

**ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*«Φιλανθρωπικά Ιδρύματα, Οργάνωση και Διοίκηση αυτών,  
Δημόσιες Σχέσεις αυτών και  
έρευνα σε έξι Φιλανθρωπικά Ιδρύματα»*

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:**  
**ΔΙΑΦΙΓΓΕΛΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**  
**ΚΑΛΟΦΩΛΙΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: κ. ΚΑΖΑΝΗ**



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	3506
----------------------	------

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

	ΣΕΛ.
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ</b>	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ</b>	
<b>ΕΙΔΙΚΩΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΜΕΝΑ ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΚΑ ΣΩΜΑΤΕΙΑ</b>	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ</b>	
<b>ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ</b>	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ</b>	
<b>ΑΣΤΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ</b>	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ</b>	
<b>ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ (ΙΣΤΟΡΙΚΟ)</b>	29
Νοθοτροφεία ή Εκθετοτροφεία (Ορφανοτροφεία)	30
Φτωχοκομεία – Γηροκομεία	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ</b>	
<b>Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	47
Το μέγεθος της επιχείρησης	47
Τα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης	48
Οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης	50
Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης της επιχείρησης	51
Βασικά συστατικά και έννοια της επιχείρησης	52
Ομάδες που δρουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον	69
Τα εξελικτικά στάδια της επιχείρησης	69
Η ατομική προσωπικότητα της επιχείρησης	70
Τα πολλαπλά επίπεδα δράσης της επιχείρησης	70
Τα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης	71

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ**

<b>ΕΝΝΟΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	75
Οι λειτουργίες του Προϊσταμένου	79
Η άτυπη οργάνωση της επιχείρησης	93
Κλασική Σχολή	96
Νεοκλασική Σχολή	100
Η σύγχρονη Σχολή της Οργάνωσης των Επιχειρήσεων	103

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ**

<b>ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	108
Έννοια	108
Διοίκηση : Επιστήμη ή τέχνη	108
Σημασία της Διοίκησης	109
Οι αρχές της Διοίκησης	109
Θεωρία της Διοίκησης	110
Δραστηριότητα της Διοίκησης	113

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ**

<b>ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</b>	116
Ορισμός	116
Αποστολή δημοσίων σχέσεων	118
Το έργο του στελέχους των δημοσίων σχέσεων	119
Επαγγελματική εκπαίδευση	121
Τύποι οργάνωσης δημοσίων σχέσεων	124
Η εφαρμογή των αρχών των δημοσίων σχέσεων από τα κοινωφελή ιδρύματα και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς	128

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ**

<b>Η ΕΡΕΥΝΑ</b>	132
Κωνσταντοπούλειος Οίκος	132
Μέριμνα, Θεραπευτικό Παιδαγωγικό Κέντρο	135
Σύλλογος Ελληνίδων Κυριών	137

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 1	Έννοια
Άρθρο 2	Διάκριση Φιλανθρωπικών Σωματείων
Άρθρο 3	Παροχή Προστασίας
Άρθρο 4	Προστατευόμενα Πρόσωπα
Άρθρο 5	Άρση Αμφισβήτησης
Άρθρο 6	Υποχρεώσεις Σύστασης Ιδρύματος
Άρθρο 7	Εποπτεύουσα Αρχή
Άρθρο 8	Οικονομικός Έλεγχος
Άρθρο 9	Εισπράξεις Εσόδων – Κτηματολόγιο
Άρθρο 10	Προϋπολογισμός – Ισολογισμός
Άρθρο 11	Μείωση Μελών
Άρθρο 12	Μεταβολή του σκοπού
Άρθρο 13	Εκκαθάριση
Άρθρο 14	Κυβερνητικός Επίτροπος
Άρθρο 15	Τύχη Περιουσίας
Άρθρο 16	Αποζημίωση Μελών Διοίκησης
Άρθρο 17	Μέλη Διοίκησης Φιλανθρωπικών Σωματείων

## **Άρθρο 1**

### **Έννοια**

1. Φιλανθρωπικά σωματεία είναι αυτά που έχουν σκοπό την παροχή υλικής και ηθικής προστασίας ή αρωγής σε άτομα ή ομάδες ατόμων που βρίσκονται μόνιμα ή πρόσκαιρα σε κατάσταση αποδεδειγμένης ανάγκης.
2. Το καταστατικό του Φιλανθρωπικού Σωματείου δεν μπορεί να προβλέπει και άλλο σκοπό διαφορετικό αυτού της προηγούμενης παραγράφου, εκτός εάν αυτός συνδέεται αμέσως προς τις γενικότερες επιδιώξεις του Σωματείου.

## **Άρθρο 2**

### **Διάκριση Φιλανθρωπικών Σωματείων**

1. Τα Φιλανθρωπικά Σωματεία διακρίνονται σε ειδικώς αναγνωρισμένα και μη ειδικώς αναγνωρισμένα.
2. Σε αυτά τα ειδικώς αναγνωρισμένα Σωματεία εφαρμόζονται εκτός των γενικών διατάξεων του παρόντος άρθρου και οι διατάξεις των άρθρων 18 έως 227 του παρόντος.

## **Άρθρο 3**

### **Παροχή προστασίας**

Τα Φιλανθρωπικά Σωματεία σε καμιά περίπτωση μπορούν, σύμφωνα με το άρθρο 1 να παρέχουν αρωγή, ή προστασία με αντιπαροχή ή καταβολή τροφίμων νοσηλειών ή οποιουδήποτε άλλου ανταλλάγματος εκ μέρους των βοηθούμενων ή τρίτων.

## **Άρθρο 4**

### **Προστατευόμενα Πρόσωπα**

1. Με το καταστατικό καθορίζονται οι κατηγορίες των προσώπων στα οποία παρέχεται σύμφωνα με το άρθρο 1 του νόμου προστασία ή αρωγή καθώς και ο τρόπος παροχής της.

2. Αυτής της προστασίας ή αρωγής δεν μπορούν με οποιοδήποτε τρόπο να τύχουν τα μέλη του Σωματείου.

## **Άρθρο 5**

### **Άρση Αμφισβήτησης**

Επί αμφισβήτησης του χαρακτήρα του Σωματείου ως Φιλανθρωπικού αποφαίνεται το Μονομελές Πρωτοδικείο στην κατόπιν αίτηση της διοίκησής του ή της εποπτεύουσας αρχής ή κάθε άλλου που έχει έννομο συμφέρον σύμφωνα με την διαδικασία των διατάξεων περί εκουσίας δικαιοδοσίας του Κώδικα Πολ. Δικονομίας.

## **Άρθρο 6**

### **Υποχρεώσεις Σύστασης Ιδρύματος**

1. Φιλανθρωπικά Σωματεία που έχουν σκοπό την παροχή οργανωμένης περίθαλψης, υποχρεούνται όπως εντός έξι μηνών από την δημοσίευση του παρόντος νόμου να προβούν σε εκποίηση περιουσίας και σύσταση ιδρύματος σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 108 – 121 του Αστικού Κώδικα.

2. Από τώρα και στο εξής τα Φιλανθρωπικά Σωματεία, που θα συσταθούν έχοντας σκοπό σύμφωνα με το Καταστατικό τους, την παροχή οργανωμένης περίθαλψης, δεν μπορούν να επιδιώκουν τον σκοπό αυτό εκτός εάν προβούν σε εκποίηση περιουσίας και σύσταση ιδρύματος σύμφωνα με τις διατάξεις της προηγούμενης παραγράφου.

3. Το προβλεπόμενο Προεδρικό Διάταγμα σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων του Αστικού Κώδικα εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Κοινωνικών Υπηρεσιών και σύμφωνα με την προϋπόθεση της προηγούμενης διαπίστωσης, ότι οι πόροι που θα διατεθούν επαρκούν για την εκπλήρωση του σκοπού του Ιδρύματος.

## **Άρθρο 7**

### **Εποπτεύουσα Αρχή**

1. Ανώτερη εποπτική αρχή επί των Φιλανθρωπικών Σωματείων είναι ο Υπουργός Κοινωνικών Υπηρεσιών, ο οποίος μπορεί να παρέχει γενικές κατευθυντήριες οδηγίες περί προσαρμογής της δράσης των Φιλανθρωπικών Σωματείων προς το ευρύτερο κρατικό πρόγραμμα κοινωνικής προστασίας και συντονισμού της λειτουργίας αυτών με σκοπό ενίσχυσης των ιδίων προσώπων από πολλαπλούς φορείς για την ίδια αιτία.
2. Η κατά το άρθρο 26 του ΝΔ 2795/71 εποπτεία επί των Φιλανθρωπικών Σωματείων, ασκείται από τους οικείους Νομάρχες, και από τον Υφυπουργό Περιφερειακού Διοικητού εάν η λειτουργία του Σωματείου εκτείνεται εις περισσότερους από έναν νόμους σε όλη την Επικράτεια.

## **Άρθρο 8**

### **Οικονομικός Έλεγχος**

Ο οικονομικός έλεγχος των Φιλανθρωπικών Σωματείων ασκείται σύμφωνα με αυτά που ορίζονται στο άρθρο 17 του ΝΔ 795/71 όπως ορίζονται και από τις Υπηρεσίες Επιθεώρησης Κοινωνικών Υπηρεσιών των οικείων Περιφερειακών Διοικήσεων ή Νομαρχιών όπως ορίζουν οι διατάξεις για τις υπηρεσίες αυτές.

## **Άρθρο 9**

### **Είσπραξη εσόδων - Κτηματολόγιο**

1. Η είσπραξη κάθε εσόδου από το Φιλανθρωπικό Σωματείο ενεργείται βάσει διπλοτύπου είσπραξης εκ των προτέρων το οποίο θεωρείται από την Υπηρεσία Κοινωνικών Υπηρεσιών της οικείας Νομαρχίας.
2. Η ακίνητη περιουσία του Φιλανθρωπικού Σωματείου παρακολουθείται, από το Βιβλίο Κτηματολογίου, το οποίο είναι εκ των προτέρων θεωρημένο από την οικεία Νομαρχία.



## **Άρθρο 10**

### **Προϋπολογισμός - Ισολογισμός**

1. Ο προϋπολογισμός του Φιλανθρωπικού Σωματείου υποβάλλεται μόλις εγκριθεί από το αρμόδιο όργανο του Σωματείου στον Υφυπουργό Περιφερειακό Διοικητή, προκειμένου περί Φιλανθρωπικών Σωματείων των οποίων η λειτουργία εκτείνεται σε περισσότερους από έναν νόμους, αλλιώς στο Νομάρχη της έδρας του Σωματείου.
2. Ο Ισολογισμός του Φιλανθρωπικού Σωματείου του οποίου το ύψος του ενεργητικού και του παθητικού υπερβαίνει το ποσό του ενός εκατομμυρίου δραχμών δημοσιεύεται υποχρεωτικά από την Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Το ανώτερο ποσό μπορεί να αναπροσαρμόζεται εκάστοτε με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου.

## **Άρθρο 11**

### **Μείωση Μελών**

Σύμφωνα με το άρθρο 104 του Αστικού Κώδικα η μείωση του αριθμού των μελών του Φιλανθρωπικού Σωματείου δεν συνεπάγεται τη διάλυση αυτού, εφόσον το Μονομελές Πρωτοδικείο, με αίτηση της εποπτεύουσας αρχής διορίσει προσωρινή διοίκηση και από άτομα που δεν είναι μέλη του σωματείου και εφόσον κατά τη διάρκεια της θητείας η οποία έχει οριστεί με δικαστική απόφαση ήθελε να συμπληρωθεί ο κατά νόμο απαιτούμενος ελάχιστος αριθμός μελών.

## **Άρθρο 12**

### **Μεταβολή Σκοπού**

Μεταβολή του σκοπού του Φιλανθρωπικού Σωματείου σε διαφορετικό σκοπό, ο οποίος δεν προβλέπεται από το άρθρο 1 παρόντος, αποτελεί λόγο διαλύσεως αυτού, που προχωρεί υποχρεωτικά αφού δεν έχει ισχύ η διάταξη του άρθρου 100 του Αστικού Κώδικα (ΑΚ).

## **Άρθρο 13**

### **Εκκαθάριση**

Οι εκκαθαρισταί των διαλυόμενων Σωματείων ορίζονται από το Δικαστήριο.

## **Άρθρο 14**

### **Κυβερνητικός Επίτροπος**

Στα ειδικώς αναγνωρισμένα Φιλανθρωπικά Σωματεία αλλά και στα μη ειδικώς αναγνωρισμένα τα οποία επιχορηγούνται από το κράτος ή έχουν κοινωνικούς πόρους, μπορεί να διορίζεται από τον οικείο Υφυπουργό Περιφερειακό Διοικητή προκειμένου περί Φιλανθρωπικών Σωματείων, των οποίων η λειτουργία εκτείνεται σε περισσότερους του ενός νομούς, αλλιώς από το Νομάρχη της έδρας του Σωματείου διορίζεται κυβερνητικός επίτροπος, μόνιμος δημόσιος υπάλληλος ο οποίος έχει τουλάχιστον τον 6<sup>ο</sup> βαθμό. Αυτός παρίσταται στις συνεδριάσεις της διοίκησης αυτού και παρακολουθεί τη νομιμότητα των λαμβανόμενων αποφάσεων. Σε περίπτωση διατύπωσης από τον κυβερνητικό επίτροπο αντίθετης γνώμης ως προς την νομιμότητα της λαμβανόμενης απόφασης εκ μέρους της διοίκησης του Φιλανθρωπικού Σωματείου, την διαφωνία επιλύει η οικεία εποπτεύουσα αρχή εντός 15 ημερών από την υποβολή αυτής της σχετικής πράξης αλλιώς η απόφαση εκτελείται με ευθύνη της διοίκησης του Φιλανθρωπικού Σωματείου.

## **Άρθρο 15**

### **Τύχη Περιουσίας**

Η περιουσία του Φιλανθρωπικού Σωματείου που έχει διαλυθεί περιέρχεται σε άλλο Φιλανθρωπικό Σωματείο ή Ίδρυμα Κοινωνικής Πρόνοιας, το οποίο ορίζεται από το Μονομελές Πρωτοδικείο, με αίτηση της εποπτεύουσας αρχής κατά τη διαδικασία της εκούσιας δικαιοδοσίας του Κώδικα Πολ. Δικονομίας.

## **Άρθρο 16**

### **Αποζημίωση Μελών Διοίκησης**

1. Μέλη διοίκησης Φιλανθρωπικών Σωματείων δεν δικαιούνται με οποιοδήποτε τρόπο αποζημίωση ούτε μπορεί να προβλεφθεί από το καταστατικό σύμφωνα με την παράγραφο 2 του άρθρου 15 του ΝΔ 795/71, αποζημίωση για ημεραργία ή για κάθε άλλη αιτία.
2. Απαγορεύεται η μίσθωση ακινήτου το οποίο ανήκει στο Σωματείο από τα μέλη της Διοίκησης ή συγγενών τους, κατευθείαν, με γραμμή απεριόριστη, και πλάγια μέχρι και του τετάρτου βαθμού.
3. Απαγορεύεται η μίσθωση ακινήτου το οποίο ανήκει στο Σωματείο από προσωπικές εταιρείες των οποίων τα μέλη είναι συγγενείς των μελών της Διοικήσεως του Φιλανθρωπικού Σωματείου κατευθείαν με γραμμή απεριόριστη και πλάγια ως και τέταρτο βαθμό.
4. Η απαγόρευση της προηγούμενης παραγράφου ισχύει και για τις Ανώνυμες Εταιρείες, της οποίας τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι συγγενείς των μελών της Διοίκησης του Φιλανθρωπικού Σωματείου κατευθείαν με γραμμή απεριόριστη και πλάγια μέχρι και του τετάρτου βαθμού.
5. Τυχόν υπάρχουσες, κατά την έναρξη της ισχύος του παρόντος Νομοθετικού Διατάγματος, μισθώσεις προς φυσικά ή νομικά πρόσωπα των οποίων οι προηγούμενες παράγραφοι του παρόντος άρθρου θεωρούνται σαν να έχουν λυθεί μετά από ένα έτος από την έναρξη της ισχύος του παρόντος άρθρου.

## **Άρθρο 17**

### **Μέλη Διοίκησης Φιλανθρωπικών Σωματείων**

1. Δεν μπορούν να είναι μέλη της Διοίκησης Φιλανθρωπικών Σωματείων
  - α) Αλλοδαποί
  - β) Τα άτομα που έχουν καταδικαστεί αμετάκλητα σε οποιαδήποτε ποινή για κακούργημα, ή για τα πλημμελήματα της κλοπής, υπεξαίρεσης, απάτης, απιστίας, λαθρεμπορίας, εκβίασης, πλαστογραφίας, συκοφαντικής δυσφήμισης, κιβδηλείας, παραχάραξης, παράβασης των διατάξεων περί ναρκωτικών,

παράβαση των διατάξεων περί προστασίας του εθνικού νομίσματος καθώς και κάθε αδίκημα που πηγάζει από ιδιοτέλεια ή για κάθε έγκλημα κατά των ηθών, ή έχουν αποστερηθεί τα πολιτικά τους δικαιώματα λόγω καταδίκης για οποιαδήποτε αξιόποινη πράξη, και εφόσον διαρκεί η καθυστέρηση αυτή.

2. Κάθε υποψήφιος για ανάδειξη του στη Διοίκηση του Φιλανθρωπικού Σωματείου είναι υποχρεωμένος για την ανάδειξη του να υποβάλλει στο Σωματείο αυτό τη δήλωση που προβλέπεται από το ΝΔ 105/69 στην οποία να αναφέρεται ότι στο πρόσωπό του δεν συντρέχει κανένα από τα εμπόδια που αναφέρονται στην παραπάνω παράγραφο.

3. Ο Υφυπουργός Περιφερειακός Διοικητής μπορεί να ζητά και να λαμβάνει αντίγραφο του Ποινικού Μητρώου του προσώπου ή των προσώπων που μετέχουν στη διοίκηση του Φιλανθρωπικού Σωματείου.

4. Μέλη Διοίκησης Φιλανθρωπικού Σωματείου δεν μπορούν να είναι μέλη Διοίκησης άλλου Φιλανθρωπικού Σωματείου το οποίο επιδιώκει τους ίδιους σκοπούς.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

## ΕΙΔΙΚΩΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΜΕΝΑ ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΚΑ ΣΩΜΑΤΕΙΑ

<b>Άρθρο 18</b>	Διαδικασία ειδικής αναγνώρισης
<b>Άρθρο 19</b>	Οικονομική ενίσχυση
<b>Άρθρο 20</b>	Έγκριση Προϋπολογισμού
<b>Άρθρο 21</b>	Μεταβίβαση ακινήτων και εκτέλεση έργων
<b>Άρθρο 22</b>	Ενημέρωση εποπτεύουσας αρχής
<b>Άρθρο 23</b>	Παραίτηση από της ειδικής αναγνώρισης
<b>Άρθρο 24</b>	Περιορισμοί μετά την παραίτηση
<b>Άρθρο 25</b>	Άρση ειδικής αναγνώρισης
<b>Άρθρο 26</b>	Απαγόρευση χρησιμοποίησης τίτλων
<b>Άρθρο 27</b>	Περιορισμοί μετά την άρση της αναγνώρισης

### Άρθρο 18

#### Διαδικασία ειδικής αναγνώρισης

1. Φιλανθρωπικό Σωματείο, που τυχαίνει ειδικής αναγνώρισης, πρέπει να υποβάλλει στην αρμόδια Νομαρχία αίτηση η οποία συνοδεύεται από αντίγραφο.
  - α) της δικαστικής απόφασης σχετικά με την έγκριση του καταστατικού και κάθε τροποποίηση αυτού,
  - β) του ισχύοντος καταστατικού και κάθε τροποποίηση,
  - γ) πρακτικού της Συνέλευσης των μελών όσον αφορά την υποβολή της αίτησης,
  - δ) πίνακα, ο οποίος περιέχει το ονοματεπώνυμο και το επάγγελμα των μελών της διοίκησης του Σωματείου καθώς και την διεύθυνσή τους,

ε) λεπτομερή έκθεση σχετικά με την γενική δράση του Σωματείου και της οικονομικής του κατάστασης.

2. Ο Νομάρχης υποβάλλει σε διάρκεια ενός μήνα από την λήψη τους τα στοιχεία που περιγράφονται στην προηγούμενη παράγραφο στον οικείο Υφυπουργό Περιφερειακό Διοικητή, εκφέροντας την γνώμη του για την σκοπιμότητα της ειδικής αναγνώρισης του Σωματείου ως Φιλανθρωπικού σύμφωνα με το παρόν Νομοθετικό Διάταγμα.

3. Ο Νομάρχης και ο Υφυπουργός Περιφερειακός Διοικητής μπορούν να αξιώσουν την προσαγωγή και άλλων στοιχείων, που κατά την κρίση τους είναι απαραίτητα, για να διαμορφώσουν γνώμη σχετικά με την ανάγκη της ειδικής αναγνώρισης του Σωματείου.

4. Η ειδική αναγνώριση του Σωματείου ως Φιλανθρωπικού με απόφαση του οικείου Υφυπουργού Περιφερειακού Διοικητή, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Αυτή μπορεί να γίνει υπό όρους που αναφέρονται ρητά στην απόφαση του Φιλανθρωπικού Σωματείου περί αναγνώρισης.

5. Αντίγραφο της απόφασης σχετικά με την ειδική αναγνώριση του Φιλανθρωπικού Σωματείου αποστέλλεται σε διάρκεια ενός μήνα από την έκδοσή της, με μέριμνα του Υφυπουργού Περιφερειακού Διοικητή στην Γραμματεία του Πρωτοδικείου και τίθεται εντός 10 ημερών στον οικείο φάκελο.

6. Σύμφωνα με τα παραπάνω στον τίτλο του Σωματείου ως Φιλανθρωπικού αναγνωρισμένου, αναγράφεται υποχρεωτικά η φράση «Ειδικώς αναγνωρισμένο ως Φιλανθρωπικό».

## **Άρθρο 19**

### **Οικονομική ενίσχυση**

1. Εισφορές και πάσης φύσεως επιχορηγήσεις του Δημοσίου, των Δήμων και Κοινοτήτων και των λοιπών νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, ως και των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου που απολαμβάνουν ειδικά προνόμια εκ μέρους του κράτους, μπορούν να παρέχονται μόνον προς ειδικώς αναγνωρισμένα Φιλανθρωπικά Σωματεία.

2. Οι κατά τον Ν. 5101/31 άδειες διενέργειας εράνων και φιλανθρωπικών αγορών προς εκπλήρωση φιλανθρωπικού σκοπού μπορούν να παρασχεθούν μόνον σε αναγνωρισμένα φιλανθρωπικά σωματεία.

## **Άρθρο 20**

### **Έγκριση Προϋπολογισμού**

1. Οι προϋπολογισμοί των ειδικώς αναγνωρισμένων Φιλανθρωπικών Σωματείων υποβάλλονται προς έγκριση στον Υφυπουργό Περιφερειακό Διοικητή η λειτουργία των Φιλανθρωπικών Σωματείων να εκτείνεται σε περισσότερους του ενός νομού, αλλιώς στο Νομό της έδρας του Σωματείου, ένα τουλάχιστον μήνα πριν την έναρξη του οικονομικού έτους.
2. Οι αρμόδιοι της παραπάνω παραγράφου μπορούν να μεταρρυθμίσουν με αιτιολογημένη απόφαση τους τον υποβληθέντα προϋπολογισμό σε διάρκεια ενός μηνός από την υποβολή του.
3. Εάν παρέλθει η καθορισμένη προθεσμία χωρίς απόφαση ο προϋπολογισμός εκτελείται όπως έχει υποβληθεί.

## **Άρθρο 21**

### **Μεταβίβαση ακινήτων και εκτέλεση έργων**

1. Για κάθε εκτέλεση έργων, αγοράς ή πώλησης ακινήτου, εκχώρηση ή εκποίηση περιουσιακών στοιχείων από τα ειδικώς αναγνωρισμένα Φιλανθρωπικά Σωματεία, απαιτείται η έγκριση του Υφυπουργού Περιφερειακού Διοικητή προκειμένου, η λειτουργία των Φιλανθρωπικών Σωματείων να εκτείνεται σε περισσότερους του ενός νομούς, αλλιώς απαιτείται η έγκριση του Νομό της έδρας του Σωματείου. Το ποσό για το οποίο απαιτείται έγκριση σύμφωνα με τα παραπάνω, ορίζεται με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.
2. Η εκποίηση ακινήτων τα οποία ανήκουν κατά κυριότητα σε ειδικά αναγνωρισμένα Φιλανθρωπικά Σωματεία ενεργείται πάντα με δημόσιο διαγωνισμό, με ποινή ακυρότητας.

3. Τα πρακτικά του παραπάνω διαγωνισμού υπόκεινται στην έγκριση της εποπτεύουσας αρχής, η οποία είναι υποχρεωμένη να εκδώσει την απόφασή της σε διάρκεια ενός μηνός από την υποβολή των πρακτικών. Εάν παρέλθει η καθοριζόμενη προθεσμία χωρίς απόφαση, ο διαγωνισμός εγκρίνεται.

## **Άρθρο 22**

### **Ενημέρωση της εποπτεύουσας αρχής**

Τα ειδικώς αναγνωρισμένα Φιλανθρωπικά Σωματεία είναι υποχρεωμένα να υποβάλλουν, στην οικεία Νομαρχία και στον Υφυπουργό Περιφερειακό Διοικητή μέχρι τέλος Απριλίου, κάθε έτος, εκτός των στοιχείων του άρθρου 28 του ΝΔ 795/1971, έκθεση σχετικά με τα πεπραγμένα του παρελθόντος ημερολογιακού έτους και σχετικά με την διαχείριση των ληφθεισών επιχορηγήσεων και δωρεών του Δημοσίου ή νομικού προσώπου, το οποίο ορίζεται στο άρθρο 19.

## **Άρθρο 23**

### **Παραίτηση από την ειδική αναγνώριση**

1. Για την παραίτηση από την ειδική αναγνώριση υποβάλλεται από την Διοίκηση του Σωματείου αίτηση στον Υφυπουργό Περιφερειακό Διοικητή μέσω της οικείας Νομαρχίας μαζί με αντίγραφο η απόφαση της Συνέλευσης των μελών σχετικά με την παραίτηση.
2. Η αποδοχή της παραίτησης ενεργείται με απόφαση του Υφυπουργού Περιφερειακού Διοικητή η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.
3. Η δήλωση παραίτησης και η αποδοχή αυτής της απόφασης κατατίθενται με μέριμνα της διοίκησης του Σωματείου στην γραμματεία του Πρωτοδικείου για να τεθεί στον οικείο φάκελο.
4. Ο Υφυπουργός Περιφερειακός Διοικητής μπορεί με αιτιολογημένη απόφασή του, η οποία πρέπει να εκδοθεί σε διάρκεια ενός τριμήνου από την υποβολή της αίτησης παραίτησης, να αναβάλλει την αποδοχή αυτής για χρονικό διάστημα μέχρι έξι μηνών.



## **Άρθρο 24**

### **Περιορισμοί μετά την παραίτηση**

1. Οι διατάξεις των άρθρων 20 έως 22 του παρόντος εξακολουθούν να διέπουν τα ειδικώς αναγνωρισμένα Φιλανθρωπικά Σωματεία και μετά την αποδοχή της παραίτησης από την παραπάνω αναγνώριση, για χρονικό διάστημα μέχρι δέκα ετών, εφόσον στο Σωματείο αυτό έχουν παρασχεθεί από το Δημόσιο ή από οποιοδήποτε νομικό πρόσωπο δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου τα οποία απολαμβάνουν ειδικά προνόμιο εκ μέρους του κράτους, επιχορηγήσεις ή εισφορές, ή εφόσον αυτό έτυχε δάνειο εκ μέρους πιστωτικών ιδρυμάτων από την παραπάνω ιδιότητα του σωματείου ως ειδικώς αναγνωρισμένο ή έτυχε άδειας εράνου ή φιλανθρωπικής αγοράς.
2. Για την παράταση της ισχύος των διατάξεων των άρθρων 20 έως 22 απαιτείται αιτιολογημένη απόφαση του Υφυπουργού Περιφερειακού Διοικητή, η οποία πρέπει να εκδοθεί εντός τριμήνου από την υποβολή της αίτησης παραίτησης.

## **Άρθρο 25**

### **Άρση ειδικής αναγνώρισης**

1. Η ειδική αναγνώριση του Φιλανθρωπικού Σωματείου ακυρώνεται με αιτιολογημένη απόφαση του Υφυπουργού Περιφερειακού Διοικητή η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.
  - α) Εάν έλειπαν οι όροι και οι προϋπόθεσης μέσω των οποίων γινόταν η αναγνώριση.
  - β) Εάν η δράση και η λειτουργία των Σωματείων είναι αντίθετες προς το νόμο.
2. Οι διατάξεις των άρθρων 23 παράγραφος 4 και 24 του παρόντος που εφαρμόζονται ανάλογα και με άρση της ειδικής αναγνώρισης.

