθήκοντα και τα λοιπά δευτερογενή που προκύπτουν.

Η όλη εργασία μοιράζεται στα τμήματα, που καθένα αναλαμβάνει την ευθύνη να διεκπεραιώσει έναν αριθμό συναφών δραστηριοτήτων. Στη γραμμική οργάνωση κάθε υφιστάμενος έχει ένα μόνο προϊστάμενο από όπου παίρνει εντολές. Εδώ η εξουσία πηγάζει από τον επικεφαλής, και καταλήγει στο κατώτερο κλιμάκιο. Τεκμηριώνεται κυρίως στην αρχή της «αλυσίδας της εντολής».

### **Πλεονεκτήματα**

Υπάρχει ένας πολύ σαφής καθορισμός των καθηκόντων ευθύνης και εξουσίας, διατηρείται η πειθαρχία. Είναι εύκολη η έκδοση εντολών και αποφάσεων και τέλος η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών.

### Μειονεκτήματα

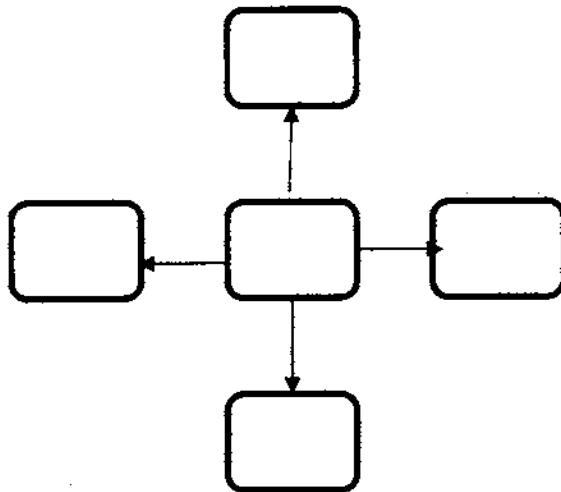
Δε δίνει τη δυνατότητα για εξειδίκευση στο προσωπικό, με κίνδυνο πολλές φορές να επικρατήσει η γραφειοκρατία λόγω της ανάγκης για πιστή εφαρμογή των οδηγιών. Δεν επιτρέπει τον ικανοποιητικό συντονισμό, αφού περιορίζει τις δυνατότητες του προϊσταμένου να έχει πλήρη και σαφή ενημέρωση πάνω σε όλα τα θέματα που είναι υπεύθυνος.

### Γενικό συμπέρασμα

Εδώ ο προϊστάμενος δικαιούται και είναι υποχρεωμένος να εκτελεί τα καθήκοντα του μόνος του ή με βοηθητικό προσωπικό, ενώ παράλληλα εκτός από τα κύρια καθήκοντα του επιτελεί και τυχόν δευτερεύοντα, που προκύπτουν μέσα στον κύκλο των αρμοδιοτήτων του.

## 18. Λειτουργική οργάνωση

Στο διάγραμμα αυτό υπάρχει ο διαχωρισμός της επιχείρησης, ανάλογα με τις λειτουργίες, επικεφαλής των οποίων τοποθετείται ένας «ειδικός», αρμόδιος για κάθε συγκεκριμένη λειτουργία. Το χαρακτηριστικό της, είναι η «ειδικότητα» της εξουσίας. Ο ειδικός συγκεντρώνει ομοειδείς δραστηριότητες. Ακόμα ο ίδιος θεωρείται κατάλληλος για τις προπαρασκευαστικές και διαπεραστικές εργασίες.



Σχήμα: Λειτουργικό σύστημα Οργάνωσης

Ο «ειδικός» ασκεί εποπτεία στους υφισταμένους που δουλεύουν μέσα στα πλαίσια του αντικειμένου που προϊστάται. Εδώ ο εργαζόμενος υπάγεται σε περισσότερους από έναν προϊσταμένους, ανάλογα με την ειδικότητα του καθένα από αυτούς.

Ο προϊστάμενος είναι και εκτελεστικό όργανο της επιχείρησης, σε σχέση με τον κύκλο των δραστηριοτήτων, που συνθέτουν τη λειτουργία της επιχείρησης που έχει ταχθεί επικεφαλής π.χ. ο προϊστάμενος οικονομικών είναι υπεύθυνος και ασχολείται με τα οικονομικά θέματα, που υπάγονται σε κάθε τμήμα. Ο λειτουργικός προϊστάμενος ασχολείται με ένα μέρος από το σύνολο των έργων που έχει να διεκπεραιώσει το κάθε τμήμα.

### **Πλεονεκτήματα**

Πετυχαίνει το συντονισμό των ενεργειών των διαφόρων λειτουργικών τομέων και δημιουργεί ειδικότητες με συνέπεια την αύξηση της απόδοσης και τη μείωση του κόστους.

### **Μειονεκτήματα**

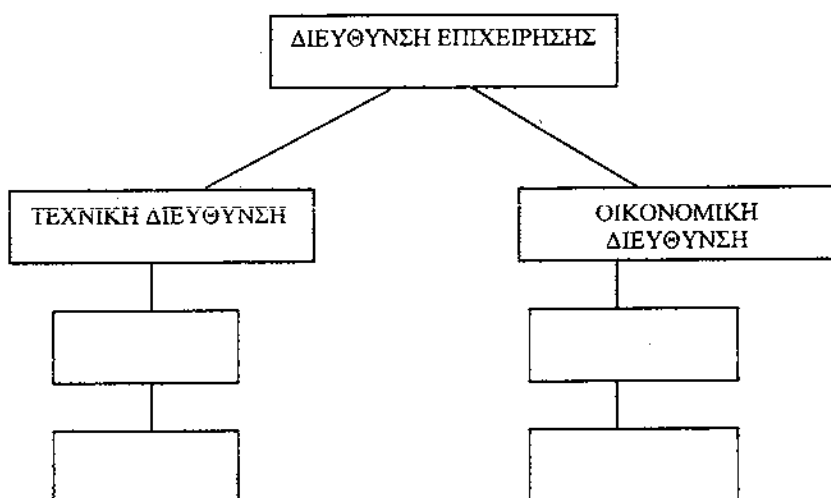
Αυξάνει τη συγκέντρωση και δημιουργεί ισχυρή γενική διεύθυνση. Δεν επιτρέπει την εύκολη άσκηση του ελέγχου και της εποπτείας, γιατί η ευθύνη και η εντολή ανήκουν σε πολλά πρόσωπα.

### **Γενικό συμπέρασμα**

Ο τύπος αυτής της Οργάνωσης, που ανήκει στον Taylor (Βλέπε θεωρητική της Διοίκησης) αλλά απορρίπτεται από τον Taylor, επίσης ανήκει στη Θεωρητική της Διοίκησης, συγκεντρώνει ομοειδή έργα υπό τη διεύθυνση ενός ειδικού. Θεωρείται κατάλληλος για προπαρασκευαστικές και διεκπεραιωτικές εργασίες.

## **19. Η συμβολή της ανάλυσης της λειτουργίας της οργάνωσης**

Από τότε που η οργάνωση έγινε αντικείμενο μελετών η ερώτηση ήταν: Ποιες ενέργειες πάνε μαζί και ποιες χωριστά; Από τις πολυάριθμες απαντήσεις πιθανότερα η πρώτη απ' όλες ήταν της Γερμανικής Σχολής όπου διαιρούσε την επιχείρηση σε δυο βασικές περιοχές: α) την «τεχνική», που απασχολείται με την έρευνα και γενικά για την παραγωγή. β) την «εμπορική» που ασχολείται με τις πωλήσεις και την οικονομία και της επιχείρησης, όπως παρατηρείτε στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα: Οργάνωση δυο διαστάσεων της Γερμανικής Σχολής

Για την ανάλυση υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες ενεργειών:

- Κατ' αρχήν είναι οι ενέργειες αυτές που αφορούν την παραγωγή δηλαδή που παράγουν μετρήσιμα αποτελέσματα.
- Αυτές, που δεν μπορούν να παράγουν αυτόνομα, αλλά μόνο διαμέσου άλλων συστατικών στοιχείων ή ακόμα και ενεργειών μέσα στην Επιχείρηση.
- Αυτές, που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τ' αποτελέσματα της επιχείρησης π.χ. υγιεινή, καθαριότητα, προστασία του περιβάλλοντος.

### 19.1. Κακή οργάνωση

Δεν υπάρχει τέλεια οργάνωση. Αν είναι καλή δε θα δημιουργηθούν προβλήματα στη δομή της οργάνωσης. Τα πιο συνηθισμένα λάθη στη σχεδίαση των οργανωτικών θεμελίων είναι τα παρακάτω:

- Ο πολλαπλασιασμός του αριθμού των επιπέδων της διοίκησης αποτελεί ένα συνηθισμένο λάθος. Βασικός κανόνας είναι η οικοδόμηση όσο γίνεται λιγότερων διοικητικών επιπέδων και η εφαρμογή της μικρότερης δυνατής «αλυσίδας» εντολών.
- Η απλούστερη λύση είναι να γίνονται σωστές αναλύσεις των αποφάσεων και των βασικών ενεργειών.

Τέλος, η επανεμφάνιση του ίδιου προβλήματος πάνω από δυο φορές φανερώνει έλλειψη σοβαρότητας, σκέψης και κατανόησης του προβλήματος.

## **19.2. Επίσημες προδιαγραφές μιας σωστής οργάνωσης**

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις με σεβασμό. Αυτό είναι δυνατό να το πετύχει με τη διαδικασία της εργασίας, της λήψης αποφάσεων, τη σταθερότητα, την προσαρμοστικότητα καθώς και την ανανέωση. Δίδεται περισσότερο βάρος ώστε κάθε εργαζόμενος να διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα ανάλογα με τη θέση εργασίας ή το έργο και αυτά είναι:

Ο βαθμός σωματικής προσπάθειας που απαιτείται. Ο βαθμός κατά τον οποίο το περιβάλλον είναι ευχάριστο, για παράδειγμα δυσάρεστες συνθήκες, όπως υπερβολική θερμοκρασία, θόρυβος κατά την εργασία κλπ. Τόπος εργασίας. Εσωτερικός ή εξωτερικός, σε τοποθεσίες με σωστές προδιαγραφές. Οι προτιμήσεις εργασίας π.χ. διαφέρουν ανάμεσα σε μια εργασία ενός κτίστη και μιας τραπεζικής θέσης.

**Χρόνος εργασίας.** Πολλές ώρες ή λίγες με υπερβολική προσπάθεια, εργασία συνεχής ή διακοπτόμενη. Γι' αυτό γίνεται πειραματισμός με βάση τις 4 ημέρες την εβδομάδα και 10-ωρο ημερησίως κτλ.

**Βαθμός εξειδικευμένης εργασίας.** Μερικές εργασίες που περιλαμβάνουν:

- Το βαθμό ελευθερίας να εκτελέσει κανείς και,
- Το βαθμό ευθύνης στην εργασία.

### **Η ανάλυση της θέσης εργασίας.**

Είναι το πρώτο βήμα για τον καθορισμό των αναγκών σε προσωπικό. Η εργασία είναι συλλογή καθηκόντων, ενεργειών κι ευθυνών των εργαζόμενων. Μια θέση είναι μια εργασία εκτελούμενη από κάποιον υπάλληλο και σχετιζόμενη μ' αυτόν.

## **19.3. Η περιγραφή της θέσης εργασίας**

Είναι ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών που περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα διεξάγεται η εργασία, τις σχέσεις με άλλες θέσεις εργασίας και τις ατομικές απαιτήσεις της εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, η περιγραφή της εργασίας. (Job discription) αναφέρεται στην απαρίθμηση των καθηκόντων κι ευθυνών, που απορρέουν από μια συγκεκριμένη θέση.

Η περιγραφή αυτή της εργασίας πραγματοποιείται με τη μορφή ενός εγγράφου, όπου εκτός από τις παραπάνω πληροφορίες αναφέρεται η περιγραφή των συνθηκών εργασίας, του απαιτούμενου χρόνου διεκπεραίωσης της, των προβλεπόμενων προσόντων και ικανοτήτων των εργαζομένων, της θέσεως τους στη διοικητική ιεραρχία της Επιχείρησης, της εξουσίας τους, όπου φυσικά υπάρχει κ.ά.

### **Ο σκοπός της περιγραφής της θέσης εργασίας.**

Η περιγραφή της εργασίας εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς. Οι νεοδιοριζόμενοι στην Επιχείρηση έχουν τη δυνατότητα να ενημερωθούν γύρω από το αντικείμενο της απασχολήσεώς τους.

Παράλληλα, όλο το προσωπικό της Επιχειρήσεως πληροφορείται από την περιγραφή της εργασίας, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του, ώστε να αποφεύγονται ενδεχόμενα παρεξήγησης.

### **Τα πλεονεκτήματα της περιγραφής της εργασίας.**

Βασικά, εξυπηρετείται η αξιολόγηση της εργασίας, η σύνταξη λεπτομερών προδιαγραφών εργασίας (Job specification) και παράλληλα η αξιολόγηση του ίδιου προσωπικού της Επιχειρήσεως, νέου ή παλαιού.

Παράλληλα, η Διοίκηση της επιχείρησης διευκολύνεται στη συμπλήρωση κενών θέσεων, επιλέγοντας ικανά στελέχη από το δυναμικό της.

Οι οργανωτικές σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων αποσαφηνίζονται κι έτσι, αποφεύγονται η σύγχυση κι οι παρεξηγήσεις μεταξύ των εργαζομένων.

### **19.4. Τα μειονεκτήματα της περιγραφής θέσης εργασίας**

Η περιγραφή της εργασίας έχει θεωρηθεί ότι περιορίζει την πρωτοβουλία των εργαζομένων και μάλιστα, ότι στερεί την ευελιξία της οργάνωσης της επιχειρήσεως. Οι εργαζόμενοι καλούνται να εργαστούν σύμφωνα με τις οδηγίες και τις προδιαγραφές της εργασίας χωρίς παρεκκλίσεις, χωρίς δηλαδή να έχουν τη δυνατότητα να κρίνουν ή να πρωτοτυπήσουν, πράγμα που τους στερεί την κατανόηση της προσωπικής συμβολής τους στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας. Όλοι νομίζουν πώς

ήδη γνωρίζουν κάθε τι που αναφέρεται στο αντικείμενο τους, πράγμα, που αποδυναμώνει τη χρησιμότητα της περιγραφής της εργασίας. Ένα ακόμα μειονέκτημα που καταλογίζεται στην περιγραφή εργασίας είναι το αυξημένο κόστος της.

**Πρακτικό παράδειγμα περιγραφής θέσης εργασίας  
μιας μεγάλης Ξενοδοχειακής μονάδας της Ρόδου**

**Τίτλος:** Διευθυντής Επισιτισμού/ Food and Beverage Manager

**Τμήμα:** Επισιτισμού/ Food and Beverage

**Αναφέρει στον :** Διευθυντή

**Γενική περιγραφή.** Είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη και τη σωστή λειτουργία όλων των τμημάτων (των υπαλλήλων, χώρων, πωλήσεων, κόστους και κερδών) του Επισιτισμού. Προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη βάσει των υπαρχόντων δεδομένων προϋπολογισμών(budgets) και προκαθορισμένων στόχων της επιχείρησης.

**Αρμοδιότητες.** Εκτελεί όλες τις εργασίες διοίκησης, διαχείρισης, διεύθυνσης(management). Δημιουργεί, βελτιώνει και επιβλέπει τις τεχνικές και διοικητικές ομάδες εργασίας και προσπαθεί να διατηρείτο ηθικό αυτών των ομάδων ακμαίο και υψηλό. Ο πλήρης και συνεχής επαγγελματισμός πρέπει να διέπει όλες τις δραστηριότητες του εντός και εκτός της επιχείρησης.

**Ημέρες και ώρες απασχόλησης.** Ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης τον εργασιακό νόμο και τις συμβάσεις.

### **Ευθύνες.**

- Αναφέρει και συμβουλευέται το διευθυντή. Οργανώνει και εκτελεί τις διάφορες εργασίες με τη συνεργασία των τμηματάρχων.
- Εξασφαλίζει διοικητική κάλυψη των τμημάτων επισιτισμού από τις επτά μέχρι τις 11μ.μ. καθημερινά, και αργότερα σε ειδικές περιπτώσεις όταν αυτές προκύψουν.
- Αναλύει τον κύκλο εργασιών επισιτισμού από άποψη κόστους, αύξησης των πωλήσεων και αποτελεσματικότητας. Προσπαθεί να απλουστεύσει διάφορες εργασίες(χειρωνακτικές και διοικητικές) και γενικά την ελαχιστοποίηση της μισθοδοσίας στα τμήματα αυτά.
- Δημιουργεί, εξελίσσει και εφαρμόζει σεμινάρια επιμόρφωσης για την εξειδίκευση των ικανοτήτων του προσωπικού, τη συμπλήρωση των γνώσεων των προϊσταμένων και την καλύτερευση της εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Είναι υπεύθυνος για την εκμάθηση και την αυστηρή τήρηση των κανόνων καθαριότητας και υγιεινής(ατομικής και περιβάλλοντος χώρου).
- Προσφέρει λειτουργική βοήθεια στους διάφορους τμηματάρχες του επισιτισμού και εκδίδει οδηγίες όποτε αυτές απαιτούνται
- Συγκαλεί εβδομαδιαίες συγκεντρώσεις με τους τμηματάρχες, όπου αναλύεται η εβδομάδα που πέρασε και τίθενται οι στόχοι για την εβδομάδα, που έρχεται.
- Συντάσσει περιγραφές εργασίας για τις νέες θέσεις στα επισιτιστικά τμήματα.
- Εξελίσσει νέες ιδέες με τους τμηματάρχες που θα αυξήσουν τις πωλήσεις, θα μειώσουν το κόστος και θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα των τμημάτων αυτών και θα αναβαθμίσουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Είναι υπεύθυνος για την καθημερινή επιθεώρηση των χώρων και των υπαλλήλων του επισιτισμού, όσον αφορά την τήρηση των κανόνων της επιχείρησης, των κανόνων καθαριότητας και υγιεινής και την κόσμια εμφάνιση αυτών.



## 20. Άτυπη οργάνωση

Η άτυπη οργάνωση συναντάται επίσης στο χώρο της επιχείρησης, δρα δε παράλληλα με την τυπική, τα κενά της οποίας συμπληρώνει με την ύπαρξη της.

Ένα φαινόμενο, που έγινε γρήγορα αντιληπτό ήταν, ότι μέσα σε σημαντικές οργανώσεις, τα μέλη καταναλώνουν ένα μεγάλο ποσοστό των προσπαθειών τους σε δραστηριότητες που δεν αξιοποιούν άμεσα τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

Ένα δεύτερο σημείο είναι ότι ορισμένα άτομα αντιτίθενται στους στόχους της οργάνωσης. Η πολύ γνωστή μέθοδος των περιορισμών της παραγωγής (standards), κατά την οποία οι εργαζόμενοι καθορίζουν τη μέγιστη ποσότητα παραγωγής κατ' άτομο.

Πολύ γρήγορα αποκαλύφθηκε, ότι η συμπεριφορά αυτή δεν είναι τυχαία, αλλά αντίθετα εντάσσεται σε κανονικά υποδείγματα, και ακολουθεί ορισμένες διαδικασίες. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές, όχι για την τυπική οργάνωση, αλλά για τους ανθρώπους που δρουν μέσα σ' αυτή και αποτελούν μέλη των άτυπων οργανώσεων. Έγινε επίσης αντιληπτό, ότι παράβαση των κανόνων της άτυπης ομάδας από ένα άτομο επέσυρε ποινές κοινωνικές σε αντίθεση με την τυπική οργάνωση που επιβάλλει κυρίως υλικές ποινές. Συμπερασματικά αποδείχτηκε, ότι το μεγαλύτερο μέρος της συμπεριφοράς του ατόμου, είναι ελεγχόμενο, είτε από τους κανόνες της τυπικής, είτε της άτυπης οργάνωσης.

### 20.1. Παράγοντες δημιουργίας άτυπης οργάνωσης

Η άτυπη οργάνωση είναι, στην πραγματικότητα, ένα σύνολο μικρών ομάδων, αποτελούμενων από τα άτομα, που δρουν στην επιχείρηση. Οι ομάδες αυτές δημιουργούνται για να ικανοποιήσουν ανάγκες των μελών τους. Η πιο σημαντική είναι η ικανοποίηση του κοινωνικού αισθήματος.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η άτυπη οργάνωση εμφανίζεται στα κατώτατα κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας στην πιο έντονη τους μορφή. Υπάρχουν όμως άτυπες ομάδες σε όλη τη διάρθρωση οργάνωσης με στόχους που ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ τους.

Το ουσιαστικότερο κίνητρο που ωθεί σε δράση την άτυπη ομάδα είναι η ύπαρξη κοινού στόχου, που δεν υλοποιείται ή υλοποιείται ένα μέρος μόνο από την τυπική οργάνωση. Τα άτομα επιθυμώντας μέσω της πραγμάτωσης του κοινού στόχου να ικανοποιήσουν προσωπικές τους ανάγκες εντάσσονται στην άτυπη ομάδα. Εξάλλου η επιθυμία του ατόμου

να συνταυτίζει τη δράση του με εκείνη των υπολοίπων, δηλαδή να έχει κοινό στόχο, που μπορεί να είναι σημαντική γι' αυτό κοινωνική αξία ή η υποστήριξη ενός συγκεκριμένου προσώπου ή ακόμα και της πολιτικής, που ακολουθεί, αποτελεί σημαντικό παράγοντα συμμετοχής του ατόμου στην άτυπη ομάδα.

Πέρα από την ύπαρξη κοινών στόχων, υφίσταται ένα σύνολο άλλων παραγόντων, που εξαρτώνται ουσιαστικά από την ιδιαιτερότητα του ατόμου και που καθορίζουν τη συμμετοχή του στην άτυπη ομάδα όπως μόρφωση, ηλικία, κοινά ενδιαφέροντα έξω από το χώρο της εργασίας καθώς και ο τόπος εργασίας, ο τόπος διαμονής και η κοινή εμπειρία όπως και τα κοινά προβλήματα.

Είναι φυσικά φανερό ότι οι στόχοι και οι επιδιώξεις των ομάδων αυτών υπόκεινται σε μια συνεχή αλλαγή από τη διοίκηση, που με τη σειρά της θα πρέπει να αναθεωρεί και να αναπροσαρμόζει τη στάση της απέναντι στις νέες διαμορφωμένες συνθήκες.

### **Κανόνες και συνθήκες που επιβάλλονται από την Άτυπη Οργάνωση**

Ένα φαινόμενο, που χαρακτηρίζει την ύπαρξη της άτυπης οργάνωσης, είναι ο καθορισμός κανόνων συμπεριφοράς, που ασκούν επίδραση πάνω στη δράση κάθε μονάδας, αυτής της οργάνωσης.

Οι άτυποι κανόνες φαίνεται να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου, όχι μόνον στις σχέσεις του με τη διοίκηση τυπικής οργάνωσης αλλά και στις σχέσεις του με τα άλλα μέλη της άτυπης οργάνωσης. Οι κανόνες αυτοί δημιουργούνται με βάση τις αξίες, που θεωρούνται σημαντικές από την ομάδα, αλλά και τους σκοπούς, για τους οποίους υπάρχει αυτή η άτυπη οργάνωση.

Μπορεί επίσης αυτές οι κοινές αξίες να μην προϋπήρχαν κατά τη δημιουργία της ομάδας, αλλά να δημιουργήθηκαν μέσα από τις λειτουργίες της. Δηλαδή, οι αξίες μπορεί να είναι παράγοντας που συντείνει στη δημιουργία της άτυπης οργάνωσης ή προϊόν της ομάδας. Ένας από τους πιο συνηθισμένους κανόνες, που θεσπίζει η άτυπη οργάνωση είναι οι περιορισμοί παραγωγής. Δηλαδή το μέγιστο, που επιτρέπεται να παράγει ένα άτομο. Αυτό το ποσό μπορεί να είναι αρκετά μικρότερο απ' την απόδοση που απαιτεί η διοίκηση της επιχείρησης. Πιο σπάνια συναντάμε και άτυπο κατώτατο επίπεδο παραγωγής. Οι κανόνες αυτοί όπως και κάθε κανόνας ή νόμος, έχουν τις αμοιβές γι' αυτούς που συμμορφώνονται, αλλά και τις ποινές γι' αυτούς που τους παραβιάζουν.

## 20.2. Επιδιώξεις της άτυπης οργάνωσης

Ο κυριότερος σκοπός της είναι να προστατέψει τα μέλη της απ' τις ενέργειες ορισμένων ατόμων που διαφοροποιώντας τη συμπεριφορά τους από εκείνη που επιβάλλει η άτυπη οργάνωση, έρχονται σε σύγκρουση με τους σκοπούς της ύπαρξης της. Δηλαδή όταν ένα άτομο παράγει περισσότερο απ' ό,τι το μέσο άτομο της ομάδας, αυτό μπορεί να έχει πολλές άσχημες επιπτώσεις στα άλλα άτομα όπως επί παραδείγματι να αρχίσει η διοίκηση της επιχείρησης να πιέζει για αύξηση της παραγωγής ή να νιώθουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι μειονεκτικά απέναντι σ' αυτόν που ξεχωρίζει. Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι προσπαθεί η άτυπη οργάνωση να επηρεάσει τη συμπεριφορά των ατόμων, έτσι ώστε να δοθεί στο σύνολο των μελών της η δυνατότητα της ικανοποίησης των αναγκών για τις οποίες δημιούργησαν την οργάνωση αυτή.

Η άτυπη οργάνωση σαν πηγή πληροφοριών βοηθάει τα άτομα να επικοινωνούν εύκολα και γρήγορα μεταξύ τους. Το βλέπουμε και μόνοι μας νομίζω στην καθημερινή μας ζωή. Όταν μια πληροφορία μπει σε μια ομάδα, όταν δηλαδή τη μάθει ένα άτομο, σε πολύ λίγο χρόνο την έχουν μάθει όλα τα μέλη της ομάδας. Αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι τα άτομα αυτά έχουν τα ίδια ενδιαφέροντα, τις ίδιες εμπειρίες, το ίδιο λεξιλόγιο, στοιχεία, που τους επιτρέπουν να επικοινωνούν εύκολα μεταξύ τους. Η επικοινωνία ή η ανάγκη για πληροφορίες γύρω από τον κόσμο είναι ίσως μια απ' τις βασικές αιτίες της ύπαρξης της ομάδας. Το άτομο μέσα από την ομάδα παίρνει πληροφορίες τέτοιες, που αν δεν ήταν μέλος της δεν θα έπαιρνε.

Όσον αφορά την πληροφόρηση υπάρχουν δύο βασικές παράμετροι, η μεγάλη ταχύτητα διάδοσης και η συχνή διαστρέβλωση των πληροφοριών.

Εννοούμε ότι εδώ οι πληροφορίες μεταβιβάζονται σε μερικά άτομα, που με τη σειρά τους τις μεταβιβάζουν σε άλλες ομάδες. Έτσι, η μετάδοση των πληροφοριών έχει ταχύτητα που ακολουθεί μορφή γεωμετρικής προόδου. Όσον αφορά στη διαστρέβλωση και πάλι μεταβίβαση σε κάποια άτομα, αυτή η διαδικασία περιορίζει τη δυνατότητα αντικειμενικότητας.

## 20.3. Ιεραρχία άτυπης οργάνωσης.

Όπως κάθε κοινωνικό σύνολο έχει την οργάνωση του έτσι και η άτυπη έχει την ιεραρχία της. Η διαφορά της με αυτή της τυπικής, βρίσκεται κύρια στον τρόπο αξιολόγησης των μελών της για την κατάταξη τους στα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας της επιχείρησης. Εδώ είναι πιο έντονο το

συναισθηματικό στοιχείο παρά το ορθολογικό που χαρακτηρίζει την τυπική. Έχουμε και εδώ, οπωσδήποτε, ιεράρχηση των ατόμων με βάση τη συμπεριφορά τους και τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της ομάδας, αλλά με κριτήρια περισσότερο κοινωνικά και ανθρωπιστικά. Την ύπαρξη αυτής της ιεραρχικής διάταξης μπορούμε ν' αντιληφθούμε με το κοινωνιόγραμμα. Δηλαδή ζητάμε απ' το κάθε μέλος της ομάδας ν' αξιολογήσει βαθμολογώντας τ' άλλα μέλη εκτός από τον εαυτό του.

Υπό κρίσην	A	B	Γ	Δ	E	Z	H	Γενικό Σύνολο
<b>Κρίνουν</b>								
Αν. Αντωνίου	-	8	2	6	3	4	7	30
Βαγγ. Βάγιος	7	-	6	4	5	5	3	30
Γ. Γεωργίου	6	2	-	4	8	1	9	30
Δ. Δρόσος	3	4	2	-	7	6	8	30
Ε. Ερμής	5	4	6	7	-	3	5	30
Z. Ζάχος	4	6	7	3	4	-	6	30
H. Κάππας	6	5	7	2	5	5	-	30
Σύνολο	31	29	30	26	32	24	38	

Έτσι βλέπουμε να εμφανίζεται μια διαφορετική εκτίμηση, που απολαμβάνει το κάθε μέλος από την ομάδα σα σύνολο. Αυτή η διαφοροποίηση εκφράζει την ιεραρχία της ομάδας, είναι δε τις περισσότερες φορές πολύ διαφορετική απ' αυτήν της τυπικής, γεγονός, που απορρέει από τα διαφορετικά κριτήρια που χρησιμοποιεί η κάθε μια.

## 21. Δεξιότητες οργάνωσης και διοικητικής της επιχείρησης

### Ανάλυση προβληματικών καταστάσεων

Ικανότητα στην ανεύρεση των σχετικών πληροφοριών και στην επισήμανση των ουσιωδών στοιχείων που συνθέτουν μια προβληματική κατάσταση, ικανότητα αναζήτησης πληροφοριών για συγκεκριμένο σκοπό.

## **Κριτική στάση**

Εξαγωγή λογικών συμπερασμάτων και λήψη αποφάσεων που διακρίνονται για την ποιότητα τους. Δεξιότητα επισήμανσης επιχειρησιακών αναγκών και καθορισμού προτεραιοτήτων. Ικανότητα κριτικής αξιολόγησης γραπτών μηνυμάτων.

## **Οργανωτική ικανότητα**

Ικανότητα προγραμματισμού και ανάπτυξης χρονοδιαγράμματος εργασιών. Δεξιότητα αξιοποίησης των διαθέσιμων πηγών και παραγωγική αξιοποίηση του χρόνου.

## **Αποφασιστικότητα**

Ικανότητα έγκαιρης λήψης αποφάσεων και ταχείας ενέργειας, όταν οι περιστάσεις το απαιτούν.

## **Ανάληψη του ηγετικού ρόλου**

Ικανότητα εμπλοκής των μελών του εργατικού δυναμικού στη λύση προβλημάτων. Ικανότητα ορθής εκτίμησης καταστάσεων, καθοδήγησης της ομάδας όταν και όσο χρειάζεται, αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης με τα μέλη της ομάδας και καθοδήγησης τους στην επίτευξη των στόχων.

## **Ενσυναίσθηση**

Κατανόηση των αναγκών, προβληματισμών και προσωπικών προβλημάτων των μελών της ομάδας. Λύση συγκρούσεων και προσωπικών αντιθέσεων. Επικοινωνία με άτομα που διαφέρουν στις αντιλήψεις τους. Αποτελεσματική επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας σε θέματα που συνοδεύονται με συναισθηματική φόρτιση. Διακριτικότητα στη μεταβίβαση πληροφοριών (πόσες πληροφορίες και σε ποιους).

## **Εργασία κάτω από ένταση**

Ικανότητα εργασίας κάτω από ένταση και όταν υπάρχουν αντιτιθέμενες απόψεις. Ικανότητα να στηρίζεται κάποιος στη δική του σκέψη.

## **Μέγεθος ενδιαφερόντων**

Ενημερότητα σε διαφορετικά θέματα (επιχειρηματικά, τρέχοντα, οικονομικά, κ.τ.λ.) και ενεργητική συμμετοχή στη συζήτηση τους.

## **Παρώθηση**

Επιθυμία για επιτυχία. Ικανοποίηση από την εργασία. Προσπάθεια αυτοβελτίωσης και δύναμη αυτοδιόρθωσης.

## **Επιχειρηματικές αξίες**

Διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης επιχειρηματικής φιλοσοφίας.  
Δεκτικότητα σε νέες ιδέες και σε καινοτομίες.

## Γ. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### 1. Η έννοια της Διοίκησης

Στο χώρο της επιχειρηματικής δράσης η Διοίκηση (administration) θεωρείται σαν ζωντανή δράση και ενέργεια, που συμπληρώνει την επιβίωση της επιχείρησης από την οποία και είναι το ουσιωδέστερο συστατικό στοιχείο της.

Η Διοίκηση δηλαδή, αποτελεί εξάρτημα της επιχειρησιακής μηχανής, αποβλέπει στη θεραπεία των αναγκών της και συνεπώς επενεργεί σε κάθε θέμα που ανάγεται στη δικαιοδοσία της επιχείρησης. Αυτή επίσης συμβάλλει στην πρόοδο και εφαρμογή των γενικών συμφερόντων της επιχείρησης.

Κατά άλλους μελετητές, η Διοίκηση ορίζεται σαν τέχνη ακόμα και σαν επιστήμη καθώς και σα σύνολο των έργων, που εξασφαλίζουν την πρόοδο αλλά και την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου.

Σύμφωνα με τις προηγούμενες απόψεις η Διοίκηση θεωρείται σαν εκτελεστική εξουσία, δηλαδή κατά κάποιο τρόπο η καθημερινή δράση των Επιτελικών Στελεχών της επιχείρησης ή καθημερινή άσκηση των καθηκόντων της.

Παρ' όλα αυτά παρατηρείται κάποια ασάφεια ως προς το περιεχόμενο της εκτελεστικής λειτουργίας, διότι υπάρχουν και περιπτώσεις, που τα διοικητικά όργανα ασκούν αρμοδιότητες, που δεν μπορούν να υπαχθούν στην αυστηρή έννοια της εκτέλεσης των καθηκόντων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Γι' αυτό και όλο αυτό το πλήθος των ενεργειών της Διοίκησης δεν είναι δυνατό να συναθροιστεί με ένα ενιαίο ορισμό και μόνον.

Πέραν όμως αυτών των θεωρητικών απόψεων όσον αφορά την έννοια και το περιεχόμενο της Διοίκησης, η δράση αυτή αποβλέπει σ' ένα και μόνο σκοπό, στην επιδίωξη των συμφερόντων της επιχείρησης αλλά και των ατομικών.

Ως γνωστό, η πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μιας ομαδικής δραστηριότητας προϋποθέτει σειρά ενεργειών. Οι ενέργειες δε, για να αποβούν αποδοτικότερες και οικονομικότερες, πρέπει να τύχουν καθοδήγησης αλλά συγχρόνως και ελέγχου.

Αλλά η Διοίκηση ακολουθώντας τη δυναμική της Οργάνωσης έχει επίσης ανάγκη συνεχής μεταρρύθμισης, δηλαδή το συνδυασμό της εμπειρίας και των γνώσεων.

Με τη σκέψη της εξέλιξης και της εμπειρίας πρέπει κάθε επιχείρηση να θέτει σαν πρώτο της μέλημα την αναμόρφωση της λειτουργίας της Διοίκησης. Δυστυχώς όμως, είναι ιστορικά αποδεδειγμένο το σφάλμα των

περισσότερων επιχειρήσεων, που ενώ θεωρητικά κινούνται σύμφωνα με το πρόγραμμα της πολιτικής της επιχείρησης επιδιώκουν τη ριζική αναδιοργάνωση και αύξηση του επιχειρηματικού κέρδους, στην πραγματικότητα δεν καταβάλλουν τις ανάλογες προσπάθειες για την καταπολέμηση παλαιών συνηθειών και μεθόδων ή ακόμα και συστημάτων με τη βάση του όλου συστήματος οργάνωσης και Διοίκησης. Γι' αυτό και γίνεται συχνά λόγος για αυταρχική Διοίκηση Πατριαρχικού χαρακτήρα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον:

Φαίνεται τελικά, ότι η καταπολέμηση των μη παραγωγικών μεθόδων της Διοίκησης αυταρχικού χαρακτήρα αποτελούν εξαγγελία θεαματικών μεταρρυθμίσεων ή προσφυγή σε προσωρινές λύσεις, αλλά αντίθετα απαιτείται η ολοκληρωτική, σε νέες βάσεις οργάνωση της όλης Διοίκησης με τη συνεργασία όλου του εργατικού δυναμικού κάθε επιχείρησης. Είναι γνωστό ότι στην εποχή μας συναντάμε αλλαγές σ' όλους τους τομείς της οικονομίας μας.

Τέλος, η σωστή Διοίκηση της Επιχείρησης πρέπει να σχεδιάζει, να οργανώνει, να κατευθύνει, να συντονίζει και να κινητοποιεί όλο το εργατικό δυναμικό, έτσι, ώστε να εξασφαλίζεται το όμορφο εργασιακό κλίμα και η επιβίωση της επιχείρησης.

## **2. FREDERICK W. TAYLOR 1859-1915**

Το πρόγραμμα της συστηματικής απλούστευσης της εργασίας (Taylor 1918,1919)

Πρώτος που ασχολήθηκε με την ορθολογική οργάνωση των επιχειρήσεων καταναλώνοντας πάνω από είκοσι χρόνια από τη ζωή του σε πειραματισμούς και μελέτες. Ο Taylor ήταν Αμερικανός και από το όνομα του το σύστημα ονομάστηκε Τεϋλορισμός.