## **Άρθρο 26**

### **Απαγόρευση χρησιμοποίησης τίτλων**

Απαγορεύεται σε Φιλανθρωπικά Σωματεία που δεν τυχαίνουν ειδικής αναγνώρισης η χρησιμοποίηση οποιουδήποτε τίτλου ή χαρακτηρισμού εκ του οποίου μπορεί να προκύψει σύγχυση ως προς την ιδιότητα αυτή των Σωματείων.

## **Άρθρο 27**

### **Περιορισμοί μετά την άρση της αναγνώρισης**

Οι διατάξεις των άρθρων 19 και 26 του παρόντος, εφαρμόζονται και μετά την αποδοχή της παραίτησης του Φιλανθρωπικού Σωματείου από της ειδικής αναγνώρισης ή μετά την άρση αυτής και στην περίπτωση που παραταθεί κατά τα άρθρα 24 και 25 του παρόντος η ισχύς των άρθρων 20 έως 25 του παρόντος.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

## ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 28	Αναμόρφωση Καταστατικού
Άρθρο 29	Απογραφή
Άρθρο 30	Απαλλαγές
Άρθρο 31	
Άρθρο 32	
Άρθρο 33	

### Άρθρο 28

#### Αναμόρφωση Καταστατικού

1. Τα Φιλανθρωπικά Σωματεία οφείλουν μέσα σε ένα έτος από τη δημοσίευση του παρόντος να προβούν σε αναπροσαρμογή των καταστατικών τους, σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος.
2. Τα Φιλανθρωπικά Σωματεία που δεν συμμορφώνονται προς τις ανωτέρω διατάξεις και ανεξαρτήτως της ποινικής ευθύνης των μελών της διοικήσεώς τους, διαλύονται με δικαστική απόφαση από την επόμενη της εκπνοής της προθεσμίας της προηγούμενης παραγράφου, σύμφωνα με το άρθρο 36 του ΝΔ 795/71.
3. Σε κάθε Πρωτοδικείο τηρείται ειδικό μητρώο Φιλανθρωπικών Σωματείων, στο οποίο καταχωρούνται και μετά τη δημοσίευσή του λειτουργούν τα Φιλανθρωπικά Σωματεία.
4. Κάθε μητρώο Φιλανθρωπικών Σωματείων τηρείται σε κάθε Νομαρχία και Περιφερειακή Διοίκηση καθώς και στο Υπουργείο Κοινωνικών Υπηρεσιών.

## **Άρθρο 29**

### **Απογραφή**

1. Τα Φιλανθρωπικά Σωματεία καθώς και κάθε μορφής ιδρύματα και οργανισμοί κοινωνικής προστασίας, τα οποία λειτουργούν κατά την δημοσίευση του παρόντος, υποχρεούνται μέσα σε ένα εξάμηνο από την ισχύ του παρόντος να υποβάλλουν στην οικεία Νομαρχία τριπλό απογραφικό δελτίο στο οποίο να είναι εμφανείς οι νομικές συστάσεις τους, καθώς και η οικονομική και περιουσιακή τους κατάσταση.
2. Μέλη των διοικήσεων των Σωματείων, ιδρυμάτων και οργανισμών που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, τα οποία δεν υποβάλλουν το απογραφικό δελτίο, σύμφωνα με την διάταξη της προηγούμενης παραγράφου, τιμωρούνται κατά τις διατάξεις του άρθρου 458 του Ποινικού Κώδικα.

## **Άρθρο 30**

### **Απαλλαγές**

Οι προβλεπόμενες απαλλαγές του άρθρου 6 του Ν. 3686/57 «Περί ατελούς εισαγωγής ειδών γενικής κλπ.» δεν παρέχονται σε Φιλανθρωπικά Σωματεία τα οποία δεν είναι ειδικώς αναγνωρισμένα κατά τις διατάξεις του παρόντος.

## **Άρθρο 31**

Κατάργούνται από της δημοσιεύσεως του παρόντος οι διατάξεις του ΑΝ 2189/40 «σχετικά με τα σωματεία τα ειδικώς αναγνωρισμένα ως Φιλανθρωπικά από το Υπουργείο Κρατικής Υγιεινής και Αντιλήψεως, καθώς και κάθε άλλη διάταξη αντικειμενική στο παρόν».

## **Άρθρο 32**

Όλα τα λοιπά θέματα τα μη ειδικώς αναγνωρισμένα από τις διατάξεις του παρόντος ρυθμίζονται από τις διατάξεις του ΝΔ 795/71 «περί Σωματείων και Ενώσεων».

### **Άρθρο 33**

Η ισχύς του παρόντος αρχίζει από την δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

## ΑΣΤΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ

### Άρθρο 78

#### Σωματείο

Ένωση προσώπων που επιδιώκει σκοπό μη κερδοσκοπικό, αποκτά προσωπικότητα με την έγγραφη του σε αυτό το δημόσιο βιβλίο (σωματείο), το οποίο τηρείται στο Πρωτοδικείο της έδρας αυτού. Για τη σύσταση του Σωματείου απαιτούνται είκοσι (20) τουλάχιστον πρόσωπα.

### Άρθρο 79

#### Αίτηση εγγραφής σωματείου

Για την εγγραφή του σωματείου στο βιβλίο υποβάλλεται στο Πρωτοδικείο αίτηση των ιδρυτών ή της διοίκησης του σωματείου. Στην αίτηση επισυνάπτονται η συστατική πράξη, τα ονόματα των μελών της διοίκησης και το καταστατικό το οποίο είναι υπογεγραμμένο από τα μέλη και φέρει χρονολογία.

### Άρθρο 80

#### Καταστατικό σωματείου

Το καταστατικό με κίνδυνο να ακυρωθεί πρέπει οπωσδήποτε να καθορίζει:

1. Τον σκοπό, την επωνυμία και την έδρα του σωματείου.
2. Τους όρους της εισόδου, αποχώρησης και αποβολής των μελών, καθώς και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μελών.
3. Τους πόρους του σωματείου.

4. Τον τρόπο της δικαστικής και εξωδίκου αντιπροσώπευσης του σωματείου.
5. Τα όργανα της διοίκησης του σωματείου καθώς και τους όρους του καταρτισμού και της λειτουργίας της και της παύσης των οργάνων της διοίκησης.
6. Τους όρους, σύμφωνα με τους οποίους η συνέλευση των μελών συγκαλείται, συνεδριάζει και αποφασίζει.
7. Τους όρους τροποποίησης του καταστατικού.
8. Τους όρους διάλυσης του σωματείου.

## **Άρθρο 81**

### **Απόφαση εγγραφής σωματείου**

Το πρωτοδικείο, εφόσον συντρέχουν οι νόμιμοι όροι, δέχεται την αίτηση και διατάσσει:

1. Την δημοσίευση της περίληψης του καταστατικού μέσω του τύπου, η οποία περιέχει τα ουσιώδη στοιχεία του καταστατικού.
2. Την εγγραφή του σωματείου στο βιβλίο των σωματείων. Η εγγραφή αυτή περιλαμβάνει το όνομα και την έδρα του σωματείου, την χρονολογία του καταστατικού, τα μέλη της διοίκησης και τους περιοριστικούς όρους της διοίκησης. Το καταστατικό βεβαιωμένο από τον πρόεδρο του δικαστηρίου κατατίθεται στο αρχείο του δικαστηρίου.

## **Άρθρο 82**

Κατά της απόφασης του Πρωτοδικείου επιτρέπεται μόνον έφεση. Δικαίωμα έφεσης κατά της απόφασης η οποία απορρίπτει την αίτηση έχει μόνον αυτός που κάνει την αίτηση, κατά δε της απόφασης η οποία δέχεται την αίτηση μόνον η εποπτεύουσα αρχή.

## **Άρθρο 83**

### **Χρόνος αφ' ου υπάρχει το σωματείο**

Το σωματείο αποκτά προσωπικότητα από την εγγραφή σε αυτό το βιβλίο. Η εγγραφή γίνεται όταν η διατάσσουσα απόφαση καταστεί τελεσίδικη.

## **Άρθρο 84**

### **Εγγραφή τροποποίησης καταστατικού**

Κάθε τροποποίηση του καταστατικού ισχύει μόνο μετά την εγγραφή της στο βιβλίο σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 79, 81, και 82.

## **Άρθρο 85**

### **Σημείωση διάλυσης σωματείου**

Η διάλυση του σωματείου σε οποιοδήποτε χρόνο γίνει καθώς και τα ονόματα των εκκαθαριστών σημειώνονται στο βιβλίο των σωματείων δίπλα στην εγγραφή. Η σημείωση της διάλυσης γίνεται με αίτηση της διοίκησης του σωματείου ή της αρχής που προκάλεσε τη διάλυση του σωματείου.

## **Άρθρο 86**

### **Είσοδος νέων μελών**

Εφ' όσον το καταστατικό δεν ορίζει αλλιώς, η είσοδος νέων μελών επιτρέπεται πάντοτε.

## **Άρθρο 87**

### **Αποχώρηση μελών**

Τα μέλη δικαιούνται να αποχωρήσουν από το σωματείο. Η αποχώρηση πρέπει να γνωστοποιείται τρεις μήνες τουλάχιστον πριν την λήψη του λογιστικού έτους και ισχύει μέχρι το τέλος του.



## **Άρθρο 88**

### **Αποβολή μελών**

Αποβολή μέλους επιτρέπεται:

1. Σε οποιαδήποτε περίπτωση αποβλέπει το καταστατικό.
2. Εάν συντρέχει σπουδαίος λόγος και αποφασίζει γι' αυτό η συνέλευση. Το μέλος που αποβάλλεται, εντός δύο μηνών από την γνωστοποίηση της απόφασης σχετικά με την αποβολή του, δικαιούται προσφυγή ενώπιον του προέδρου των πρωτοδικών εάν η αποβολή έγινε εναντίον των όρων του καταστατικού ή αν δεν συντρέχουν προς αυτή σπουδαίοι λόγοι.

## **Άρθρο 89**

### **Ισοτιμία μελών**

Πάντα τα μέλη του σωματείου έχουν ίσα δικαιώματα. Ιδιαίτερα δικαιώματα απονέμονται ή αφαιρούνται με την συναίνεση όλων των μελών.

## **Άρθρο 90**

### **Δικαιώματα και υποχρεώσεις μελών που έχουν αποχωρήσει από το σωματείο**

Μέλη του σωματείου που έχουν αποχωρήσει από αυτό, δεν έχουν κανένα δικαίωμα επί της περιουσίας του σωματείου. Στην καταβολή της εισφοράς τα μέλη ευθύνονται αναλόγως του χρόνου, του οποίου διατελούσαν μέλη.

## **Άρθρο 91**

### **Μεταβιβαστή ιδιότητα μέλους**

Η ιδιότητα του μέλους εφόσον το καταστατικό δεν ορίζει αλλιώς, είναι ανεπίδεκτη αντιπροσώπευσης και δεν μεταβιβάζεται ούτε κληρονομείται.

## **Άρθρο 92**

### **Διοίκηση σωματείου**

Η διοίκηση του σωματείου, εφόσον το καταστατικό δεν ορίζει αλλιώς, αποτελείται από μέλη του σωματείου.

## **Άρθρο 93**

### **Συνέλευση σωματείου**

Η συνέλευση του σωματείου αποτελεί το ανώτατο όργανο του σωματείου και αποφασίζει για κάθε υπόθεσή του, η οποία δεν υπάγεται στην αρμοδιότητα άλλου οργάνου. Η συνέλευση εφόσον το καταστατικό δεν ορίζει αλλιώς, η ίδια εκλέγει τα πρόσωπα της διοίκησης, αποφασίζει για την είσοδο ή αποβολή μέλους για την έγκριση του προϋπολογισμού, για την μεταβολή του σκοπού του σωματείου, για την τροποποίηση του καταστατικού και για την διάλυση του σωματείου.

## **Άρθρο 94**

### **Έργο της συνέλευσης**

Η συνέλευση έχει την εποπτεία και τον έλεγχο των οργάνων της διοίκησης και δικαιούται να παύει αυτά σε οποιοδήποτε χρόνο, επιφυλάσσεται του δικαιώματος αυτών προς απαίτηση της αμοιβής που έχει συμφωνηθεί. Το δικαίωμα για την παύση της συνέλευσης δεν μπορεί να περιορισθεί από το καταστατικό, εφόσον η παύση των οργάνων υπαγορεύεται από σπουδαίους λόγους και εξαιτίας βαριάς παράβασής τους, ή ανικανότητα για τακτική διαχείριση.

## **Άρθρο 95**

### **Σύγκληση**

Η συνέλευση συγκαλείται από την διοίκηση σε οποιαδήποτε περίπτωση ορίζει το καταστατικό ή όταν η συνέλευση επιβάλλεται από το συμφέρον του σωματείου.

## **Άρθρο 96**

Η συνέλευση συγκαλείται εάν τη ζητήσει ο αριθμός μελών ο οποίος ορίζεται από το καταστατικό. Σε περίπτωση έλλειψης αυτού του ορισμού, το ένα πέμπτο των μελών μπορεί να ζητήσει την σύγκληση, με έγγραφη αίτηση στην οποία αναγράφονται τα συζητήεα θέματα. Εάν η αίτηση δεν εισακουστεί, ο πρόεδρος των πρωτοδικών μπορεί να εξουσιοδοτήσει τους αιτούντας να συγκαλέσουν την συνέλευση και να ρυθμίσει την προεδρία της.

## **Άρθρο 97**

### **Λήψη απόφασης συνέλευσης**

Οι αποφάσεις της συνέλευσης λαμβάνονται κατά απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων μελών. Η απόφαση για θέματα που δεν αναγράφονται στην πρόσκληση είναι άκυρη. Η απόφαση μπορεί να ληφθεί και χωρίς τη συνέλευση των μελών, εάν τα μέλη δηλώσουν εγγράφως τη συναίνεσή τους στην πρόταση.

## **Άρθρο 98**

Δεν δικαιούται ψήφο μέλος, εάν η απόφαση αφορά την επιχείρηση δικαιοπραξίας ή την έγερση ή κατάργηση δικαστικής διαμάχης μεταξύ του σωματείου αφενός και του μέλους αφετέρου ή της συζύγου του ή συγγενούς εξ αίματος μέχρι και τρίτου βαθμού.

## **Άρθρο 99**

Για τη λήψη απόφασης όσον αφορά την τροποποίηση του καταστατικού ή τη διάλυση του σωματείου, απαιτείται η παρουσία του μισού αριθμού τουλάχιστον των μελών και η πλειοψηφία των τριών τετάρτων των παρόντων.

## **Άρθρο 100**

Για τη λήψη απόφασης όσον αφορά την μεταβολή του σκοπού του σωματείου απαιτείται η συναίνεση όλων των μελών. Η συναίνεση των απόντων μελών δίνεται εγγράφως.

## **Άρθρο 101**

### **Ακυρότητα απόφασης συνέλευσης**

Η απόφαση της συνέλευσης που είναι αντίθετη προς το νόμο ή το καταστατικό είναι άκυρη. Η ακυρότητα κηρύσσεται από το δικαστήριο με την αγωγή μέλους που δεν συμφώνησε, ή οποιοδήποτε έχει έννομο συμφέρον.

α) Η αγωγή αποκλείεται μετά την πάροδο έξι μηνών από την απόφαση της συνέλευσης. Η απόφαση που κηρύττει την ακυρότητα ισχύει υπέρ και κατά πάντων.

## **Άρθρο 102**

Ο πρόεδρος των πρωτοδικών, με αίτηση της διοίκησης του σωματείου ή μέλους του ή του εισαγγελέα μπορεί να αναστείλει την εκτέλεση απόφασης ακύρωσης.

## **Άρθρο 103**

### **Διάλυση σωματείου**

Το σωματείο διαλύεται σε οποιοδήποτε χρόνο με απόφαση της συνέλευσης των μελών.

## **Άρθρο 104**

Το σωματείο διαλύεται σε οποιαδήποτε περίπτωση ορίζει το καταστατικό. Το σωματείο διαλύεται όταν τα μέλη του μειωθούν σε λιγότερα των δέκα.

## **Άρθρο 105**

Το σωματείο μπορεί να διαλυθεί με απόφαση του πρωτοδικείου στην αίτηση της διοίκησης του σωματείου ή του ενός πέμπτου των μελών ή της εποπτεύουσας αρχής.

1. Εάν λόγω μείωσης του αριθμού των μελών ή άλλων αιτιών αποβαίνει αδύνατη η ανάδειξη διοίκησης ή αν καθίσταται αδύνατη η εξακολούθηση του σωματείου σύμφωνα προς το καταστατικό.
2. Εάν ολοκληρώθηκε ο σκοπός του σωματείου, ή εξαιτίας μακρίας αδράνειας συνάγεται εγκατάλειψη του σκοπού.
3. Εάν το σωματείο επιδιώκει σκοπό διαφορετικό από αυτόν που ορίζει το καταστατικό, ή αν ο σκοπός ή η λειτουργία του σωματείου απέβησαν παράνομοι ή ανήτικοι ή αντίθετη προς την δημόσια τάξη. Η απόφαση του σωματείου υπόκειται μόνο σε έφεση.

### **Άρθρο 106**

#### **Περιουσία διαλυμένου σωματείου**

Η περιουσία του διαλυμένου σωματείου σε καμία περίπτωση δεν διανέμεται μεταξύ των μελών.

### **Άρθρο 107**

#### **Ένωση η οποία δεν αποτελεί σωματείο**

Για την ένωση προσώπων προς επιδίωξη σκοπού που δεν αποβλέπει την δημιουργία σωματείου, εφόσον δεν ορίζεται αλλιώς, για την ένωση αυτή ισχύουν οι διατάξεις που εφαρμόζονται στις εταιρείες. Άμα η ένωση αυτή μετατραπεί σε σωματείο, η μεταβίβαση της περιουσίας σε αυτό γίνεται σύμφωνα με τις κοινές διατάξεις.

### **Άρθρο 108**

#### **Ίδρυμα**

Όταν με ιδρυτική πράξη ορισθεί περιουσία προς εξυπηρέτηση ορισμένου σκοπού, το ίδρυμα αποκτά προσωπικότητα όταν η σύστασή του εγκριθεί με προεδρικό διάταγμα.

## **Άρθρο 109**

### **Ιδρυτική πράξη**

Η ιδρυτική πράξη γίνεται με δικαιοπραξία εν ζωή είτε με διάταξη τελευταίας βούλησης. Η εν ζωή δικαιοπραξία απαιτείται να γίνει με συμβολαιογραφικό έγγραφο.

## **Άρθρο 110**

### **Περιεχόμενο ιδρυτικής πράξης**

Με την ιδρυτική πράξη πρέπει να καθορίζεται το σκοπό του ιδρύματος, η αφιερωμένη περιουσία και ο οργανισμός του. Ο οργανισμός μπορεί να ορισθεί ή να συμπληρωθεί ή τροποποιηθεί με το διάταγμα που εγκρίνει τη λειτουργία του ιδρύματος, επίσης το διάταγμα πρέπει να τηρεί τη θέληση του ιδρυτή.

## **Άρθρο 111**

### **Ανάκληση ιδρυτικής πράξης**

Με αίτηση του ιδρυτή το δικαστήριο μπορεί να επιτρέψει την ανάκληση της ιδρυτικής πράξης.

1. Εξ αιτίας
2. Εξαιτίας σπουδαίων λόγων που δικαιολογούν την ανάκληση. Μετά την έκδοση του διατάγματος δεν χωρεί αίτηση για ανάκληση.

## **Άρθρο 112**

### **Έγκριση διατάγματος**

Η έγκριση του διατάγματος προκαλείται αυτεπαγγέλτως από την αρμόδια αρχή.

## **Άρθρο 113**

### **Υποχρεώσεις ιδρυτή**

Ο ιδρυτής από την σύνταξη του ιδρύματος υποχρεώνεται να μεταβιβάσει σε αυτό την περιουσία του. Η περιουσία του ιδρυτή μεταβιβάζεται στο ίδρυμα με την σύστασή του.

## **Άρθρο 114**

### **Ίδρυση ιδρύματος μετά το θάνατο του ιδρυτή**

Ίδρυμα, που συστήνεται μετά το θάνατο του ιδρυτή, ως προς την περιουσία του ιδρυτή χαρακτηρίζεται ότι υπάρχει κατά το χρόνο του θανάτου του ιδρυτή για ό,τι δικαίωμα απορρέει προς αυτό από την περιουσία του ιδρυτή.

## **Άρθρο 115**

### **Δικαιώματα δανειστών και μεριδιούχων**

Η σύσταση του ιδρύματος έναντι των πιστωτών και των νομίμων μεριδιούχων του ιδρυτή υπόκειται σε αμφισβήτηση η οποία αφορά τις διατάξεις σχετικά με τις δωρεές.

## **Άρθρο 116**

### **Δικαιώματα ωφελούμενων προσώπων**

Τα ωφελούμενα πρόσωπα από τον σκοπό του ιδρύματος μπορούν να ασκήσουν αγωγή ενάντια αυτού. Εάν τα πρόσωπα αυτά δεν προσδιορίζονται επαρκώς από την ιδρυτική πράξη, ο προσδιορισμός γίνεται από την διοίκηση κατά εύλογη κρίση.

## **Άρθρο 117**

### **Τέλος ιδρύματος**

Το ίδρυμα παύει να υπάρχει σε κάθε περίπτωση που ορίζεται από την ιδρυτική πράξη ή από τον οργανισμό του.

## **Άρθρο 118**

Το ίδρυμα διαλύεται με προεδρικό διάταγμα:

1. εάν ο σκοπός του εκπληρώθηκε ή αποδείχθηκε απραγματοποίητος,
2. εάν παρέκκλινε του σκοπού του, ή αν ο σκοπός του ή η λειτουργία του αποδείχθηκε παράνομη, ή ανήθικη, ή αντίθετη προς τη δημόσια τάξη.

## **Άρθρο 119**

### **Μεταβολή οργανισμού**

Με αίτηση της διοίκησης του ιδρύματος μπορεί να μεταβληθεί ο οργανισμός του και ενάντια στη θέληση του ιδρυτή, εάν η μεταβολή αυτή επιβάλλεται για την συντήρηση της περιουσίας του ιδρύματος ή για την εκπλήρωση του σκοπού.

## **Άρθρο 120**

### **Μετατροπή σκοπού**

Εάν ο σκοπός του ιδρύματος αποδείχθηκε απραγματοποίητος, με προεδρικό διάταγμα το οποίο το προκάλεσε η αρμόδια αρχή μπορεί να δοθεί στο ίδρυμα άλλος παρεμφερής σκοπός.

## **Άρθρο 121**

Η μεταβολή του περιεχομένου ή των όρων της ιδρυτικής πράξης για τις διατάξεις που αναφέρονται υπέρ του δημοσίου ή άλλου κοινωφελούς σκοπού απαγορεύεται. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις είναι δυνατόν με ειδικό νόμο όταν η θέληση του ιδρυτή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί να διατεθεί η διαθέσιμη περιουσία προς άλλον παρεμφερή σκοπό.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

## ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ (ΙΣΤΟΡΙΚΟ)

Τα πρώτα Φιλανθρωπικά Ιδρύματα ιδρύθηκαν στα νησιά του Ιονίου όταν αυτά βρίσκονταν υπό την κατοχή των βενετών. Τα ιδρύματα αυτά στην Αγγλοκρατία απέκτησαν μια αρτιότερη οργάνωση και ρυθμίστηκε με λεπτομερείς νόμους και κανονισμούς η λειτουργία τους ώστε να επιτελούν σωστότερα τους σκοπούς τους.

Με την πάροδο του χρόνου, τα νοσηλευτικά ιδρύματα, ξεφεύγουν από το χαρακτήρα των «ασύλων» και περιορίζονται στον καθαρά νοσηλευτικό τους χαρακτήρα, για να πάρουν την αυτοτελή μορφή τους προς τα τέλη του αιώνα.

Αυτό γίνεται βέβαια σαφέστερα αντιληπτό στην πρωτεύουσα των νησιών και λιγότερο στις άλλες πόλεις, που ο μικτός χαρακτήρας των ιδρυμάτων είναι περισσότερο εμφανής στην περίοδο της Αγγλοκρατίας και θα αργήσει περισσότερο ο διαχωρισμός των ασύλων σε ιδρύματα με αμιγή νοσηλευτική, αποστολή ή καθαρό φιλανθρωπικό χαρακτήρα. Η περίοδος αυτή είναι πολύ σημαντική γιατί γίνονται οι ρυθμίσεις και οι διεργασίες που θα καταλήξουν στο διαχωρισμό αυτό.

Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε τη λειτουργία των φιλανθρωπικών ιδρυμάτων και κυρίως των νοθοτροφείων και φτωχοκομείων – γηροκομείων, καθώς επίσης πώς αυτά συνέβαλαν στην αντιμετώπιση των αναγκών του πληθυσμού της εποχής εκείνης.

## ΝΟΘΟΤΡΟΦΕΙΑ Ή ΕΚΘΕΤΟΚΟΜΕΙΑ (ΟΡΦΑΝΟΤΡΟΦΕΙΑ)

### Κέρκυρα

Το εκθετοκομείο της Κέρκυρας δεν είναι γνωστό πότε ιδρύθηκε ακριβώς, πάντως ιδρύθηκε επί Βενετοκρατίας και το 1700 λειτουργούσε, όπως φαίνεται από συμβόλαια της εποχής.

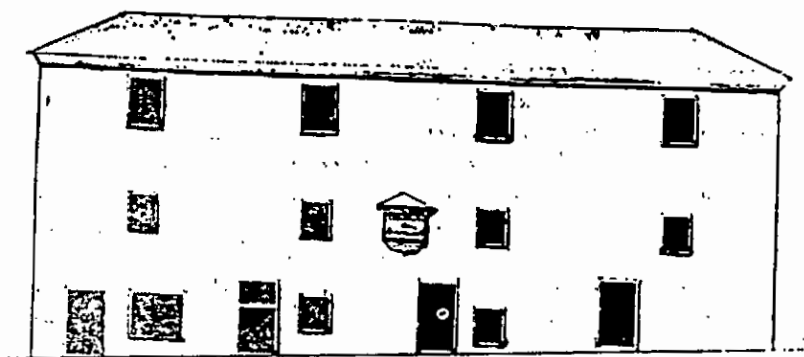
Το νοθοκομείο βρισκόταν κοντά στην πόρτα που οδηγεί προς τη χώρα, ήταν ένα συνηθισμένο διώροφο κτήριο που περιλάμβανε 4 δωμάτια στο ισόγειο και 4 στον πρώτο όροφο. Το προσωπικό του αποτελούσαν ένας χειρουργός με μισθό 5 δολάρια το μήνα, μια προϊσταμένη με 6 δολάρια το μήνα, και δύο νοσοκόμες με 4 δολάρια το μήνα. Οι γυναίκες αυτές έμεναν μόνιμα στο ίδρυμα. Επίσης, υπήρχε και ένας ιερέας με μισθό 4,5 δολάρια το μήνα για την χριστιανική αγωγή των τροφίμων κατά το δόγμα της Ανατολικής Εκκλησίας.

Σύμφωνα με τη στατιστική του Colonel Robinson, που είχε επισκεφτεί το ίδρυμα, από το Νοέμβριο του 1817 μέχρι το Φεβρουάριο του 1822 είχαν εισαχθεί 59 αγόρια και 56 κορίτσια. Από αυτά πέθαναν 10 αγόρια και 20 κορίτσια.

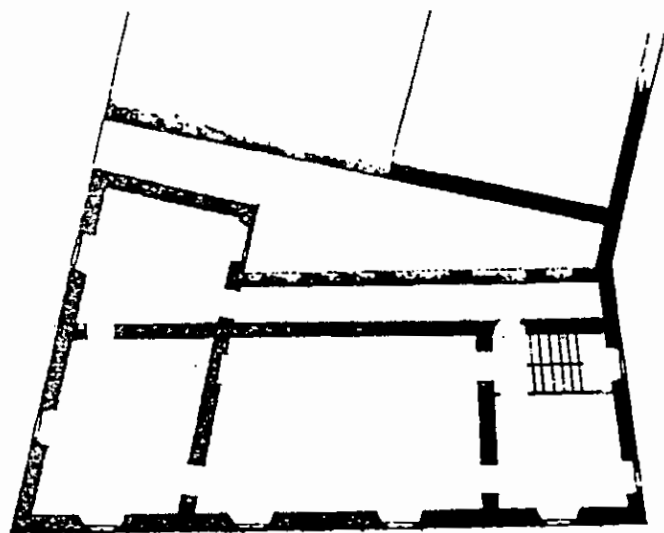
Στο τέλος του Φεβρουαρίου του 1822 υπήρχαν γραμμένα στο βιβλίο του Ιδρύματος 39 αγόρια και 50 κορίτσια νόθα, που διατρέφονταν έξω από το ίδρυμα με 145 οβολούς το μήνα (περίπου 1,5 δολάρια). Τα έξοδα αυτά καθώς επίσης τα έξοδα για τα φάρμακα, τα κλινοσκεπάσματα και άλλα είδη βάρυναν την κυβέρνηση.