Κατά την εποχή αυτή παρατηρήθηκε ιδιαίτερα στις ΗΠΑ, μια έντονη κίνηση που βασίστηκε πάνω στις σχετικές του Fr. Taylor, ο οποίος προσπάθησε και πέτυχε να δώσει επιστημονική κατεύθυνση μέχρι την εποχή του 1880 συγκεκριμένες μεθόδους, που αναφέρονταν στην οργάνωση της εργασίας και τη μέτρηση των χρόνων.

Ανέπτυξε μια διοικητική φιλοσοφία, που την ονόμασε Επιστημονική Διοίκηση.

Για να επιλύσει τα προβλήματα, που είχε παρατηρήσει ο Taylor, πίστευε ότι οι διευθυντές της επιχείρησης θα έπρεπε να επωμισθούν ορισμένες ειδικές ευθύνες για τον προγραμματισμό, τη διοίκηση και την οργάνωση της εργασίας. Ακόμα πίστευε, ότι ήταν βασικό να διαχωριστούν



ο προγραμματισμός της εργασίας από την εκτέλεση του και να αμείβεται αντίστοιχα μ' αυτή.

**Έτσι, η διοίκηση θα είχε τέσσερα νέα καθήκοντα:**

Την ανάπτυξη μιας επιστήμης, που ν' αφορά κάθε στοιχείο της ανθρώπινης εργασίας, που να αντικαταστήσει τις πρόχειρες μεθόδους.

Με άλλα λόγια το Επιστημονικό Management υπήρξε μια νέα μορφή προσέγγισης στο θέμα της αύξησης της παραγωγικότητας. Ο μηχανικός των βιομηχανιών μελετούσε από την αρχή τον τρόπο παραγωγής και ανέλυε προσπαθώντας να εντοπίσει και να εξαλείψει τα περιττά στάδια και τις κινήσεις, που ήταν πλεονασματικές. Το επιστημονικό management προκάλεσε αντιθέσεις γιατί οι εργαζόμενοι αισθάνονταν να τους εκμεταλλεύονται και αυτό, γιατί παρατηρούν συχνά αύξηση της παραγωγικότητας τους χωρίς αντίστοιχη αύξηση των αποδοχών τους.

Σύμφωνα με την παλιά τακτική ο εργαζόμενος μπορούσε να διαλέξει την εργασία του και να την εξασκήσει όσο καλύτερα μπορούσε. Αντί γι' αυτήν την τακτική προτείνεται τώρα να γίνεται επιστημονική επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού.

Ορισμένοι άνθρωποι από τη φύση τους είναι παραγωγικότεροι από άλλους. Αν αυτοί οι αποδοτικότεροι εργάτες μπορούσαν να εντοπιστούν από την αρχή, με τεστ και συνεντεύξεις, θα ήταν δυνατό να αυξηθεί η παραγωγικότητα με την επιλογή και την απασχόληση αυτών των εργατών.

Τέλος, η εκπαίδευση είναι ένας τρόπος, που μπορεί να υποβοηθήσει την αύξηση της παραγωγικότητας ιδιαίτερα μεταξύ των νεοπροσληφθέντων σε μια επιχείρηση. Αυτό όμως, δεν ισχύει μόνο για το νεοπροσληφθέντα εργαζόμενο, αλλά έχει την ίδια ουσία και για τον εργαζόμενο που μπορεί να μετατίθεται από ένα επίπεδο εξειδικευμένης εργασίας σε άλλο. Έτσι η εκπαίδευση δεν γίνεται πάντα δεκτή με ενθουσιασμό γιατί πολλοί φοβούνται, ότι δε μαθαίνουν γρήγορα και ότι η εκπαίδευση ήταν δυνατόν να τους εκθέσει.

Για να αποδειχθεί, ότι η εργασία θα γίνεται σύμφωνα με τις επιστημονικά καθορισμένες διαδικασίες πρέπει να αναπτύσσουν πνεύμα εγκάρδιας συνεργασίας ανάμεσα στον εργαζόμενο και τη διοίκηση.

## **2.1. Η παρακίνηση είναι ένας από τους τρόπους που συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητας**

Λειτουργεί με δύο τρόπους:

### **Σαν φόβος:**

Ο τρόπος που μπορεί να δραστηριοποιηθεί κάποιος από φόβο είναι να τεθεί το δίλημμα παραγωγικότητας ή απόλυσης. Ο φόβος υπήρξε ένα από τα κυριότερα κίνητρα, αλλά τα συνδικάτα, που οργανώθηκαν για να προστατεύσουν τους εργαζόμενους από τις απειλές, διαμορφώνουν τέτοιες συνθήκες, ώστε οι εργαζόμενοι έχουν προστασία και μπορούν να διαμαρτυρηθούν σε περίπτωση, που οι ανώτεροι τους δεν τους συμπεριφέρονται σωστά. Η καθιέρωση επίσης του κράτους πρόνοιας περιορίσε το φόβο της ανεργίας και αφαίρεσε από τους managers το όπλο της απειλής, σα μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας.

### **Σαν ηθική ανταμοιβή:**

Πολλοί πιστεύουν, ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται, όταν δημιουργείται ενθουσιασμός. Η παρακίνηση με τα «μπράβο» μπορεί να έχει ευεργητικό αποτέλεσμα σε μια εργατική δύναμη, που βρίσκεται σε λήθαργο, αλλά είναι γενικά παραδεκτό ότι ο ενθουσιασμός εξασθενεί γρήγορα και πρέπει να αναθερμανθεί.

Παλαιότερα το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας βάραινε τους εργαζόμενους καθώς και η ευθύνη γι' αυτήν. Τώρα προτείνεται κατανομή της εργασίας σε σχεδόν ίσα μέρη, ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση, ώστε το κάθε μέρος να αναλαμβάνει εκείνη την εργασία που είναι κατάλληλη γι' αυτό.

*Ο Frederic Winslow Taylor (1856-1915) γιος πλούσιου δικηγόρου, διέκοψε τις σπουδές τους ως μηχανικός στο Πανεπιστήμιο Harvard, εξαιτίας παθήσεως των οφθαλμών του και εργάστηκε σαν απλός εργάτης στην βιομηχανία μετάλλων Mildvale Steel Co της Φιλαδέλφειας και εν συνεχεία στην εταιρία Χάλυβος Bethlehem Steel Co. Κατά το χρόνο της εργασίας του αργότερα μπόρεσε να συνεχίσει και να τελειώσει τις σπουδές του σε ηλικία 30 ετών. Είχε υπό την διοίκηση του 6.000 εργάτες σαν αρχιμηχανικούς ολοκλήρου βιομηχανικού συγκροτήματος.*

*Ανήσυχος και δραστήριος θέλησε να δημιουργήσει μια νέα, εύκολη ζωή της επιχείρησης και ασχολήθηκε με την μελέτη και την οργάνωση της εργασίας. Μέχρι σήμερα αναγνωρίζεται ως Πατήρ της Επιστημονικής Οργάνωσης της Εργασίας / Νικητής Οργάνωσης της Εργασίας οι δε παρατηρήσεις του και συμπεράσματα του αποτελούν θησαυρούς ανεκτίμητης αξίας για την Οργανωτική Επιστήμη. Σημαντικής επίσης αξίας είναι και οι πνευματικές και ηθικές του υποθήκες σχετικά με την οργάνωση των επιχειρήσεων όπως εκείνη κατά την οποία καμία επιτυχία δεν είναι δυνατή χωρίς την εγκάρδια συνεργασία εργοδοτών και εργατών.*

Όσο περισσότερο μετέχουν οι εργαζόμενοι στις προκλήσεις της παραγωγής τόσο πιο παραγωγικοί θα γίνουν: Ένας προϊστάμενος ωθεί τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό ή την απόφαση αντί να τους πει τι να κάνουν ή να τους ζητηθεί να το κάνουν. Έτσι, η ίδια τους η συμμετοχή τους ωθεί να γίνουν πιο παραγωγικοί.

Αυτές οι ιδέες- καθήκοντα βρίσκονται στη βάση των περισσότερων σημερινών μεθόδων διοίκησης. Μια ακόμα άποψη του Taylor ήταν, ότι οι εργαζόμενοι έπρεπε να έχουν οδηγίες για την εκτέλεση της εργασίας τους με τον κατάλληλο τρόπο και ότι χρειαζόταν ισχυρή ηγεσία και αυστηρή πειθαρχία, για να υπάρχει καλός έλεγχος. Τον αποκαλούσαν «Βασιλιά της Επιτάχυνσης» ιδιαίτερα μετά την καθιέρωση του συστήματος πληρωμής με το κομμάτι.

### 3. HENRY FAYOL 1841- 1925

#### 3.1. Επιστημονική οργάνωση

Το 1916, ο Γάλλος Henri Fayol διατύπωσε τις παρακάτω βασικές αρχές οργάνωσης και την θεμελίωσε επιστημονικά. Οι αρχές αυτές είναι: η διαίρεση της εργασίας, δικαιοδοσία και ευθύνη, πειθαρχία, ταυτότητα εντολής, ταυτότητα διοικητικών αντικειμένων, αρμονία προσωπικών συμφερόντων και κοινού καλού, δίκαιη αμοιβή για το προσφερόμενο έργο, αποτελεσματικός συγκεντρωτισμός, ιεραρχία, δικαιοσύνη και τιμιότητα, λογική αντικατάσταση προσωπικού και καλό ηθικό.

Είχε τον τίτλο του «Πατέρα των αρχών διοίκησης» και είχε αναπτύξει απόψεις περιγραφικής φύσης για τον καλύτερο τρόπο οργάνωσης μιας επιχείρησης. Η βασική του θεωρία ήταν σχετική με τη λειτουργική υποδιαίρεση των διοικητικών δραστηριοτήτων σε πέντε κατηγορίες:

*Αι γενικαί αρχαί και μέθοδοι του συστήματος Taylor είναι πρωτίστως αι αναφερόμεναι αφ' ενός μεν εις την οργάνωσιν των βαθμίδων της διοικήσεως, ήτοι των ορίων καταμερισμού και μεταβιβάσεως εξουσίας των μορφών και βαθμίδων της διοικητικής ιεραρχίας και της γραμμικής διοικητικής διαρθρώσεως αφ' ετέρου δε εις την οργάνωσιν της διοικήσεως του προσωπικού των επιχειρήσεων, ήτοι προσλήψεις, καθοδηγήσεως, εκπαιδεύσεως, μεταβολών, καταστάσεως, συντονισμού και ελέγχου της δράσεως του ως και προβλέψεως και προγραμματισμού της ενδοεπιχειρηματικής πολιτικής.*

*Βλ. «Η Οργανωτική της Οικονομίας» Επιστημολογία- Ιστορία- Αποτελεσματικότης, Κλ. Μπανταλούκος, Αθήνα 1967, σελ. 43.*

### **Προγραμματισμός (Plan):**

Γίνεται αναφορά στις ικανότητες του Manager: αφ' ενός στη δημιουργία ενός προγράμματος και αφ' ετέρου στις προβλέψεις.

### **Οργάνωση (Organize):**

Με τον όρο Οργάνωση ο Fayol εννοεί τη διάρθρωση και εφοδιασμό της επιχείρησης σε υλικά, ανθρώπους και κεφάλαια, που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της. Ακόμα υποδεικνύει αριθμητικές αναλογίες Προϊσταμένων και Υφισταμένων λέγοντας, ότι σε κάθε επιστάτη αντιστοιχούν 15 εργάτες. Τέλος, ο Διευθυντής εποπτεύει 4 υποδιευθυντές και κάθε υποδιευθυντής εποπτεύει 4 τμηματάρχες όπως και κάθε τμηματάρχης εποπτεύει 4 επιστάτες.

### **Διεύθυνση (Command):**

Για την υλοποίηση της οργάνωσης εξασφαλίζεται και η δραστηριότητα του προσωπικού. Για να είναι σωστές οι εντολές πρέπει ο Διευθυντής να είναι απόλυτα ενημερωμένος.

### **Συντονισμός (Coordinate):**

Σημαίνει συσχετισμός, εναρμόνιση όλων των δραστηριοτήτων και προσπαθειών με σκοπό να διευκολυνθεί η λειτουργία και η επιτυχία της επιχείρησης.

### **Έλεγχος (Control):**

Είναι και πάλι το σύνολο των ενεργειών, που αποσκοπούν στο να επαληθεύουν, αν το κάθε τι που συμβαίνει συμφωνεί με το πρωταρχικό σχέδιο δράσης, με τους κανόνες και τις εντολές.

Κατά τον Fayol, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να συγκεντρώνεται σε ένα μόνο πρόσωπο, το Γενικό Διευθυντή που αυτός μπορεί να δίδει γενικά κατευθύνσεις και εντολές προς όλους τους διευθυντές με σκοπό τον άψογο συντονισμό της εργασίας. Κάθε διευθυντής μεταβιβάζει τις εντολές αυτές στους προϊστάμενους των τμημάτων και αυτοί στους υφισταμένους τους.

Μ' αυτόν τον τρόπο ο κάθε προϊστάμενος έχει αποκλειστική εξουσία ενώ στην πυραμίδα βρίσκεται ο Γενικός Διευθυντής.

Εάν προκύψει θέμα συνεννόησης - επικοινωνίας μεταξύ δύο προϊσταμένων δεν πρέπει να απευθυνθούν στους άμεσα προϊσταμένους, ώστε να φθάσουν στο Γενικό Διευθυντή, αλλά μπορούν απευθείας να συνεννοηθούν οι δύο προϊστάμενοι. Αυτό το γεγονός αποτελεί την περίφημη γέφυρα του Fayol.

Ο Fayol είναι ακόμα ο πρώτος που αναφέρθηκε στις διοικητικές αρχές της ενότητας της διεύθυνσης, της ισότητας της εργασίας, της γενικής ισχύος των αρχών διοίκησης και της κλιμακωτής αλυσίδας ιεραρχίας.

#### **4. MAX WEBER 1864- 1920**

Θεωρείται ο «Πατέρας της Γραφειοκρατίας» (Vater der Burokratie) και διαμόρφωσε τη θεωρία του βασιζόμενος στις άμεσες εμπειρίες του από την ταχύτητα ανερχόμενη γερμανική οικονομία. Πίστευε ότι ο ορθολογισμός απαιτεί τη δημιουργία ενός συστήματος διοίκησης βασιζόμενο στην κατανομή της εργασίας και στο συντονισμό.

Σύμφωνα με τον Max Weber, γραφειοκρατία είναι η διοίκηση μέσω γραφείων και όχι αυτό που εννοούμε σήμερα. Η γραφειοκρατία μπορούσε να εφαρμοστεί σε όλες τις οργανωμένες μονάδες (κρατικές και ιδιωτικές) που είχαν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Μεγάλο αριθμό απασχολούμενων 2. Οι περισσότεροι απασχολούμενοι να ήταν ανειδίκευτοι ή μισοειδίκευμένοι 3. Σχετικά απλή τεχνολογία μαζικής παραγωγής 4. Σχετικά απλό προϊόν

Αυτές οι μονάδες ξεχώριζαν από τις παλιές γιατί είχαν τα πέντε κύρια χαρακτηριστικά:

##### **Κατανομή της εργασίας:**

Παλιό χαρακτηριστικό που οι γραφειοκρατικές οργανώσεις το εφαρμόζαν σε μεγάλη κλίμακα. Συνέπεια της μεγάλης εξειδίκευσης ήταν ότι οι εργαζόμενοι άσχετα με τις διανοητικές τους ικανότητες μπορούσαν να μάθουν την εργασία τους πολύ γρήγορα γιατί ήταν απλή.

##### **Συγκέντρωση της εξουσίας:**

Η κατανομή των εργασιών δυσκόλευε το πρόβλημα του συντονισμού αλλά, οι γραφειοκρατικές οργανώσεις το επέλυναν με την συγκέντρωση της εξουσίας στις διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες.

##### **Ορθολογικό πρόγραμμα διεύθυνσης προσωπικού:**

Οι υπάλληλοι των γραφειοκρατιών επιλέγονταν και έτσι γινόταν η σύγκριση στα πραγματικά προσόντα των υποψηφίων με τα αναγκαία προσόντα που είχαν καθοριστεί από τους υπεύθυνους της οικονομικής μονάδας για να υπάρχει καλή επίδοση. Μ' αυτόν τον τρόπο πραγματοποιούνταν μια συνειδητή προσπάθεια στο να ταιριάσει ο εργαζόμενος με την εργασία.

### **Κανονισμοί:**

Οι γραφειοκράτες έχουν καλά διαρθρωμένη πολιτική που την εφαρμόζουν απόλυτα, απρόσωπα και ομοιόμορφα τόσο στους συνεργάτες τους όσο και στους πελάτες τους.

### **Έγγραφα στοιχεία:**

Για να εξασφαλιστεί η επιβίωση της οικονομικής μονάδος και η ομοιομορφία των ενεργειών, οι γραφειοκράτες τηρούν λεπτομερή έγγραφα ή παραστατικά στοιχεία για όλες τις δοσοληψίες τους.

Βάση των παραπάνω χαρακτηριστικών, ο Weber κατάρτισε ένα αναλυτικό μοντέλο (πρότυπο) των οικονομικών μονάδων, που το αποκάλεσε «ιδανικό τύπο» (ideal). Αυτή η ανάλυσή του είχε σαν σκοπό να είναι δυνατή η σύγκριση της πραγματικής κατάστασης με ένα ιδανικό μοντέλο με σκοπό την εξακρίβωση των αποκλίσεων ανάμεσα στην πραγματική και την ιδανική κατάσταση. Ο ιδανικός τύπος ήταν ένα όργανο ανάλυσης, που βοηθούσε τους τμηματάρχες να προσανατολίζουν τις οικονομικές μονάδες προς τον ορθολογισμό.

Κατά τον Weber η γραφειοκρατία ήταν το πιο ορθολογικό σύστημα. Ο ίδιος είχε επισημάνει τις πιθανότητες ότι η γραφειοκρατία στοχεύει να αξανθρωπίσει την εργασία, αλλά πίστευε πως η γραφειοκρατία ήταν μια ακαταμάχητη οργανωτική θεωρία.

## **Δ. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

### **1. Το κλειδί της αποτελεσματικής επικοινωνίας**

Αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης, είναι το απαραίτητο συστατικό, που επηρεάζει άμεσα την ικανότητα της να πετύχει τους επιλεγμένους στόχους της, αλλά ακόμα και την ίδια την επιλογή τους.

Γι' αυτό θα ήταν αδιανόητο σε μια Επιχείρηση, που απευθύνεται σε υποψήφια στελέχη επιχειρήσεων να μην μας απασχολήσει η φύση της επικοινωνίας. Η επικοινωνία και οι ανθρώπινες σχέσεις συνδέονται άρρηκτα. Καλή επικοινωνία είναι ο κεντρικός άξονας που οδηγεί σε θετικές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση.

Οι σχέσεις με άλλους συναδέλφους στην επιχείρηση, διαμορφώνονται, με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση σκέψεων, ιδεών, γνώμων, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Η αμοιβαία κατανόηση και η εμπιστοσύνη, η αιτία και ο ανάλογος αγώνας είναι ζωτικοί παράγοντες για τη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και αποτελούν συνήθως το άμεσο αποτέλεσμα καλής επικοινωνίας.