Το ίδρυμα τηρούσε ένα κατάστιχο με το όνομα κάθε τροφίμου, την ημερομηνία εισόδου, θανάτου ή αναχώρησής του. Το ίδρυμα χορηγούσε 100 δολάρια στα κορίτσια όταν αυτά παντρεύονταν, ενώ τα αγόρια εκπαιδεύονταν σε τέχνες και τον τελευταίο χρόνο της παραμονής τους έπαιρναν ένα ορισμένο επίδομα από τους δασκάλους, που τους εκπαίδευαν στις τέχνες.

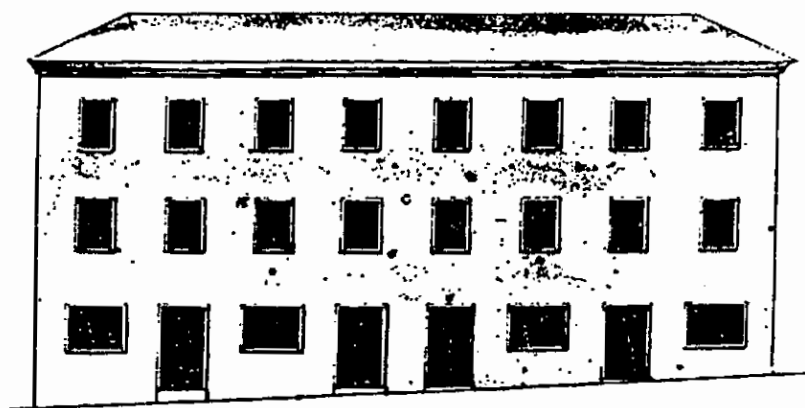
Με την άδεια της κυβέρνησης, πολλές οικογένειες μπορούσαν να υιοθετήσουν έναν τρόφιμο ή να τον πάρουν και να τον αναθρέψουν σαν παιδί τους. Στη συνέχεια, οι περισσότεροι τρόφιμοι που ανατρέφονταν σε οικογένειες υιοθετούνταν από αυτές.



*Εικ. 1. Το παλιό Νοσοτροφείο της Κέρκυρας (Ospedale del Bastardeli)*



*Εικ. 2. Κάτοψη του Νοσοτροφείου*



*Εικ. 3. Προτεινόμενο σχέδιο του νεώτερου Νοσοτροφείου*

Η θνησιμότητα μεταξύ των νόθων ήταν πολύ μεγάλη, μεταξύ των ετών 1770 και 1820 έγιναν δεκτά στο ορφανοτροφείο της Κέρκυρας 1439 παιδιά εκ των οποίων πέθαναν 1088. Οι ηλικίες που πέθαναν τα παιδιά δεν είναι γνωστές, σύμφωνα με μια στατιστική μεταξύ του Ιανουαρίου 1814 και Μαρτίου 1815 από τα 10 αγόρια του ιδρύματος που πέθαναν, 5 κάτω του ενός έτους, 2 μεταξύ ενός και δύο χρόνων, 1 μεταξύ πέντε και έξι, και 1 μεταξύ έξι και επτά. Από τα 20 κορίτσια που πέθαναν μεταξύ του Ιουνίου 1819 και Ιανουαρίου 1822, 16 ήταν κάτω του ενός έτους, και 4 μεταξύ ενός και δύο χρόνων. Η θνησιμότητα των παιδιών παραμένει μεγάλη και στα μεταγενέστερα χρόνια. Σύμφωνα με μια στατιστική σε διάστημα 5 χρόνων, δηλαδή από την 1<sup>η</sup> Μαΐου 1830 μέχρι 1 Μαΐου 1835 η θνησιμότητα ανερχόταν στο 75% των παιδιών που παραλήφθηκαν, επίσης από τις 31 Μαΐου 1835 μέχρι τις 31 Οκτωβρίου 1837 ο αριθμός των θανάτων ανερχόταν στους 50, δηλαδή πέθαναν 20 αγόρια και 30 κορίτσια. Η υψηλή αυτή νεογνική και βρεφική θνησιμότητα δεν είναι περίεργη αν αναλογισθούμε τις επιδημιολογικές, οικονομικές και περιβαλλοντολογικές συνθήκες της εποχής.

Τα παιδιά τα οποία τα εγκατέλειπαν σε ένα περιστρεφόμενο κιβώτιο του νοσοκομείου, χωρίζονταν σε τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τη γνώμη του νοσοκομείου.

1. **Κατηγορία:** Βλαστοί παράνομων σχέσεων, από τους οποίους οι μητέρες του ήθελαν να απαλλαγούν.
2. **Κατηγορία:** Βλαστοί γυναικών των πόλεων, που δεν φροντίζουν τα παιδιά τους και τα θεωρούν βάρος.
3. **Κατηγορία:** Βλαστοί φτωχών γυναικών, που λόγω φτώχειας δεν μπορούν να αναθρέψουν τα παιδιά τους και ελπίζουν ότι με αυτό τον τρόπο τα παιδιά τους θα ζήσουν και θα τραφούν.

Επίσης, στην Κέρκυρα υπήρχε ένα ίδρυμα για νόθα παιδιά του οποίου ο κανονισμός έγινε το 1844. Στις 31 Ιανουαρίου 1846 στο ίδρυμα διατρέφονταν 70 παιδιά. Στον επιχώριο κανονισμό του 1844 περί του ορφανοτροφείου της Κέρκυρας, αναφέρεται ότι πρέπει να ετοιμαστεί ένα κατάστημα χρήσιμο για την διατροφή των έκθετων παιδιών. Ο ίδιος κανονισμός καθόριζε ότι πρέπει έξω

από το κατάστημα να υπάρχει ένα ειδικό στροφείο ώστε να μην βλέπει κανείς αυτόν που αφήνει το βρέφος. Το ειδικό αυτό «στροφείο» η «ρολίνα» ήταν ένας τροχός με υποδομές εντοιχισμένους που περιστρεφόταν, ώστε, όταν κάποιος άφηνε ένα βρέφος σε μια υποδομή το περιέστρεφε και η υποδομή με το βρέφος έρχονταν στο εσωτερικό του ιδρύματος, χωρίς να φαίνεται ο άνθρωπος που το άφησε εκεί. Το ορφανοτροφείο αυτό βρίσκεται κοντά στο πολιτικό νοσοκομείο ώστε ορισμένοι υπάλληλοί του να εξυπηρετούν και το ορφανοτροφείο, το οποίο θα έχει κοινό μαγειρείο με εκείνο του πολιτικού νοσοκομείου.

Γενικός διευθυντής στο ορφανοτροφείο είναι ο διευθυντής γιατρός των δημοσίων νοσοκομείων και κοντά του βρίσκεται ένας βοηθός γιατρός των νοσοκομείων, ο οποίος αναλαμβάνει μαζί με την επιτήρηση του νοσοκομείου και την προσφορά ιατρικής βοήθειας στα έκθετα. Επίσης έχει την διαχείριση του καταστήματος μαζί με το δευτερεύοντα βοηθό του πολιτικού νοσοκομείου.

Στο ορφανοτροφείο υπάρχει ένας φύλακας για τα αρσενικά παιδιά και μια επιστάτρια για τα θηλυκά, μια υπηρέτρια και μια εσωτερική τροφός, τα καθήκοντα των οποίων καθορίζονται από τον εσωτερικό κανονισμό του ιδρύματος. Παράλληλα, στο ορφανοτροφείο υπήρχε ένας ιερέας του Ανατολικού δόγματος, ο οποίος είναι εφημέριος του ορφανοτροφείου και του πολιτικού νοσοκομείου. Το ορφανοτροφείο διέθετε ένα δάσκαλο, που δίδασκε τα παιδιά Ελληνικά και μαθηματικά. Για την καλή αγωγή και διαμονή των έκθετων φρόντιζαν ειδικές επιτροπές που τις αποτελούσαν κυρίες. Οι επιτροπές αυτές, εκλέγονταν κάθε διετία και συνέρχονταν μία φορά το μήνα για τη λήψη των απαραίτητων μέτρων για την καλή αγωγή και διαμονή των εκθέτων.

Μετά την παραλαβή των νηπίων από την εσωτερική τροφή του ορφανοτροφείου, ο εφημέριος τα βάπτιζε κατά την επικρατούσα ανατολική θρησκεία. Τα βρέφη στη συνέχεια τα εμπιστεύονταν σε εξωτερικούς τροφούς (βάγιες) που φρόντιζαν για την διατροφή τους για δύο χρόνια, ενώ τα θήλαζαν μόνον για έναν χρόνο. Ο διευθυντής γιατρός έλεγχε την καλή διατροφή των παιδιών από τις τροφούς, και όταν νόμιζε ότι η προσοχή τους ήταν ανεπαρκής μπορούσε να τα πάρει από αυτές και να τα δώσει σε άλλες. Αφού πέρασαν τα δύο χρόνια οι τροφοί ξανάφερναν τα έκθετα στο ορφανοτροφείο.

Εάν οι τροφοί ήθελαν να κρατήσουν και να υιοθετήσουν ένα παιδί με τη συναίνεση των συζύγων, η αρμόδια επιτροπή εξέταζε την οικονομική δυνατότητα της οικογένειας καθώς και την ηθικότητα της, όταν η επιτροπή είχε πλέον πειστεί ότι το έκθετο θα ζούσε καλά και θα είναι ασφαλές σε αυτή την οικογένεια, προχωρούσε σε οριστική παραχώρησή του για υιοθεσία. Το ίδιο συνέβαινε εάν κάποια οικογένεια ήθελε να υιοθετήσει ένα έκθετο. Η επιτροπή το παραχωρούσε αφού πρώτα είχε διενεργήσει τις απαραίτητες έρευνες.

Εάν κάποιος γονέας ή συγγενής ζητούσε το ορφανό ήταν υποχρεωμένο να πληρώσει τα χρήματα που είχε ξοδέψει το Δημόσιο Ταμείο για το έκθετο και οποιοδήποτε άλλο έξοδο είχε γίνει γι' αυτό.

Όπως αναφέραμε παραπάνω, στο ορφανοτροφείο παραδίδονταν μαθήματα Ελληνικών και βασικά στοιχεία αριθμητικής. Οι παραδόσεις γίνονταν τρεις ώρες την ημέρα εκτός Κυριακής και γιορτών από το δάσκαλο του ορφανοτροφείου.

Τα αρσενικά παιδιά που είχαν ηλικία μεγαλύτερη των 7 χρόνων, ασκούσαν στην πρακτική γεωπονία από το φύλακα ώστε να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις για να μπορέσουν να καλλιεργήσουν τα κτήματα που θα τους παραχωρούσε αργότερα η κυβέρνηση. Τα θηλυκά που ήταν πάνω από 7 χρονών, διδάσκονταν να πλένουν, να ράβουν, να σιδερώνουν από την επιστάτρια του ορφανοτροφείου.

Εάν από τις εξετάσεις που έκανε ο δάσκαλος αποδεικνυόταν ότι κάποιο από τα ορφανά ήταν προικισμένο με ιδιαίτερη εξυπνάδα, η επιτροπή έκανε ειδική σύσταση στην κυβέρνηση ώστε να του χορηγηθούν τα αναγκαία μέσα για να μπορέσει το παιδί αυτό να λάβει γραμματολογική εκπαίδευση ή άλλη ανάλογη εκπαίδευση στην επιστήμη ή την τέχνη που είχε φυσική κλίση.

Όταν τα παιδιά ενηλικιώνοντουσαν μπορούσαν να φύγουν από το ορφανοτροφείο. Πιο πριν όσοι θεωρούνταν ικανοί πρόσφεραν την εργασία τους στους κτηματίες οι οποίοι τους ζητούσαν από την αρμόδια επιτροπή. Η επιτροπή συμφωνούσε την αμοιβή των παιδιών, την οποία οι κτηματίες κατέθεταν στην Εξοικονομητική Τράπεζα (Ταμειευτήριο Φειδούς). Επίσης, εάν κάποιος τεχνίτης ζητούσε κάποιο έκθετο για να το διδάξει την τέχνη του, η

επιτροπή το παραχωρούσε μετά από την απαραίτητη έρευνα. Πολλές οικογένειες ζητούσαν, κορίτσια για να τις υπηρετούν, το ορφανοτροφείο τις παραχωρούσε μετά από την ανάλογη έρευνα που διενεργούσε η επιτροπή.

Εάν κάποιο κορίτσι το ζητούσαν για γάμο, το ορφανοτροφείο της παραχωρούσε ως προίκα το 1/6 της αμοιβής της και κάθε μήνα οι οικογένειες το κατέθεταν στην Εξοικονομητική Τράπεζα. Η επιτροπή προηγουμένως έπρεπε να πληροφορηθεί για την ηθικότητα και την αξιοχρεωσύνη του γαμπρού. Εάν οι κοπέλες μέχρι της ηλικίας των 25 ετών δεν παντρευόντουσαν, μπορούσαν να αποχωρήσουν από το ορφανοτροφείο παίρνοντας την προίκα αυτή.

Οι πόροι του ιδρύματος προέρχονταν από τη δημόσια επιχορήγηση και επιπλέον από μια Εταιρεία Αγαθοποιίας, στην οποία οι πολίτες κατέθεταν συνδρομές για την συντήρηση του ορφανοτροφείου. Επίσης, στις εκκλησίες της πόλης και των προαστίων τοποθετούνταν μικρά κιβώτια ελεημοσύνης με την επιγραφή «για τα ορφανά». Τα κιβώτια αυτά, κατά τη διάρκεια της λειτουργίας, περιφέρονταν στην εκκλησία για την συλλογή χρημάτων. Κάθε τρίμηνο ο ιερέας κάθε εκκλησίας παρέδιδε τα κιβώτια στον Αρχιεπίσκοπο, που είχε και το κλειδί. Ο Αρχιεπίσκοπος έδινε τα χρήματα στον Διευθυντή των Φιλανθρωπικών Καταστημάτων, που τα κατέθετε στην Εξοικονομητική Τράπεζα για να μοιραστούν στα ορφανά που έμεναν στο νοσοτροφείο την εποχή εκείνη.

Κάθε συμβολαιογράφος επίσης ήταν υποχρεωμένος να ρωτά τον διαθέτη κατά την σύνταξη της διαθήκης αν ήθελε να αφήσει κάτι στο ορφανοτροφείο.

Τα ορφανά, που αρρώσταιναν, θεραπεύονταν σε ειδικό δωμάτιο στο πολιτικό νοσοκομείο ή στο ορφανοτροφείο με φάρμακα που χορηγούσε το φαρμακείο του πολιτικού νοσοκομείου. Τα ορφανά, που πέθαναν, θάβονταν σε κοιμητήριο ειδικό «δια τους αποθαμένους του πτωχοκομείου».

### **Μαρίνιο Ορφανοτροφείο**

Το ορφανοτροφείο αυτό βασίστηκε στην ιδιωτική πρωτοβουλία και συστήθηκε με την διαθήκη του Πρόσφορου Μαρίνη, στις 24 Οκτωβρίου 1694, που άφησε την περιουσία του στη Μονή της Υπεραγίας Θεοτόκου Χρυσοπηγής των Κασταλλάνων Μέσης, για να συστηθεί ειδικό σεμινάριο (σχολείο) διάρκειας

6 χρόνων και να συντηρούνται από τα χρήματα αυτά, 6 νέοι ηλικίας 11 έως 12 ετών, για να σπουδάσουν Ελληνικά και Λατινικά γράμματα. Το ίδρυμα αυτό διατηρήθηκε μέχρι το τέλος της Αγγλοκρατίας.

### **Κεφαλονιά**

Στην Κεφαλονιά δεν υπήρχε ιδιαίτερο νοσοκομείο, το νοσοκομείο είχε ειδική υπηρεσία υποδοχής για τα έκθετα. Στον τοίχο υπήρχε ένα ξύλινο στροφείο με ειδικές θέσεις για να τοποθετείται το βρέφος, που ήταν καρπός «αισχρότητας, πείνας ή αιμομιξίας» κατά το Σολωμό. Το βρέφος το παραλάμβανε η υπηρέτρια του καταστήματος από το στροφείο, η οποία ειδοποιούσε τον επόπτη του νοσοκομείου ώστε να ορισθεί από την διοίκηση τροφός για να αναλάβει την διατροφή του βρέφους. Στο ίδρυμα αυτό εγκαταλείπονταν συνήθως κάθε χρόνο 20 έως 30 παιδιά και τα έξοδά του έφταναν στις 300 στερλίνες κάθε χρόνο.

Εάν το βρέφος είχε βαπτιστεί, αναγραφόταν το όνομα του σε ένα χαρτί ανάμεσα στις φασκίες, αν δεν υπήρχε τέτοιο σημείωμα, ο παπάς βάπτιζε το βρέφος. Η τροφός έπαιρνε μισθό 6 στερλίνες το μήνα και ήταν υποχρεωμένη μια φορά το μήνα να φέρει το βρέφος στο γιατρό που το εξέταζε και έδινε αναφορά για την υγεία του στην δικαστική αρχή. Τα βρέφη αφήνονταν στις τροφούς μέχρι την ηλικία των 6 ή 7 χρόνων.

Πολλές οικογένειες ευγενών ή ευκατάστατων αγροτών ζητούσαν τα παιδιά αυτά με την ιδέα ότι επειδή δεν γνώρισαν γονείς θα μπορούσαν να αγαπήσουν την οικογένεια και να γίνουν μέλος αυτής. Τα παιδιά αυτά που παραλαμβάνονταν από οικογένειες ονομάζονταν στην Κεφαλονιά «ψυχοπαίδια». Το ορφανοτροφείο και το αστικό νοσοκομείο λειτουργούσαν με έξοδα της κυβέρνησης.

### **Ζάκυνθος και άλλα νησιά**

Στην Ζάκυνθο λειτουργούσε ένα ορφανοτροφείο, όπου στεγαζόταν και το γηροκομείο και το οποίο είχε κτιστεί μερικά χρόνια πριν με έξοδα της κυβέρνησης. Το ίδρυμα βρισκόταν στο βορειότερο άκρο της πόλης και το



επιθεωρούσαν δύο έμμισθοι ντόπιοι πολίτες. Το ίδρυμα απασχολούσε έναν γιατρό και έναν χειρουργό με μηνιαίο μισθό 10 και 12 δολάρια αντίστοιχα. Το ίδρυμα χωριζόταν σε τρεις κλάδους, το ορφανοτροφείο, το ίδρυμα για τις φτωχές γυναίκες και το ίδρυμα για τους φτωχούς άνδρες.

Το ίδρυμα το υποστήριζε οικονομικά η κυβέρνηση, αλλά είχε και δικούς του πόρους που προέρχονταν από δωρεές και από τα κιβώτια των φτωχών που ήταν τοποθετημένα στις εκκλησίες. Από το 1809 έως το τέλος της Αγγλοκρατίας είχαν εισαχθεί 216 ορφανά, από τα οποία πέθαναν τα 84, ζητήθηκαν πίσω από τις οικογένειές τους τα 6, υιοθετήθηκαν από οικογένειες τα 23, ενώ δόθηκαν στις τροφούς τα 86, έτσι έμειναν στο ίδρυμα 17 ορφανά. Το ορφανοτροφείο στεγαζόταν στον πάνω όροφο του ιδρύματος, όπου μπορούσαν να διαμείνουν 34 παιδιά.

Σύμφωνα με αυτά που γνωρίζουμε από τον Ζώη, το νούμερο των έκθετων αγοριών και κοριτσιών κατά την 17<sup>η</sup> Ιουνίου του 1843 ήταν 210 και οι δαπάνες για την μηνιαία τους συντήρηση δεν ξεπερνούσε τα 464 δίστηλα, στις 26 Ιουνίου του 1854 καθώς και 9/21 Μαρτίου 1861 ορίστηκαν κανονισμοί που βοήθησαν κατά πολύ το εκθετοκομείο. Ένα ακόμα μέρος στο οποίο δεν υπήρχε ορφανοτροφείο ήταν η Λευκάδα και η συντήρησή τους γινόταν μέσω του αστικού νοσοκομείου της περιοχής και οι δε δαπάνες γίνονταν από δαπάνες που παραχωρούσε η κυβέρνηση και οι οποίες συμπεριλάμβαναν την σίτιση των παιδιών και την παραμονή τους. Το κόστος κατά κεφαλήν αντιστοιχούσε σε 3 δολάρια. Από αναφορές του Heppen γνωρίζουμε τα παιδιά που έφταναν σε μια ηλικία μάθαιναν διάφορες τέχνες. Ήταν γνωστό επίσης ότι ελάχιστα από αυτά τα παιδάκια κατάφερναν να φτάσουν σ' αυτή την ηλικία λόγω της αυξημένης θνησιμότητάς τους.

Επίσης, στον κατάλογο Seaton μαζί με το αστικό νοσοκομείο γίνεται αναφορά και στο «orfanotrofio». Στην περιοχή της Ιθάκης δεν υπήρχε ορφανοτροφείο και το σύστημα της περίθαλψης των παιδιών γινόταν πάλι μέσω δαπανών της κυβέρνησης τα οποία ήταν εγκαταλελειμμένα. Από τον κατάλογο Seaton επίσης γνωρίζουμε ότι στα Κύθηρα δεν υπήρχαν νοθοτροφεία. Επίσης, από εκεί μαθαίνουμε ότι το 1846 τρία νόθα συντηρούνται από την κυβέρνηση

μέσω δημοσίων δαπανών, όπως επίσης στους Παξούς, όπου υπάρχει αναφορά για την συντήρηση ενός ακόμα νόθου παιδιού το οποίο συντηρούσαν οι δημόσιες κρατικές δαπάνες.

## **ΦΤΩΧΟΚΟΜΕΙΑ – ΓΗΡΟΚΟΜΕΙΑ**

### **Κέρκυρα**

Ο Hennen διαπιστώνει ότι στην Κέρκυρα τα πρώτα τρία χρόνια δεν υπήρχαν ιδρύματα με την κανονική τους μορφή, όπως δηλαδή για την παραμονή των άπορων ή οποιοσδήποτε άλλος πόρος για τους άπορους εκτός από το μικρό σπίτι στο οποίο μπορούσαν να διαμένουν, το οποίο, όμως, δεν ήταν εκείνα τα χρόνια σε καλή κατάσταση λόγω έλλειψης πόρων. Κατά το ίδιο διάστημα είχε ήδη μπει σε εφαρμογή ένα εξαιρετικό σχέδιο για την ίδρυση ιδρύματος στην περιοχή του Τελωνείου όπου πραγματοποιήθηκε με την συμπαράσταση και βοήθεια του Κολονέλο Robinson.

Σ' αυτό το αστικό νοσοκομείο γίνονται δεκτοί μόνο οι χριστιανοί πληροφορία που γνωρίζουμε από τον Hennes. Επίσης, από τον ίδιο συγγραφέα μαθαίνουμε ότι στην ύπαιθρο δεν υπήρχαν φτωχοκομεία.

Επίσης, από τον Davy (1842) μαθαίνουμε ότι στα νησιά του Ιονίου δεν υπάρχουν νόμοι για την πρόνοια σχετικά με τους άπορους όπως επίσης και ότι δεν υπάρχουν ειδικά φτωχοκομεία ή κάποιο μέρος για την προστασία και φροντίδα των φτωχών.

Ο Sir Howard Douglas είχε προνοήσει σχετικά με την δημιουργία ενός φτωχοκομείου που θα κάλυπτε τις ανάγκες αυτών των ανθρώπων και είχε επίσης κάνει ένα οικονομικό πλάνο σε σχέση με τη λειτουργία του. Όπως αναφέρει ο Davy ο Sir Howard Douglas είχε ιδρύσει στην Κέρκυρα ένα τέτοιο φτωχοκομείο το οποίο τελικά καταργήθηκε μετά από κάποιο διάστημα.

Το 1846 μέσω του καταλόγου Seaton πληροφορούμαστε ότι οι δημόσιες δαπάνες είναι αυτές οι οποίες συντηρούν το αστικό νοσοκομείο καθώς και το φτωχοκομείο. Μας πληροφορεί επίσης ότι το ίδρυμα φτωχών (Poor Hospital) ανήκει στην αδελφότητα της εκκλησίας Υπεραγίας Θεοτόκου Σπηλιωτίσσης και

αναφέρεται στους κανονισμούς της 17<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 1840 και του 1845 για το νοσοκομείο των φτωχών. Μας λέει επίσης, για ένα ίδρυμα για την περίθαλψη των απόρων το οποίο συντηρούσαν ιδιώτες, όπως επίσης και ένα φτωχοκομείο. Σύμφωνα με την πράξη της Γερουσίας προβλέπεται σύσταση οικημάτων καταφυγής για τους φτωχούς. Παρόμοια οικήματα υπάρχει η δυνατότητα και στα γύρω νησιά από τη στιγμή που το επιχώριο Συμβούλιο ενημερώνει την κυβέρνηση ότι υπάρχει πραγματική ανάγκη για την δημιουργία του και να βρει πως θα γίνει η σύστασή τους δηλαδή ποια μέσα και ποιοι πόροι θα χρησιμοποιηθούν γι' αυτό.

Με τον ίδιο νόμο το Συμβούλιο θα υποδείξει τον τρόπο δημιουργίας του καταστήματος και θα προσδιορίσει και τα μέσα δηλαδή τους πόρους για την πραγματοποίησή του. Επίσης, στο νόμο υπογραμμίζεται ότι μετά την πραγματοποίηση των καταστημάτων απόρων η ζητιανιά θα τιμωρείται και οι δρόμοι της περιοχής θα πρέπει να αδειάζουν από τους άπορους ζητιάνους.

Το επιχώριο συμβούλιο, το 1845, δημιουργεί επιτροπή η οποία συγκροτείται από δύο ιερείς και από δύο έγκριτους πολίτες του νησιού και με πρόεδρο τον «επί της θρησκείας επιχώριο αξιωματικό». Στόχος της επιτροπής είναι η συλλογή υπογραφών από τα σπίτια της πόλης με βάση συγκεκριμένη κατάσταση, στην οποία αναγράφεται η συνεισφορά των πολιτών στις διάφορες φιλανθρωπικές δραστηριότητες που καλύπτουν τις ανάγκες αυτών που τις χρειάζονται.

Οι προσφορές αυτές θα μαζεύονται καθώς επίσης και τα χρήματα από τους δίσκους των απόρων στις εκκλησίες και θα μπαίνει το ποσό αυτό στο Ταμείο Ιερού Δανειστικού Καταστήματος και θα βρίσκεται στη διάθεση της επιτροπής για την συντήρηση του καταστήματος που θα μένουν και θα σιτίζονται οι φτωχοί που θα αναγνωρίσει ο νόμος.

Στην Κέρκυρα το επιχώριο συμβούλιο θα ορίσει το μέρος όπου θα πραγματοποιηθεί το φτωχοκομείο και θα αποζητά χωρίς δίπλα στο νοσοκομείο απόρων. Επίσης, η επιτροπή οργανώνει τη διοίκηση του ιδρύματος και κανονίζει και τις σχετικές λεπτομέρειες για τη λειτουργία του. Το ίδρυμα αυτό θα έχει τη δυνατότητα να ανοίξει όταν το σύνολο των υπογραφών των ιδιωτών που

παρέχουν τα χρηματικά ποσά είναι ανάλογος των εξόδων του φτωχοκομείου. Σ' αυτό θα μπορούν να εισέλθουν οι επαιίτες της πόλης της Κέρκυρας ενώ οι επαιίτες των περιχώρων ή και των γύρω νησιών θα γίνονται δεκτοί μόνο από τα οικεία φτωχοκομεία τους και όχι απ' αυτό.

Νόμος του 1846 αναφέρει ότι «διαχείρισις των εν Κερκύρα νοσοκομείων ασύλων, του φτωχοκομείου και παντός άλλου ευσεβούς καταστήματος παραπλήσιας φύσεως ανατίθεται εις την άμεση διεύθυνσιν και διαχείρισιν της ιατρικής επιτροπής». Η επιτροπή εκτός από τα υπόλοιπα ιδρύματα έχει τον έλεγχο και του ορφανοτροφείου. Επίσης, η επιτροπή έχει και την αρμοδιότητα της φροντίδας σε σχέση με θέματα που αφορούν την υγεία της πόλης αλλά και της υπαίθρου του νησιού. Υπό την προεδρία της επιτροπής τελεί ο Ύπαρχος της Κέρκυρας καθώς επίσης και οι καθηγητές της Ιατρικής.