Αν και το πρόβλημα της διατήρησης της επικοινωνίας υπάρχει από παλιά, μόνον τα τελευταία της αποδίδεται η σημασία, που αξίζει από επιχειρήσεις, και γενικά από χώρους, που λειτουργούν ομάδες ατόμων. Και το πρόβλημα αποκτά όλο και πιο ιδιαίτερη σημασία, όσο η μαζικότητα των ομάδων και η σύγχρονη τεχνολογία κάνουν τις επιχειρήσεις πιο πολύπλοκες και την ανάγκη συντονισμού πιο επιτακτική.

Η ανάπτυξη της επιδεξιότητας στην τέχνη της επικοινωνίας είναι από τα βασικά στοιχεία της κατάρτισης των στελεχών στη σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων. Και τούτο γιατί για να πετύχουν οι στόχοι της επιχείρησης, τα ηγετικά στελέχη πρέπει να έχουν την ικανότητα όχι μόνο να μεταδίδουν τις ιδέες τους στα άτομα που είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση τους, αλλά και να πείθουν, εξασφαλίζοντας έτσι την αποδοχή των ιδεών εκ μέρους τους, κατά συνέπεια δε και τη θετική στάση και συνεργασία τους.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2

### Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ ΤΕΙ

#### 1. Ίδρυση και λειτουργία των ΚΑΤΕ - ΚΑΤΕΕ (1973 -1983)

Το 1973 σηματοδοτείται από την λειτουργία των Κέντρων Ανώτερης Τεχνικής Εκπαίδευσης (ΚΑΤΕ) σε 5πόλεις, με Ανώτερες Σχολές Παραϊατρικών επαγγελματών (ΑΣΠΕ) σ' αυτές και με τμήματα παραϊατρικών ειδικοτήτων που μέχρι τότε λειτουργούσαν σαν σχολές του υπουργείου Υγείας ή σαν αδιαβάθμητες ή σαν μέσες σχολές του ιδιωτικού τομέα. Έτσι, πέρα από τα Τμήματα Αδελφών Νοσοκόμων, Μαιών, Φυσικοθεραπευτών κα Κοινωνικών λειτουργών, οι σχολές αυτές των ΚΑΤΕ περιλαμβάνουν Τμήματα Τεχνολόγων Ιατρικών Εργαστηρίων Μικροβιολογίας, Βιοχημείας, Τεχνολόγων Ραδιολογίας και Ακτινολογίας, Τεχνολόγων Οδοντοτεχνιτών, Στελεχών Διοίκησης Νοσοκομείων και Εποπτών Δημόσιας Υγείας, που μέχρι την περίοδο αυτή προέρχονταν από την ιδιόρρυθμη αδιαβάθμητη μέχρι τώρα Υγειονομική Σχολή Αθηνών.

Αναμφίβολα τα ΚΑΤΕ ιδρύθηκαν με τη βοήθεια της Διεθνούς Τράπεζας, τον Έλεγχο του ΟΟΣΑ και την παρακολούθηση της λειτουργίας τους και, ειδικά τα παραϊατρικά επαγγέλματα, από την ή με μέσο την Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας. Η ανώτερη στάθμη τους δεν κάλυψε τις φιλοδοξίες γονιών και υποψηφίων, που συνήθισαν να βλέπουν μια κοινωνική ένταξη να επιτυγχάνεται μόνο μέσα από τα ΑΕΙ, ακόμα και με αποδοχή της ανεργίας. Οι φορείς χρηματοδότησης με τα όσα ίσχυαν τότε, όσον αφορά τα ευρύτερα κοινωνικοπολιτικά δεδομένα της γεωγραφικής μας θέσης, θέλανε στελέχη ειδικευμένου εργατικού επιπέδου και οι φορείς του Υπουργείου Υγείας, ελεγχόμενοι από το νοσηλευτικό κατεστημένο, δεν ήθελαν να χάσουν τον έλεγχο της κατάστασης των κλάδων τους, τους οποίους έβλεπαν να αλλάζουν μορφή, νοοτροπία και φρόνημα. Με τις ΑΣΠΕ των ΚΑΤΕ, για πρώτη φορά το εκπαιδευτικό προσωπικό διορίζεται σε βαθμίδες με βάση προκαθορισμένα και νομοθετημένα προσόντα, αλλά και αυστηρή επιλογή. Ορίζονται προγράμματα ωρολόγια και αναλυτικά για κάθε τμήμα, με βάση ξένα πρότυπα και γράφονται και εκδίδονται από ειδική υπηρεσία του υπουργείου Παιδείας, την ΕΥ-ΚΑΤΕ, βιβλία που διανέμονται δωρεάν στους σπουδαστές. Οι σπουδάστριες, ιδιαίτερα στα νοσηλευτικά τμήματα, όπου οι καταστάσεις ήταν περισσότερο συγκρίσιμες, δε διέφεραν στην αντιμετώπιση τους από τις φοιτήτριες, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί συνείδηση σχέσης εργαζόμενης με εργοδότη.



Την ίδια περίοδο βλέπουμε τις σχολές του υπουργείου Υγείας να υπάρχουν μέσα στα νοσηλευτικά ιδρύματα, με στόχο να εκμεταλλεύονται τις σπουδάστριες, που υποχρεωνόντουσαν κάτω από την ανάγκη δήθεν εκπαίδευσης τους να προσφέρουν εργασία για να καλύπτουν τα κενά νοσηλευτικού προσωπικού εργασίας. Ακόμα, το προσωπικό των σχολών του υπουργείου Υγείας ήλεγχε τη διοίκηση των σχολών αυτών με τρόπο που και το ίδιο δεν ήξερε αν αυτό την ελέγχει ή το πνεύμα των θρησκευτικών οργανώσεων στις οποίες ανήκε η διοίκηση. Αποτέλεσμα ήταν να μεταφέρονται νοοτροπίες ξένες προς την εκπαίδευση, που έφθαναν μέχρι του σημείου ακόμα και οι διορισμοί των σπουδαστριών να πριμοδοτούνται από την υπαγωγή και προσχώρηση ή όχι στη μια ή την άλλη οργάνωση. Η εκπαίδευση ανατίθετο σε κάποιους καθηγητές των ιατρικών σχολών κι αυτοί με τη σειρά τους έστελναν ειδικευόμενους ή βοηθούς της έδρας τους τις περισσότερες φορές για να κάνουν το μάθημα περιπτωσιακά. Βιβλία δινόντουσαν πανεπιστημιακά, για να καταγραφεί και με αυτά επίπεδο, αλλά πολλές φορές δίχως καν να χρησιμοποιούνται. Οι σπουδάστριες, εσωτερικές και οικότροφες, υποκρίνονταν την ημέρα ασκητικό τρόπο ζωής, με πολλές ανησυχίες την νύχτα. Κι όλα σε ρυθμό συγκεκριμένης τάξης «προσφοράς» στο σύνολο.

Έτσι, μαζί με τα άλλα δεινά, τα ΚΑΤΕ δέχτηκαν, όπως ήταν φυσικό, και την αντιπαλότητα του κλίματος των σχολών αυτών. Για χρόνια είχαν αποκλείσει τα νοσοκομεία χωρίς να επιτρέπουν την άσκηση των σπουδαστριών, εμπόδιζαν την αποκατάστασή τους και τη λειτουργία των ΚΑΤΕ, σαν οι δυο φορείς, υπουργείο Παιδείας και υπουργείο Υγείας, να ανήκαν σε άλλες και μάλιστα αντιμαχόμενες χώρες.

Το 1977 ψηφίζεται ο νέος νόμος για την επαγγελματική εκπαίδευση (ν.576/77), που αντικατέστησε τον ν.652/70 ο οποίος ίδρυε το ΚΑΤΕ. Με το νέο νόμο, τα ΚΑΤΕ μετονομάστηκαν σε ΚΑΤΕΕ (Κέντρα Ανώτερης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης), οι Ανώτερες Σχολές Παραϊατρικών Επαγγελμάτων (ΑΣΠΕ) σε Ανώτερες Σχολές Στελεχών Υγείας και Πρόνοιας (ΑΣΣΥΚΠ) και με προτάσεις μας ιδρύθηκαν σε αυτές το 1977 τα Τμήματα Εργοθεραπείας και Τεχνολόγων Οπτικών, στην ΑΣΣΥΚΠ του ΚΑΤΕΕ Αθηνών, και το 1978 το Τμήμα Αισθητικών Αθήνας, που ακολουθήθηκε το 1981 από την ίδρυση και λειτουργία αντίστοιχου τμήματος στο ΚΑΤΕΕ Θεσσαλονίκης. Εκείνο όμως το ιδιαίτερο που θα έπρεπε να μνημονευθεί εδώ είναι ότι, ο νόμος αυτός των ΚΑΤΕΕ υποχρέωνε όλες τις ανώτερες σχολές που λειτουργούσαν στη χώρα μας να τον υιοθετήσουν. Από τις σχολές του υπουργείου Υγείας, η Σχολή Φυσικοθεραπείας και οι Σχολές Κοινωνικής Εργασίας εντάσσουν το προσωπικό τους σε βαθμίδες, σύμφωνα με τις επιταγές του νόμου αυτού και αντίστοιχα με το εκπαιδευτικό προσωπικό των ΚΑΤΕΕ και, όπως

αναφέρεται παρακάτω δεν δημιουργείται κανένα πρόβλημα αργότερα στη μετέπειτα ένταξη του προσωπικού των σχολών αυτών στα ΤΕΙ, αφού αβίαστα ακολούθησαν την εφαρμογή όσων ίσχυσαν στην ένταξη του προσωπικού των ΚΑΤΕΕ στα ΤΕΙ.

Την ίδια όμως περίοδο, και παρά τον νόμο, οι Σχολές Αδελφών Νοσοκόμων και Μαιών του υπουργείου Υγείας δεν τον εφαρμόζουν, με συνέπεια όλα τα δυσάρεστα που ακολούθησαν και προέκυψαν στην ένταξη τους στα ΤΕΙ, οπότε δεν ήταν δυνατή ούτε η εφαρμογή του νόμου για τον υπολογισμό των χρονοεπιδομάτων, παρά την ομολογούμενη παράλειψη της κεντρικής υπηρεσίας του υπουργείου Παιδείας από εσφαλμένη γνώμη ή ίσως και σχετική άγνοια, πράγμα που χρειάστηκε ειδική ρύθμιση για να αποκατασταθεί μετά αρκετούς μήνες από την ίδρυση των ΤΕΙ. Βέβαια, η άρνηση αυτή των σχολών του υπουργείου Υγείας οφειλόταν σε εσωτερική τους αδυναμία κι αυτή είναι η αλήθεια αφού η ένταξη σε βαθμίδες θα αποδυνάμωνε προσωπικό στερημένο προσόντων και θα ισοπέδωνε αξιώματα και ισχύ. Μάλιστα στην επιθυμία συνέχισης της πάλης πέτυχαν να μας κλείσουν και να αναστείλουν τη λειτουργία πρώτα των Τμημάτων Αδελφών Νοσοκόμων για 5 εξάμηνα, στη συνέχεια των Τμημάτων Μαιών (μετά ένα εξάμηνο από την αναστολή της λειτουργίας των Τμημάτων Αδελφών Νοσοκόμων) για 4 εξάμηνα και να πλησιάσει η αναστολή της λειτουργίας και των Τμημάτων Φυσικοθεραπείας, αν δεν μεταβαλλόντουσαν οι συνθήκες ευρύτερα, αν το μήνυμα δεν περνούσε στους σπουδαστές και τις σπουδάστριες, αν το σπουδαστικό κίνημα με την εξέγερση του 1978-79 δεν αξίωνε την υπαγωγή τους σ' ένα φορέα, το υπουργείο Παιδείας, και αν δεν άρχιζαν οι απεργίες, οι πορείες και οι αποκλεισμοί του υπουργείου Υγείας από τις ίδιες τις σπουδάστριες των δικών του σχολών, οι οποίες ζητούσαν να κλείσουν και διαμαρτυρόντουσαν για τις συνθήκες λειτουργίας τους.

## 2. Από τα ΚΑΤΕΕ στα ΤΕΙ

Ήδη, αμέσως μετά την ίδρυση των ΚΑΤΕΕ, άρχισε μια καλόπιστη αλλά και κακόπιστη κριτική κατά των ιδρυμάτων αυτών. Η κριτική, γενικότερα, προερχόταν από πολλούς χώρους, τόσο σε επίπεδο πολιτικό, όσο και σε επαγγελματικό, αλλά και επιπρόσθετα από τους συλλόγους των σπουδαστών των ιδρυμάτων και ακόμα από τον επιστημονικό κόσμο, όπως δείχνουν σειρά από δημοσιεύματα της εποχής εκείνης.

Παρά τον αξιόλογο αριθμό των παραπάνω δημοσιευμάτων, όμως πολλά από τα οποία αντανakλούσαν είτε το ιδεολογικό πιστεύω των διαφόρων πολιτικών κομμάτων, είτε το επαγγελματικό συμφέρον επαγγελματικών τάξεων, είτε, ακόμα, τις προσδοκίες των σπουδαστών, αλλά και των διδασκόντων στα ΚΑΤΕΕ, είναι βέβαιο ότι καμιά συγκεκριμένη έρευνα δεν είχε πραγματοποιηθεί με επίκεντρο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των ιδρυμάτων αυτών, δηλαδή των ΚΑΤΕΕ, και της αγοράς εργασίας.

Βέβαια, δεν πρέπει να αγνοηθούν διάφορες αξιόλογες μελετητικές προσπάθειες, που αφορούσαν το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και τη σύνδεση της εκπαίδευσης με την οικονομία και ανάπτυξη της χώρας.

Χαρακτηριστικές τέτοιες περιπτώσεις είναι, μεταξύ άλλων, οι μελέτες με τίτλο:

- ❖ Εκπαίδευση και ανάπτυξη στην Ελλάδα: Κοινωνική και οικονομική μελέτη της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- ❖ Οι ανάγκες της ελληνικής οικονομίας σε εργατικό δυναμικό και το εκπαιδευτικό σύστημα
- ❖ Η ανώτερη τεχνική εκπαίδευση στην Ελλάδα: Ψυχολογικές και κοινωνικές επιδράσεις των ΚΑΤΕΕ στους σπουδαστές

Οι παραπάνω μελέτες, αλλά και σειρά άρθρων σε εφημερίδες, σε γενικού ενδιαφέροντος περιοδικά αλλά και σε επιστημονικά περιοδικά, διαφόρων ειδικών επιστημόνων και, ακόμα, καθηγητών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ και ΚΑΤΕΕ), διερευνούσαν το όλο θέμα της αποστολής αλλά και αξιοπιστίας των νέων, τότε, ανωτέρων ιδρυμάτων, του ρόλου τους ως ιδρυμάτων εκπαίδευσης στελεχών για την εθνική οικονομία, χωρίς όμως να εμβαθύνουν και να διερευνούν συστηματικά τη σχέση μεταξύ των ΚΑΤΕΕ και της αγοράς εργασίας.

Στη χρονική περίοδο που ακολούθησε την ίδρυση των ΚΑΤΕΕ, είναι, πάντως, γεγονός ότι πραγματοποιήθηκε παράλληλα μια διεύρυνση της δευτεροβάθμιας τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, ιδιαίτερα με την ίδρυση εκατοντάδων Τεχνικών Επαγγελματικών Λυκείων (ΤΕΛ) και Τεχνικών Επαγγελματικών Σχολών (ΤΕΣ), με αποτέλεσμα να υπάρχει μια ρευστή κατάσταση στην αγορά εργασίας, με την προσφορά, για πρώτη

φορά σε σχετικά μεγάλο αριθμό, ειδικευμένων στελεχών, στο μέτρο βέβαια που οι απόφοιτοι των ΚΑΤΕΕ, ΤΕΛ και ΤΕΣ μπορούν να χαρακτηρισθούν έτσι, η οποία δεν επέτρεπε πάντα τη διεξαγωγή αξιόπιστων μελετών, μια και το νέο (τότε) σύστημα δεν είχε ακόμα ισορροπήσει.

Την παραπάνω ρευστή κατάσταση επιδείνωσε, όσον αφορά, τουλάχιστον, το σκέλος της αγοράς εργασίας, η δεύτερη πετρελαϊκή κρίση, στο τέλος της δεκαετίας του '70, που είχε ως αποτέλεσμα, μεταξύ άλλων, την ανάρρωση του ρυθμού ανάπτυξης της χώρας.

Έτσι, μέσα σε ένα νέο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο και κάτω από τελείως νέα δεδομένα (η Ελλάδα είχε ήδη γίνει πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας) το 1981, τα ΚΑΤΕΕ συνέχισαν να λειτουργούν μέχρι την κατάργησή τους και την ίδρυση στη θέση τους νέων ιδρυμάτων με την ονομασία Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ).

Τα ΤΕΙ, σύμφωνα με το σχεδιασμό του Υπουργείου Παιδείας, επρόκειτο να είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και να καλύψουν το σύνολο των σχολών τριτοβάθμιας μη πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, που ανήκαν ή εποπτεύονταν στο/από το Υπουργείο Παιδείας.

Έτσι, μετά το 1981, όλες οι ανώτερες σχολές που λειτουργούσαν ως ιδιωτικές ή στα πλαίσια άλλων φορέων (πέντε σχολές ηλεκτρονικών και δυο σχολές ναυπηγών), και εποπτευόντουσαν από το ΥΠΕΠΘ, εντάχθηκαν στα ΚΑΤΕΕ, στα πλαίσια της προπαρασκευής της ένταξής τους στα ΤΕΙ, με στόχο, όπως αναφέρθηκε, την κάλυψη της παροχής και αυτού του τύπου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποκλειστικά και μόνο από το κράτος.

Παράλληλα, το Υπουργείο Παιδείας, διαμέσου του ΚΑΤΕΕ Αθήνας, στην τελευταία φάση λειτουργίας των ΚΑΤΕΕ, προπαρασκευάζοντας το νέο θεσμικό πλαίσιο της τεχνολογικής εκπαίδευσης, προσπάθησε να τεκμηριώσει επιστημονικά την ανάγκη δημιουργίας νέων ιδρυμάτων στη θέση τους, αναθέτοντας δυο μελέτες:

- ❖ Η πρώτη με τίτλο «Η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων σπουδών» στόχευε, κύρια, στη διατύπωση μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων σπουδών που εφαρμόζαν τα ΚΑΤΕΕ, στη σύνδεση της εκπαίδευσης με τα επαγγέλματα και στη διερεύνηση του ρόλου των βιβλιοθηκών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η μελέτη αυτή ολοκληρώθηκε αργότερα, μετά την ίδρυση των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.
- ❖ Η δεύτερη με τίτλο «Προσδοκίες και θέσεις των σπουδαστών του Κέντρου Ανώτερης Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΚΑΤΕΕ) Αθηνών» στόχευε να διερευνήσει την ταυτότητα του σπουδαστή του ιδρύματος αυτού, τις προσδοκίες του και κατά πόσο το ίδρυμα ανταποκρίνεται σε αυτές. Η μελέτη αυτή, όπως και η προηγούμενη, παρόλο που άρχισε επί ΚΑΤΕΕ, ολοκληρώθηκε επί ΤΕΙ και

κυκλοφόρησε με τον τίτλο «Προσδοκίες και θέσεις των σπουδαστών του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΤΕΙ) Αθηνών».

Παρόλο, όμως, που και οι δύο παραπάνω μελέτες ολοκληρώθηκαν μετά την κατάργηση των ΚΑΤΕΕ και ίδρυση των ΤΕΙ, συνέβαλαν με τις ενδιάμεσες εκθέσεις τους και τα στοιχεία που συγκέντρωσαν, στη διαμόρφωση άποψης σχετικά με τη μέχρι τότε λειτουργία των ΚΑΤΕΕ.

Επιπλέον, τις μελέτες που προαναφέρθηκαν συμπλήρωναν και άλλες που εκπονήθηκαν από έγκυρους επιστήμονες, αλλά και σχετικά άρθρα στον ημερήσιο και ακόμα στον επιστημονικό τύπο, ώστε να υπάρχει για πρώτη φορά, τότε, μια έστω σε πρώτη προσέγγιση επιστημονικά τεκμηριωμένη άποψη σχετικά με το ρόλο των ΚΑΤΕΕ και των επιπτώσεων που είχε η λειτουργία τους.

Οι παραπάνω μελέτες, καθώς και τα σχετικά άρθρα, διερευνούσαν όμως περισσότερο τις σχέσεις των σπουδαστών προς τα ΚΑΤΕΕ, παρά την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων σπουδών των ιδρυμάτων αυτών στην εκπαίδευση ανωτέρων στελεχών, που θα είχαν επίκαιρες επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες. Ακόμα, οι μελέτες αυτές δεν διερευνούσαν, τουλάχιστον αξιολογικά, τη ζήτηση των αποφοίτων των ΚΑΤΕΕ στην αγορά εργασίας.

Παράλληλα με την ανάθεση των μελετών που προαναφέρθηκαν, το Υπουργείο Παιδείας, δια της Διεύθυνσης Εφαρμογής Προγραμμάτων και Μελετών (ΔΕΠΜ), άρχισε μια συστηματική συγκέντρωση στοιχείων όσον αφορά τη διαμορφωμένη στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κατάσταση στα τότε κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας (ΕΟΚ).

Ειδικότερα, το ΥΠΕΠΘ ενδιαφερόταν να συγκεντρώσει στοιχεία που αφορούσαν τις σχετικά πρόσφατες, τότε, μεταρρυθμίσεις, που πραγματοποιήθηκαν στα διάφορα κράτη-μέλη της ΕΟΚ, και αφορούσαν την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία έτη της δεκαετίας του '60 και τα πρώτα της δεκαετίας του '70, είχαν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη του όλου συστήματος της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στα κατά περίπτωση κράτη-μέλη, δια της δημιουργίας νέων πανεπιστημίων, αλλά και τη συμπλήρωση του από σειρά μη πανεπιστημιακών τριτοβάθμιων σχολών.

Στο σημείο αυτό πρέπει ακόμα να αναφερθεί, ότι στα πλαίσια της προπαρασκευής του νόμου για τα νέα ιδρύματα, που θα αντικαθιστούσαν τα ΚΑΤΕΕ, έγινε αξιολόγηση και των σχετικών μελετών, που είχε εκπονήσει και εκδόσει ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) και ιδιαίτερα του μέρους εκείνου των μελετών αυτών που αφορούσε τον Ν.576/77, δηλαδή τον ιδρυτικό νόμο των ΚΑΤΕΕ.

Ακόμα, στα πλαίσια της προπαρασκευής του νόμου για τα νέα ιδρύματα συγκροτήθηκε επιτροπή αποτελούμενη από ειδικούς επιστήμονες, η οποία συνέταξε έκθεση σχετική με την αναγκαιότητα της ίδρυσης στη θέση των ΚΑΤΕΕ νέων ιδρυμάτων, που θα ανταποκρίνονταν τόσο στις τρέχουσες ανάγκες της οικονομίας και ειδικότερα της παραγωγής, όσο και στις κοινωνικές ανάγκες και ιδιαίτερα στις ανάγκες αύξησης του αριθμού εισακτέων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, εξ' αιτίας της συνεχώς αυξανόμενης ζήτησης για μεταλυκειακές σπουδές.

Μετά από σχετική επεξεργασία, το φθινόπωρο 1983, το Υπουργείο Παιδείας κατέθεσε στη Βουλή σχέδιο νόμου για τη «Δομή και λειτουργία των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων», με το οποίο προβλεπόταν η ίδρυση των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.

Το παραπάνω σχέδιο νόμου, μετά από σχετική συζήτηση στην Βουλή των Ελλήνων και παρά τις αντιδράσεις διαφόρων επαγγελματικών φορέων και οργανώσεων συντεχνιακού χαρακτήρα, ψηφίσθηκε και με διάφορες προσθήκες και βελτιώσεις ίσχυσε μέχρι και το 1996.

Σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση του νομοσχεδίου που προαναφέρθηκε, τα ΤΕΙ ιδρύονται για να αντικαταστήσουν τα ΚΑΤΕΕ που «...απέτυχαν συντριπτικά» γιατί «η συγκρότηση και η ανάπτυξη τους δεν στηρίχθηκε σε κανένα πρόγραμμα, που θα εξασφάλιζε την εκπαιδευτική και κοινωνικοοικονομική σύνδεση του θεσμού με την ελληνική πραγματικότητα...οι απόφοιτοι δεν εντάχθηκαν στην παραγωγή...». Όσον αφορά την κοινωνική καταξίωση των ΚΑΤΕΕ, στην ίδια εισηγητική έκθεση αναφέρεται πως: «Η κατάσταση αυτή, σε συνάρτηση με τις αρνητικές επαγγελματικές προοπτικές, συνέτεινε στη δημιουργία απογοήτευσης και αδιαφορίας στους σπουδαστές, με αποτέλεσμα πολλοί να εγκαταλείπουν τις σπουδές, να υποβαθμίζεται επιπλέον λόγω απροθυμίας το επίπεδο των σπουδών, να χρησιμοποιούνται τα ΚΑΤΕΕ σαν ένα ακόμα προγεφύρωμα για την πρόσβαση στα ΑΕΙ».

Ο νέος νόμος 1404/83 «Δομή και λειτουργία των Τεχνολογικών και Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 173/Α/24.11.83), που αποτέλεσε/αποτελεί το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ΤΕΙ, δημιούργησε νέα ιδρύματα, με τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά συγκρινόμενα με τα ΚΑΤΕΕ.

Η δομή, πλέον, των νέων ιδρυμάτων, των ΤΕΙ, προσομοίαζε με εκείνη των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, αφού τα ιδρύματα ήταν/είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, αυτοδιοικούμενα στα πλαίσια του νόμου και του εσωτερικού τους κανονισμού, και η εποπτεία του κράτους ασκείται από τον Υπουργό Παιδείας σύμφωνα με τις διατάξεις του ιδρυτικού τους νόμου 1404/83.

Οι εκπαιδευτικοί των ΤΕΙ, και των τριών βαθμίδων κλπ., διορίζονται, πλέον, μετά από πρόταση εκλεκτορικού σώματος, το οποίο αποτελείται από μέλη του κατά περίπτωση εκπαιδευτικού προσωπικού του Τμήματος για το οποίο έχει προκηρυχθεί η συγκεκριμένη θέση. Στο εκλεκτορικό σώμα συμμετέχουν, βασικά, όλοι οι εκπαιδευτικοί της ίδιας ή ανώτερης βαθμίδας από εκείνη στην οποία ανήκει η θέση που προκηρύσσεται. Εάν δεν πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις του νόμου, το εκλεκτορικό σώμα συμπληρώνεται από εκπαιδευτικούς υψηλών προσόντων (διδασκαλικό) ίδιας ή παραπλήσιας ειδικότητας προς εκείνη της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί. Επιλέγεται και προτείνεται τελικά ένας μόνο υποψήφιος, ο οποίος διορίζεται από το ΥΠΕΠΘ. Ο Υπουργός έχει μόνο δικαίωμα αναπομπής, εφόσον συντρέχουν λόγοι, όπως π.χ. να έχει εξακριβωθεί παρατυπία ή παράλειψη ή άλλη παραβίαση του νόμου κατά τη διαδικασία επιλογής.

### **3. Πρόσφατες εξελίξεις**

Τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα μετά το 1990 σημειώθηκαν διάφορες εξελίξεις που επηρέασαν το θεσμό της τεχνολογικής εκπαίδευσης και ειδικότερα τη θέση των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων στα πλαίσια της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Οι παραπάνω εξελίξεις αναφέρονται και έχουν σχέση με τις δραστηριότητες που ανέλαβε η ευρωπαϊκή Επιτροπή με στόχο την ολοκλήρωση της Ενιαίας Εσωτερικής Αγοράς αφενός, αλλά και με μια κυρίαρχη άποψη που διαμορφώθηκε στο Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και αφορούσε τη λεγόμενη ανωτατοποίηση των ΤΕΙ.

### **4. Οδηγία 89/48 ΕΟΚ**

Η κατάκτηση των στόχων της ολοκλήρωσης της Ενιαίας Εσωτερικής Αγοράς τοποθέτησε, μεταξύ άλλων, και την εκπαίδευση, ιδιαίτερα την τριτοβάθμια, σε ένα νέο πλαίσιο. Το πλαίσιο αυτό χαρακτηρίζεται από ορισμένα σημεία που έχουν επιλεγεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση, ως σημεία αναφοράς, τα οποία προσδιορίζουν την πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί για να προωθηθεί η οικονομική και κοινωνική συνοχή σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Ένα από τα παραπάνω σημεία αφορά την εξασφάλιση της ελεύθερης κυκλοφορίας ατόμων με δικαίωμα εγκατάστασης και άσκησης επαγγέλματος σε όλα τα κράτη-μέλη της Ένωσης. Ειδικότερα, όσον αφορά

την ελεύθερη εγκατάσταση, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δρομολογήσει διάφορες ρυθμίσεις μια από τις οποίες είναι η Οδηγία 89/48 ΕΟΚ (Γενικό σύστημα αναγνώρισης των διπλωμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που πιστοποιούν επαγγελματική εκπαίδευση ελάχιστης διάρκειας τριών ετών).

Η οδηγία 89/48 ΕΟΚ εκδόθηκε την 21<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 1988, δημοσιεύθηκε στην επίσημη εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (αριθ. L19/17) στις 24.1.89, και προέβλεπε/προβλέπει τη συμμόρφωση των κρατών-μελών εντός δύο ετών από την κοινοποίηση της.

Η οδηγία 89/48 ΕΟΚ έφθασε στα αρμόδια ελληνικά Υπουργεία στις αρχές Φεβρουαρίου 1989 και συνέπεσε, ουσιαστικά, με την έναρξη της τότε προεκλογικής περιόδου, με αποτέλεσμα να μην ενσωματωθεί στο ελληνικό εσωτερικό δίκαιο άμεσα.

Επειδή η Οδηγία προέβλεπε ορισμένες ρυθμίσεις που αφορούσαν αυτούς που θα μετακινηθούν από τη χώρα καταγωγής ή διαμονής τους και θα ασκήσουν επάγγελμα σε χώρα υποδοχής τους, η Ελλάδα, όπως και τα άλλα κράτη-μέλη της Ε.Ε., παράλληλα με τις διαδικασίες ενσωμάτωσης των διατάξεων που προέβλεπε η Οδηγία, στο εσωτερικό της δίκαιο, έπρεπε να ρυθμίσει ορισμένα θέματα όπως: τη λεγόμενη πρακτική άσκηση προσαρμογής, τη δοκιμασία επάρκειας, τον προσδιορισμό της αντιστοιχίας των ελληνικών τριτοβάθμιων σχολών που εμπίπτουν στην Οδηγία και τον ορισμό φορέα ή φορέων που θα ανέλαμβάναν να εξυπηρετήσουν τους μετακινούμενους όσον αφορά τις επιμέρους προϋποθέσεις ένταξης τους στην ελληνική αγορά εργασίας.

Έτσι, και παρά το γεγονός ότι η Οδηγία 89/48 ΕΟΚ αφορά την αναγνώριση διπλωμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που πιστοποιούν επαγγελματική εκπαίδευση ελάχιστης διάρκειας τριών ετών, κατά το σκέλος που αυτά επιτρέπουν την άσκηση νομοθετικά κατοχυρωμένου επαγγέλματος και όχι κατά το σκέλος που αφορά την ακαδημαϊκότητα τους, η ένταξη της Οδηγίας αυτής στο εσωτερικό ελληνικό δίκαιο προσέκρουσε σε ανυπέρβλητα εμπόδια και δεν έχει ολοκληρωθεί μέχρι σήμερα.

Συγκεκριμένα, παρόλο ότι επί οικουμενικής κυβέρνησης συνεστήθη επιτροπή για τη σύνταξη σχεδίου νόμου ή προεδρικού διατάγματος που θα ρύθμιζε το θέμα της ένταξης της Οδηγίας 89/48 ΕΟΚ στο ελληνικό εσωτερικό δίκαιο, και παρά το γεγονός ότι νεώτερη επιτροπή που συγκροτήθηκε, αργότερα, από το Υπουργείο Παιδείας, η οποία προσάρμοσε το σχέδιο προεδρικού διατάγματος που είχε ήδη συντάξει η προηγούμενη επιτροπή στην τρέχουσα πραγματικότητα και ακόμα παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα καταδικάστηκε, μετά από προσφυγή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, από το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο, επειδή δεν συμμορφώθηκε και δεν ενέταξε τη συγκεκριμένη Οδηγία στο εσωτερικό



της δίκαιο, μέχρι το 1996, δεν είχε ενταχθεί η Οδηγία αυτή στο ελληνικό εσωτερικό δίκαιο (με εξαίρεση το σκέλος της που αφορά τα Υπουργεία Υγείας Πρόνοιας και Δικαιοσύνης), αλλά ούτε και η Οδηγία 92/51 ΕΟΚ που ακολούθησε.

Η Οδηγία 89/48 ΕΟΚ προέβλεπε ότι, εφόσον κάποιος απόφοιτος τριτοβάθμιου εκπαιδευτικού ιδρύματος κράτους-μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κάτοχος του σχετικού διπλώματος που εμπίπτει στις διατάξεις της, ασκεί νομοθετικά κατοχυρωμένο επάγγελμα στη χώρα του, μπορεί να το ασκήσει και σε άλλη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις που αναφέρονται διεξοδικά στην Οδηγία. Η άσκηση νομοθετικά κατοχυρωμένου επαγγέλματος είναι, όμως, συνάρτηση των λεγομένων επαγγελματικών δικαιωμάτων, που περιγράφουν το πεδίο επαγγελματικής δραστηριότητας του κατά περίπτωση αποφοίτου (διπλωματούχου), τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του.

Επειδή, όμως, σε αντίθεση με αυτά που ισχύουν στην Ελλάδα, οι διπλωματούχοι/πτυχιούχοι των αντίστοιχων (ομοταγών) προς τα ΤΕΙ σχολών του εξωτερικού έχουν κατά κανόνα στις χώρες προέλευσης τους τα ίδια (απεριόριστα) επαγγελματικά δικαιώματα με τους αποφοίτους των πανεπιστημιακών σχολών των χωρών αυτών, η εφαρμογή της Οδηγίας 89/48, με την ένταξη της στο ελληνικό εσωτερικό δίκαιο, θα είχε ως αποτέλεσμα όσοι από τους αποφοίτους των αντιστοιχών προς τα ΤΕΙ σχολών των λοιπών κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης εγκαθίσταντο στην Ελλάδα, θα είχαν με τις ίδιες σπουδές δικαιώματα που δεν θα τα είχαν οι Έλληνες απόφοιτοι των ΤΕΙ συνάδελφοι τους.

Το γεγονός της άσκησης απεριορίστων επαγγελματικών δικαιωμάτων από πτυχιούχους/διπλωματούχους σχολών τριετούς διάρκειας σπουδής, έστω κι αν αυτοί προέρχονται από το εξωτερικό δεν το αποδέχονται, όμως, τόσο οι επαγγελματικές ενώσεις των αποφοίτων πανεπιστημίου, ιδιαίτερα των αποφοίτων πολυτεχνείων και πολυτεχνικών σχολών, αλλά σε πολλές περιπτώσεις και τα ίδια τα πανεπιστήμια, επειδή γνωρίζουν ότι μια τέτοιου είδους άνιση μεταχείριση αποφοίτων/πτυχιούχων εξωτερικού και εσωτερικού θα οδηγούσε, αργά ή γρήγορα, στην απόδοση πλήρων (δηλαδή των ίδιων προς τους αποφοίτους των ΑΕΙ) επαγγελματικών δικαιωμάτων και στους απόφοιτους μεγάλης σειράς Τμημάτων Ειδικοτήτων (24 ειδικότητες) των ΤΕΙ, που σήμερα τα στερούνται.

## 5. Ανωτατοποίηση των ΤΕΙ

Ο ιδρυτικός νόμος των ΤΕΙ ενέτασσε τα ιδρύματα αυτά στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, η οποία θα περιελάμβανε πλέον δύο τύπους ιδρυμάτων: τα Πανεπιστημιακά και τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Όμως, στην Ελλάδα, σε αντίθεση με το σύνολο των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι ριζωμένη η αντίληψη ότι η τριτοβάθμια/μεταλυκειακή εκπαίδευση υποδιαιρείται σε βαθμίδες: στην ανωτέρα και στην ανωτάτη. Η παραπάνω άποψη, η οποία δημιουργήθηκε, βασικά, κατά τη δεκαετία του 1950, έχει απεικονισθεί και στο ισχύον σύνταγμα της χώρας, όπου γίνεται μνεία περί ανωτέρας και ανωτάτης εκπαίδευσης.

Η προέλευση των ΤΕΙ από σχολές ανώτερες (ΚΑΤΕ,ΚΑΤΕΕ) και η προσπάθεια κατοχύρωσης συντεχνιακών βασικά δικαιωμάτων από πλευράς των αποφοίτων/πτυχιούχων-διπλωματούχων των πανεπιστημιακών σχολών, δημιούργησαν προβλήματα, τόσο όσον αφορά την επαγγελματική θέση (επαγγελματικά δικαιώματα και όχι μόνο) των αποφοίτων/πτυχιούχων ΤΕΙ, ιδιαίτερα αυτών που προέρχονται από τις Σχολές Τεχνολογικών Εφαρμογών (ΣΤΕΦ), όσο και όσον αφορά την υφή του πτυχίου ΤΕΙ, η ακαδημαϊκότητα του οποίου αμφισβητήθηκε.