Ο πρωτογιατρός της Κέρκυρας σε συνδυασμό με τα υγειονομικά του καθήκοντα φροντίζει και θέματα σχετικά με την οργάνωση των νοσοκόμων του φτωχοκομείου καθώς και των λοιπών ασύλων και τέλος την περίθαλψη των ασθενών στην πόλη. Ο πρωτογιατρός επικουρείται του βοηθού του. Το φτωχοκομείο θα έχει επί μονίμου βάσεως έναν ιατρό χειρουργό ο οποίος θα μισθώνεται και ο οποίος θα έχει την ευθύνη για την διεύθυνση στο εσωτερικό του φτωχοκομείου και του ταμείου του και φυσικά θα είναι κάτω από την επίβλεψη του πρωτογιατρού.

Ο αρχίατρος ή ο βοηθός του σε περίπτωση που λείπει ο πρώτος θα πρέπει να βρίσκεται στο φτωχοκομείο για ιατρικές συμβουλές και επίσης για χορήγηση φαρμάκων στους απόρους επί καθημερινής βάσεως μεταξύ 7 και 8 κατά τις πρωινές ώρες και από 3 μέχρι 4 το απόγευμα. Επίσης, από τις 10 έως τις 12 καθημερινά θα είναι στο φτωχοκομείο ένα μέλος από την επιτροπή των απόρων το οποίο θα έχει εφημερία με σκοπό να δέχεται αιτήσεις φτωχών για βοήθεια. Τις αιτήσεις αυτές τις λαμβάνει ο πρόεδρος της επιτροπής, απ' αυτή αποφασίζεται εάν και σε ποιους θα δοθεί βοήθεια και σε περίπτωση που αυτή εγκριθεί γίνεται η παραπομπή της αίτησης στην «Ιερή Παρακαταθήκη» για την πραγματοποίησή της. Επίσης, το φτωχοκομείο έχει φύλακα που προσέχει το κατάστημα για την ασφάλειά του.

Το επιχώριο συμβούλιο της Κέρκυρας κατά την περίοδο του 1846 στις 18 Φεβρουαρίου αποφασίζει και ανακοινώνει στην επιτροπή το άνοιγμα του φτωχοκομείου και αποφασίζει ότι στο κατάστημα θα μπορούν να εισέλθουν μόνον αυτοί, οι οποίοι έχουν τη σύμφωνη γνώμη όλων των μελών της επιτροπής. Την ίδια κιόλας ημέρα ξεκινά η περιφορά του δίσκου στην εκκλησία, τα χρήματα του οποίου πηγαίνουν στο κατάστημα.

Μαζί με το φτωχοκομείο δημιουργούνται στην πόλη της Κέρκυρας και το βοηθητικό φτωχοκομείο σε εγκαταστάσεις τις οποίες συνεχίζει να διευθύνει το ίδιο το φτωχοκομείο που προαναφέραμε και πιο συγκεκριμένα η επιτροπή αυτού. Σ' αυτό όλοι οι άποροι οι οποίοι αναγνωρίζονται επίσημα και έχουν πραγματικά την ανάγκη της ιατρικής περίθαλψης έχουν τη δυνατότητα κάποιες ώρες και ημέρες να πηγαίνουν για εξετάσεις από τον πρωτογιατρό ή ακόμα και τον βοηθό του και επίσης να λαμβάνουν τα φάρμακά τους δωρεάν με τις σχετικές συνταγές που τους δίνουν από το φτωχοκομείο οι γιατροί όσο για τα φάρμακα τα βρίσκουν από τον «Εργολάβο Φαρμακοποιό». Οι δημόσιοι γιατροί από την άλλη υποχρεώνονται να κάνουν επισκέψεις το ελάχιστο μια φορά την εβδομάδα στο φτωχοκομείο και να προσφέρουν τις υπηρεσίες του στους ασθενείς του καταστήματος.

Στο κατάστημα γίνονται δεκτοί σύμφωνα πάντα με τους κανονισμούς μόνον όσοι δεν έχουν κανένα άλλο συγγενή στον κόσμο ή ακόμα και φίλο ή όσοι για κάποια νόσο ή αναπηρία που τους καθλώνει έγκλειστους στα σπίτια με την προϋπόθεση ότι αν είχαν τα μέσα (ιατρικά) θα είχαν τη δυνατότητα ανάκτησης της υγείας τους, όπως επίσης να δίνεται βοήθεια σε ανήμπορους ανθρώπους είτε λόγω ασθένειας είτε λόγω γηρατειών.

Το 1855, σύμφωνα με τον εσωτερικό κανονισμό «Οι πτωχοί Ιόνιοι ανήκαν εις το εργάζεσθαι ως επαίται θέλουν πέμπεσθαι παρά τω Πτωχοκομείω ου τινα οι πόροι θέλουν επαυξάνεσθαι κατά τας χρείας. Θέλουν παραδέχεσθαι δε τα άτομα εκείνα άτινα απολύτως ενδεή αυτά ευρίσκονται εις κατάστασιν ενδείας και απομονώσεως ή φυσικών ελλειμμάτων ώστε να μη δύνανται να ζωοτρέφονται άνετης των άλλων βοήθειας. Η επιτροπή του πτωχοκομείου οφείλει να τους παραδέχεται κατά συνέπειαν διάταξης του Επαρχιακού

Συμβουλίου το οποίο θέλει αποφαίνεται εν προκειμένω μετά το αποδεικτικόν της εκτελεστικής Αστυνομίας εξ ου να προκύπτει η ένδεια και η ανικανότητα ως είρηται» (αρθρ. 6).

Η επιτήρηση, αλλά βασικότερα η γενική διαχείριση των αγαθοεργών καταστημάτων ανήκει στο επιχώριο συμβούλιο και ειδικότερα στον επιχώριο αξιωματικό της πολιτικής αστυνομίας και των αγαθοεργών καταστημάτων, το οποίο έκανε γνωστές στο επιχώριο συμβούλιο τις παρατηρήσεις του σε σχέση με τα δημόσια καταστήματα απ' την άλλη η γενική διεύθυνση είναι στο χέρι του αρχίατρου και η ειδικότερη διεύθυνση καθώς και η εσωτερική λειτουργία των καταστημάτων στους γιατρούς ή χειρουργούς των νοσοκομείων και των άλλων ασύλων.

### **Κεφαλονιά**

Στην περιοχή της Κεφαλονιάς δεν παρουσιάζεται τέτοια πιο οργανωμένη δραστηριότητα υπό τη μορφή φτωχοκομείων, αλλά τα πράγματα είναι πιο ανοργάνωτα δηλαδή η παροχή υπηρεσιών εμφανίζεται με τον εξής τρόπο ο γιατρός αλλά και ο χειρουργός της περιοχής βλέπουν τους απόρους και η αμοιβή τους για την υπηρεσία που παρέχουν σ' αυτούς τους ανθρώπους ανέρχεται μηνιαίως στα 30 δολάρια.

Από τον κατάλογο του Seaton όμως μαθαίναμε ότι σε περιπτώσεις που τα κρεβάτια του νοσοκομείου αδειάζουν τότε τις κενές θέσεις καταλαμβάνουν ασθενείς φτωχοί οι οποίοι έχουν την ανάγκη μιας παροδικής έστω βοήθειας. Μαθαίνουμε επίσης ότι το έτος 1844 δημιουργείται το ίδρυμα «φιλευσπλάχνου εταιρίας» στην περιοχή Αργοστολίου απ' ότι πιστεύεται από ιδιώτες.

### **Ζάκυνθος**

Όπως γνωρίζουμε στην περιοχή της Ζακύνθου το φτωχοκομείο είναι ένα από τα μέρη του επωνομαζόμενου «ορφανοτροφείου» το οποίο τμηματοποιείται σε ορφανοτροφείο σε νοσοκομείο και φιλοξενεί αποκλειστικά άνδρες και σε νοσοκομείο που φιλοξενεί γυναίκες. Η πτέρυγά του ήταν στο ισόγειο του κτιρίου και σ' αυτό έμεναν 37 άνδρες και γυναίκες. Ο Hennen δεν βρίσκει καθόλου

καλές τις υπηρεσίες που παρέχει το ίδρυμα θεωρεί για παράδειγμα ότι τα γεύματα των ασθενών δεν είναι τα ανάλογα και είναι χαμηλής ποιότητας και ποσότητας και αυτό έχει να κάνει με την κακή οργάνωση και διοίκηση που παρέχει ο (Priore) διευθυντής του τότε ιδρύματος του οποίου η βασική τελικά εργασία ήταν η πώληση φαρμάκων στο νησί.

Κατά το διάστημα αυτό η Ζάκυνθος έχει καταφέρει και έχει δημιουργήσει σημαντική φιλανθρωπική δραστηριότητα η οποία υποστηρίζεται κατά κύριο λόγο από την ιδιωτική πρωτοβουλία.

### **Ιδιωτικά Φιλανθρωπικά Ιδρύματα Ζακύνθου**

Κατά την περίοδο του 1821, στη Ζάκυνθο δημιουργήθηκε η Ιατροχειρουργική Εταιρεία η οποία το έτος 1832 έφτιαξε το δικό της κατάστημα για τους «ενδεείς ασθενείς» αυτό βρήκε σημαντική ανταπόκριση από βοήθεια από ντόπιους αλλά και γένους οι οποίοι με τη συμμετοχή τους σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις ενίσχυσαν σημαντικά αυτό.

Η γνωστή την περίοδο εκείνη εφημερίδα του Ενωμένου Κράτους των Ιονικών Νήσων παρουσιάζει την ίδρυση ως εξής: «Η Ιατροχειρουργική Εταιρεία ολίγους μήνας μετά την σύστασίν της έκαμε κατάστημα δια τους ενδεείς ασθενείς, το οποίον διευθύνει η ίδια. Μη ευχαριστηθέντες οι φιλάνθρωποι προφέσσορες εις το να προσφέρουν δωρεάν τους κόπους των, καθώς εσυνήθιζαν και πρότερον εις τα ίδια σπίτια των ενδεών εστοχάσθησαν προσέτι να προβλέψουν το κατάστημα με τα αναγκαία ιατρικά άνοιγαν συνεισφοράν εις την οποίαν συνέδραμαν αμέσως πολλοί των εντοπίων και των εις την Νήσον και των γενών, και με τα όσα εσύναξαν από μερικής θεατρικής παραστάσεις παρουσιασθείσας από τους κυρίους φιλοκάλους του τόπου κατά την ευχαρίστησιν των ημπόρεσαν να επιτύχουν τον επιθυμητόν σκοπόν των και να ευρεθούν εις κατάστασιν να βοηθήσουν την ανθρωπότητα, όταν μάλιστα καταπολεμήται από την πτωχείαν και από ταις ασθένειαις».

Πρέπει να πούμε ότι εκτός του φιλανθρωπικού ιδρύματος της Ιατροχειρουργικής εταιρείας Ζακύνθου υπήρχαν και άλλα καταστήματα τα οποία λειτουργούσαν με βάση τους την ιδιωτική πρωτοβουλία.

### **α) Ίδρυμα Κομούτου**

Η ίδρυση του «γραιοκομείου οφείλεται στην πρωτοβουλία του Κόμη Δημητρίου Κομούτο το έτος 1653 σκοπός αυτού ήταν να «διαιτώνται, τρέφονται και ενδύονται πτωχαί γραιοί μέχρι θανάτου αυτών» αυτό κατάφερε να επιβιώσει έως τις αρχές του αιώνα μας. Ο Σπύρος Δεβιάλης έχει κάνει αναφορές για την φιλανθρωπική δραστηριότητα του Κόμη Δημητρίου Κομούτο.

Ο Seaton αναφέρει αρκετά σε σχέση με το ίδρυμα του Κομούτο πράγμα το οποίο μας κάνει να πιστεύουμε ότι θεωρείται από τα σημαντικά ιδρύματα της περιόδου αφού υπήρχαν και αναφορές στην ποιότητα των παροχών που προσέφερε αυτό.

Άλλος ένας που αναφέρεται στην προσφορά του ιδρύματος αυτού είναι ο Hennes ο οποίος υπογραμμίζει ότι ο Πρίγκηπας Κομούτου αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου όλες τις δαπάνες του Ιδρύματος. Στο ίδρυμα αυτό διέμεναν 24 γυναίκες συνήθως ηλικίας άνω των 50 μάλιστα υπάρχει σχετική ένδειξη στην προτίμηση των γηραιών γυναικών του ιδρύματος για ηλικίες άνω των 50 επάνω στην πόρτα του ιδρύματος. Οι γυναίκες αυτές σιτίζονταν από το ίδρυμα όπως επίσης κοιτάζονταν μέχρι το θάνατό τους και πάντα με τις εισφορές της οικογένειας Κομούτου.

### **β) Γηροκομείο Μαρτινέγκου Γανίτα**

Το 1837, ο κόμης Γερουσιαστής Διονύσιος Μαρτινέγκος Γανίτας αφήνει διαθήκη με την οποία ζητάει την ίδρυση του Γηροκομείου. Σχετική επιγραφή στην πρόσοψη του «Γηροκομείου» αναφέρει «Οίκος δι' ευπρεπές καταφύγιον του Διονυσίου Μαρτινέγκου Γανίτα». Για να μπορέσει να συντηρηθεί το γηροκομείο ο Γανίτας αφήνει όλη του την περιουσία καθώς επίσης και το αρχοντικό του το οποίο αποτέλεσε την οικεία του, μέχρι τα τελευταία χρόνια της ζωής του.

Πολλοί από τους φτωχούς καλώς οικογενειών αλλά και φτωχονοικοκυραίων έμειναν εκεί. Η διαχείριση του ιδρύματος γινόταν από δωδεκαμελή επιτροπή πολιτών που θεωρούνταν έντιμοι και η εκλογή τους γινόταν από το Κυβερνητικό Συμβούλιο της οποίας την προεδρία τελούσε ο



Αρχιεπίσκοπος. Επίσης, το ίδρυμα αναφέρεται στον κατάλογο του Seaton πράγμα που μας κάνει να πιστεύουμε ότι θεωρείται από τα σημαντικά ιδρύματα και επίσης γίνονται αναφορές στο ότι βοηθούσε στην αποκατάσταση φτωχών κοριτσιών. Το ίδρυμα αυτό βρίσκονταν σε κεντρικό σημείο της πόλης το οίκημα ήταν ένα εξαιρετικό αρχαίο οικοδόμημα. Αναφέρει ο Δεβιαζής ότι «δεν είναι πτωχοκομείον ουδέ γηροκομείον κατά την γνωστήν σημασίαν της λέξεως ...» παρά το θεωρούσε ως ευγενές καταφύγιον.

#### **δ) Άσυλο Βαλλιάνου – Πρεπαί**

Η ίδρυση του συγκεκριμένου ασύλου έγινε από τον Νικόλαο Βαλλιάνο Πρεπό που στις 2/14 Σεπτεμβρίου του 1849 αφήνει με τη διαθήκη του την οικία του στη θέση Μακρύ Καντούνι και το οποίο θα καλύπτει τις ανάγκες τεσσάρων απόρων γυναικών και θα είχε τη μορφή ασύλου.

#### **ε) Ιερό Ταμείο**

Το 1789 στη Ζάκυνθο δημιουργείται το Καλούμιο Ιερό Ταμείο κατάφερε να επιζήσει και κατά την περίοδο της Αγγλοκρατίας όπου μάλιστα κατάφερε να πολλαπλασιάσει τα αρχικά κεφάλαια του ταμείου του, επίσης κατά το διάστημα αυτό έκανε και μετατροπές στον κανονισμό του ασύλου. Ιερείς έκαναν καταθέσεις από μικροποσά στο ταμείο του ιδρύματος με τα οποία βοηθούσαν αρρώστους και φτωχούς συναδέλφους τους να τρέφονται και να συντηρούνται.

ε) Το έτος 1831 στις 27 Απριλίου ο Σπυρίδων Ψημάρης στη μνήμη της κόρης του Αθηναΐδος όρισε τη διαθήκη του την κατάθεση ποσού από την περιουσία του της περιουσίας του στο ενεχυροδανειστήριο οι τόκοι του ποσού αυτού κάθε χρόνο έπαιρναν σαν προίκα τρεις από τις κοπέλες ηλικίας 16 έως 30 ετών όταν επεδίωκαν καλή διαγωγή μέσα στο έτος. Το ίδρυμα του Σπυρίδωνα Ψημάρη ονομάστηκε «Αγαθοεργό Ίδρυμα της μακαρίτιδος Αθηναΐδος Ψημάρη, ιδρυθέν παρά του πατρός αυτής Σπυρίδωνος όστις δυστυχώς επέζησεν αυτής».

### στ) Κληροδότημα Νικολάου Ραφτοπούλου

Ο Νικόλαος Γ. Ραφτόπουλος στη διαθήκη του, που αφήνει στις 15/27 Σεπτεμβρίου του 1837 καταθέτει στο ενεχυροδανειστήριο της Ζακύνθου το ποσό των 1000 ταλλήρων με σκοπό κάθε χρόνο ένα από τα ηθικά κορίτσια της πόλης που διαλέγεται με κλήρο να παντρεύεται.

#### **Άλλα νησιά**

Στην περιοχή της Λευκάδας δεν συναντάμε ειδικό φτωχοκομείο. Στον γνωστό πλέον κατάλογο του Seaton γίνεται γνωστό ότι υπάρχουν τουλάχιστον 30 άτομα τα οποία σιτίζονται εκτός του νοσοκομείου και επίσης υπογραμμίζεται ότι υπάρχει το άσυλο Marazzo το οποίο είναι ιδιωτικό. Επίσης, από τον κατάλογο του Seaton γνωρίζουμε ότι στα Κύθηρα δεν πραγματοποιείται ανάλογη δραστηριότητα.

Πιο συγκεκριμένα, για την Ιθάκη αναφέρει ότι οι άποροι, οι οποίοι βρίσκονται σε αρκετά μεγάλη ηλικία και χρειάζονται νοσοκομειακή περίθαλψη εξαιτίας της έλλειψης νοσοκομείου, επίσης οι γιατροί του δημοσίου παρακολουθούν τους ασθενείς και τους παρέχουν φάρμακα με δημόσια δαπάνη. Από τη στιγμή βέβαια που η υγεία τους χαρακτηρίζεται ως καλή αλλά άποροι μεν έχουν το δικαίωμα να βοηθούνται από την ιδιωτική φιλανθρωπία.

Επίσης, στο νησί αναφέρεται στον κατάλογο του Seaton η ύπαρξη μίας διαφορετικής τάξης του λαού, η οποία παρά το γεγονός ότι βρίσκεται σε πολύ κακή οικονομική κατάσταση, παρ' όλα αυτά διαθέτει ακόμα μια οικία και κάποιο πενιχρό ποσό συντήρησης συγκεκριμένα ο κατάλογος αναφέρει «μια σκεπή για να σκεπασθεί και ορισμένοι έχουν ένα πολύ ασήμαντο εισόδημα».

Για άλλη μία φορά από αναφορές του Seaton μαθαίνουμε ότι στους Παξούς υπάρχει το ίδρυμα του Φαναριώτη, το οποίο είναι κληροδότημα με τους τόκους του οποίου δίνονται στους και μεγάλους σε ηλικία ασθενείς οι οποίοι δεν είναι σε θέση να εργαστούν.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

## Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επιχείρηση είναι η οικονομική μονάδα, η οποία έχει τα γνωρίσματα των υπολοίπων μονάδων (δηλαδή συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής, οργάνωση μέσων και δραστηριοτήτων, διάρκεια, αντιμετώπιση κινδύνων, επιδίωξη αποτελεσματικότητα ενεργειών κλπ.) αποβλέπει στην πραγματοποίηση κέρδους που περιέρχεται τελικά στον φορέα της. Το κέρδος αυτό πρέπει να είναι μεγαλύτερο από την ανταμοιβή εξαρτημένης απασχόλησής του (δηλαδή του φορέα της).

### ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις με βάση το κριτήριο μεγέθους τους, μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε κατηγορίες: Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις τύπου νάνου, στις μικρές, στις μεσαίου μεγέθους, στις μεγάλες, και στις πιο μεγάλες τύπου γίγαντα επιχειρήσεις.

Η δομή της επιχείρησης δεν είναι ίδια για όλες τις κατηγορίες αλλά ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Στη συνέχεια εξετάζουμε την εξέλιξη της επιχείρησης από πλευράς μεγέθους καθώς και τη δομή της.

## **Τα Στάδια Ανάπτυξης της Επιχείρησης**

### **Στάδιο I**

Το στάδιο αυτό είναι το βρεφικό στάδιο της πολύ μικρής επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση ο κύριος επιχειρηματίας εποπτεύει την δραστηριότητα της επιχείρησης χωρίς να χρησιμοποιεί ενδιάμεσους επόπτες.

Ο επιχειρηματίας διεκπεραιώνει όλες τις απαραίτητες βασικές λειτουργίες, είναι οργανωτής, διοικητής, σχεδιαστής, διευθυντής προϊστάμενος και δίνει όλες τις απαραίτητες οδηγίες για την επίλυση των επιχειρηματικών προβλημάτων, πχ. θέματα λογιστικής μισθώσεων, πωλήσεων κλπ.

Συνήθως, η επιχείρηση χρησιμοποιεί περίπου 25 άτομα και ο ιδιοκτήτης δίνει ο ίδιος της εντολές στο προσωπικό, χωρίς να χρησιμοποιεί ενδιάμεσα στελέχη.

### **Στάδιο II**

Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση είναι κάπως μεγαλύτερη, είναι όμως ακόμη μικρή. Ο αριθμός των εργαζομένων αυξάνει στους 40, ο επιχειρηματίας διορίζει ενδιάμεσους επόπτες οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει. Στο στάδιο αυτό ο επιχειρηματίας ασκεί έμμεσα τον έλεγχο με την βοήθεια των εργοδοτών που έχει καθορίσει, και εκχωρεί εξουσία στους επόπτες του.

### **Στάδιο III**

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση έχει μεγαλώσει ακόμα περισσότερο και ανήκει στο μεσαίο μέγεθος επιχείρησης, ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρηση φτάνει τους 300. Ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί περισσότερους ενδιάμεσους επόπτες, οι οποίοι επικοινωνούν μαζί του μέσω άλλων προϊσταμένων, διευθυντών κλπ.

Έτσι διαμορφώνεται είναι δεύτερο επίπεδο ηγεσίας στην οργάνωση της επιχείρησης. Η εργασία ανατίθεται στους προϊσταμένους και αυτή την αναθέτουν στο κατώτερο προσωπικό. Ο επιχειρηματίας βασίζεται κυρίως στους

διευθυντές των τομέων της Επιχείρησης καθώς και στα επιτελικά τμήματα που ανήκουν απευθείας σε αυτόν.

Ο επιχειρηματίας πληροφορείται μέσω των ενδιάμεσων στελεχών για όλα τα θέματα που αφορούν την επιχείρηση. Έτσι η επιχείρηση έχει ανάγκη να αναπτύξει γραπτά την οργάνωση της πράγμα που θα εξασφαλίσει την ορθή διοίκησή της. Σ' αυτό το στάδιο υπάρχει κατάλληλο έδαφος για την εφαρμογή της οργανωτικής αρχής της διοίκησης με στόχους. Επίσης, το σύστημα του προϋπολογιστικού ελέγχου μπορεί να εφαρμοστεί ώστε η Επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους κύριους και δευτερεύοντες στόχους της.

#### **Στάδιο IV**

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις μεγάλες επιχειρήσεις πχ. εταιρείες τύπου ΑΕ που απασχολούν πολυάριθμο προσωπικό μέχρι 5.000 άτομα. Σ' αυτήν την περίπτωση ανήκουν κυρίως μεγάλες μεταποιητικές μονάδες. Σ' αυτό το στάδιο η επιχείρηση χρειάζεται πολυπλοκότερη οργάνωση, όπου οι αρχές της αποκέντρωσης και του καταμερισμού της εργασίας είναι απαραίτητες.

#### **Στάδιο V**

Στο στάδιο αυτό ανήκουν κυρίως οι γιγαντιαίου τύπου επιχειρήσεις. Το χαρακτηριστικό στοιχείο των επιχειρήσεων σε αυτό το στάδιο είναι η τμηματοποίηση της επιχείρησης με βάση τη διαδικασία παραγωγής πχ. προϊόντος Α ή Β ή της γεωγραφικής περιοχής.

Ενώ στα στάδια I, II, III και IV κυριαρχούσε η λειτουργική δομή της επιχείρησης, δηλαδή τα γραμμικά τμήματα ξεχωρίζουν μεταξύ τους ανάλογα με την εργασία που καλούνται να κάνουν, στο τελευταίο στάδιο V επικρατούν οι αρχές της τμηματοποίησης, όπου τα γραμμικά τμήματα της επιχείρησης, ξεχωρίζουν μεταξύ τους, ανάλογα με το είδος του προϊόντος που παράγουν ή το γεωγραφικό διαμέρισμα που λειτουργούν. Με την τμηματοποίηση επιτυγχάνεται η διεύρυνση της δυνατότητας λήψης αποφάσεων από το ανώτερο ή μέσο επίπεδο ηγεσίας της επιχείρησης προς το κατώτερο επίπεδο.

## **ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να υπάρχουν σε όλους τους τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης, όπου η επιτυχία της δράσης και του αποτελέσματος επιδρούν στην μακροζωία και την πάροδο της επιχείρησης.

Οι αντικειμενικοί στόχοι από πλευράς λειτουργίας και αποτελέσματος, πρέπει να καθορίζονται σε πολλούς τομείς πχ. στο θέμα της επιβολής της επιχείρησης στην αγορά, στο θέμα της πρωτοτυπίας και παραγωγικότητας, στους τομείς εξασφάλισης, των φυσικών και χρηματοδοτικών πηγών, της αποδοτικότητας, της λειτουργίας της διοικήσεως της επιχείρησης, της ανάπτυξης της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού, της πολιτικής της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και στο περιβάλλον της γενικότερα, κλπ.

Εκείνο, που θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς, είναι πως ο πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι η πραγματοποίηση κέρδους. Αυτό το θέμα σχετίζεται με την εξυπηρέτηση του κοινού και με τις δυνατότητες αξιοποίησης των εργαζομένων. Η επιχείρηση πάντοτε επιδιώκει να πραγματοποιεί κέρδη και προσφέρει υπηρεσίες στο κοινό με το καλύτερο δυνατό τρόπο δηλαδή προσφέρει στο κοινό τα προϊόντα που αυτό ζητάει και σε τιμές που αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τους άλλους ανταγωνιστές.

Επίσης, η επιχείρηση που επιθυμεί να πραγματοποιήσει κέρδη, αποβλέπει στην ικανοποίηση του προσωπικού βελτιώνοντας τους μισθούς των εργαζομένων και ενισχύοντας το προσωπικό της με αποτελεσματικά μέτρα και με τη βοήθεια της διοίκησης της επιχείρησης.

Υπάρχουν και περιπτώσεις επιχειρηματιών που έχουν διάφορα άλλα κίνητρα πέρα από το κέρδος πχ. μερικοί επιχειρηματίες μπορεί να ενδιαφέρονται να εγκαταστήσουν μια επιχειρηματική αυτοκρατορία, να κερδίσουν ένα καλό όνομα στην κοινωνία να επιτύχουν δημόσια αναγνώριση και να ενισχύσουν τη θέση τους στον επιχειρηματικό κόσμο.

Ο επιχειρηματίας μπορεί να θέλει να παράγει καινούργια προϊόντα και να εφαρμόσει νέες ιδέες. Επίσης, μπορεί ο επιχειρηματίας να θέλει να κρατήσει την επιχείρηση του μικρή και απλή να μπορεί η επιχείρηση να επικοινωνεί φιλικά με

τους πελάτες και συνεργάτες της. Πάντοτε ανεξάρτητα με το ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός, η επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιεί κάποιο ποσό κέρδους, που θα της εξασφαλίσει την επίτευξη οποιοδήποτε άλλου σκοπού της.

## Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης της επιχείρησης μπορεί να εκτιμηθεί εξετάζοντας την επιτυχία της επιχείρησης στην επιδίωξη των σκοπών της. Η αποδοτικότητα της επιχείρησης μπορεί να μετρηθεί με τον παρακάτω δείκτη:

$$\frac{\text{Κέρδη}}{\text{Περιουσιακά στοιχεία}} = \text{που εκφράζει το Δείκτη Αποδόσεως της Επιχείρησης}$$

Με αυτό το δείκτη μετράμε τις προσπάθειες της διοίκησης της επιχείρησης για την πραγματοποίηση κέρδους.