Με την ολοκλήρωση της πρώτης δεκαετίας λειτουργίας των ΤΕΙ, και αφού είχαν προηγηθεί διάφορες ρυθμίσεις, ιδιαίτερα όσον αφορά τη στελέχωση των ιδρυμάτων, αλλά και προπάντων όσον αφορά τη βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής τους, κυριάρχησε η άποψη, στο Υπουργείο Παιδείας, ότι τα ΤΕΙ, χωρίς να χάσουν τον τεχνολογικό τους χαρακτήρα, έπρεπε να ανωτατοποιηθούν, έτσι ώστε να εκλείψουν όλα εκείνα τα αρνητικά δεδομένα, που παρέμβαλαν εμπόδια είτε στην κοινωνική καταξίωση των ΤΕΙ, είτε στην παροχή πλήρων επαγγελματικών δικαιωμάτων στους αποφοίτους τους. Δικαιωμάτων που ήδη, όπως προαναφέρθηκε, κατέχουν οι απόφοιτοι των αντιστοιχών (ομοταγών) προς τα ΤΕΙ σχολών των λοιπών κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Έτσι, το 1994-95, άρχισε μια διαδικασία σύνταξης νέου θεσμικού νόμου για τα ΤΕΙ, που αποσκοπούσε στη περαιτέρω αναβάθμιση τους δίδοντας τους και τυπικά τον τίτλο των Ανωτάτων Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Δυστυχώς, η διαδικασία αυτή, κάτω από την πίεση των αντιδράσεων των πανεπιστημίων, αλλά και των διαφόρων επαγγελματικών οργανώσεων των αποφοίτων τους, όπως επίσης και την πίεση μέρους του εκπαιδευτικού προσωπικού των ΤΕΙ που διέθεταν μειωμένα ακαδημαϊκά προσόντα (είχαν διορισθεί κατά την περίοδο των ΚΑΤΕΕ ή μονιμοποιήθηκαν με την ψήφιση του ν.1404/83) και η σχεδιαζόμενη ανωτατοποίηση/αναβάθμιση των ιδρυμάτων θα επηρέαζε

αρνητικά την εξέλιξη τους, δεν ολοκληρώθηκε, το δε σχετικό σχέδιο νόμου, που είχε δοθεί στους ενδιαφερόμενους φορείς για να διατυπώσουν απόψεις, δεν κατατέθηκε στη Βουλή προς ψήφιση.

Επειδή, όμως, εκ των πραγμάτων υπήρχαν/υπάρχουν πολλά πειστικά θέματα προς επίλυση, το Υπουργείο Παιδείας προχώρησε σε διάφορες μεμονωμένες νομοθετικές ρυθμίσεις που αναβάθμιζαν/αναβαθμίζουν τα ΤΕΙ αφενός, αλλά και βελτιώναν/βελτιώνουν τη θέση των πτυχιούχων τους αφετέρου.

Έτσι, όσον αφορά τις μεταπτυχιακές σπουδές στο εσωτερικό, μετά από πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση(Ν. 2327/95, ΦΕΚ 156/Α/13.7.95), οι πτυχιούχοι ΤΕΙ μπορούν να μεταφέρουν πιστωτικές μονάδες ή να παραπεμφθούν σε εξέταση μαθημάτων προκειμένου να μετάσχουν στις διαδικασίες επιλογής για συμμετοχή σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών. Μετά την επιλογή τους, συμμετέχουν ισότιμα με τους πτυχιούχους ΑΕΙ σε αυτά τα μεταπτυχιακά προγράμματα.

Ακόμα, προκειμένου να αναγνωρισθεί μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών εξωτερικού των πτυχιούχων ΤΕΙ, το αρμόδιο όργανο (ΔΙΚΑΤΣΑ ή ΕΣΥΠ) εξετάζει το πρόγραμμα των μεταπτυχιακών σπουδών και τις τυχόν πρόσθετες σπουδές και ορίζει τα ενδεχομένως αναγκαία συμπληρωματικά μαθήματα, στα οποία οφείλει να εξετασθεί ο ενδιαφερόμενος, πριν από την αναγνώριση του μεταπτυχιακού τίτλου του.

Η παραπάνω ρύθμιση, όπως γίνεται φανερό, δίδει σαφή ακαδημαϊκή διάσταση στο πτυχίο των ΤΕΙ και αναγνωρίζει την ακαδημαϊκότητα της σπουδής που είχε προηγηθεί. Η εφαρμογή, όμως, της ρύθμισης αυτής συναντά πολλά εμπόδια στην πράξη, και θα πρέπει να υπάρξουν διάφορες ερμηνευτικές εγκύκλιοι κλπ.

Πολύ πρόσφατα, με τον Ν. 2413/96 (ΦΕΚ 124/Α/17.6.96) ρυθμίσθηκαν διάφορα θέματα των ΤΕΙ με επίκεντρο την ουσιαστική και τυπική αύξηση των προσόντων του εκπαιδευτικού τους προσωπικού (Ε.Π.), προσόντων που συγκρίνονται πλέον άνετα με εκείνα του διδακτικού ερευνητικού προσωπικού (Δ.Ε.Π.) των πανεπιστημίων.

Όμοια, με τον παραπάνω νόμο και με σχετική μεταβολή του άρθρου 15 του θεσμικού νόμου των ΤΕΙ 1404/83, το Εκπαιδευτικό Προσωπικό (Ε.Π.) των ΤΕΙ έχει πλέον ως έργο απασχόλησης του όχι μόνο τη διδασκαλία αλλά και την έρευνα, όπως αρμόζει σε σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Αυξημένο ενδιαφέρον, όμως, στα πλαίσια των παραπάνω ρυθμίσεων, όσον αφορά την τεχνολογική εκπαίδευση και την αγορά εργασίας, παρουσιάζουν δυο ρυθμίσεις (άρθρο 41 & 57) του νόμου που προαναφέρθηκε, με τις οποίες δίδεται η δυνατότητα στα ΤΕΙ να διοργανώνουν διασχολικά ή διατμηματικά προγράμματα σπουδών, που

οδηγούν σε χωριστό διεπιστημονικό τίτλο σπουδών. Ακόμα, δίδεται η δυνατότητα στα Τμήματα Ειδικοτήτων των ΤΕΙ να διαμορφώνουν το πρόγραμμα σπουδών τους με βάση τα δεδομένα της περιφέρειας στα πλαίσια της οποίας λειτουργούν.

Όσον αφορά την πρώτη περίπτωση, δηλαδή τη δυνατότητα χορήγησης διεπιστημονικών τίτλων σπουδών, είναι φανερό ότι δίδεται δυνατότητα ευέλικτης προσαρμογής του περιεχομένου σπουδών προς τις ανάγκες της αγοράς εργασίας σε εθνικό ή ακόμα και σε υπερεθνικό επίπεδο, καθότι μπορεί να δίδεται έμφαση, κατά περίπτωση, στις επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες που ζητούνται στην αγορά εργασίας και μετά ορισμένο χρονικό διάστημα, όταν επίκειται ο κορεσμός της αγοράς εργασίας και παύει η συγκεκριμένη ζήτηση, να αναστέλλεται η λειτουργία του διεπιστημονικού προγράμματος σπουδών.

Αντίθετα, η δυνατότητα του κατά περίπτωση Τμήματος Ειδικότητας των ΤΕΙ να καθορίζει το πρόγραμμα σπουδών που εφαρμόζει, μετά, βέβαια, από ορισμένες διαδικασίες, στις οποίες εμπλέκονται και εκπρόσωποι των αντιστοιχών παραγωγικών φορέων της περιφέρειας όπου λειτουργεί το Τμήμα, δίδει τη δυνατότητα ευέλικτης προσαρμογής του προγράμματος σπουδών στις ανάγκες της περιφερειακής αγοράς εργασίας, χωρίς, όμως, να αποκλείει και τη δυνατότητα προσαρμογής του προγράμματος στις ανάγκες της αγοράς εργασίας στο σύνολο της.

Πρέπει, όμως, να σημειωθεί ότι οι ρυθμίσεις που προαναφέρθηκαν θα πρέπει να συμπληρωθούν με αντίστοιχες που θα αναφέρονται στα επαγγελματικά δικαιώματα των κατόχων των διεπιστημονικών τίτλων σπουδών αφενός, και στις διαδικασίες που θα διέπουν τις μεταγραφές και κατατάξεις σπουδαστών των ιδίων Τμημάτων Ειδικότητας, που θα έχουν ακολουθήσει διαφορετικό (εντός ορίων βέβαια) πρόγραμμα σπουδών αφετέρου.

Πάντως, οι ρυθμίσεις που προαναφέρθηκαν, καθώς και η προσθήκη ενός εξαμήνου σπουδών σε σειρά από ειδικότητες των ΤΕΙ (Π.Δ. 227/95, ΦΕΚ 130/Α/20.6.95) αναμένεται να βελτιώσουν τόσο αυτή καθεαυτή την εκπαίδευση στα ΤΕΙ, αλλά και την πρόσβαση των αποφοίτων τους σε μεταπτυχιακές σπουδές αφενός, όσο και τη θέση των αποφοίτων τους στην αγορά εργασίας, χωρίς, βέβαια, να επιλύουν το βασικό πρόβλημα της ανυπαρξίας ή της ύπαρξης περιορισμένων επαγγελματικών δικαιωμάτων σε σειρά απόφοίτων/πτυχιούχων είκοσι τεσσάρων (24) ειδικοτήτων των ΤΕΙ αφετέρου.

### ΕΝΟΤΗΤΑ 3

#### ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΟΣ

**Επαγγελματικό δικαίωμα** είναι η υποχρέωση της πολιτείας για την κατοχύρωση του όποιου επαγγέλματος με βάση τις αρχές που διέπουν το ελληνικό σύνταγμα. Δηλαδή κάθε επάγγελμα από τον ορισμό του πρέπει σύμφωνα με τα παραπάνω να κατοχυρώνεται τόσο για τον ίδιο τον επαγγελματία όσο και για την λειτουργία των δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων.

\* Να σημειωθεί ότι κάθε πτυχίο οποιασδήποτε σχολής δεν αποτελεί πρόκριμα και υποχρέωση της πολιτείας για την αυστηρή κατοχύρωση με σκοπό τις βιοποριστικές διαθέσεις των κατεχόντων (των πτυχίων).

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4

### Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Τι σημαίνει για σας επαγγελματικό δικαίωμα;
2. Ολοκληρώνοντας το πρόγραμμα σπουδών και αποκτώντας το πτυχίο του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, γνωρίζετε ποια είναι τα επαγγελματικά σας δικαιώματα;
3. Γνωρίζετε με την απόκτηση του πτυχίου σας σε ποιο τομέα είστε ειδικευμένοι;
4. Αν μπορούσατε να ορίσετε τα επαγγελματικά σας δικαιώματα ποια θα ήταν αυτά;
5. Κάτι που ισχύει στις μέρες μας: «Πτυχιούχος γιατρός δουλεύει σε σουβλατζίδικο». Ποια είναι η άποψη σας σχετικά με αυτή την πρόταση.
6. Κατά την γνώμη σας, τι θα μπορούσε να γίνει εκ μέρους της πολιτείας ώστε το κάθε άτομο να εξασκεί το επάγγελμα πάνω στο οποίο έχει σπουδάσει, έχει ειδικευτεί;
7. Η απόκτηση ενός πτυχίου είναι απαραίτητο μόνο για βιοποριστικούς σκοπούς;
8. Το αποκτώμενο πτυχίο είναι λόγος σοβαρός για ποια αποκατάσταση;
9. Τα επαγγελματικά δικαιώματα προκύπτουν από το πτυχίο ή από τις ανάγκες της κοινωνίας;
10. Θα θέλατε να είστε μέλος ενός συλλόγου-ομοσπονδίας για την απόκτηση επαγγελματικών δικαιωμάτων;

*(Έρευνα σε 100 φοιτητές)*

## Β. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ (ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 100 ΑΤΟΜΑ)

Μετά από την ερευνά μας σε 100 φοιτητές –τριες καταλήξαμε στα εξής συμπεράσματα – αποτελέσματα για την κάθε ερώτηση ξεχωριστά:

### Ερώτηση 1: Τι σημαίνει για σας επαγγελματικό δικαίωμα;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των 100 ατόμων στην πρώτη ερώτηση είχαμε τα εξής αποτελέσματα:

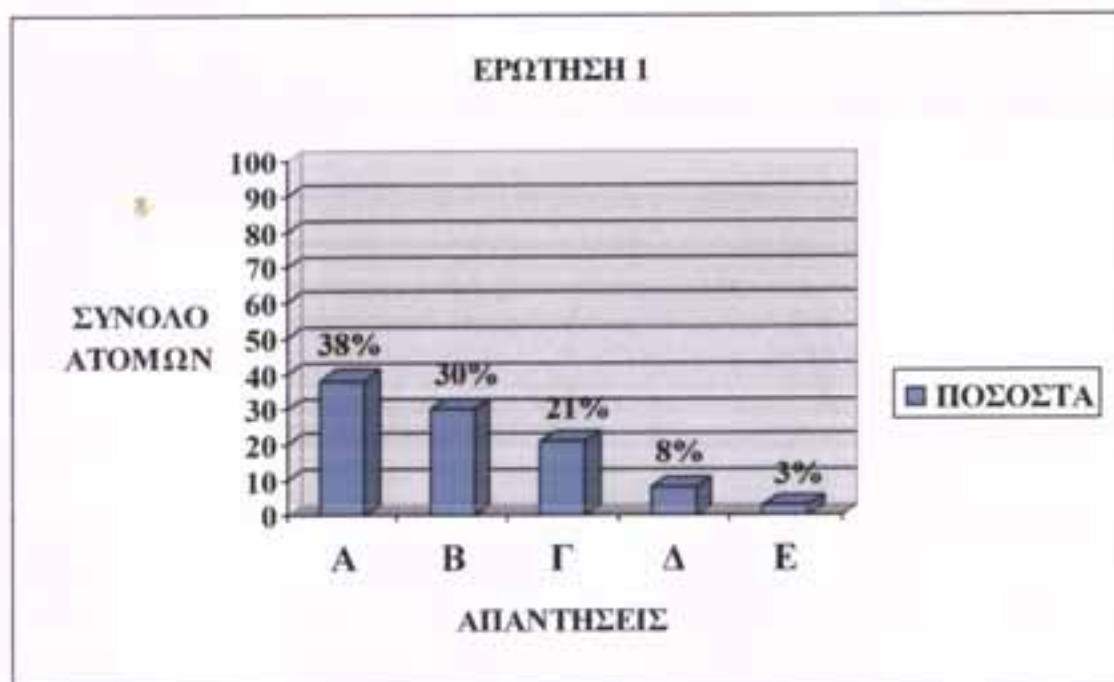
Α. 38% μας απάντησε ότι επαγγελματικό δικαίωμα είναι η κατοχύρωση του κάθε επαγγέλματος με βάση τους νόμους που ισχύουν στο κράτος.

Β. 30% μας απάντησε ότι επαγγελματικό δικαίωμα είναι τα δικαιώματα που έχουμε στην εργασία μας.

Γ. 21% μας απάντησε ότι επαγγελματικό δικαίωμα είναι το δικαίωμα που έχουμε στο να βρούμε δουλειά πάνω στο αντικείμενο που έχουμε σπουδάσει.

Δ. 8% μας απάντησε ότι δεν γνωρίζει τι σημαίνει επαγγελματικό δικαίωμα.

Ε. 3% μας απάντησε ότι επαγγελματικό δικαίωμα είναι το δικαίωμα που έχουμε στην εργασία καθώς επίσης και των κατοχυρώσεων που προκύπτουν.





**Ερώτηση 2:** Ολοκληρώνοντας το πρόγραμμα σπουδών και αποκτώντας το πτυχίο του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, γνωρίζετε ποια είναι τα επαγγελματικά σας δικαιώματα;

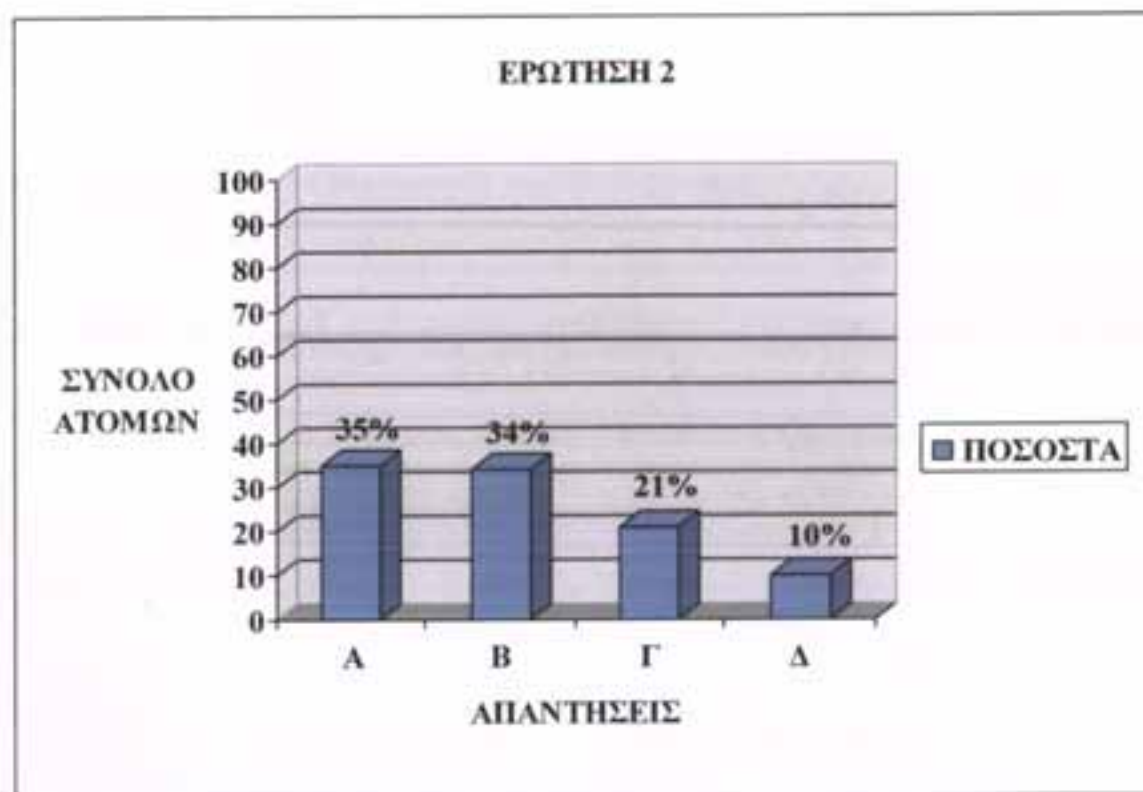
Σύμφωνα με τις απαντήσεις των 100 ατόμων στην δεύτερη ερώτηση είχαμε τα εξής αποτελέσματα:

Α. Το 35% μας απάντησε ότι ολοκληρώνοντας το πρόγραμμα σπουδών και αποκτώντας το πτυχίο του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων γνωρίζει ότι έχει το δικαίωμα ν' ασχοληθεί ως οικονομοδιοικητικό στέλεχος των επιχειρήσεων.

Β. Το 34% μας απάντησε ότι αποκτώντας το πτυχίο του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων γνωρίζει ότι έχει δικαίωμα να δουλέψει σε ιδιωτικές ή σε δημόσιες επιχειρήσεις.

Γ. Το 21% μας απάντησε ότι ολοκληρώνοντας το πρόγραμμα σπουδών γνωρίζει ότι έχει δικαίωμα να ασχοληθεί ως στέλεχος διαφόρων επιχειρήσεων.

Ε. Το 10% μας ανέφερε ότι δεν γνωρίζει για το τι επαγγελματικά δικαιώματα έχει όταν ολοκληρώσει το πρόγραμμα σπουδών και αποκτήσει το πτυχίο του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων.





**Ερώτηση 3: Γνωρίζετε με την απόκτηση του πτυχίου σας σε ποιο τομέα είστε ειδικευμένοι;**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των 100 ατόμων στην τρίτη ερώτηση είχαμε τα εξής αποτελέσματα:

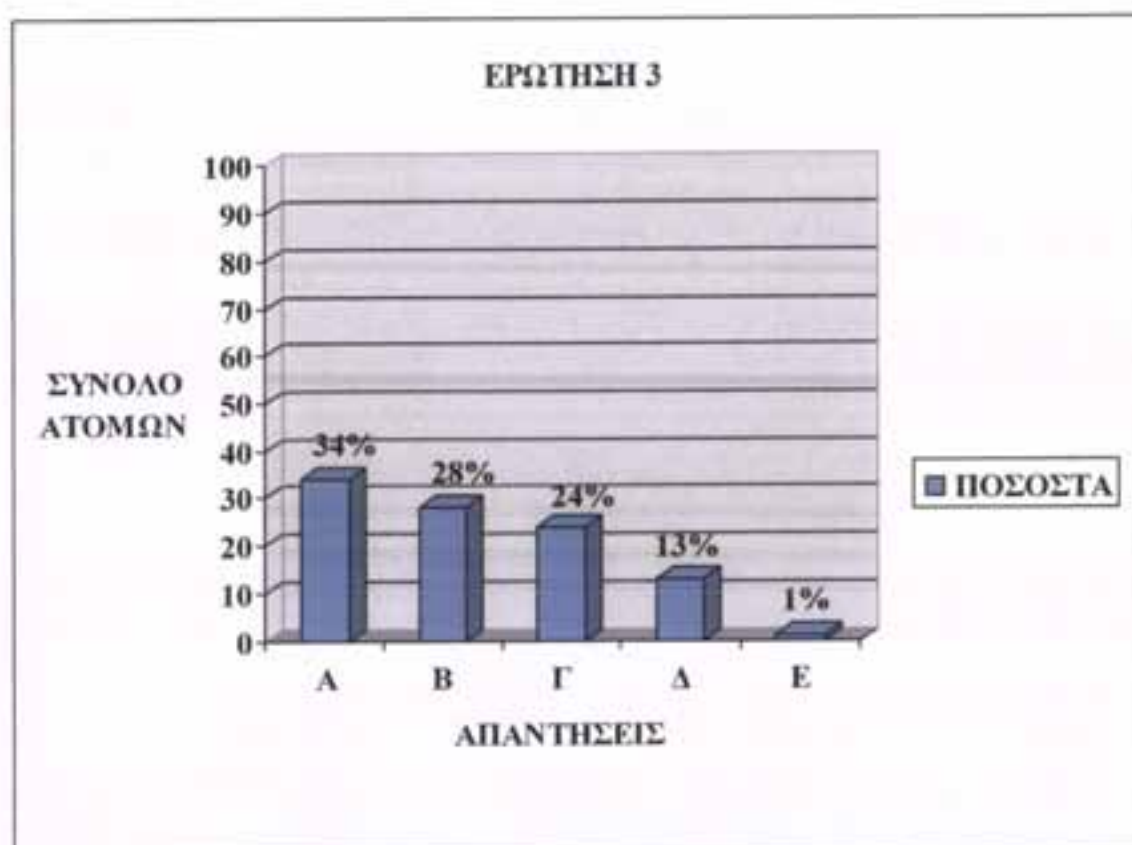
Α. Το 34% μας απάντησε ότι με την απόκτηση του πτυχίου γνωρίζει ότι είναι ειδικευμένο στην οργάνωση των διοικητικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων.

Β. Το 28% μας απάντησε ότι με την απόκτηση του πτυχίου γνωρίζει ότι είναι ειδικευμένο να ασχοληθεί σε όλες τις θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας της κάθε επιχείρησης.

Γ. Το 24% μας απάντησε ότι με την απόκτηση του πτυχίου γνωρίζει ότι είναι ειδικευμένο στο να ασχοληθεί ως στέλεχος επιχειρήσεων σε επιχειρήσεις ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

Δ. Το 13% μας απάντησε ότι δεν γνωρίζει σε ποιο τομέα είναι ειδικευμένο με την απόκτηση του πτυχίου του.

Ε. Το 1% μας απάντησε ότι με την απόκτηση του πτυχίου δεν υπάρχει ειδικότητα, απλώς έχουμε μόνο γενικές γνώσεις.



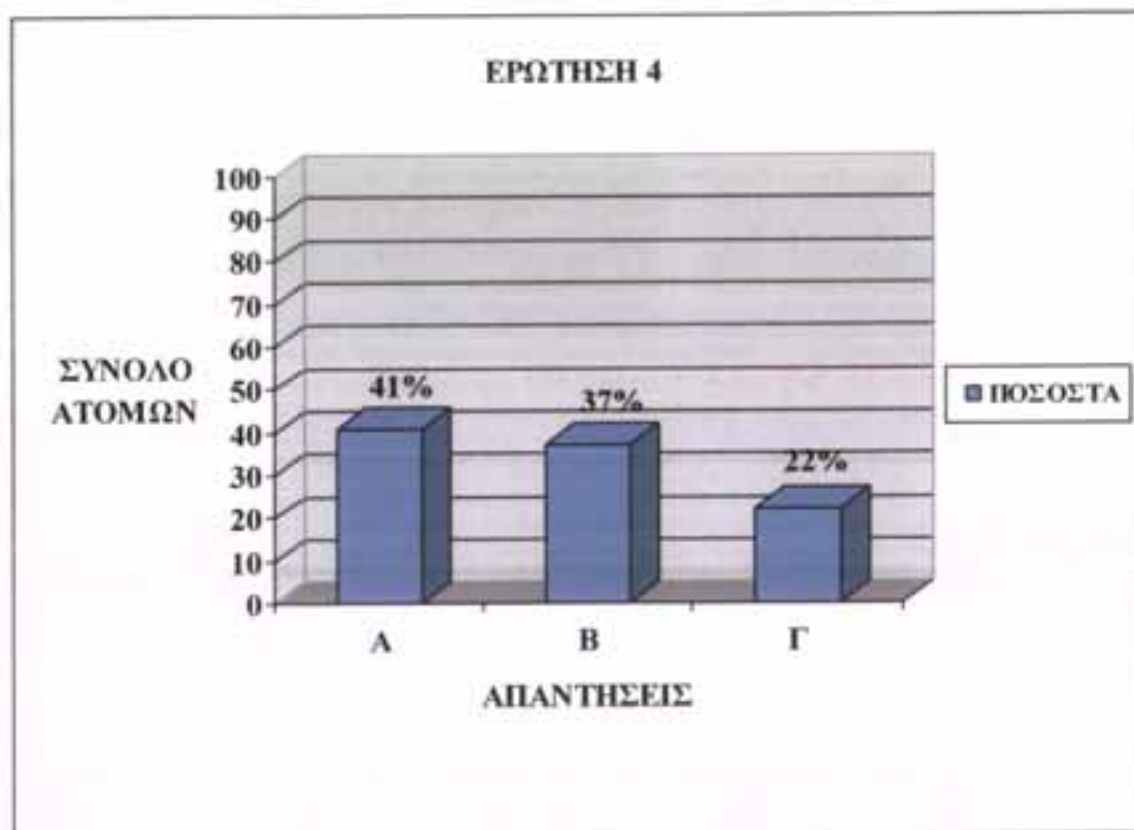
**Ερώτηση 4: Αν μπορούσατε να ορίσετε τα επαγγελματικά σας δικαιώματα ποια θα ήταν αυτά;**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των 100 ατόμων στην τέταρτη ερώτηση είχαμε τα εξής αποτελέσματα:

Α. Το 41% μας απάντησε ότι αν μπορούσε να ορίσει τα επαγγελματικά του δικαιώματα θα τα όριζε έτσι ώστε μόλις αποκτήσει το πτυχίο να μπορεί να βρει εύκολα εργασία πάνω στην ειδικότητά του.

Β. Το 37% μας απάντησε ότι θα όριζε τις αρμοδιότητες που θα έχει ο κάθε πτυχιούχος ως στέλεχος επιχειρήσεων.

Γ. Το 22% μας απάντησε ότι δεν γνωρίζει ποια θα ήταν τα κατάλληλα επαγγελματικά δικαιώματα.



**Ερώτηση 5:** Κάτι που ισχύει στις μέρες μας: «Πτυχιούχος γιατρός δουλεύει σε σουβλατζίδικο». Ποια είναι η άποψή σας σχετικά με αυτή την πρόταση.

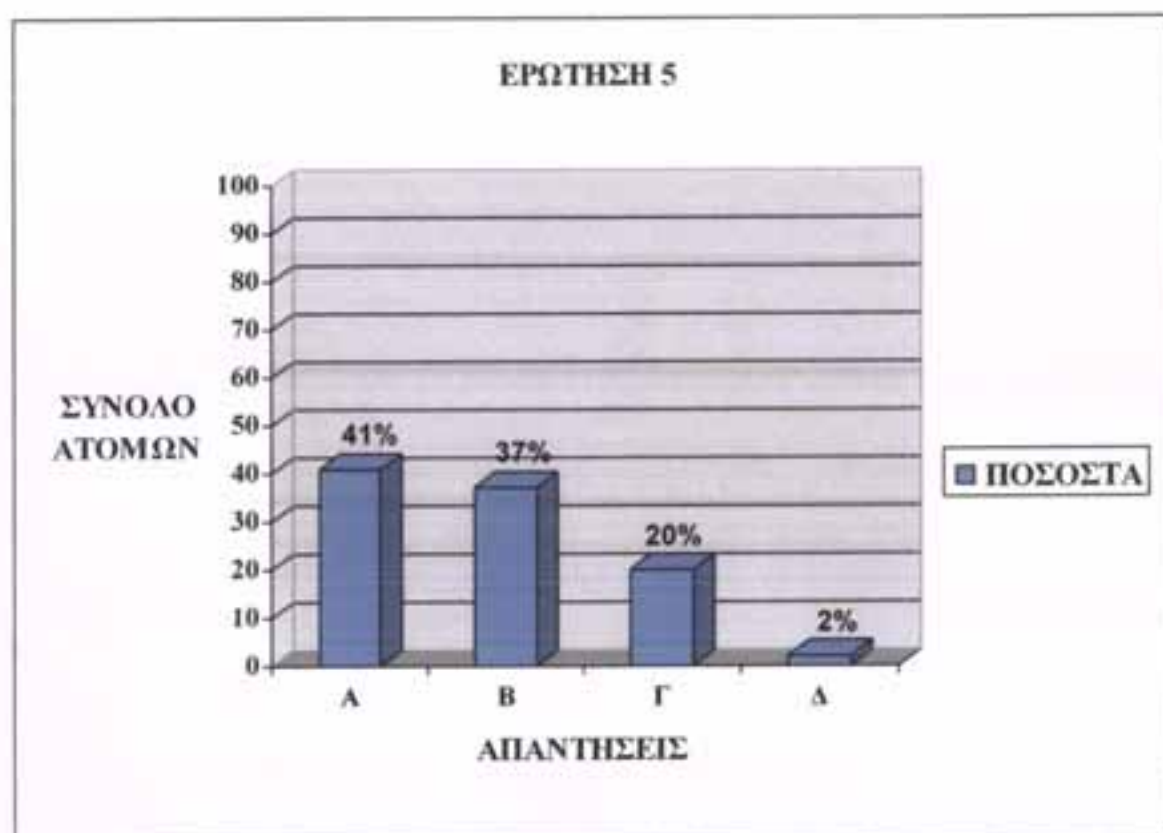
Σύμφωνα με τις απαντήσεις των 100 ατόμων στην πέμπτη ερώτηση είχαμε τα εξής αποτελέσματα:

Α. Το 41% μας απάντησε ότι είναι αντίθετο με την εξής πρόταση: «Πτυχιούχος γιατρός δουλεύει σε σουβλατζίδικο», αλλά αν κάποιος δεν βρίσκει δουλειά πάνω σε αυτό που έχει σπουδάσει, αναγκάζεται να εργαστεί αλλού για να ζήσει.

Β. Το 37% μας απάντησε ότι αυτή η πρόταση ισχύει σε όλα τα επαγγέλματα και σε όλες τις πόλεις της χώρας μας σήμερα. Πρέπει να ληφθούν μέτρα για να αλλάξει αυτή η κατάσταση.

Γ. Το 20% μας απάντησε ότι πιστεύει ότι αυτή η κατάσταση δεν πρόκειται να αλλάξει. Άλλο θα σπουδάσουμε και αλλού θα εργαζόμαστε.

Δ. Το 2% μας απάντησε ότι η κατάρτιση σε μια συγκεκριμένη εργασία δεν συνεπάγεται και άμεση αποκατάσταση. Υπάρχουν επαγγέλματα που έχουν κορεστεί γι' αυτόν τον λόγο θα πρέπει να αποφεύγονται, έτσι ώστε να μην προκύπτουν τέτοιες συνθήκες.



**Ερώτηση 6:** Κατά την γνώμη σας, τι θα μπορούσε να γίνει εκ μέρους της πολιτείας ώστε το κάθε άτομο να εξασκεί το επάγγελμα πάνω στο οποίο έχει σπουδάσει, έχει ειδικευτεί;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των 100 ατόμων στην έκτη ερώτηση είχαμε τα εξής αποτελέσματα:

Α. Το 37% μας απάντησε ότι το κράτος, για να μπορέσει το κάθε άτομο να εξασκεί το επάγγελμα πάνω στο οποίο έχει σπουδάσει, πρέπει να φροντίσει ώστε η κάλυψη των διαφόρων θέσεων εργασίας να γίνεται με αξιοκρατία.

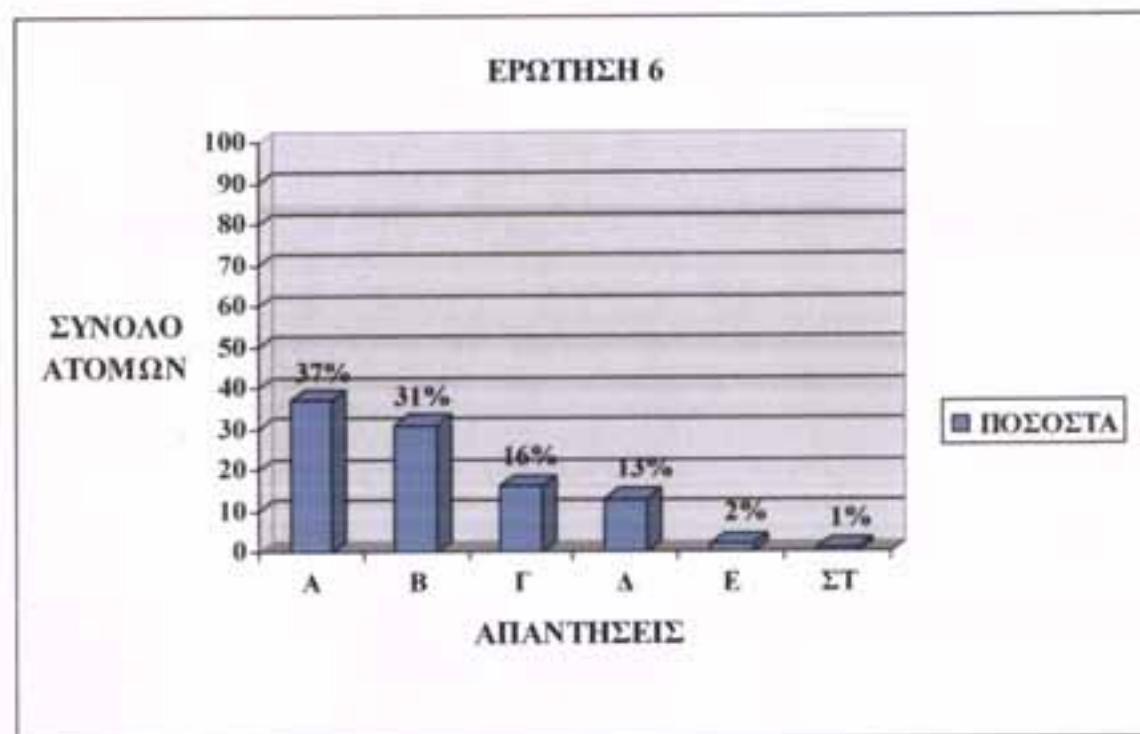
Β. Το 31% μας απάντησε ότι το κράτος πρέπει να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας για τα κορεσμένα επαγγέλματα.

Γ. Το 16% μας απάντησε ότι το κράτος θα έπρεπε να απαγορεύει να πιάσουν δουλειά τα άτομα που δεν έχουν το κατάλληλο πτυχίο για μια θέση εργασίας.

Δ. Το 13% μας απάντησε ότι πιστεύει ότι και να κάνει η πολιτεία δεν θα πάψει να ισχύει αυτή η κατάσταση.

Ε. Το 2% μας απάντησε ότι το κράτος θα έπρεπε να προσαρμόσει την προσφορά των διαφόρων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ανάλογα με την ζήτηση του κάθε επαγγέλματος.

ΣΤ. Το 1% μας απάντησε ότι το κράτος θα πρέπει να ενημερώνει τους μαθητές του λυκείου για το ποια επαγγέλματα έχουν κορεστεί έτσι ώστε να μην προτιμούνται.





**Ερώτηση 7: Η απόκτηση ενός πτυχίου είναι απαραίτητο μόνο για βιοποριστικούς σκοπούς;**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των 100 ατόμων στην έβδομη ερώτηση είχαμε τα εξής αποτελέσματα:

A. Το 35% μας απάντησε ότι η απόκτηση του πτυχίου δεν είναι απαραίτητο μόνο για βιοποριστικούς σκοπούς αλλά είναι απαραίτητο και για κοινωνικούς σκοπούς. Ένα μέλος της κοινωνίας, έχοντας ένα πτυχίο, γίνεται ευκολότερα αποδεκτό κοινωνικά από τα άλλα μέλη μιας κοινωνίας.

B. Το 26% μας απάντησε ότι η απόκτηση του πτυχίου είναι απαραίτητο και για επιμορφωτικούς σκοπούς, γιατί αποκτώντας κάποιος ένα πτυχίο έχει καλύτερη μόρφωση.