Η επιτυχία της επίτευξης κέρδους δεν αποκλείει την επίτευξη και άλλων στόχων από την επιχείρηση, πχ. την παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση, εξασφαλίζοντάς τους αυτή κάποια οφέλη, όπως ικανοποιητικές παροχές, ψυχαγωγία, εκδρομές, κλπ.

Επίσης, η επιχείρηση επιδιώκει και άλλους στόχους πέρα από το κέρδος όπως την επέκταση της επιχείρησης στην αγορά, την επέκταση σε νέες αγορές, την ποιοτική βελτίωση του προϊόντος, την παραγωγή νέου προϊόντος.

Όμως, οι παραπάνω στόχοι χαρακτηρίζονται ως δευτερεύοντες σε σύγκριση με το στόχο επίτευξης της απόδοσης κέρδους της επιχείρησης. Άλλωστε αυτός είναι και ο λόγος που οι χρηματοδότες και οι μέτοχοι της επιχείρησης είναι πρόθυμοι να χρηματοδοτήσουν ακόμα και σε δύσκολες στιγμές, και να ενισχύσουν την επιχείρηση που κυριότερο στόχο έχει την πραγματοποίηση κέρδους.

## **ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Σε ό,τι αφορά για τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι δύσκολο να το πιστέψει κανείς ότι οι επιχειρήσεις γενικά φτιάχνονται στην αρχή σαν ιδέες στο μυαλό ενός ανθρώπου. Έτσι δημιουργούνται ήδη και τα δύο πρώτα συστατικά της έννοιας της επιχείρησης που είναι οι άνθρωποι αλλά και οι ιδέες και πράγματα σε μια ενότητα – χρόνου, χώρου και κινδύνου. Σ' αυτήν την διαδρομή της επιχείρησης ανάμεσα από μικρά καθώς και σημαντικά γεγονότα τα τρία αυτά συστατικά εμπλουτισμένα με τα στοιχεία της οργάνωσης της συναλλαγής του κέρδους αλλά συγχρόνως του κινδύνου μας δίνουν ταυτόχρονα το πλαίσιο μέσα στο οποίο δημιουργείται και μεγαλώνει η επιχείρηση αλλά και την εννοιολογική διάσταση της απαραίτητα προαπαιτούμενο για τη θέσπιση και την εκτίμηση των κανόνων λειτουργίας της που σιγά – σιγά θα γίνονταν οι κανόνες του παιχνιδιού.

### **1. Ορισμός**

Αυτομάτως με βάση τα παραπάνω μπορούμε να δώσουμε και τον πρώτο ορισμό σύμφωνα με τον οποίο επιχείρηση είναι μια οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπου που συνιστούν ένα κερδοσκοπικό οικονομικό οργανισμό όπου οι παραγωγικοί συντελεστές, φύση, εργασία και το κεφάλαιο συνδυάζονται συστηματικά με σκοπό την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και κυριότερα την πραγματοποίηση κερδών πάντα υπό το καθεστώς κινδύνου.

Η επιχείρηση είναι αποτέλεσμα μιας από τις πολλές μορφές των οικονομικών μονάδων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και με βασικό σκοπό την αύξηση του επιχειρησιακού κέρδους. Παρ' όλα αυτά, ένας αριθμός συγγραφέων των οικονομικών επιστημών την προσδιορίζουν ταυτίζοντάς την είτε με την πλατύτερη έννοια μιας οικονομικής μονάδας ή οικονομικού οργανισμού είτε με συναφείς κλάδους δραστηριότητας που δύσκολα μπορεί να τους αποδοθεί το γνώρισμα της επιχείρησης είτε σαν συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής που έχει σαν σκοπό, όμως την πραγματοποίηση κάποιου οικονομικού αποτελέσματος. Αξίζει εδώ να σημειωθεί



ότι η σχέση και ο συνδυασμός των συντελεστών προσδιορίζονται και δρουν με την καθοδήγηση του επιχειρηματία που αποτελεί το μυαλό και την καρδιά της επιχείρησης.

## **2. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης**

Από την αναφορά των παραπάνω εννοιών προκύπτει ότι με διάφορες παραλλαγές τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης εμφανίζονται στην προσπάθεια πλήρους κάλυψης των αναγκών των καταναλωτών καθώς και στο συντονισμό των μέσων παραγωγής και στην ανάληψη ρίσκων με σκοπό την αύξηση του επιχειρησιακού κέρδους. Ο βασικός λόγος όμως για να υπάρξει η επιχείρηση, όπως και κάθε δραστηριότητά της, είναι ότι πρέπει να έχει οικονομικό σκοπό διαφορετικά να αποβλέπει στην πραγματοποίηση κερδών και στην αποφυγή των ζημιών, ένα πράγμα που στοιχειοθετείται από τον παράγοντα ρίσκο.

Στις επιχειρήσεις το ζήτημα της συνεργασίας των συντελεστών της παραγωγής που αναφέραμε αναλαμβάνεται από τον επιχειρηματία. Το έργο του στην σύγχρονη ζωή της επιχείρησης είναι τόσο σπουδαίο που χωρίς άδικο θεωρήθηκε ως ένας επιπλέον παραγωγικός συντελεστής. Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που αναλαμβάνει τους κινδύνους της επιχείρησης που χρηματοδοτεί τις εγκαταστάσεις του που πληρώνει τους τόκους του επιχειρηματικού κεφαλαίου του και τα ημερομίσθια στους εργάτες του και μάλιστα αρκετά συχνά πολύ νωρίτερα από το χρόνο της παραγωγής των προϊόντων που τελικά έχει σαν σκοπό να πουλήσει με κέρδος. Οι επιχειρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε πολλές κατηγορίες με βάση διαφορετικά κάθε φορά κριτήρια, όπως το μέγεθός τους το είδος της λειτουργίας τους τον τρόπο δόμησης του κόστους των προϊόντων τους, τη νομική μορφή τους κλπ.

Σαν συμπέρασμα λοιπόν, μπορούμε να πούμε πως η επιχείρηση είναι η οικονομική μονάδα σαν σκοπό είχε την οργάνωση των οικονομικών πόρων, όπως επίσης και των δραστηριοτήτων, τη διάρκεια, την αντιμετώπιση των πιθανών επιχειρησιακών κινδύνων, την εκδίωξη της αποτελεσματικότητας

στοχεύοντας στην πραγματοποίηση των κερδών που είναι και ο βασικός σκοπός αυτής.

### **3. Δομή και Οργάνωση της Επιχείρησης**

Πρόκειται για την δημιουργία του πλαισίου μέσα στο οποίο έχει χωριστεί η δομή των εργασιακών θέσεων από τις οποίες διερχόμενοι οι παραγωγικοί πόροι ή εισροές και μετά από την κατάλληλη επεξεργασία θεωρούνται πλέον εκροές κοινές για να καλύψουν τις ανθρώπινες ανάγκες. Παρά το μοντέλο, όμως, της παραγωγής, υφίσταται μεταξύ των τμημάτων ή των φορέων με την επιχείρηση μιας συνεχής αλληλεπίδραση που είναι βασικό συστατικό μέρος της επιβίωσης της ίδιας της επιχείρησης. Ο συγκεκριμένος καθορισμός των τομέων των τμημάτων καθώς και των θέσεων της επιχείρησης η χρήση του κατάλληλου εργατικού δυναμικού, όταν φυσικά συνδυάζεται με παράλληλη παραχώρηση αρμοδιοτήτων, όπως επίσης και εξουσιών αποτελούν σταθερές βάσεις εφαρμογής μιας αποτελεσματικής επιχειρησιακής δραστηριότητας. Η επάνδρωση συστήματος πληροφόρησης και επικοινωνίας ανάμεσα στα καθορισμένα τμήματα και θέσεων διευκολύνει ιδιαίτερα την ασταμάτητη λειτουργία των παραγωγικών διαδικασιών της επιχείρησης.

### **4. Αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης**

Η επιχείρηση σαν οικονομική μονάδα που με την παραγωγή και όπως και τη διάθεση αγαθών και υπηρεσιών διοχετεύει στους καταναλωτές τα προϊόντα της και ικανοποιεί τις ανάγκες τους με στόχο τελικά στην αποκόμιση του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους. Η επιχείρηση με την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών και την προσφορά ικανοποιεί μεν τις ανάγκες του εξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος που είναι οι καταναλωτές αποσκοπεί δε στην ικανοποίηση των αναγκών του υπαλληλικού προσωπικού.

Η συμπεριφορά την οποία υιοθετεί η επιχείρηση για την πραγματοποίηση των στόχων της πρέπει να έχει σαν βάση τον ορθολογισμό δηλαδή να στηρίζεται σε αποτελεσματικές μεθόδους και συστήματα.

## 5. Λειτουργίες του επιχειρηματικού χώρου

Κατά τη διάρκεια της ροής των διαδικασιών από την εισροή των πόρων μέχρι την εκροή τους σε μορφή αγαθών, όπως επίσης και τη διάθεσή τους για την ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών δημιουργείται στην επιχείρηση μια σειρά από δραστηριότητες και λειτουργίες που διακρίνονται σε διαχειριστικές. Δηλαδή τις δραστηριότητες εκείνες που εξυπηρετούν την συνεχή τροφοδότηση της παραγωγικής διαδικασίας με τα απαραίτητα μέσα με τους απαραίτητους πόρους που θα μετατρέψουν τις εισροές σε εκροές. Τέτοιοι πόροι για παράδειγμα είναι τα χρηματικά μέσα, τα υλικά, οι πληροφορίες, η ενέργεια, η ανθρώπινη εργασία.

**Επιχειρησιακές** είναι αυτές που αναφέρονται σε διάφορες φάσεις της διαδικασίας της δραστηριότητας, όπως ας πούμε στον εφοδιασμό των πρώτων υλών, στη βελτίωση των προϊόντων και στην έρευνα αγοράς.

**Διοικητικές** είναι οι γνωστές και ως λειτουργίες της διοίκησης (προγραμματισμός, οργάνωση, καθοδήγηση, έλεγχος, λήψη αποφάσεων) που σκοπό έχουν την ορθολογική αξιοποίηση των πόρων για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

Οι λειτουργίες αυτές εμφανίζουν στον παραγωγικό χώρο διάφορες όψεις όπως τεχνολογική κοινωνική πληροφοριοδοτική οικονομική από την άλλη όλες δε μαζί συγκροτούν τη γενική επιχειρηματική όψη. Η τεχνολογία, οι πληροφορίες, οι ανθρώπινη σχέσεις και η συμπεριφορά επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, που με τα στενά και περιοριστικά επιχειρηματικά κριτήρια θεωρούνται και οι σπουδαιότεροι παράγοντες. Βέβαια, δεν υπάρχει κάποιος να αμφισβητεί τη σημασία της οικονομικής όψης δεν θα πρέπει φυσικά να παρακάμπτεται η σημαντική σπουδαιότητα όλων των υπολοίπων για τον απλό λόγο ότι η ποιότητα και η αποτελεσματικότητά τους επηρεάζει κατά μεγάλο βαθμό την πληρότητα και την ορθολογιστικότητα της οικονομικής όψης. Επίσης, η επιχείρηση, που ζητάει να πραγματοποιήσει πραγματικά κέρδη, έχει και σαν σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της με ποικίλους τρόπους, όπως βελτιώνοντας τους μισθούς των εργαζομένων και εξασφαλίζοντας και ενδυναμώνοντας το προσωπικό της με

αποτελεσματικά μέτρα και με τη βοήθεια πάντα της διοικήσεως της επιχειρήσεως. Όμως, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις αυτών των επιχειρηματιών που έχουν διάφορους άλλους σκοπούς εκτός του κέρδους, πχ. ορισμένοι επιχειρηματίες πιθανότατα να θέλουν να δημιουργήσουν ένα επιχειρηματικό κολοσσό και να πετύχουν ένα δυνατό όνομα στην κοινωνία να ενισχύσουν τη θέση τους στον κόσμο της αγοράς να επιτύχουν δημόσια αναγνώριση καθώς και κάποια άλλη επιδίωξή τους. Εξάλλου, ο επιχειρηματίας μπορεί να έχει μοναδικό σκοπό να φτιάξει καινούργια προϊόντα και να καλλιεργήσει καινούργιες ιδέες. Όπως, επίσης, μπορεί να θέλει να κρατήσει την επιχείρησή του μικρή και απλή μέσα σε μια πιο φιλική ατμόσφαιρα, πιο επικοινωνιακή με τους πελάτες και συνεργάτες της με τη μορφή δηλαδή ενός ανθρωπιστικού οργανισμού. Ενίοτε, πάλι, ο επιχειρηματίας μπορεί να θέλει να παραγκωνίσει τον κυριότερο ανταγωνιστή του. Όπως και να 'χει σε κάθε περίπτωση, ανεξαρτήτως δηλαδή του αντικειμενικού της σκοπού, η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργεί κάποιο μερίδιο κέρδους για να μπορέσει να εξασφαλίσει και την επιτυχία του οποιουδήποτε άλλου σκοπού της στη συνέχεια.

Σαφώς, μια σπουδαία μεταβλητή του αντικειμενικού σκοπού που είναι το κέρδος είναι η προσπάθεια αυτών που διοικούν και οργανώνουν την επιχείρηση να καταφέρουν να διατηρήσουν τη διοίκηση της επιχειρήσεως στα χέρια τους για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Αυτό, λοιπόν, ακριβώς επιτυγχάνεται παρά το γεγονός ότι δεν το ομολογούν ανοικτά ακολουθώντας μια συγκρατημένη πολιτική αποφεύγοντας δηλαδή δυναμικές αποφάσεις που περικλείουν κάποια αβεβαιότητα μέσα τους και διακινδυνεύουν τη θέση τους. Πιο πριν αναφέραμε ότι ο βασικός σκοπός επίτευξης κερδών είναι ο πρωταρχικός σκοπός της κάθε επιχείρησης πράγμα το οποίο η κλασική οικονομική θεωρία ονομάζει αρχή μεγιστοποίησης των κερδών.

Όπως, όμως, έχουμε ήδη αναφέρει οι επιχειρηματίες μπορεί να σκοπεύουν στην πραγματικότητα πάρα πολλούς στόχους. Μολονότι, η παράδοση αυτή της μεγιστοποίησης των κερδών πολεμήθηκε αποτέλεσε τη βάση για τη δημιουργία της γενικής θεωρίας της επιχειρήσεως, όπως επίσης,

και της λειτουργίας διανομής των παραγωγικών πόρων πληροφορίες που εξηγούν και προβλέπουν επίσης με επιτυχία τη λειτουργία της επιχειρήσεως.

Οι καινούργιες θεωρίες επικεντρώνονται με προσοχή στην απροθυμία των επιχειρήσεων να γίνουν ανταγωνιστικές με τη χρήση της πολιτικής μείωσης των τιμών των προϊόντων τους. Πιστεύεται πως οι επιχειρήσεις προτιμούν μια αγορά σταθερών τιμών και εστιάζουν σε άλλους τρόπους, όπως τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους, της μείωσης του κόστους τους, αλλά και την παράλληλη αποτελεσματικότητα της διαφημιστικής τους προσπάθειας.

### **Επιχειρησιακό περιβάλλον**

Η επιχείρηση, σαν δυναμικός και συγκροτημένος οργανισμός έχει τη δυνατότητα να επιδρά αλλά και να επηρεάζεται από το περιβάλλον. Η παραγωγή τους με τη μορφή αγαθών ή υπηρεσιών φτάνει στο περιβάλλον ικανοποιώντας τις ανάγκες των καταναλωτών. Όμως, εκτός από την προσφορά αγαθών, την επιχείρηση την ενδιαφέρει κατά κύριο λόγο η ικανοποίηση των αναγκών και των ατομικών στόχων των εργαζομένων σ' αυτή έτσι ώστε, μ' αυτό τον τρόπο να παρατηρείται η προσπάθεια εκδήλωσης και κάλυψης των στόχων και προς τις δύο κατευθύνσεις (όπως ενδεικτικά φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί). Ο τρόπος που ενεργεί και φέρεται γενικά η επιχείρηση εξαρτάται σημαντικά τόσο από το περιβάλλον όσο και από τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει, καλείται δε να αναλάβει αυτό το ρόλο, έτσι ώστε να καλύψει ακόμα και τις ανάγκες των ομάδων συμφερόντων εκείνων που προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα και τους στόχους συμμετέχοντας με τον ένα ή τον άλλον τρόπο στο έργο της, όπως μέτοχοι εργαζόμενοι, δανειστές χρεώστες.

Πιο είναι το περιβάλλον από το οποίο η επιχείρηση δέχεται τις περισσότερες πιέσεις και επιδράσεις είναι ένα θέμα ασαφές και δεν μπορεί εύκολα να καθοριστεί με σιγουριά θα έπρεπε όμως να τονιστεί ότι η συμπεριφορά καθώς και η δράση της είναι συνάρτηση των μεταβλητών τόσο του εξωεπιχειρηματικού καθώς επίσης και του επιχειρηματικού πλαισίου. Μέσα από αυτό το πρίσμα, τα ουσιαστικά στοιχεία του περιβάλλοντος πρέπει να

διαιρεθούν και να μελετηθούν από την πλευρά της πίεσης τους προς την επιχείρηση με βασικό στόχο την εξακρίβωση του γενικού βαθμού επηρεασμού της από αυτά.

Η επιχείρηση με βάση το μέγεθος στο οποίο ανήκει, το σκοπό της αλλά και τη συγκρότησή της σε συνάρτηση με τις εφαρμοζόμενες μεθόδους διοίκησης και οργάνωσης έχει το πλεονέκτημα να μπορεί να επηρεάζει το ενδο-επιχειρησιακό και το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον, θετικά βέβαια, γι' αυτήν. Οι σημερινές επιχειρήσεις με τις τεράστιες οικονομικές μέχρι τώρα δυνατότητες που κατέχουν βρίσκονται σε θέση να λύσουν σοβαρά μέχρι και μπορούμε να πούμε επείγοντα προβλήματα του περιβάλλοντός τους, όπως είναι η ανεργία και ο πληθωρισμός. Άλλες φορές, πάλι, στην προσπάθειά τους αυτή να λύσουν τέτοιου είδους προβλήματα ξεφεύγουν από τον κοινωνικό ρόλο τους κάτι το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την αποκόμιση μεγαλύτερου μεν αλλά ευκαιριακού κέρδους δε αποπροσανατολίζοντας έτσι τη ζήτηση του καταναλωτικού κοινού και στρέφοντας το κυρίως με τη διαφήμισή τους σε διαφορετικά αλλά αγαθά των οποίων η αναγκαιότητα τις περισσότερες φορές είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη. Όμως, το επιχειρηματικό περιβάλλον με τις δυνατότητες, που διαθέτει, βάζει πολλές φορές διάφορους φραγμούς (νομικούς, φορολογικούς, τεχνολογικούς, κοινωνικούς) στα πλαίσια δράσης των επιχειρήσεων. Πλατύτερα, θα λέγαμε οι επιδράσεις που ασκεί το περιβάλλον στην επιχείρηση χωρίζονται στις εξής κατηγορίες. Ανάλυση των κατηγοριών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό.

#### **i) Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Η επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζεται στις εξελίξεις που αποτελεί βασική προϋπόθεση για την μελλοντική ανάπτυξη και αποτελεσματικότητά της. Οι συνθήκες του, που σήμερα αλλάζουν με ταχύτατους βαθμούς προσδιορίζουν: το είδος του εξοπλισμού, το μέγεθός του και την ανανέωση του μεταβάλλουν τις ποσοτικές σχέσεις εργασίας – κεφαλαίου δημιουργούν καινούργιες ύλες, νέα προϊόντα, εκβάλλουν την σύνταξη μακροπρόθεσμων προγραμμάτων ανανέωσης της υλικοτεχνικής υποδομής δημιουργούν τις

κατάλληλες συνθήκες για την υλοποίηση της επιστημονικής διοίκησης και οργάνωσης, όπως και των υπολοίπων λειτουργιών για υψηλή παραγωγικότητα.

### **1) Η ταξινόμηση των επιχειρήσεων, σύμφωνα με το μέγεθός τους**

Είναι γνωστό πως η ταξινόμηση των επιχειρήσεων μπορεί να γίνει ανάλογα με το μέγεθος της σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις. Φυσικά, θα μπορούσαμε να πλατύνουμε αυτή την ταξινόμηση, προσθέτοντας δύο ακόμα τύπους επιχειρήσεων που είναι οι πολύ μεγάλες – γιγαντιαίες και οι πιο πολύ μικρές – νάνοι. Το σίγουρο είναι η διαφωνία που υπάρχει για τα πιο κατάλληλα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την τελική ταξινόμηση των επιχειρήσεων σύμφωνα με το μέγεθός τους. Μ' αυτό τον τρόπο μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα εξής παρακάτω κριτήρια για το σκοπό αυτό, φυσικά συνεπάγονται άλλα πλεονεκτήματα για την αντίστοιχη ταξινόμηση των επιχειρήσεων.

### **2) Η έκταση του χώρου που χρησιμοποιεί η επιχείρηση**

Το κριτήριο αυτό χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο από τις αγροτικές επιχειρήσεις. Ανάλογα, λοιπόν, με τα τετραγωνικά μέτρα του χρησιμοποιούμενου χώρου μια επιχείρηση αγροτικού τύπου πχ. ταξινομείται σε μεγάλη, μεσαία ή μικρή ανάλογα βέβαια εφόσον η έκταση του χώρου της είναι αντίστοιχα πάνω από 200.000 m<sup>2</sup> από 400.000 m<sup>2</sup> μέχρι 2.000.000 m<sup>2</sup> από 400.000 m<sup>2</sup>, κλπ.

Παρά το γεγονός ότι το κριτήριο αυτό δεν είναι ικανοποιητικό θα λέγαμε αφού το ζήτημα είναι ποσό συχνά και ικανοποιητικά χρησιμοποιείται ένας κατεχόμενος χώρος και όχι από το μέγεθος της έκτασης του καταλαμβανόμενου χώρου. Ένα ακόμα κριτήριο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάταξη των επιχειρήσεων πάντα από την πλευρά του μεγέθους είναι ο αριθμός των εργαζομένων σ' αυτές. Έτσι οι επιχειρήσεις, που απασχολούν έως και εκατό εργαζόμενους θεωρούνται ως επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, εκείνες που απασχολούν από 101 έως 1000 εργαζόμενους ονομάζονται μεσαίου μεγέθους,

και όσες απασχολούν άνω των 1000 εργαζομένων μπορούν να θεωρηθούν σαν μεγάλες επιχειρήσεις.

Ακόμα, όμως, κι αυτό το κριτήριο δεν μας ικανοποιεί διότι, αφού οι άλλοι παράγοντες εκτός από την εργασία όπως η γη κλπ. συντελούν σπουδαίο ρόλο στην παραγωγική διαδικασία και αποφασίζουν ή καθορίζουν ακόμα το μέγεθος της.

Άλλος ένας παραγωγικός συντελεστής είναι το επενδεδυμένο κεφάλαιο μιας επιχείρησης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο ταξινόμησης των επιχειρήσεων από πλευράς μεγέθους. Βέβαια και αυτό το κριτήριο χαρακτηρίζεται σχετικό, αφού αρκετές επιχειρήσεις συμβαίνει να χρησιμοποιούν ένα παραγωγικό συντελεστή, πχ. κεφάλαιο περισσότερο από τους υπολοίπους, δηλαδή εργασία, φύση, κλπ., λόγω της ιδιαιτερότητας και μόνον του προϊόντος που παράγουν. Μ' αυτό τον τρόπο, παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές είναι μικρότερες από κάποιες άλλες, με βάση εννοείται τον περισσότερο χρησιμοποιούμενο συντελεστή τους, όμως, μπορούν να θεωρηθούν μεγαλύτερες, κάτι που φυσικά δεν είναι σωστό. Ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων μπορεί επίσης να χρησιμεύσει για την κατά μέγεθος ταξινόμησή τους. Είναι γεγονός ότι το κριτήριο αυτό χρησιμοποιείται σύμφωνα με το νόμο από το Υπουργείο Οικονομικών, οικονομικές εφορίες, κλπ. για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων σε μεγάλο, μεσαίου και μικρού μεγέθους.

Βεβαίως και από αυτό το κριτήριο δεν λείπουν οι περιορισμοί εφαρμογής μιας και τα πραγματοποιούμενα κέρδη διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση λόγω πολλών άλλων παραγόντων εκτός του μεγέθους τους.

Η ικανότητα παραγωγής των επιχειρήσεων είναι ακόμα ένα κριτήριο για την κατά μέγεθος ταξινόμησή τους. Και όμως, παρ' όλα αυτά, το κριτήριο μπορεί να γίνει αποδεκτό με μια σχετική επιφύλαξη εκτός εάν υπάρχει περίπτωση να εφαρμοστεί για επιχειρήσεις που παράγουν ομοειδή προϊόντα και έχουν ομοειδή βάση για σύγκριση. Το είδος της προσφερόμενης από τον επιχειρηματία στην επιχείρηση εργασίας μπορεί επίσης να δραστηριοποιηθεί ως κατάλληλο κριτήριο της ταξινόμησης αυτής. Στην περίπτωση, λοιπόν, που ο επιχειρηματίας διοικεί την επιχείρηση και την ίδια ώρα εκτελεί διάφορες



εργασίες σ' αυτήν, η επιχείρηση μπορεί να ονομαστεί ως μικρή. Ενώ διαφορετικά στην περίπτωση δηλαδή που ο ιδιοκτήτης διευθύνει την επιχείρηση έχοντας παραχωρήσει εξουσία σε άλλα στελέχη για τις εκτελεστικές δραστηριότητες στην επιχείρηση τότε η επιχείρηση μπορεί να ονομαστεί ως μεγάλου μεγέθους. Το κριτήριο όμως, αυτό δεν δίνει τα ανάλογα αποτελέσματα για την ταξινόμηση της επιχείρησης μικρού μεγέθους και γι' αυτό το μειονέκτημά του δεν θεωρείται ικανοποιητικό. Συμπερασματικά, λοιπόν, διάφορα άλλα κριτήρια όπως η ανάλυση πρώτων υλών, καυσίμων, ηλεκτρικής ενέργειας κλπ. τα οποία όμως και πάλι χαρακτηρίζονται ανεπαρκή μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την παραπάνω ταξινόμηση. Συμπεραίνοντας βλέπουμε πως τα μειονεκτήματα μερικών κριτηρίων μπορούν και καλύπτουν κάποια διαφορετικά κριτήρια που κι αυτά όμως σε βαθύτερη ανάλυση παρουσιάζουν τις δικές τους αδυναμίες παρ' όλο που αρχικά φαίνονται σαν τα κατάλληλα κριτήρια. Ατυχώς, όμως, όλα τα παραπάνω κριτήρια παρουσιάζουν αρκετά μειονεκτήματα γι' αυτό το λόγο ενώ είναι χρήσιμα σε ορισμένες επιχειρήσεις για άλλες επιχειρήσεις είναι ελλιπή λόγω της ιδιομορφίας που παρουσιάζεται σε κάθε περίπτωση επιχειρήσεως.

### **3) Τα θετικά μεγάλων επιχειρήσεων**

Είναι επίσης γνωστό πως οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις στις οποίες έχουν επενδυθεί υπέρογκα κεφάλαια υπάρχει η δυνατότητα να διατεθούν σύγχρονα εργοστάσια με τον κατάλληλο μηχανικό και άλλον εξοπλισμό και μ' αυτό τον τρόπο να έχουν χαμηλό κατά μονάδα προϊόντος κόστος και έτσι οι οικονομίες κλίμακας λόγω του μεγάλου πλήθους της παραγωγής που επιτυγχάνουν.

Οι μεγάλες επενδύσεις, εξάλλου, κάνουν ευκολότερη την εφαρμογή περισσότερο αποτελεσματικών παραγωγικών μεθόδου, που βοηθούν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Έτσι, συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις που είναι μεγαλύτερες μπορούν να οργανωθούν καλύτερα και αποτελεσματικότερα ακόμη να συλλέξουν αξιόλογο προσωπικό, αφού προσφέρουν καλύτερες αμοιβές, όπως επίσης να στοχεύσουν και να πετύχουν εξειδίκευση

και καταμερισμό εργασίας με τα συνεπακόλουθα ευεργετικά πλεονεκτήματα στην αποτελεσματικότερη επίδρασή τους στο χώρο της αγοράς, επιπρόσθετα οι μεγάλες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν καλύτερες συμφωνίες για την προμήθεια των πρώτων υλών τους κάτω από πολύ καλούς όρους και αυτό επιτυγχάνεται λόγω των μεγάλων ποσοτήτων ειδών για τις ανάγκες τους, έτσι καταφέρνουν εκπτώσεις που έχουν συνέπεια το χαμηλό κατά μονάδα προϊόντος κόστος.