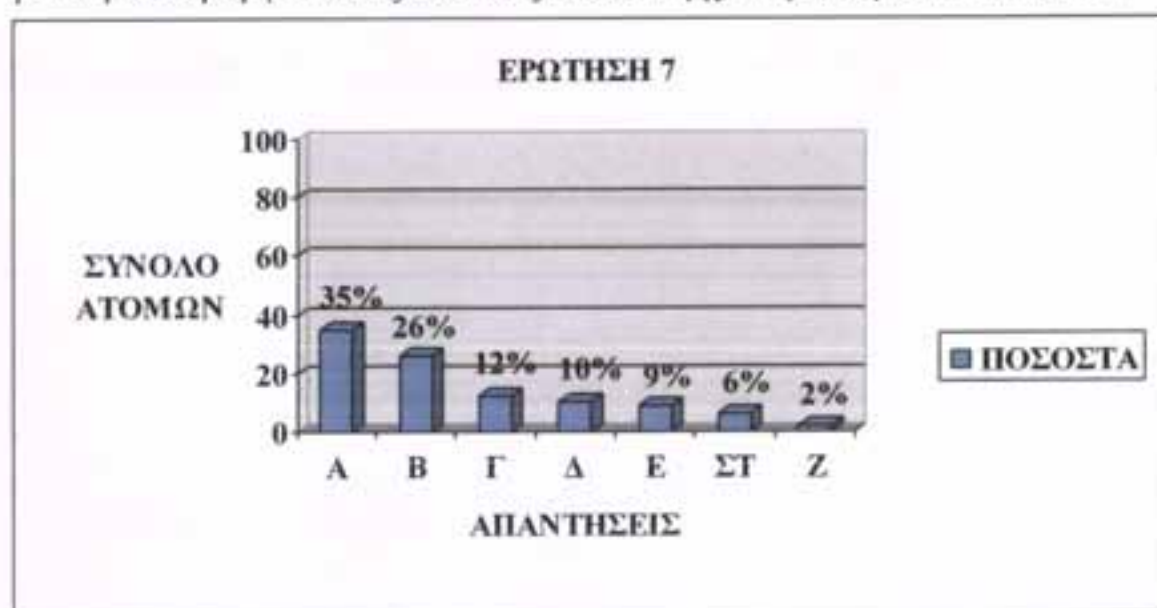
Γ. Το 12% μας απάντησε ότι η απόκτηση ενός πτυχίου είναι απαραίτητο μόνο για βιοποριστικούς σκοπούς γιατί με την απόκτηση ενός πτυχίου μπορεί κάποιος να βγάλει περισσότερα χρήματα και να ζήσει καλύτερα.

Δ. Το 10% μας απάντησε ότι η απόκτηση ενός πτυχίου είναι απαραίτητο μόνο για βιοποριστικούς σκοπούς γιατί κάποιος μπορεί να βρει πιο εύκολα εργασία.

Ε. Το 9% μας απάντησε ότι η απόκτηση ενός πτυχίου δεν είναι μόνο απαραίτητο για βιοποριστικούς σκοπούς αλλά και για προσωπικούς σκοπούς. Είναι θέμα γοήτρου.

ΣΤ. Το 6% μας απάντησε ότι η απόκτηση ενός πτυχίου συνεπάγεται ένα συνδυασμό από οικονομική, κοινωνική και επιμορφωτική αναζήτηση του ατόμου.

Z. Το 2% μας απάντησε ότι η απόκτηση πτυχίου είναι απαραίτητο μόνο για επιμορφωτικούς σκοπούς. Δεν υπάρχουν βιοποριστικοί σκοποί.



**Ερώτηση 8:** Το αποκτώμενο πτυχίο είναι λόγος σοβαρός για ποια αποκατάσταση;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των 100 ατόμων στην όγδοη ερώτηση είχαμε τα εξής αποτελέσματα:

Α. Το 41% μας απάντησε ότι το αποκτώμενο πτυχίο είναι λόγος σοβαρός για επαγγελματική αποκατάσταση γιατί βρίσκει ευκολότερα εργασία.

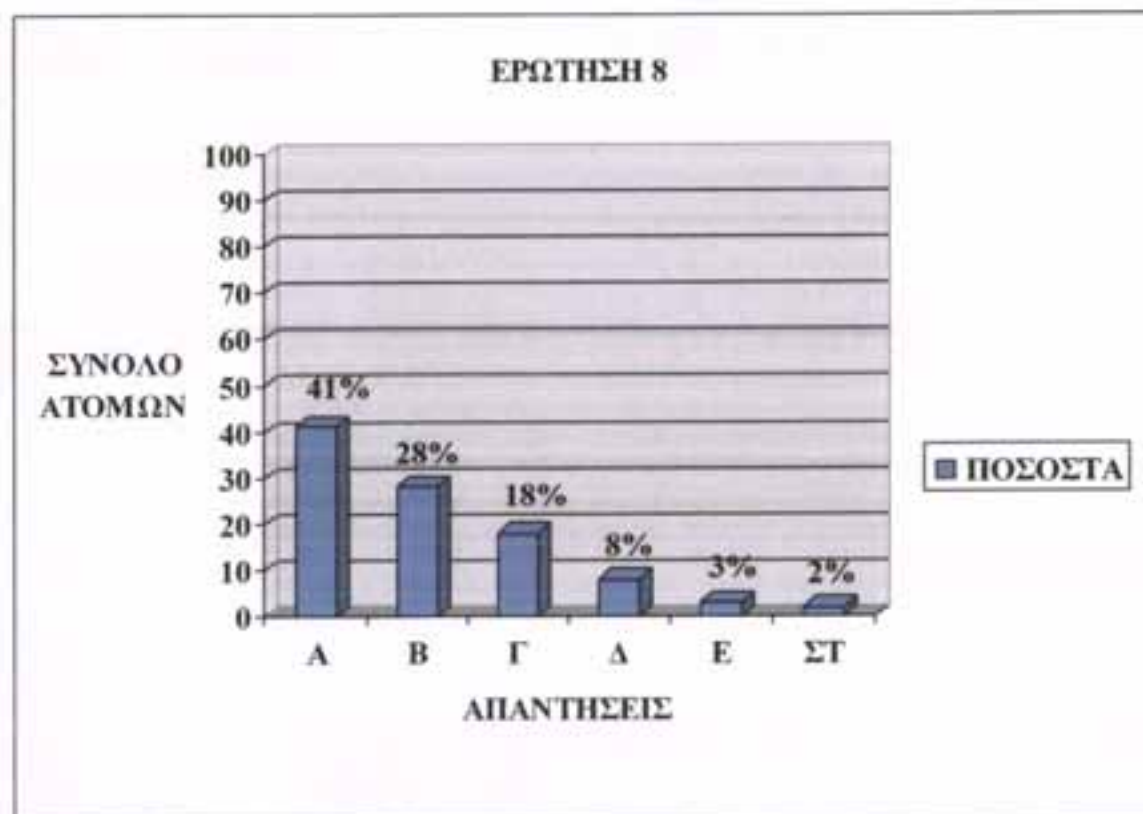
Β. Το 28% μας απάντησε ότι το αποκτώμενο πτυχίο είναι λόγος σοβαρός για οικονομική αποκατάσταση γιατί κάποιος βγάζει περισσότερα χρήματα και ζει καλύτερα.

Γ. Το 18% μας απάντησε ότι το αποκτώμενο πτυχίο είναι λόγος σοβαρός για κοινωνική αποκατάσταση.

Δ. Το 8% μας απάντησε ότι το αποκτώμενο πτυχίο προσφέρει σε κάποιον επαγγελματική αποκατάσταση που μεταφράζεται σε οικονομική για να καταλήξει κοινωνική.

Ε. Το 3% μας απάντησε ότι δεν γνωρίζει για ποια αποκατάσταση το αποκτώμενο πτυχίο είναι λόγος σοβαρός.

ΣΤ. Το 2% μας απάντησε ότι δεν υπάρχει καμία αποκατάσταση από το αποκτώμενο πτυχίο.



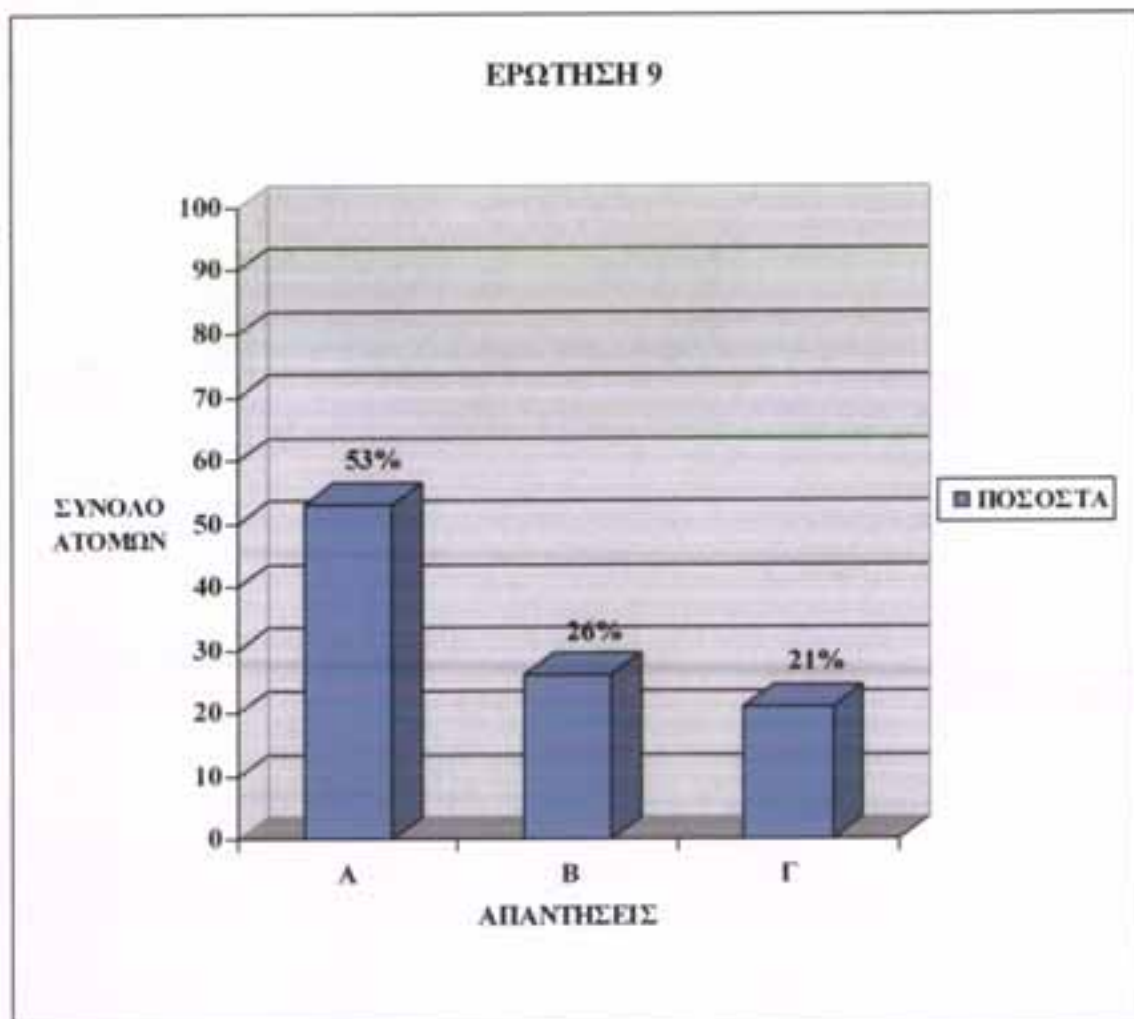
**Ερώτηση 9:** Τα επαγγελματικά δικαιώματα προκύπτουν από το πτυχίο ή από τις ανάγκες της κοινωνίας;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των 100 ατόμων στην ένατη ερώτηση είχαμε τα εξής αποτελέσματα:

A. Το 53% μας απάντησε ότι τα επαγγελματικά δικαιώματα προκύπτουν από τις ανάγκες της πολιτείας.

B. Το 26% μας απάντησε ότι τα επαγγελματικά δικαιώματα προκύπτουν από το πτυχίο.

Γ. Το 21% μας απάντησε ότι δεν γνωρίζει από που προκύπτουν τα επαγγελματικά δικαιώματα.

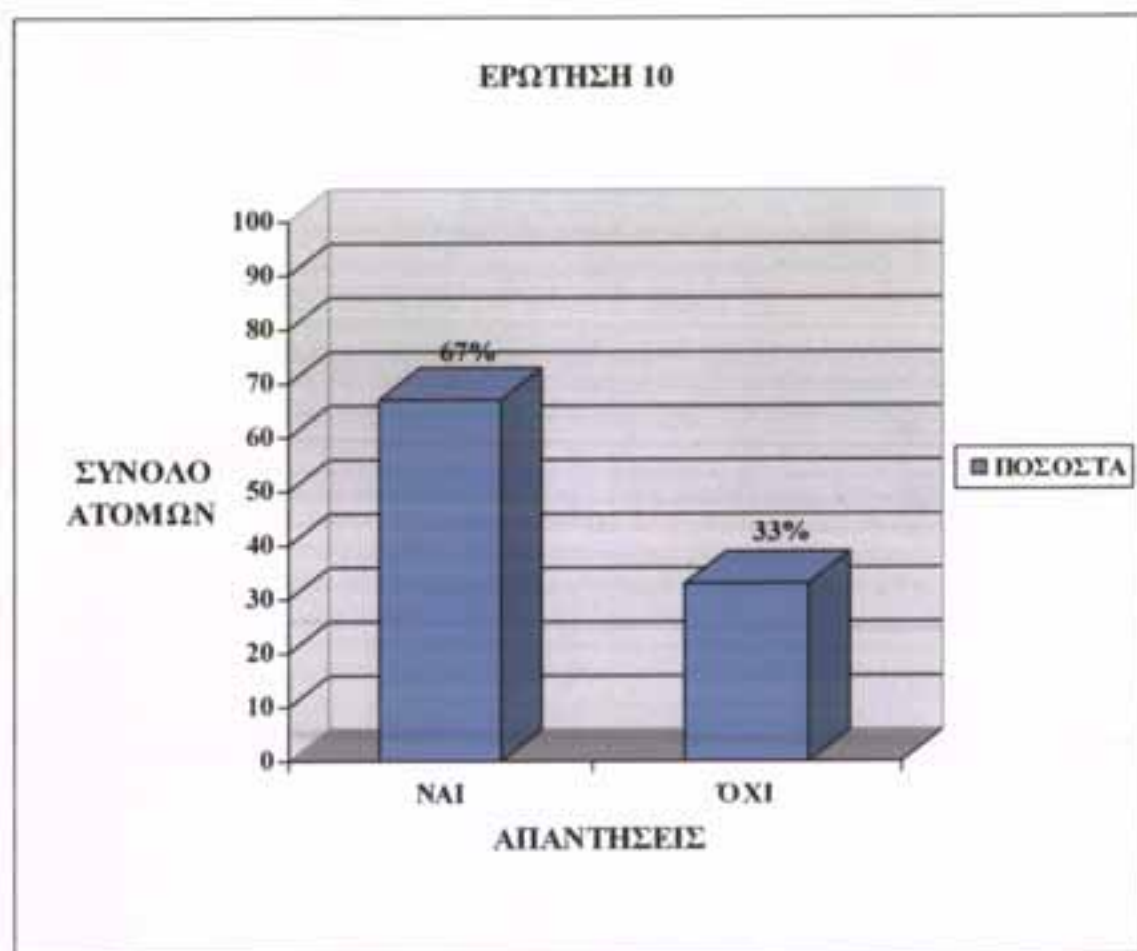


**Ερώτηση 10:** Θα θέλατε να είστε μέλος ενός συλλόγου-ομοσπονδίας για την απόκτηση επαγγελματικών δικαιωμάτων;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των 100 ατόμων στην δέκατη ερώτηση είχαμε τα εξής αποτελέσματα:

A. Το 67% μας απάντησε ότι θα ήθελε να είναι μέλος ενός συλλόγου-ομοσπονδίας για την απόκτηση επαγγελματικών.

B. Το 33% μας απάντησε ότι δεν θα ήθελε να είναι μέλος ενός συλλόγου-ομοσπονδίας για την απόκτηση επαγγελματικών δικαιωμάτων.





## Γ. ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω ερωτηματολογίου καταλήξαμε στο εξής γενικό συμπέρασμα:

Το μεγαλύτερο ποσοστό των φοιτητών πάνω στις ερωτήσεις μας σχετικά με τα επαγγελματικά δικαιώματα γνωρίζει τι σημαίνουν και ποια είναι αυτά ολοκληρώνοντας το πρόγραμμα σπουδών και αποκτώντας το πτυχίο του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πάνω στην ερώτηση σε ποιο τομέα είστε ειδικευμένοι με την απόκτηση του πτυχίου σας συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις των φοιτητών ποικίλουν. Αυτό ίσως να οφείλεται στην ελλιπή και μη σαφή ενημέρωση των φοιτητών από ΑΤΕΙ της Πάτρας. Στη συνέχεια βάση αποτελεσμάτων οι περισσότεροι φοιτητές δεν μπορούν να ορίσουν τα κατάλληλα επαγγελματικά δικαιώματα. Επίσης το μεγαλύτερο σύνολο από τους φοιτητές πιστεύει ότι στις μέρες μας είναι δύσκολο να βρει κάποιος εργασία πάνω σε αυτό που έχει σπουδάσει. Έτσι αναγκάζεται να εργαστεί αλλού για να μπορέσει να ζήσει. Όσον αφορά την παρέμβαση της πολιτείας ώστε το κάθε άτομο να εξασκεί το επάγγελμα πάνω στο οποίο έχει σπουδάσει οι φοιτητές έχουν την άποψη ότι η κάλυψη των διαφόρων θέσεων εργασίας θα πρέπει να γίνεται με αξιοκρατία. Οι φοιτητές που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο μας θεωρούν ότι η απόκτηση ενός πτυχίου είναι απαραίτητο για βιοποριστικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, προσωπικούς και επιμορφωτικούς. Ακόμη το αποκτώμενο πτυχίο θεωρείται από τους φοιτητές λόγος σοβαρός για επαγγελματική αποκατάσταση, γιατί κάποιος μπορεί να βρει ευκολότερα. Τέλος, η πλειοψηφία των φοιτητών μας ανέφερε ότι πιστεύει ότι τα επαγγελματικά δικαιώματα προκύπτουν από τις ανάγκες της κοινωνίας και θα ήθελε να είναι μέλος ενός συλλόγου-ομοσπονδίας για την απόκτηση επαγγελματικών δικαιωμάτων.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

- Μαρία Παντά-Καπετάνιου, Στέφανος Καραγιάννης, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, 2<sup>η</sup> έκδοση – Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» - Γ. ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε.
- Ιστοσελίδα του internet [www.istoriatei.gr](http://www.istoriatei.gr) και τα παρακάτω αρχεία:
- [file://A:\Ιστορια%20T\\_E\\_I%20katee.htm](file://A:\Ιστορια%20T_E_I%20katee.htm)
- [file://A:\Ιστορια%20T\\_E\\_I%206.htm](file://A:\Ιστορια%20T_E_I%206.htm)
- [file://A:\Ιστορια%20T\\_E\\_I%204.htm](file://A:\Ιστορια%20T_E_I%204.htm)
- [file://A:\Ιστορια%20T\\_E\\_I%205.htm](file://A:\Ιστορια%20T_E_I%205.htm)