Τα παραπάνω πλεονεκτήματα, που εμφανίζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως αντίστοιχα μειονεκτήματα των μικρών επιχειρήσεων από την άλλη όμως οι μικρές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τα δικά τους πλεονεκτήματα. Οι ιδιοκτήτες των μικρών επιχειρήσεων μπορούν με την ευχέρεια να επιβλέπουν το εργατικό δυναμικό τους καλύτερα και να ελέγχει ο ίδιος όλη την πορεία της επιχειρηματικής δράσης της επιχείρησής του. Διαθέτει, επίσης, το προνόμιο να έχει προσωπική αντίληψη για όλα όσα συμβαίνουν στην επιχείρηση. Οι ιδιοκτήτες των μικρών επιχειρήσεων είναι σε θέση να λαμβάνουν όλες τις αναγκαίες αποφάσεις και μέτρα για την επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησής του χωρίς καθόλου να χάνουν το χρόνο τους.

Οι μικρές επιχειρήσεις λοιπόν θα μπορούσαν γι' αυτό το λόγο να χαρακτηριστούν περισσότερο ευέλικτες στη λήψη αποφάσεων ενώ από την άλλη οι μεγάλες επιχειρήσεις που διοικούνται με διάφορους τρόπους από το Διοικητικό Συμβούλιο ανώτερων διευθυντών, επιτρόπων, κλπ. αντιμετωπίζουν καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων. Οι επιχειρήσεις που είναι μικρές έχουν το προνόμιο των φοροαπαλλαγών ή μικρότερων φόρων από τις μεγάλες, αφού η προσωπική προσπάθεια και δούλεψη κυριαρχούν στην όλη δραστηριότητά τους, γι' αυτό το λόγο τα κέρδη που πραγματοποιούν είναι η ανταμοιβή του κόπου του ιδιοκτήτη τους.

#### **4) Το άριστο μέγεθος της επιχείρησης**

Ποιο είναι το άριστο μέγεθος μιας επιχείρησης; Η απάντηση σ' αυτή την ερώτηση είναι συνάρτηση των τεχνικών συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο παραγωγής της κάθε επιχείρησης, πχ. στον κλάδο παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, ο οποίος χαρακτηρίζεται ως κλάδος εντάσεως κεφαλαίου ή αυξημένη

παραγωγική δυναμικότητα θεωρείται αναγκαία. Ένας ακόμα παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη είναι το πώς είναι δομημένη αγορά που συχνά αυτό είναι καθοριστικό και απαγορεύει το ανάλογο μέγεθος της επιχείρησης, μολονότι, σπουδαίο ρόλο παίζουν και τα προβλήματα που υπάρχουν στην αγορά και που φυσικά διαμορφώνουν το κόστος των ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων. Όμως, το μέγεθος της επιχείρησης σχετίζεται με το μερίδιο της αγοράς που αυτή ανήκει και εξυπηρετείται από την επιχείρηση και επίσης από τη διαμόρφωση στην αγορά ζήτησης των προϊόντων της.

Έτσι, λοιπόν, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι τόσο οι μεγάλες αλλά και όσο και οι πιο μικρές επιχειρήσεις έχουν τα μειονεκτήματά τους και τα πλεονεκτήματά τους, μπορούμε να εντοπίσουμε κάποιους από τους παράγοντες που επηρεάζουν αποφασιστικά το σωστό μέγεθος των επιχειρήσεων.

Η σύνθεση του προσωπικού της επιχείρησης, η αποτελεσματική οργάνωσή της, η έκταση του καταμερισμού εργασίας και η έκταση της εξειδίκευσης στην επιχείρηση δημιουργούν τις συνθήκες ώστε να μπορεί η επιχείρηση να απολαμβάνει οικονομίες κλίμακας. Εκτός, όμως, από ένα συγκεκριμένο όριο δράσης οι οικονομίες αυτές ξεκινούν να ελαττώνονται λόγω του ότι εμφανίζονται αρνητικές οικονομίες π.χ. λόγω γραφειοκρατίας, οι οποίες εμφανίζονται με την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης και εν συνεχεία της παραγωγής της πάνω από ένα ορισμένο όριο. Το μερίδιο της αγοράς, που εξυπηρετείται και ανήκει στην επιχείρηση και η σχετική ζήτηση των προϊόντων της. Επίσης, η επαρκής διαθεσιμότητα των πρώτων υλών εργασία και κεφαλαίου παίζει καθοριστικό ρόλο στα όρια του μεγέθους της επιχείρησης. Εν τέλει, ο ανταγωνισμός που δημιουργείται στην αγορά, οι μονοπωλιακές και ατελείς καταστάσεις μέσα σ' αυτή οι τεχνικές παραγωγής του χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές κλπ., οπωσδήποτε παίζουν ρόλο και μάλιστα σημαντικά στις αποφάσεις της επιχείρησης για τη σημερινή αλλά και την μελλοντική της διεύρυνση.

## **5) Νομική Μορφή των Επιχειρήσεων**

Η δραστηριότητα της επιχείρησης εμφανίζεται με διάφορες νομικές μορφές. Στην περίπτωση της ατομικής επιχείρησης ο ιδιοκτήτης έχει την όλη διεύθυνσή τους. Διαφορετικά, όμως, όπως στην περίπτωση των μικρών ή μεγάλων εγχώριων ή αλλοδαπών βρίσκονται περισσότερα πρόσωπα που διοικούν και κατευθύνουν αλλά και εξυπηρετούν τη δραστηριότητα και τα συμφέροντα της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, λοιπόν, οι διάφορες επιχειρήσεις μεταποιητικές, εμπορικές, παροχής υπηρεσιών, κλπ. έχουν τη δυνατότητα να οργανωθούν κατάλληλα και να παρουσιαστούν με διάφορους νομικούς τύπους, όπως: της ατομικής επιχείρησης, των προσωπικών εταιριών που χωρίζονται στις ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρίες. Των εταιριών κεφαλαίου που διακρίνονται στις ανώνυμες εταιρίες και εταιρίες περιορισμένης ευθύνης και τέλος στους συνεταιρισμούς. Πέρα από αυτές τις μορφές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπου ένα ή παραπάνω πρόσωπα λαμβάνουν συμμετοχή στην ίδια επιχείρηση βλέπουμε και περιπτώσεις συνασπισμών επιχειρήσεων που εργάζονται συλλογικά για να φτιάξουν άλλους νομικούς τύπους όπως του trust και cartel των επαγγελματικών ενώσεων των επιμελητηρίων, κλπ.

## **6) Ατομική επιχείρηση**

Σ' αυτή την περίπτωση ο επιχειρηματίας της επιχείρησης είναι αυτός που συντονίζει την όλη επιχειρηματική δραστηριότητα με σκοπό πάντα το δικό του συμφέρον. Είναι που έχει την ευθύνη για τον έλεγχο καθώς και τη διεύθυνση και την πολιτική της επιχείρησης και παίρνει πάνω του όλους τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Στον ιδιοκτήτη ανήκει η κυριότητα του κεφαλαίου της επιχείρησης, όπως και η οργάνωση και διεύθυνση της αυτός που εισπράττει τα κέρδη, αλλά και που ταυτόχρονα θα έχει μια απεριόριστη ευθύνη για όλα τα χρέη της επιχείρησης.

## **ii) Νομοθετικό Περιβάλλον**

Είναι αυτό που προσφέρει τα πλαίσια επιλογής της νομικής επιχειρηματικής μορφής και των νομικών δεδομένων και επίσης θέτει τους όρους με τους οποίους θα ολοκληρωθούν οι συναλλαγές που ρυθμίζουν τις εργασιακές σχέσεις ακόμα προσδιορίζουν τη φορολογία και θέτουν διάφορους περιορισμούς, εποπτείας, αλλά και ελέγχου. Επιπροσθέτως, κατοχυρώνει πάντα με τη βοήθεια των κανόνων δικαίου ορισμένα άυλα αγαθά στοιχεία που δημιουργούν τη φήμη και το σημαντικότερο την πελατεία της επιχείρησης. Μακροπρόθεσμα, το νομοθετικό περιβάλλον δημιουργεί ανάλογες δυνατότητες και γίνεται η βάση των διαπραγματευτικών συναλλαγών της επιχείρησης.

## **iii) Οικονομικό Περιβάλλον**

Είναι το βασικότερο περιβάλλον γιατί μέσα απ' αυτό επιδρούν δεσμευτικά οι συνθήκες των υπολοίπων. Εμφανίζεται με τη μορφή της αγοράς αλλά έχει τη δυνατότητα να πάρει και τις παρακάτω ειδικότερες μορφές της: συναλλακτική αγορά (βάθος, έκταση, δυνατότητες) αγορά εργασίας (υποαπασχόληση, εξειδίκευση), αγορά κεφαλαίου (πηγές, προμήθειες, χρησιμοποίηση).

## **iv) Κοινωνικο-ηθικό Περιβάλλον**

Το θεσμικό πλαίσιο θεωρείται παράγοντας που δημιουργεί το περιβάλλον για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση επηρεάζει και τις σχέσεις της με τους τρίτους, το προσωπικό της και ακόμη με την κοινή γνώμη. Οι δημόσιες σχέσεις (εσωτερικές και εξωτερικές) αποτελούν αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής και οι συνέπειες του δεξιότεχνου ή όχι χειρισμού προβλημάτων της ομαδικής ψυχολογίας είναι τεράστιες. Πέρα από αυτό οι σχέσεις των συντελεστών εργασίας κεφαλαίου σαν συνέπεια των ηθικο-κοινωνικών προσανατολισμών αλλάζουν ουσιαστικά το περιεχόμενο. Η συμμετοχή του προσωπικού στη διοίκηση των επιχειρήσεων μεταβάλλει το ενδοεπιχειρηματικό κλίμα και οδηγεί σε κοινωνικοποίηση της οικονομικής μονάδας αποβαίνοντας έτσι σε όργανο της συλλογικής προσπάθειας.

Σε ανάλογη περίπτωση το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης απαρτίζεται από στοιχεία τα οποία υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση και σε διάθεση να χρησιμοποιηθούν με μοναδικό σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της, αυτά λοιπόν ονομάζονται επιχειρησιακοί πόροι. Αυτοί είναι: φυσικοί, άνθρωποι, τεχνολογικοί και χρηματοδοτικοί πόροι. Παρ' όλο που αυτοί οι πόροι μοιάζουν με εκείνους που χρησιμοποιήθηκαν προηγουμένως για την παράσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος εν τούτοις, παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Οι διαφορές τους έχουν προέλευση το χώρο στον οποίο λειτουργούν. Οπότε, εάν οι προαναφερθέντες πόροι μελετώνται από την σκοπιά του γενικού περιβάλλοντος σίγουρα διαφέρουν από το αν εξετάζονταν από την άποψη του εσωτερικού περιβάλλοντος.

### **Χρηματοδοτικοί πόροι**

Δεν υπάρχει οργάνωση που να μην έχει ανάγκη από χρηματοδοτικούς πόρους για να μπορέσει να λειτουργήσει καθώς και για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξής της. Εάν η επιχείρηση αποδίδει τα χρήματα τα οποία κερδίζει μπορεί να τα κρατάει στην επιχείρηση και να τα χρησιμοποιεί για να επεκτείνει και να πραγματοποιήσει την επιθυμητή ανάπτυξη. Το είδος αυτό των χρηματοδοτικών πόρων αποκαλούνται παρακρατηθέντα κέρδη (αφού δηλαδή παρακρατούνται στην επιχείρηση και δεν αποδίδονται στους μετόχους). Είναι αυτός ο τρόπος ένας από τους φθηνότερους για την χρηματοδότηση της ανάπτυξης της επιχείρησης. Αυτή η πηγή των χρηματικών πόρων δεν είναι τέλεια αλλά συχνά δεν επαρκεί για την χρηματοδότηση του επιθυμητού επιπέδου ανάπτυξης γι' αυτό πρέπει να βρεθούν διαφορετικές πηγές χρηματοδότησης.

Για το σκοπό της εξασφάλισης των χρηματοδοτικών πόρων που απαιτούνται η διοίκηση της επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να ψάξει και εκτός της επιχείρησης για πηγές χρηματοδότησης. Οι δύο βασικές πηγές που υπάρχουν για τις επιχειρήσεις είναι το δανειακό κεφάλαιο και το μετοχικό κεφάλαιο.

## **Φυσικοί πόροι**

Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης ενέχουν τις εγκαταστάσεις και το μηχανολογικό εξοπλισμό, το μηχανισμό διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Όπως, ήδη γνωρίζουμε, η δουλειά της διοίκησης είναι να εργάζεται έτσι ώστε τα εργοστάσια να βρίσκονται σε περιοχές όπου οι αξίες της περιοχής να βοηθούν στην μεταποιητική επιχείρηση και όπου υπάρχει η σωστή τοπική προσφορά εργασίας πρέπει επίσης να επιτυγχάνονται οι κατάλληλες και ασφαλείς προμήθειες πρώτων υλών. Η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και οι τοπικές αξίες της κοινότητας στην οποία είναι εγκατεστημένο το εργοστάσιο θα ασκήσουν επιρροή στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση της επιχείρησης. Η διοίκηση εκτιμά περιοδικά τον τρόπο με τον οποίο αποκτώνται και χρησιμοποιούνται οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης. Αυτοί οι πόροι είναι τελικά τα εργαλεία, τα οποία χρησιμοποιεί η διοίκηση προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της επιχείρησης.

## **Ανθρώπινοι πόροι**

Οι άνθρωποι που δουλεύουν σε μια επιχείρηση και οι ανθρώπινοι πόροι της. Ανταποκρίνονται στις ανάγκες μιας επιχείρησης να αποκτήσει τις απαιτούμενες επιδεξιότητες για μια αποδοτική και αποτελεσματική δραστηριότητα. Η διοίκηση της επιχείρησης αντιμετωπίζει τέσσερα κύρια καθήκοντα στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Το πρώτο είναι να αποκτήσει τους εργαζόμενους που είναι αναγκαίοι. Το δεύτερο καθήκον είναι να τοποθετήσει τους σωστούς εργαζόμενους στη σωστή θέση. Αυτό μπορεί να απαιτήσει εκτεταμένη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το τρίτο καθήκον το οποίο αντιμετωπίζει ένα διοικητικό στέλεχος στον τομέα των ανθρώπινων πόρων είναι να παράσχει κίνητρα για αποτελεσματική ανθρώπινη απόδοση η οποία οδηγεί σε επίπεδα αποδεκτής παραγωγικότητας της εργασίας. Αυτό είναι πάρα πολύ σύνθετο σαν καθήκον, θα λέγαμε, ότι καλύπτει σε πολυπλοκότητα όσο και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Από τα τελευταία καθήκοντα τα οποία πρέπει να πραγματοποιεί το διοικητικό στέλεχος είναι ο υπολογισμός της απόδοσης του εργαζόμενου.

## **Τεχνολογικοί πόροι**

Οι τεχνολογικοί πόροι εμφανίζονται στο επίπεδο της τεχνολογίας η οποία χρησιμοποιείται στην επιχείρηση. Η διοίκηση θα πρέπει να διαλέγει το κατάλληλο επίπεδο ικανότητας για τους ανθρώπινους πόρους της εταιρείας οι οποίοι είναι αναγκαίοι για να λειτουργήσει η εφαρμοζόμενη τεχνολογία. Μια επιχείρηση μπορεί να μην έχει ανάγκη την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για να μπορέσει να εργαστεί αποτελεσματικά αλλά σε περίπτωση που είναι αναγκαίο το υψηλότερο επίπεδο ικανότητας για να χρησιμοποιηθεί η νέα τεχνολογία η επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους για τις νέες μεθόδους τους οποίους έχει είτε να προσλάβει νέους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν ήδη την πρόσθετη εκπαίδευση. Αυτή η εκπαίδευση μπορεί να μαθευτεί μέσα στην επιχείρηση με μαθήματα τα οποία θα παρέχονται από την εταιρεία ή εκτός αυτής δηλαδή σε οργανισμούς μαθητείας και επαγγελματικής εκπαίδευσης.

## **ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Η επιχείρηση έχοντας προβάλλει τις απαιτήσεις της στο περιβάλλον επικαλείται το κοινωνικό περιεχόμενο της προσπάθειας να κάνει γνωστή τη συμβολή καθώς και τις παροχές της σ' αυτό. Οι λόγοι που η επιχείρηση προβάλλει είναι: Η συμβολή της στον τομέα της απασχόλησης, όπως και οι παροχές που κερδίζει απ' αυτή το περιβάλλον (φόροι, οικονομικές ενισχύσεις), ο εφοδιασμός του περιβάλλοντος με τις ποσότητες αγαθών και υπηρεσιών, που τους αναλογούν η προμήθεια μεγάλων ποσοτήτων πρώτων και βοηθητικών υλών, όλων των οικονομικών τομέων.

Οι δυνατότητες που έχει η επιχείρηση να επηρεάζει την πολιτική των άλλων επιχειρήσεων ως προς την τιμή και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Τελευταία, η ικανότητα της επιχείρησης στην παρεμβολή διευθέτησης ορισμένων φαινομένων, όπως ο πληθωρισμός και η υποαπασχόληση.



## **ΟΜΑΔΕΣ ΠΟΥ ΔΡΟΥΝ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Οι ομάδες, που δρουν στην επιχείρηση, είναι οι μέτοχοι όπως και η επιχειρηματίες αυτοί έχουν σαν σκοπό την εξασφάλιση, την πραγματοποίηση του ελέγχου του management, όπως και την επικράτηση της επιχείρησης στην αγορά, αλλά και την αύξηση του μεριδίου της αγοράς και βασικά δεν αφήνει πίσω τη δυνατότητα επέκτασής της.

Τα διοικητικά στελέχη εξασφαλίζουν υψηλές αμοιβές που στόχο έχουν την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων τους. Προσπαθούν να πετύχουν την προαγωγή, όπως επίσης και την αναγνώριση και τέλος την σταθερότητα της επιτελικής τους θέσης.

Το εργατικό δυναμικό κοιτάζει για την ικανοποίηση ενός μισθού καθώς και για συμπληρωματική ασφάλιση, όπως, επίσης, για άνεση του περιβάλλοντος εργασίας για αναγνώριση της προσφοράς εργασίας και τέλος για τη δυνατότητα συμμετοχής στη διοίκηση. Οι χρηματοδότες προϋποθέτουν ασφάλεια αλλά συγχρόνως επιτυγχάνουν υψηλά επιτόκια. Οι πελάτες αντίθετα, αυτό που ψάχνουν, είναι καλές τιμές στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Επιζητούν, δηλαδή, άριστη εξυπηρέτηση και καλούς εκτός τιμής όρους συναλλαγών. Το κράτος, όπως επίσης και οι υπόλοιποι οργανισμοί επιβάλλουν τους φόρους, τις εισφορές ακόμα και τους σχετικούς με την ανάπτυξη (νόμους) προσφέροντας ακόμα και επιχορηγήσεις.

## **ΤΑ ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Χωρίς συγκεκριμένη διάκριση τα στάδια από τα οποία πέρασε η επιχείρηση μέχρι να φθάσει στη σημερινή ρευστή ακόμα μορφή της είναι: το πρώτο στάδιο που συγκλίνει με την ύπαρξη του επιχειρηματία – αφεντικού.

Το δεύτερο στάδιο, όπου το αφεντικό επιχειρηματίας δίνοντας στον εαυτό του το ρόλο συντονιστή περνάει στο στάδιο της πρόσληψης συνεργατών και δίνει σ' αυτούς αρμοδιότητες στους σχετικούς με το είδος. Το διάστημα αυτό θα μπορούσαμε να το ονομάσουμε εποχή της διοίκησης.

Το τρίτο στάδιο κατά το οποίο το ανώτατο ηγετικό στέλεχος το οποίο μπορεί να μην είναι απαραίτητα επιχειρηματίας συνειδητοποιεί ότι η

αρμοδιότητά του δεν είναι το να διευθύνει τις δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά σαν σκοπό έχει να κατευθύνει το μέλλον και τη ζωή της επιχείρησης. Έτσι, λοιπόν, φαίνεται ότι κάτω από αυτό το πλαίσιο της διοίκησης της επιχείρησης έχει αναλάβει μια ομάδα ειδικών σχετικά με το management που εργάζονται για την επίτευξη κοινών αλλά εκ των προτέρων γνωστών στόχων. Έχουμε ήδη εισέλθει στην εποχή του management.

## **Η ΑΤΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Όπως και τα άτομα έτσι και οι επιχειρήσεις έχουν τη δική τους ξεχωριστή προσωπικότητα. Θα ακούσουμε να την ονομάζουν και εταιρικό κλίμα ή culture της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα των ιδιαίτερων αυτών χαρακτηριστικών της εταιρείας, όπως επίσης και του βαθμού των σχέσεων, που συνδέουν το management της επιχείρησης με τους εργαζόμενους σ' αυτή την κοινότητα, που η δραστηριότητα της επιχείρησης εξυπηρετεί, είναι μια συγκεκριμένη εικόνα που η επιχείρηση αποκτά με το πέρασμα του χρόνου. Αυτή η εικόνα είναι που αποτελεί τη μορφή με βάση την οποία επιλέγονται και αναπτύσσονται οι πρωταρχικές αποφάσεις πολιτικής της επιχείρησης.

Με βάση αυτές τις βασικές αποφάσεις πολιτικής της επιχείρησης που ενσωματώνει και όλες τις βασικές αρχές πρέπει να υποτάσσονται όλες οι προσωπικές φιλοδοξίες και επιμέρους αποφάσεις των στελεχών και εργαζομένων γενικά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο και συνεπές σύνολο αρχών και κανόνων με το οποίο θα κατευθύνονται και θα περιορίζονται οι ενέργειες και συμπεριφορές των ανθρώπων της. Πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα τα άτομα να αντιμετωπίζουν χωρίς αμφιβολία αν οι ενέργειες στις οποίες προβαίνουν είναι σε συμφωνία ή όχι με τα μακροπρόθεσμα ενδιαφέροντα της επιχείρησης.

## **ΤΑ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Όλες οι επιχειρήσεις συνυπάρχουν και δρουν μέσα σε πολλαπλά περιβάλλοντα. Σ' ένα πλαίσιο του ευρύτερου κοινωνικού περιγύρου μέσα από πάρα πολλές σχέσεις αλληλεξάρτησης η επιχείρηση είναι σε συνεχή επαφή με

τους εργαζόμενους πελάτες μετόχους αρχές και φυσικά το συναλλασσόμενο ή καταναλωτικό κοινό.

## **ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ένας τρόπος ταξινόμησης των επιχειρήσεων μπορεί να γίνει ανάλογα με το μέγεθός τους. Αν πάρουμε λοιπόν, σαν βάση το κριτήριο μεγέθους οι επιχειρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν στις πέντε παρακάτω κατηγορίες. Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις – τύπου νάνου, στις μικρές, στις μεσαίου μεγέθους, στις μεγάλες και ακόμα στις πολύ μεγάλες ή τύπου γίγαντα επιχειρήσεις. Η δομή της επιχείρησης διαφοροποιεί κάθε κατηγορία αλλά ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Τα στάδια της ανάπτυξης και εξέλιξης της επιχείρησης από την άποψη του μεγέθους και παράλληλα της δομής της είναι.

**Στάδιο 1.** Το στάδιο αυτό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί βρεφικό στάδιο της αρκετά μικρής επιχείρησης και συμβαδίζει με την ύπαρξη του επιχειρηματία αφεντικού. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο ένας και μόνος κύριος επιχειρηματίας έχει την ικανότητα της επίβλεψης σε ολόκληρη τη δραστηριότητα της επιχείρησης και αυτό το καταφέρνει με τη χρησιμοποίηση ενδιάμεσων εποπτών. Όλες οι απαραίτητες βασικές λειτουργίες πραγματοποιούνται από τον επιχειρηματία ο οποίος σε αυτή την περίπτωση είναι ο οργανωτής διοικητής σχεδίασης, διευθυντής, προϊστάμενος και φυσικά δίνει όλες τις απαραίτητες οδηγίες για την επίλυση των επιχειρηματικών προβλημάτων πχ. λογιστής μισθώσεων, πωλήσεων κλπ. Ο συνήθης αριθμός των εργαζομένων σε αυτήν την επιχείρηση μπορεί να φτάσει περίπου τα 25 πρόσωπα. Όπως ήδη αναφέραμε, ο ιδιοκτήτης δίνει ο ίδιος τις εντολές για την εκτέλεση των εργασιών στο προσωπικό απευθείας χωρίς τη χρήση ενδιάμεσων στελεχών.

**Στάδιο 2.** Σ' αυτό το στάδιο, η επιχείρηση, μπορούμε να πούμε ότι έχει κάπως μεγαλώσει, είναι όμως ακόμα μικρή. Ο αριθμός των απασχολούμενων έχει αυξηθεί στους 40 και ο επιχειρηματίας έχει προσλάβει ενδιάμεσους επόπτες που είναι υπεύθυνοι για την πραγματοποίηση κάποιων καθηκόντων

που έχουν αναλάβει. Σ' αυτό το στάδιο λοιπόν ο έλεγχος ασκείται έμμεσα από τον επιχειρηματία και με την βοήθεια φυσικά εργοδηγών που έχει προσλάβει. Ήδη είναι αναγκαία η εκχώρηση εξουσίας από τον επιχειρηματία στους παραπάνω επόπτες την εποχή αυτή μπορούμε να την ονομάσουμε εποχή της διοίκησης.

**Στάδιο 3.** Σ' αυτό το στάδιο η επιχείρηση έχει αναπτυχθεί σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό και απασχολεί περισσότερα άτομα των οποίων ο αριθμός τους δεν ξεπερνά τους 300. Η επιχείρηση αυτή κατατάσσεται στο μεσαίο μέγεθος της επιχείρησης. Φυσικά, από δω και στο εξής η ανάγκη χρησιμοποίησης οργανωμένων ενδιάμεσων εποπτών οι οποίοι επικοινωνούν με τον επιχειρηματία διαμέσου των υπολοίπων προϊσταμένων, διευθυντών, κλπ. Ήδη έχει δημιουργήσει δεύτερο επίπεδο ηγεσίας.

### **Κατηγορίες Οικονομικών Οργανισμών**

Τους οικονομικούς οργανισμούς μπορούμε να τους χωρίσουμε βασικά ανάλογα του φορέα σε ιδιωτικούς δημοσίους και μικτούς οικονομικούς οργανισμούς φυσικά ανάλογα με το σκοπό τους σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

**α) Ιδιωτικοί οικονομικοί οργανισμοί,** καλούνται οι οργανισμοί των οποίων φορέας είναι φυσικό ή νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου. Αυτοί λειτουργούν με βάση τις αρχές του ιδιωτικού δικαίου και διακρίνονται για την ευκαμψία και την δυνατότητα προσαρμογής στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες της οικονομίας.

**β) Δημόσιοι οικονομικοί οργανισμοί,** καλούνται οι οικονομικοί οργανισμοί των οποίων φορέας είναι αυτό το ίδιο το δημόσιο ή η τοπική αυτοδιοίκηση. Το μεν δημόσιο περιλαμβάνει τις αποκεντρωμένες δημόσιες υπηρεσίες και τους αυτόνομους οργανισμούς ή δε τοπική αυτοδιοίκηση περιλαμβάνει τις αποκεντρωμένες δημόσιες υπηρεσίες και τους αυτόνομους οργανισμούς, η δε τοπική αυτοδιοίκηση περιλαμβάνει τους δήμους και τις κοινότητες. Οι δημόσιοι οικονομικοί οργανισμοί συνιστώνται είτε σαν νομικά πρόσωπα δημοσίου

δικαίου είτε σαν νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου. Τα πρώτα λειτουργούν με βάση τους κανόνες του δημοσίου λογιστικού και του δημοσίου δικαίου. Ένεκα τούτου, αυτά δεν παρουσιάζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα στη διοίκηση και δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της οικονομίας. Αντίθετα, τα δεύτερα λειτουργούν με βάση τις αρχές του ιδιωτικού δικαίου και τους κανόνες της ιδιωτικής λογιστικής. Κατά συνέπεια, αυτά διακρίνονται από μεγάλη αποτελεσματικότητα στη διοίκηση και δυνατότητα ταχείας προσαρμογής προς τις εκάστοτε υφιστάμενες συνθήκες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν. Η συγκρότηση δημοσίων οικονομικών έχει σαν σκοπό την υλοποίηση των κρατικών εσόδων (ίδρυση μονοπωλιακών μονάδων), την εξυπηρέτηση και πραγματοποίηση των κοινωνικών αναγκών (ύδρευση, συγκοινωνία, ηλεκτροφωτισμός, κλπ.), την προάσπιση της δημόσιας υγείας, την προαγωγή της δημόσιας παιδείας, την ενδυνάμωση της εθνικής οικονομίας ή την γενικότερη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας.

**γ) Μικτοί οικονομικοί οργανισμοί,** καλούνται εκείνοι στους οποίους μετέχουν τόσο το κράτος ή νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου όσο και ιδιώτες ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου. Η συνεργασία αυτή πραγματοποιείται κατά διάφορους τρόπους. Οι βασικότεροι από αυτούς είναι: Πρώτον, το κράτος και οι ιδιώτες μετέχουν στο ιδρυτικό κεφάλαιο του οικονομικού οργανισμού με ορισμένη αναλογία, δεύτερον εκχωρεί στον οργανισμό ορισμένο προνόμιο είτε έναντι του δικαιώματος του δημοσίου να συμμετέχει στο κεφάλαιο ή στην διοίκηση ή στα κέρδη αυτού, είτε έναντι του δικαιώματος άσκησης, εποπτείας εκ της διοικήσεως και ελέγχου της λειτουργίας του οργανισμού.

**δ) Κερδοσκοπικοί οικονομικοί οργανισμοί,** είναι εκείνοι οι οποίοι επιδιώκουν την παραγωγή και διάθεση αγαθών ή και υπηρεσιών έναντι ορισμένης τιμής προς τον σκοπό πραγματοποίησεως, κέρδους περιεχομένου στον ιδιοκτήτη του οικονομικού οργανισμού. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται οι παντός είδους και πάσης μορφής επιχειρήσεις.

**ε) Μη κερδοσκοπικοί ή κοινωφελείς οικονομικοί οργανισμοί,** των οποίων επιδίωξη είναι η παραγωγή και διάθεση αγαθών ή και υπηρεσιών έναντι ορισμένης τιμής. Αυτοί διακρίνονται παραπέρα σε εξισωτικούς οικονομικούς

οργανισμούς είτε δηλαδή τα έσοδα που προέρχονται από την διάθεση των αγαθών ή και υπηρεσιών του οργανισμού, εξισώνονται προς τις δαπάνες λειτουργίας αυτού σε κτητικούς οικονομικούς οργανισμούς, όταν δηλαδή τα από κάθε πηγή προερχόμενα έσοδα του οργανισμού υπερβαίνουν τις δαπάνες λειτουργίας του και σε ελλειμματικούς οικονομικούς οργανισμούς οι οποίοι παρουσιάζουν συνήθως τα έσοδα λιγότερα από τις δαπάνες λειτουργίας αυτών και των οποίων το έλλειμμα καλύπτεται με επιχορήγηση από το κράτος.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

## ΕΝΝΟΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αρκετές φορές η έννοια «οργάνωση» χρησιμοποιείται ως επί το πλείστον για να υποδηλώσει μια προγραμματισμένη μέθοδο ή τρόπο εργασίας που σκοπό έχει να πετύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα σε σχέση με κάθε άλλο σύστημα εργασίας. Στην περίπτωση, που ο όρος αυτός χρησιμοποιείται στον κλάδο των επιχειρήσεων τότε γίνεται με αναφορά εκείνη τη δραστηριότητα που στόχο έχει στην υλοποίηση κερδών. Με αυτό τον τρόπο λοιπόν, ο όρος οργάνωση επιχειρήσεων έχει την έννοια μιας μεθόδου αναθέσεως συγκεκριμένων εργασιών γύρω από ένα αντικείμενο εργασίας σε συγκεκριμένα πρόσωπα που έχουν σαν κύρια ασχολία σε κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση. Σαν οργάνωση λοιπόν, μπορούμε να ονομάσουμε ένα πλαίσιο κατά το οποίο η εργασία υποδιαιρείται σε μέρη έτσι που η πραγματοποίησή τους να οδηγεί στην υλοποίηση του ενός ή περισσότερων στόχων της επιχείρησης. Ο πρωτοπόρος της επιστήμης της οργάνωσης των επιχειρήσεων Fayol στο βιβλίο του "Γενική και Κλαδική Διοίκηση Επιχειρήσεων" έδωσε ως ορισμό το εξής στην οργάνωση των επιχειρήσεων:

α) Είναι η εντόπιση και εξασφάλιση των απαραίτητων παραγωγικών πόρων της επιχείρησης προσωπικού κεφαλαίου και εξοπλισμού που είναι αναγκαία για την επιδίωξη των στόχων του, και

β) Ο καθορισμός των καθηκόντων και ευθυνών του προσωπικού της επιχείρησης και ακόμα η ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι δραστηριότητες των εργαζομένων συσχετίζονται μεταξύ τους κατ' αυτόν τον τρόπο ο Fayol διέκρινε την οργάνωση της επιχείρησης σε δύο στάδια:

i) Στο στάδιο της εξασφάλισης των υλικών και ανθρώπινων συντελεστών,  
και

ii) Στο στάδιο προγραμματισμού χρησιμοποίησής τους

Βέβαια η οργάνωση της επιχείρησης είναι μια συνεχής διαδικασία που ξεκινάει ουσιαστικά στις μεγάλες επιχειρήσεις και ανεπίσημα στις μικρές αρκετό καιρό πριν από την ίδρυση της επιχείρησης και που φυσικά συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της επιχείρησης το πόσο απαραίτητη είναι η οργάνωση μπορούμε να το καταλάβουμε από ένα προσωπικό μας παράδειγμα. Όλοι μας έχουμε προσωπικές φιλοδοξίες, να τελειώσουμε με επιτυχία τις σπουδές μας να αποκτήσουμε μια οικογένεια να βρούμε μια καλή δουλειά κλπ. Για να πετύχουμε λοιπόν τους σκοπούς μας πρέπει να οργανωθούμε, να δούμε τι είναι αυτό το οποίο πραγματικά χρειαζόμαστε. Και ύστερα μεθοδικά να καταφέρουμε να συλλέξουμε το ένα μετά από το άλλο μέχρι να μπορέσουμε να ολοκληρώσουμε το στόχο μας.

Είναι γνωστό πως η οργάνωση δεν είναι κάτι άλλο παρά ένας τρόπος ένα μέσο για να αφιερώσουμε με επιτυχία τις δυνάμεις μας και τα μέσα που διαθέτουμε για την επιτυχία του σκοπού μας. Βέβαια, το θέμα μας αναφέρεται στην οργάνωση των επιχειρήσεων που αποσκοπεί στους στόχους της επιχείρησης, όπως είπαμε προηγουμένως, δηλαδή, στην πραγματοποίηση κερδών διαμέσου της παραγωγής και διαθέσεως στο καταναλωτικό κοινό των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Στην περίπτωση, λοιπόν, των επιχειρήσεων η οργάνωση αναφέρεται και στην κατανομή εργασίας για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Στην επιχείρηση όλα πρέπει να γίνουν με την επίβλεψη και προσοχή των εργαζόμενων. Ακόμα και η ύπαρξη των αυτόματων μηχανών. Τα μηχανήματα ούτε σκέπτονται ούτε εργάζονται μόνα τους. Πάντα χρειάζεται η επίβλεψη των ανθρώπων. Άρα, λοιπόν, η οργάνωση αναφέρεται στους εργαζόμενους που ανάλογα ο καθένας τους παίρνει την ευθύνη να κάνει μια εργασία και έτσι βοηθάει στην όλη συντονισμένη προσπάθεια της επιχείρησης.

Οι θεατές μιας θεατρικής παράστασης είναι φυσικά ένα σύνολο ανθρώπων. Αλλά από την άλλη να πούμε ότι είναι μια μορφή οργανώσεως. Όχι



βέβαια γιατί δεν εργάζονται για να επιτύχουν ένα κοινό στόχο ούτε έχουν στο μυαλό τους να αποπερατώσουν κάποια δουλειά ούτε έχουν τις δυνατότητες για την αποπεράτωσή της.

Η οργάνωση αυτή η συντονισμένη δραστηριότητα ανθρώπων έχει μια ελευθερία από την πλευρά του ίδιου του επιχειρηματία και κατ' επέκταση και από τους ανθρώπους που την εκτελούν. Το εργατικό προσωπικό μεταβάλλεται κατά χρονικά διαστήματα και όμως η οργάνωση επιζεί ανεξάρτητα από αυτόν τον παράγοντα αφού έρχονται καινούργιοι στη θέση όσων αποχωρούν.

### **Έννοια Διοίκησης Επιχειρήσεων**

Το ζήτημα της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικό και δύσκολο να αναλυθεί. Φαίνεται πως όλοι μας έχουμε τις προσωπικές μας απόψεις για τον σωστότερο τρόπο που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η μία ή η άλλη δουλειά. Βέβαια, όλες αυτές οι γνώμες σημειώνουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Γι' αυτό και είναι επόμενο αφού κάθε τι που εξετάζεται στην πράξη φτάνει να είναι τόσο απλό όσο και στη θεωρία. Είναι γεγονός ότι στα θέματα μελέτης των επιχειρηματικών προβλημάτων που προκύπτουν είναι απαραίτητη κάποια σχετική εμπειρία. Φυσικά τα προβλήματα της διοίκησης είναι παρόμοια για κάθε οργανωμένη προσπάθεια του ανθρώπου πχ. στις εμπορικές επιχειρήσεις κοινωνικές οργανώσεις, θρησκευτικούς συλλόγους, κρατικούς οργανισμούς, κ.ά. Ακόμα, όμως, και εδώ υπάρχει διαφορά όχι τόσο από πλευράς ουσίας αλλά κυρίως από πλευράς εκτάσεως δραστηριότητας.

### **Εργασία Διοίκησης**

Η επιχειρηματική δραστηριότητα πραγματοποιείται συλλογικά από το οργανωμένο σύνολο των ανθρώπων από το οποίο αποτελείται και που καθένας τους κατανέμεται με ένα μικρό μέρος της όλης εργασίας. Δημιουργείται λοιπόν η εξής απορία. Πώς ξέρει καθένας τι έχει να κάνει; Τι δεξιότητες και τι γνώσεις χρειάζονται οι ίδιοι και πώς τις αποκτούν; Πότε πρέπει να κάνουν εκείνο που έχουν να κάνουν; Τι είδους κίνητρα έχουν; Με ποιο τρόπο ένας προϊστάμενος

επιβουλεύεται τις εκατοντάδες αυτές ανθρώπων που καθένας τους έχει να κάνει και κάτι διαφορετικό;

Με την προϋπόθεση λοιπόν να απαντήσουμε στα παραπάνω ερωτήματα θα έχουμε περιγράψει πια είναι η δουλειά της διοίκησης ή διαφορετικά το έργο του προϊσταμένου. Όπως αναφέραμε και παραπάνω όλες οι οργανώσεις, εκκλησίες, κρατικές αρχές, κυβερνήσεις, ένοπλες δυνάμεις, σχολεία και φυσικά επιχειρήσεις έχουν ανάγκη διοίκησης. Παρ' όλα αυτά, τα προβλήματα, τα οποία έχουν να αντιμετωπίσουν, διαφέρουν οπότε αυτό σημαίνει ότι διαφέρει και ο κατάλληλος τρόπος για την διοίκησή τους. Το πρόβλημά μας, όμως είναι πώς διοικείται μια επιχείρηση και μ' αυτό θα ασχοληθούμε. Η έννοια της διοίκησης είναι να επιτυγχάνεις ορισμένα πράγματα με την βοήθεια διαφόρων εργαζομένων. Ο Brench στο εγχειρίδιο του "Αρχές και εφαρμογή της διοικήσεως" θεωρεί πως η διοίκηση είναι μια κοινωνική λειτουργία που απαιτεί υπευθυνότητα για την αποτελεσματική και οικονομική δραστηριότητα και προγραμματισμό μιας επιχείρησης προκειμένου να ολοκληρωθεί κάποιος συγκεκριμένος στόχος. Έτσι, λοιπόν, από τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι προϊστάμενος, θα λέγαμε, είναι αυτός που καταφέρνει να κατευθύνει και να προγραμματίζει τους στόχους της επιχείρησης και την πολιτική της, εκείνος που παίρνει αποφάσεις, οργανώνει σχέδια, δίνει αρμοδιότητες και οδηγίες, διευθύνει και ελέγχει ανθρώπους, διορίζει προσωπικό, επαινεί και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους, κλπ. Ο προϊστάμενος είναι το στέλεχος που παίρνει αποφάσεις μετά από αρκετή και ώριμη σκέψη και πάντα με βάση τα στοιχεία που υπάρχουν ελέγχει αν η λειτουργία της επιχείρησης στον τομέα προοδεύει σύμφωνα με τα σχέδια δράσεως. Δίνει συμβουλές και οδηγίες στους υφισταμένους του, τους συντονίζει και τους ενθαρρύνει και γενικά επιβλέπει τους εργαζόμενους στην εργασία τους.

### **Έννοια διοικητικής μέριμνας της εκτίμησης**

Ο πιο πάνω όρος καλύπτει εκείνο το μέρος της διοίκησης της επιχείρησης που έχει σχέση με τη θέσπιση και εφαρμογή των διαδικασιών αυτών που με τη βοήθεια τους υιοθετείται και κοινοποιείται το πρόγραμμα της

επιχείρησης, επίσης διασφαλίζεται η πρόοδος της όλης δραστηριότητας και παράλληλα ρυθμίζεται και ελέγχεται σύμφωνα με τα προγραμματισμένα πχ. έγγραφες εθνικοκοινωνίες, κοινοποίηση στοιχείων, πληροφόρηση, κλπ.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις, πχ. στις ΑΕ αυτό είναι δουλειά όλων αυτών που βρίσκονται ιεραρχικά κάτω από την ανώτατη ηγεσία της επιχείρησης δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο. Συγκεκριμένα, εδώ παίρνουν μέρος πολλά ανώτερα στελέχη της επιχείρησης όπως διευθυντές των διαφόρων κλάδων της επιχείρησης, πχ. διευθυντής παραγωγής πωλήσεων οικονομικού γραμματείας κλπ. Όλοι αυτοί λοιπόν, σαν ομάδα, αλλά και προσωπικά ένας – ένας είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή της πολιτικής της επιχείρησης όπως προγραμματίζεται από την ανώτατη ηγεσία της. Συνοπτικά, θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε πως η διοικητική μέριμνα της επιχείρησης έχει σαν αντικείμενο το σχεδιασμό και την εφαρμογή των παραπάνω διαδικασιών που βοηθούν στην εφαρμογή των αποφάσεων που προκύπτουν από την λειτουργία της επιχείρησης κατά τον οικονομικότερο τρόπο.

Σ' αυτό το πλαίσιο η διοικητική μέριμνα έχει σκοπό σ' όλα τα επίπεδα της επιχείρησης να πραγματοποιεί τις όσο γίνεται λιγότερες απώλειες πόρων στη διαδικασία εφαρμογής της επιχειρηματικής πολιτικής.

## **ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ**

Ο Henry Fayol ο πρωτοπόρος μελετητής της οργάνωσης των επιχειρήσεων συνόψισε τις λειτουργίες της διοίκησης με τα εξής ψηφία: ΣΟΕΔΙΣΕΠ. Αυτά κατά σειρά αναφέρονται στις λέξεις Σχεδιασμός – Οργάνωση – Επάνδρωση – Διεύθυνση – Συντονισμός, Ενημέρωση και Προϋπολογισμός. Εκτός, όμως, από τις συγκεκριμένες λειτουργίες σκόπιμο θα ήταν να προσθέσουμε την πρόβλεψη, τον έλεγχο και την κινητοποίηση. Ας αναλύσουμε λοιπόν, μια μία τις παραπάνω λειτουργίες. Η πρόβλεψη είναι μια προκαταρκτική εργασία απαραίτητη για τον περαιτέρω σχεδιασμό κάθε δραστηριότητας.

Περιλαμβάνει προβλέψεις για όλους τους τομείς της επιχείρησης, παραγωγής, οικονομικού, πωλήσεων, αναλύσεως κόστους, επενδύσεων, ταμειακές ανάγκες, ανάγκες προμηθειών υλικών, εξέλιξης της ζήτησης κλπ.

Έτσι, ανάλογα με τη δυνατότητά του κάθε προϊστάμενος κάνει προβλέψεις για τη δική του επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ο σχεδιασμός αναφέρεται στην διατύπωση της γενικής πολιτικής της επιχείρησης. Αυτό είναι το βασικό έργο της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης. Ο όρος που προαναφέραμε συμπεριλαμβάνει το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής δηλαδή του καθορισμού των εργασιών και αρμοδιοτήτων του προσωπικού και του τρόπου με τον οποίο οι δραστηριότητές τους συνδέονται. Μια επιπλέον λειτουργία – αρμοδιότητα κάθε προϊσταμένου να μεριμνά για την οργάνωση της διεύθυνσης ή του τομέα του ανάλογα με τη θέση του στην ιεραρχία της επιχείρησης. Η επάνδρωση ή στελέχωση είναι η λειτουργία εκείνη που οργανώνει τα θέματα εξεύρεσης και τοποθέτησης προσωπικού όπως της στρατολόγησης, συνέντευξης, τοποθέτησης, αμοιβής, προώθησης, αξιολόγησης, αντικατάστασης, κ.ά. φυσικά και αυτή είναι μια βασική λειτουργία – αρμοδιότητα κάθε προϊσταμένου. Τα καθήκοντα της διεύθυνσης καλύπτουν θέματα όπως η εποπτεία του προσωπικού και ακόμα καθοδήγησης του για την κάλυψη των επιθυμητών επιχειρηματικών στόχων. Ο συντονισμός είναι η λειτουργία εκείνη η οποία εξασφαλίζει σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, διευθύνσεις, τομείς, υπηρεσίες και τμήματα, μια σωστή ηγεσία.

Η όλη δραστηριότητα της επιχείρησης συνδέεται με τον κατάλληλο συντονισμό της εργασίας και εργαζομένων, εντόπιση και διόρθωση λαθών ή αποκλίσεων από τα σχέδια και ακόμα διασφάλιση της αρμονικής και αποτελεσματικής οργάνωσης.

Αυτή η λειτουργία έχει μεγάλη σημασία και τίποτε στην επιχείρηση δεν μπορεί να την αντικαταστήσει όπως, πχ. ειδικές επιτροπές, συσκέψεις και ομάδες εργασίας. Είναι αποκλειστικό και αναντικατάστατο έργο κάθε προϊσταμένου. Η ενημέρωση σαν λειτουργία του προϊσταμένου αναφέρεται στην ευθύνη του να ενημερώνει τους προϊσταμένους του και τα εποπτεύοντα κλιμάκια για το έργο που κάνει και ακόμα να τους παρέχει επαρκή πληροφόρηση για την καθοδήγηση της επιχείρησης.

Μία από τις λειτουργίες του προϊσταμένου είναι και ο προϋπολογισμός που με βάση τις προβλέψεις του γίνονται εκτιμήσεις και προϋπολογίζονται οι

ανάγκες του τομέα του πχ. δαπανών εσόδων προσωπικού υλικών κλπ. με βάση ιστορικά στοιχεία αλλά και τάσεις της αγοράς σχέδια παραγωγής κλπ. Άλλη μία εξίσου σπουδαία λειτουργία είναι και ο έλεγχος του προϊσταμένου και ο λόγος είναι το όλο σύστημα της επιχείρησης στηρίζεται στον έλεγχο της προόδου της επιχείρησης. Σύμφωνα με τα σχέδιά τους έχει στόχο να υπογραμμίσει τυχόν αποκλίσεις ανάμεσα στα σχέδια και τις επιτεύξεις. Η προϋπολογιστική μέθοδος που αναφέραμε προηγουμένως είναι η μέθοδος ελέγχου που βοηθάει σημαντικά τον προϊστάμενο σ' αυτή τη λειτουργία του.

Άλλη μία λειτουργία του προϊσταμένου είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων που έχει σκοπό την κινητοποίηση αυτών ώστε να εργάζονται με ενθουσιασμό και να πετυχαίνουν τους επιχειρηματικούς στόχους για το αμοιβαίο καλό της επιχείρησης και του προσωπικού. Η επιτυχία των πλάνων της επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της ακρίβειας της πρόβλεψης τους στηρίζεται στην εργασία των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό ο προϊστάμενος είναι το άτομο που θα τους οδηγεί, θα τους οργανώνει, θα τους συντονίζει, θα τους εμπνέει και θα ενθουσιάζει τη δουλειά τους.

Το ενδιαφέρον της επιχείρησης ή η φροντίδα και η μέριμνα για τα προβλήματα και τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων που τους δίνει κίνητρα και ενθουσιασμό στην εργασία τους εκφράζονται από τον προϊστάμενό τους με κάθε τρόπο. Φυσικά αυτό το έχουμε τονίσει. Είναι βασικό η επιχείρηση να δείχνει το ενδιαφέρον τους για το προσωπικό της, τις συνθήκες εργασίας τους, την ασφάλειά τους και την ενημέρωσή τους σε κάθε απόφασή τους, που επηρεάζει το μέλλον του προσωπικού. Θα πρέπει ακόμα η επιχείρηση να είναι πρόθυμη να πληροφορείται τα παράπονα των εργαζομένων τους, να επικοινωνεί μαζί τους, να αναγνωρίζει τις προσπάθειές τους, να διαλύει τις παρεξηγήσεις, να αποκαθιστά την δικαιοσύνη και να τους επαινεί όταν το αξίζουν. Αυτό, άλλωστε, είναι το περιεχόμενο της σωστής ηγεσίας, που υλοποιείται από κάθε προϊστάμενο της επιχείρησης.

## **Βαθμίδες Διοικητικής Ιεραρχίας**

Η διοίκηση της επιχείρησης και ευρύτερα τα ηγετικά στελέχη τους, οι άνθρωποι δηλαδή που προϊστανται της επιχείρησης έχουν ένα δύσκολο έργο. Είναι αυτοί που απασχολούνται δημιουργικά. Η δράση τους είναι που δημιουργεί το μέλλον της επιχείρησης. Αυτοί είναι που παίρνουν τις ριψοκίνδυνες αποφάσεις και ακόμα διακινδυνεύουν την ίδια τους τη θέση για το συμφέρον της επιχείρησης.

Οι προϊστάμενοι είναι τα άτομα εκείνα που θα εργαστούν για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότερη διάθεση των προϊόντων της επιχείρησης. Και είναι φυσικά αυτοί οι οποίοι θα φροντίσουν για την ανάπτυξη της επιχείρησης και την πραγματοποίηση των κερδών. Η ηγεσία της επιχείρησης ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες. Στην ηγεσία ανώτατου, μέσου και κατώτερου επιπέδου.

Η πρώτη κατηγορία ηγεσίας έργο έχει να διοικεί την επιχείρηση για λογαριασμό των επιχειρηματιών. Αυτή λοιπόν διαμορφώνει τη γενική πολιτική της επιχείρησης. Στις μεγάλες εταιρίες όπως ΑΕ κλπ. στην κατηγορία της ανώτατης ηγεσίας ανήκει το Διοικητικό Συμβούλιο τους, που διορίζεται από τους επιχειρηματίες μετόχους.

Ανάλογα καθήκοντα έχουν και οι επόμενες κατηγορίες ηγεσίας, πχ. της ενδιάμεσης ή μέσου επιπέδου ηγεσίας που έργο έχει την ερμηνεία και συμπλήρωση της πολιτικής της επιχείρησης, ενώ η κατώτερη ηγεσία έργο έχει την εφαρμογή της πολιτικής της επιχείρησης, όπως αναλύσαμε στα προηγούμενα. Κατηγοριοποίηση απλού υπαλληλικού και εργατοτεχνικού προσωπικού. Εκτός από τα στελέχη της επιχείρησης στους οποίους έχουν ανατεθεί καθήκοντα προϊσταμένων υπάρχει και η κατηγορία του κατώτερου υπαλληλικού και εργατοτεχνικού προσωπικού. Τα καθήκοντά του φυσικά είναι απλά. Η βασική διαφορά όμως στη συγκεκριμένη κατηγορία είναι πως δεν έχουν καθόλου εξουσία έστω τροποποίησης του αντικειμένου εργασίας τους ανάλογα με την κρίση τους. Είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν με ακρίβεια τις οδηγίες και παρατηρήσεις των προϊσταμένων τους.

## Σημασία μορφής οργάνωσης

Η δομή της οργάνωσης της επιχείρησης δεν είναι τίποτε άλλο παρά ο καθορισμός υπηρεσιών – τομέων – τμημάτων και γραφείων της επιχείρησης κι ακόμα η ανάθεση αντικειμένων εργασίας αντιστοίχως, πχ. η διεύθυνση προγραμματισμού μιας επιχείρησης αναλαμβάνει τον τεχνικό και οικονομικό προγραμματισμό της δραστηριότητας της επιχείρησης και παράλληλα έχει την οικονομική και τεχνική υπηρεσία της, που ασχολούνται με τον τεχνικό και οικονομικό προγραμματισμό. Επίσης, υπάρχουν τα τμήματα επενδύσεων, τιμολογίων και εκτιμήσεων κόστους που πλαισιώνουν τους παραπάνω τομείς. Έτσι, λοιπόν, μπορεί κανείς να μοιράσει την όλη εργασία σε κάθε οργανωτική δομή βέβαια υπάρχουν διαφορές. Έτσι σε μια κατασκευαστική εταιρεία ετοιμών οικημάτων μπορεί να υπάρχει ένα τμήμα κατασκευής σχολείων ένα άλλο τμήμα κατασκευής μικρών σπιτιών και ένα άλλο μεγάλων σπιτιών χωρίς όμως να υπάρχει τεχνική συνεργασία μεταξύ των παραπάνω τμημάτων. Ενώ, αλλιώς με βάση κάποια άλλη οργανωτική μορφή μπορεί να υπάρξει δημιουργία ενός κοινού τμήματος κατασκευής τοίχων κάθε διαστάσεως οροφών και δαπέδων άλλο κοινό τμήμα κατασκευής κάθε μορφής κουφωμάτων άλλο τμήμα κατασκευής κάθε μορφής οικήματος κ.ο.κ. Είναι φανερό ότι στην τελευταία περίπτωση το κάθε τμήμα εξειδικεύεται σε μια μορφή εργασίας που παράλληλα, όμως βοηθάει όλα τα υπόλοιπα τμήματα.

Η μορφή της οργάνωσης δεν είναι κάτι το αποκλειστικό. Διαφέρει και έχει σχέση με τη συγκεκριμένη μορφή επιχείρησης τις ιδιαιτερότητες της, το μέγεθος της, τις συνθήκες που λειτουργεί, κλπ. Μερικοί υποστηρίζουν πως μοιάζει με την αρχιτεκτονική. Είναι γεγονός πως ορισμένοι άνθρωποι θέλουν να ζουν σε μοντέρνα σπίτια άλλοι σε παλαιά παραδοσιακά, άλλοι σε λυόμενα κλπ.

Κι όμως, παρά τις διαφορές αυτές θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το μέρος που θα στηθούν αυτά τα σπίτια. Αν για παράδειγμα κατασκευαστούν σε βορινά και ψυχρά κλίματα θα πρέπει να γίνουν οι σχετικές μελέτες για τη μόνωσή τους από το ψύχος και την υγρασία.

Αντίθετα, αν στηθούν αυτά τα σπίτια σε νότια ζεστά κλίματα θα πρέπει να είναι ανάλογα τροποποιημένα να αντιμετωπίζουν τη ζέση. Κι όμως και οι δύο

μορφές κατοικίας έχουν βασικές προβλέψεις για τους απαραίτητους λειτουργικούς χώρους τους, την κουζίνα, τα υπνοδωμάτια, το λουτρό κλπ. Κάτι λοιπόν ανάλογο συμβαίνει και στην μελέτη της οργανωτικής μορφής μιας επιχείρησης.

Μπορούμε να επαναλάβουμε συνοπτικά τον ορισμό του G. Milward, που ορίζει ως οργάνωση, τη διαδικασία καταμερισμού της εργασίας σε κατάλληλες αρμοδιότητες και καθήκοντα ομαδοποίησης των αρμοδιοτήτων αυτών, ανάθεσης καθηκόντων σε υπηρεσιακούς τομείς ανάθεσης εξουσίας σε στελέχη και τελικά επάνδρωσης των τομέων με κατάλληλο ειδικευμένο προσωπικό, υπεύθυνο για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας.

### **Κανόνες οργάνωσης**

Εδώ θα μπορούσαμε να μνημονεύσουμε το θεώρημα του «GRAICUNAS» που αναφέρει τα εξής: Προϋπόθεση της καλής οργάνωσης μιας επιχείρησης είναι να καθοριστούν με σαφήνεια οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης καθώς και ένα κατάλληλο σύστημα που θα οδηγεί στην επιτυχία των εν λόγω στόχων.

Η επιλογή της επιχειρηματικής οργάνωσης πρέπει να είναι κατάλληλη ώστε να εξασφαλίζεται ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις επιθυμητές εκάστοτε μεταβολές. Είναι απαραίτητο να καθορίζονται με σαφήνεια οι εκχωρούμενες εξουσίες και οι υπευθυνότητες του προσωπικού της επιχείρησης των επιτρόπων του Διοικητικού Συμβουλίου των ομάδων εργασίας και άλλων οργανωτικών φορέων μέσα στην επιχείρηση. Οι βασικές αρχές οργάνωσης πρέπει να μην θίγονται. Σ' αυτό το πλαίσιο πρέπει να υπάρχει αναλογία μεταξύ εκχωρούμενης εξουσίας και αντίστοιχης ευθύνης, να υπάρχει καθορισμένος αριθμός υφιστάμενων για κάθε προϊστάμενο, να τηρείται η αρχή της εξαίρεσης στη διαδικασία πληροφόρησης και ενημέρωσης.

Σε σχέση με το ζήτημα της πειθαρχίας του εργατικού προσωπικού στην επιχείρηση θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η οργανωτική μορφή θα επιλέγεται έτσι ώστε να εξασφαλίζει την συμπάθεια των υφιστάμενων απέναντι στους προϊσταμένους τους και κατά συνέπεια την πειθαρχία στις εντολές και



οδηγίες τους και μάλιστα με τη σωστή μεταχείρισή τους και όχι με απειλές και απολύσεις.

**Μορφές οργάνωσης:** ένα από τα βασικά κριτήρια για την περαιτέρω ταξινόμηση είναι ο τρόπος εκχώρησης της εργασίας στις διάφορες υπηρεσιακές μονάδες της επιχείρησης.

### **Γραμμικές ή έμμεσες μορφές οργάνωσης**

Αυτές οι οργανωτικές μορφές στηρίζονται κυρίως στις άμεσες υπηρεσιακές σχέσεις ανάμεσα στους προϊσταμένους και υφισταμένους μέσα στην επιχείρηση. Η εξουσία δίνεται κατευθείαν από τους προϊσταμένους στους υφισταμένους τους μ' αυτό τον τρόπο οι τελευταίοι είναι άμεσα υπεύθυνοι στους πρώτους. Ο προϊστάμενος έχει το δικαίωμα άμεσα να δίνει εντολές στους υφισταμένους και αυτό θεωρείται ως η γενική αρχή για όλες τις βαθμίδες οργάνωσης στην επιχείρηση. Το είδος αυτό της οργάνωσης είναι γνωστό και ως στρατιωτικού τύπου επειδή συνηθίζεται να εφαρμόζεται στο στρατό. Τα βασικά, λοιπόν, χαρακτηριστικά στη συγκεκριμένη αυτή μορφή είναι οι απευθείας γραμμή επιχείρησης εξουσίας και η έλλειψη συμβουλευτικών ή λειτουργικών δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση.

### **Πλεονεκτήματα γραμμικής οργάνωσης**

Πάνω απ' όλα η οργανωτική αυτή μορφή είναι απλή, σταθερή, ευκολονόητη, δίνει τη δυνατότητα της γρήγορης ενέργειας και ακόμα διασφαλίζει την πειθαρχία του προσωπικού γενικά μέσα στην επιχείρηση, εξασφαλίζει, επίσης, σαφή διάκριση μεταξύ εξουσιών ή ευθυνών.

### **Μειονεκτήματα γραμμικής οργάνωσης**

Σαν μειονέκτημα μπορεί να χαρακτηριστεί το ότι η οργανωτική αυτή μορφή κάνει την επιχείρηση άκαμπτη και χωρίς κανενός είδους προσαρμοστικότητα. Επίσης, λείπουν οι εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες και επίσης σε περίπτωση που ορισμένα ικανά στελέχη αποχωρήσουν το έργο της επιχείρησης παρουσιάζει κενά. Λόγω του ότι, όπως προαναφέραμε, η έλλειψη

των εξειδικευμένων τμημάτων, όπως είναι του τμήματος προσωπικού, νομικής υπηρεσίας, δημοσίων σχέσεων, επιμορφώσεως προσωπικού, προμηθειών, κ.ά. παραμένει το ζήτημα ποιος θα αναλάβει τις σχετικές εργασίες. Η απάντηση είναι πως κάθε μία από τις υπηρεσίες της επιχείρησης θα πρέπει μεμονωμένα να αντιμετωπίζει τα ζητήματα αυτά και φυσικά είναι εύκολο να φανταστούμε πόσο μειωμένα είναι τα αποτελέσματα της λειτουργίας της επιχείρησης στην περίπτωση αυτή. Ας φανταστούμε κάθε μία υπηρεσία χωριστά να κάνει μειοδοσίες προμηθειών κλπ.

### **Γραμμική και επιτελική οργάνωση**

Το είδος αυτό της οργάνωσης είναι προέκταση της γραμμικής οργάνωσης της οποίας μία ή περισσότερες βοηθητικές εργασίες γίνονται από εξειδικευμένα γι' αυτό το σκοπό τμήματα. Με διαφορετικά λόγια η συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης περιλαμβάνει συμβουλευτικά τμήματα που οργανώνονται με κατάλληλα πεπειραμένα στελέχη. Για το λόγο αυτό, λοιπόν, τα παραπάνω βοηθητικά τμήματα καλούνται επιτελικά τμήματα εκφράζοντας έτσι το συμβουλευτικό τους σκοπό. Τα συγκεκριμένα τμήματα έχουν αρμοδιότητα μόνον να δίνουν οδηγίες, συμβουλές, πληροφορίες, γνωμοδοτήσεις, αλλά όχι όμως και να παρέχουν σχετικές εντολές στα βασικά τμήματα της επιχείρησης γύρω από την εφαρμογή των οδηγιών τους. Γι' αυτό το λόγο μερικοί συγγραφείς ονόμασαν τα κύρια τμήματα της επιχείρησης εκτελεστικά ενώ τα παραπάνω συμβουλευτικά ή επιτελικά.

Κάποιοι άλλοι πάλι έχουν διαφορετική γνώμη θεωρούν πως τα επιτελικά τμήματα προγραμματίζουν σε αντίθεση με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης που εκτελούν και εφαρμόζουν τα σχέδια και τις οδηγίες των πρώτων. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως τα επιτελικά τμήματα έχουν επικαιρική αποστολή δηλαδή δουλειά τους είναι να προτείνουν ή να συμβουλεύουν. Οι προτάσεις αυτές όμως ή οι συμβουλές υποβάλλονται στον προϊστάμενό τους, ο οποίος τις επιβλέπει. Με αυτό τον τρόπο τα επιτελικά τμήματα επηρεάζουν τη δραστηριότητα της επιχείρησης έμμεσα διαμέσου του αρμόδιου προϊσταμένου τους και ο οποίος φυσικά ανήκει στην γραμμική

αλυσίδα και όχι άμεσα, όπως όταν τα γραμμικά τμήματα μεταβιβάζουν άμεσα τις εντολές τους στο υφιστάμενο γραμμικό τμήμα.

### **Πλεονεκτήματα γραμμικής και επιτελικής οργάνωσης**

Είναι φανερό πως η μορφή της οργάνωσης αυτής έχει σαν βάση μια προγραμματισμένη εξειδίκευση εργασίας. Κατ' αυτό τον τρόπο βρίσκεται στη διάθεση της διοίκησης της επιχείρησης εξειδικευμένη γνώση που τη στηρίζει στο έργο της. Επιπλέον, δημιουργεί ευκαιρίες για μετέπειτα εξέλιξη των πεπειραμένων και ικανών στελεχών της επιχείρησης αφού καταφέρνει να προβλέπει και διαθέτει πολλές και υπεύθυνες θέσεις για εξειδικευμένα στελέχη.

### **Μειονεκτήματα γραμμικής και επιτελικής οργάνωσης**

Υπάρχει πιθανότητα δημιουργίας σύγχυσης στα στελέχη των επιτελικών τμημάτων και πιο συγκεκριμένα στις σχέσεις τους με τα στελέχη των γραμμικών τμημάτων. Επιπρόσθετα στο ότι τα επιτελικά τμήματα δεν διαθέτουν δικαιοδοσία για την εφαρμογή των εισηγήσεών τους, αυτό τους δημιουργεί μείωση της αποτελεσματικότητάς τους και με αυτό τον τρόπο κάνει την όλη μορφή της παραπάνω οργάνωσης να μειονεκτεί. Υπάρχει επίσης η πιθανότητα οι προϊστάμενοι των γραμμικών τμημάτων της επιχείρησης να πιστεύουν πως μειώνεται λόγω της ύπαρξης των επιτελικών τμημάτων και της επιρροής που ασκούν στην επιχείρηση. Και όμως, παρά το γεγονός της ύπαρξης των μειονεκτημάτων η μορφή της γραμμικής και επιτελικής οργάνωσης είναι αυτή η οποία εφαρμόζεται στις περισσότερες επιχειρήσεις αφού τα πλεονεκτήματα που δίνει εξουδετερώνουν τις παραπάνω αρνητικές επιδράσεις. Σύμφωνα λοιπόν με τον Brench ο τύπος της οργάνωσης που καταφέρνει να συνδυάζει τις εκτελεστικές αρμοδιότητες με βοηθητικές εξειδικευμένες υπηρεσίες μπορεί να προσφέρει εν κατακλείδι πραγματικές ωφέλειες στην επιχείρηση.

### **Γραμμική και Λειτουργική Οργάνωση**

Στη μορφή αυτή της οργάνωσης εκτός από τα κύρια εκτελεστικά τμήματα της επιχείρησης υφίστανται και τα επιτελικά τμήματα. Η διαφορά, όμως, στη

συγκεκριμένη περίπτωση είναι το ότι και τα επιτελικά τμήματα έχουν ορισμένη δικαιοδοσία επάνω στα κατώτερα εκτελεστικά τμήματα. Κατ' αυτόν τον τρόπο βλέπουμε να δημιουργούνται σχέσεις μεταξύ των στελεχών των επιτελικών τμημάτων των ειδικών δηλαδή της επιχείρησης με τα στελέχη των εκτελεστικών τμημάτων που διεξάγουν τις πιο ουσιαστικές εργασίες της επιχείρησης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, λοιπόν, πχ. η υπηρεσία κόστους και λογιστικής έχει δικαιοδοσία στα θέματα του τομέα της επάνω σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Σ' αυτή τη μορφή της οργάνωσης δεν είναι υπερβολή να πούμε πως οι ειδικοί των επιτελικών τμημάτων διαθέτουν μεγάλη επιρροή στην επιχείρηση και μάλιστα σε μεγαλύτερο από εκείνη των γραμμικών στελεχών. Τα επιτελικά τμήματα συνεχίζουν με τη σειρά τους να εποπτεύονται από τους προϊσταμένους. Παράλληλα, όμως, έχουν και τα δικά τους στελέχη, που βρίσκονται τοποθετημένα στα γραμμικά τμήματα και χρησιμεύουν ως συνδετικοί κρίκοι μεταξύ των επιτελικών και γραμμικών τμημάτων, δίνουν οδηγίες και συντονίζουν την εργασία στο πεδίο της αρμοδιότητάς τους. Ένα μειονέκτημα της συγκεκριμένης αυτής μορφής οργάνωσης είναι ότι δημιουργούνται δυσχέρειες σε ορισμένες περιπτώσεις σε σχέση με το ποιος είναι ο προϊστάμενος ποιου.

Γεγονός είναι ότι οι παραπάνω ειδικοί που βρίσκονται στα εκτελεστικά τμήματα και που κατά έναν τρόπο αντιπροσωπεύουν τα επιτελικά τμήματα, παίρνουν κατευθύνσεις από αυτά. Παράλληλα, όμως, έχουν ως προϊστάμενο τους επίσης το γραμμικό προϊστάμενο του τμήματος όπου είναι τοποθετημένοι έτσι δημιουργείται κάποιο πρόβλημα σχετικά με το ποιος πραγματικά είναι ο προϊστάμενός τους.

Η βάση πάντα του Taylor στη συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης ο εργαζόμενος πιθανότατα είναι υπεύθυνος απέναντι σε αρκετούς προϊσταμένους ενώ παράλληλα το έργο του προϊσταμένου συμπεριλαμβάνει διάφορες ειδικές εργασίες εκτός του βασικού έργου του. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως προκειμένου να ονομάσουμε ένα τμήμα γραμμικό ή επιτελικό θα πρέπει πριν να εξετάσουμε με πολύ προσοχή τη φύση της εργασίας κάποια εκτελείται από κάθε

τμήμα, δηλαδή αν είναι μια εντελώς εκτελεστική δουλειά οπότε το τμήμα είναι γραμμικό ή συμβουλευτική οπότε το τμήμα είναι επιτελικό. Το τμήμα της δικαιοδοσίας, όμως, που έχει ένα συμβουλευτικό τμήμα είναι κάτι το οποίο έχει άμεση εξάρτηση από το πόση εξουσία του έχει παραχωρηθεί δηλαδή να παρέχει μόνο συμβουλές στα ανώτερα τμήματα της επιχείρησης ή και παράλληλα να δίνει κατευθύνσεις και οδηγίες σε κατώτερα εκτελεστικά γραμμικά τμήματα.

Ανεξάρτητα από αυτά που αναφέραμε προηγουμένως φαίνεται ότι ένα συμβουλευτικό – επιτελικό τμήμα έχει τη δυνατότητα να είναι εσωτερικά οργανωμένο με τη γραμμική μορφή οργάνωσης. Είναι αρκετοί οι συγγραφείς που αναφέρονται στη μορφή αυτή της οργάνωσης και την καλούν γραμμική και λειτουργική για το λόγο ακριβώς της παρουσίας γραμμικών και επιτελικών συμβουλευτικών τμημάτων. Όμως τα τελευταία εργάζονται λειτουργικά έχοντας δηλαδή μια σχετική δικαιοδοσία στα κατώτερα γραμμικά τμήματα. Οι τυπικές σχέσεις στην επιχείρηση: Ανάμεσα στα στελέχη μιας επιχείρησης διαφόρων ή των αυτών επιπέδων ιεραρχίας διαπιστώνονται ορισμένες σχέσεις. Οι γραμμικές ή εκτελεστικές ή ευθείες σχέσεις δημιουργούνται ανάμεσα στους προϊσταμένους και υφισταμένους σ' οποιοδήποτε επίπεδο της επιχείρησης πχ. μεταξύ γενικού διευθυντή και ενός διευθυντή που υπάγεται απευθείας σε αυτόν.

Οι λειτουργικές σχέσεις αναπτύσσονται μεταξύ στελεχών που ανήκουν στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας είναι δηλαδή ισότιμοι. Κατ' αυτό τον τρόπο λοιπόν απ' αυτούς δεν είναι προϊστάμενος εργοστασίου παραγωγής του Α προϊόντος και του προϊσταμένου εργοστασίου παραγωγής του Β προϊόντος μιας επιχείρησης είναι ισότιμες – πλευρικές δηλαδή σχέσεις. Εκείνο που είναι ουσιαστικής σημασίας για την επιχείρηση είναι όπως οι ισότιμοι προϊστάμενοι, διευθυντές κλπ. θα πρέπει να συνεργάζονται και να συντονίζουν τις προσπάθειές του μέσα στα πλαίσια που δημιουργούνται από τη διοίκηση της επιχείρησης στην οποία όλοι σε τελική ανάλυση υπάγονται και είναι υπεύθυνοι.

Οι προσωπικές σχέσεις δημιουργούνται κυρίως στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας μιας επιχείρησης πχ. ανάμεσα στον διοικητή και τον διευθυντή του ιδιαίτερου γραφείου του. Στην πραγματικότητα η σχέση αυτή δεν είναι κάτι

άλλο παρά ένας τρόπος επέκτασης της παρουσίας ή της προσωπικότητας του διοικητή με τον οποίο ο παραπάνω βοηθός του έχει μια τυπική σχέση.

Εκτός από αυτό ο παραπάνω διευθυντής – βοηθός δεν έχει καμία άλλη τυπική σχέση με οποιαδήποτε υπηρεσία μέσα στην επιχείρηση ούτε διαθέτει κάποια άλλη δικαιοδοσία. Οπότε ό,τι οδηγίες κι αν δώσει σε τρίτους ο βοηθός – διευθυντής εκτελεί για λογαριασμό του προϊσταμένου διοικητή του και όχι από δική του πρωτοβουλία.

### **Ευθύνες διοίκησης**

Ήδη έχουμε υπογραμμίσει σε γενικές γραμμές τα καθήκοντα και τις ευθύνες της διοίκησης της επιχείρησης πιο συγκεκριμένα οι ευθύνες αυτές έχουν οικονομικό και κοινωνικό χαρακτήρα και ακόμα μπορεί να ταξινομηθούν σε ευθύνες απέναντι στους πελάτες της επιχείρησης, απέναντι στους εργαζόμενους αυτής, απέναντι στην κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση και απέναντι στους ιδιοκτήτες ή μετόχους της επιχείρησης.

Αναλύοντας με μεγαλύτερη προσοχή τις παραπάνω περιπτώσεις προκύπτουν τα εξής.

- **Ευθύνες απέναντι στους πελάτες.** Παρά το γεγονός ότι το συμφέρον της επιχείρησης επιβάλλει να τηρεί τις υποχρεώσεις της απέναντι στους πελάτες της όμως εκτός αυτού και η πολιτεία ελέγχει για προληπτικούς αλλά και κατασταλτικούς λόγους την εκπλήρωση αυτών των υποχρεώσεων. Η πολιτεία έτσι με διάφορους νόμους, όπως ο νόμος περί αθέμιτου ανταγωνισμού περί εμπορικής επωνυμίας και σημάτων των προϊόντων με αγορανομικές διατάξεις κλπ. έρχεται να προστατεύσει τους καταναλωτές από ενδεχόμενη αθέμιτη συμπεριφορά της επιχείρησης, υπερβολικά κέρδη κλπ.

Παράλληλα η ηγεσία της επιχείρησης κάνει προσπάθειες να εξασφαλίσει την προσφορά των προϊόντων στην καλύτερη δυνατή ποιότητα και σε λογικές τιμές και να καλύψει τις συμβατικές υποχρεώσεις της με καλή πίστη και στο διάστημα των συμφωνημένων προθεσμιών έτσι ώστε να μένουν στους πωλητές και συνεργάτες της λογικά περιθώρια κέρδους.

- **Ευθύνες απέναντι στο προσωπικό της επιχείρησης:** Ως γνωστόν, κάθε επιχείρηση έχει βασικές υποχρεώσεις απέναντι στους εργαζομένους κάθε κοινωνικής τάξης και άσχετα με το φύλο. Φυσικά, και η πολιτεία παίρνει θέση με τη σειρά της με προληπτικό και κατασταλακτικό έλεγχο να εγγυηθεί την κάλυψη των υποχρεώσεων αυτών. Από τις πιο σημαντικές υποχρεώσεις που έχει η επιχείρηση είναι των υποχρεώσεων αυτών να φροντίζει για την αξιοπρέπεια του κάθε εργαζόμενου, να του συμπεριφέρεται με δικαιοσύνη και αξιολογικά κριτήρια, να του εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας και ως επί το πλείστον να τον αμείβει νόμιμα επίσης οι προϊστάμενοι των εργαζομένων, να πρέπει να είναι άτομα με αντικειμενικότητα καθώς και συνεργάσιμοι με το προσωπικό τους θα πρέπει επίσης να συζητούν τις προτάσεις και τα παράπονά τους με ενδιαφέρον και κατανόηση. Θα πρέπει ακόμα στους υπαλλήλους που συγκεντρώνουν τα κατάλληλα προσόντα να προσφέρονται ευκαιρίες αναγνώρισης και προώθησης για ένα καλύτερο μέλλον.

- **Ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία:** Το συμφέρον της επιχείρησης είναι να εκπληρώνει τις γενικότερες υποχρεώσεις της απέναντι στην κοινωνία με πνεύμα ανθρωπιστικό και με σεβασμό στους άγραφους και γραπτούς νόμους της πολιτείας. Τα προβλήματα που μαστίζουν την σημερινή κοινωνία είναι πολλά για να λυθούν αυτά τα προβλήματα δεν είναι αρκετή μόνο η μέριμνα από την πλευρά της πολιτείας αλλά η συμβολή όλων των μελών της κοινωνίας και ακόμα περισσότερο των επιχειρήσεων οι οποίες διαθέτουν τις μεγαλύτερες οικονομικές δυνατότητες. Αλήθεια, ποιος θα μπορούσε να βοηθήσει περισσότερο στο κοινωνικό πρόβλημα της μόλυνσης του περιβάλλοντος από τις ίδιες τις επιχειρήσεις; Ειδικότερα, όμως οι επιχειρήσεις οι μεγάλου μεγέθους όπως οι ΑΕ θα πρέπει να εκπληρώνουν προσωπικά τις κοινωνικές τους υποχρεώσεις απέναντι στο πλατύ κοινό γιατί όταν χρειαστούν κεφάλαια στο κοινό αυτό θα απευθυνθούν για την προτίμησή του. Γι' αυτό λοιπόν η ηγεσία της επιχείρησης πρέπει ιδιαίτερα και προσεκτικά να σέβεται τους νόμους της πολιτείας και να ενεργεί μέσα σε νομικά πλαίσια αποφεύγοντας αυθαιρεσίες που δημιουργούν κακές εντυπώσεις στο κοινό. Η διοίκηση της επιχείρησης έχει ορισμένες υποχρεώσεις για την καλή επεξεργασία των

προϊόντων την καλή της ποιότητα για να είναι εμπορεύσιμα και επίσης για την εφαρμογή σύγχρονων οργανωτικών μεθόδων και παραγωγικών διαδικασιών με σκοπό το καλό του κοινού. Εκτός από την υιοθέτηση που δίνουν καλά αποτελέσματα μεθόδων στην επιχείρηση έχει υποχρέωση να προχωρεί σε επιστημονικές έρευνες που σαν σκοπό έχουν τη βελτίωση του κόστους παραγωγής. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να μεριμνά για τη σωστή εκπλήρωση των φορολογικών της υποχρεώσεων απέναντι στο κράτος να βοηθάει τα κοινωνικά προγράμματα να φροντίζει για την πρόοδο και μόρφωση του εργατικού δυναμικού της χώρας και ακόμα να ενθαρρύνει κοινωφελή και ανθρωπιστικά έργα δίνοντας έτσι το καλό παράδειγμα και χτίζοντας έτσι θετικές εντυπώσεις γι' αυτή την ίδια την επιχείρηση.

- **Ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στους ιδιοκτήτες της:** Η ηγεσία της επιχείρησης αλλά και ειδικότερα των μεγάλων επιχειρήσεων είναι διορισμένη από τους ιδιοκτήτες του και εργάζεται στα πλαίσια των σκοπών και οδηγιών τους με γνώμονα φυσικά το συμφέρον τους. Κατά συνέπεια, όλη η επιχειρηματική δράση θα πρέπει να έχει σαν σκοπό την ικανοποίηση του συμφέροντος των ιδιοτήτων της επιχείρησης. Σ' αυτό άλλωστε τείνει και η άποψη της περιουσίας της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό λοιπόν, άλλωστε έχουν δημιουργηθεί οι θέσεις των διοικητών στην επιχείρηση για να διαχειρίζονται σωστά την περιουσία της με βάση το συμφέρον των φορέων της πράγμα που τελικά οδηγεί στην επίτευξη ενός λογικού κέρδους στα επενδυμένα κεφάλαια της επιχείρησης. Είναι λογικό η επιχειρηματική δραστηριότητα να έχει σαν σκοπό την πραγματοποίηση ενός κατά τ' άλλα λογικού κέρδους. Βέβαια, η διοίκηση της επιχείρησης φροντίζει να δημιουργεί αποθεματικά γι' αυτήν έτσι ώστε, όταν εμφανίζονται οικονομικές δυσχέρειες να είναι καλυμμένες και επίσης να πραγματοποιούν επιστημονικές μελέτες, να καταστρώνουν μακροπρόθεσμα προγράμματα ακόμα και σε περίπτωση που υπάρχει κίνδυνος κάποιων λαθών άλλωστε και από τα σφάλματα αποκομίζουν εμπειρία. Θα πρέπει επίσης, να υπάρχει μέριμνα σε σχέση με το μέλλον της επιχείρησης να γίνονται προβλέψεις σε σχέση με την τεχνολογία και την εξέλιξή της στο σωστό χρόνο ο εξοπλισμός της επιχείρησης να γίνεται από σύγχρονα μηχανήματα, να



συντηρούνται και να επεκτείνονται οι εγκαταστάσεις κτιρίων της επιχείρησης, να πραγματοποιούνται οι ταμειακές υποχρεώσεις της, φόροι κλπ. Επίσης, θα πρέπει να διαφημίζονται τα καινούργια προϊόντα της και νέα σχέδια προώθησης των πωλήσεών της. Ακόμα είναι απαραίτητες οι δοκιμές καινούργιων προϊόντων στην αγορά. Όλα τα παραπάνω, που αναφέραμε, πρέπει να γίνονται με την μέριμνα αυτών που διοικούν την επιχείρηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο είναι σχεδόν σίγουρο ότι οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων θα πετύχουν το ανάλογο κέρδος που ευελπιστούν.

- **Διπλή ευθύνη της διοίκησης:** Η ευθύνη της διοίκησης της επιχείρησης είναι διπλή. Δηλαδή από τη μια μεριά πρέπει να καταφέρει να έχει τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη για το συμφέρον τους, άρα και μετόχων και ιδιοκτητών της επιχείρησης. Και από την άλλη μεριά θα πρέπει να μεριμνά και για τις κοινωνικές της υποχρεώσεις. Επίσης, θα πρέπει να φροντίζει για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των εργαζομένων της επιχείρησης. Ενδεχομένως, στις παραπάνω επιδιώξεις της επιχείρησης να υπάρχουν κάποιες αντιφάσεις. Παρά το γεγονός, όμως, ότι είναι και οι δύο καλά συνδεδεμένες και η ικανοποίηση της μίας περίπτωσης δεν πρέπει να γίνεται σε καμία περίπτωση σε βάρος της άλλης.

## Η ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- **Έννοια άτυπης οργάνωσης:** Ένας από τους πρωτοπόρους μελετητές ήταν ο Banard, ο οποίος λέει ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης ενός σωματείου, μιας οργάνωσης, μιας αδελφότητας, κλπ. μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες: (α) Στην τυπική οργάνωση, όπου οι δραστηριότητες δύο ή περισσότερων ατόμων ενσυνείδητα κατευθύνονται στην επιδίωξη κάποιου συγκεκριμένου σκοπού, και (β) Στην άτυπη οργάνωση που αντιπροσωπεύει ένα σύνολο διαπροσωπικών σχέσεων, που στερούνται κοινού ενσυνείδητου σκοπού ακόμα και όταν επιτυγχάνονται κοινά ή συλλογικά αποτελέσματα. Είναι γνωστό ότι μέσα στην επιχείρηση συνυπάρχουν και οι δύο μορφές οργάνωσης. Μ' αυτό τον τρόπο η τυπική οργάνωση συσχετίζεται με την άτυπη οργάνωση

της επιχείρησης και αξιολογεί τις διαπροσωπικές φιλικές σχέσεις του προσωπικού της.

- **Η διαμόρφωση της τυπικής και άτυπης οργάνωσης:** Πριν ακόμα η επιχείρηση πάρει την τυπική μορφή της, η άτυπη οργάνωση έχει ήδη προηγηθεί και υπάρχει σύμφωνα άλλωστε με την άποψη του Banard. Οπότε ανάμεσα στους εργαζομένους δημιουργούνται οι πρώτες γνωριμίες, επαφές και φιλίες που διαμορφώνουν το κλίμα μιας ακόμα στενότερης συνεργασίας τους. Φυσικά αυτό το στάδιο της άτυπης οργάνωσης δεν επαρκεί. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πρέπει στο μέλλον να οργανωθούν αποτελεσματικά να προσδιοριστεί ένας κοινός ενσυνείδητος στόχος και να παρθεί μια επίσημη συστηματοποίηση εργασίας ώστε το πλήθος των υπαλλήλων στην επιχείρηση να ακολουθήσει την τυπική πλέον οργάνωσή της. Στη συγκεκριμένη αυτή φάση η άτυπη οργάνωση προάγεται και μεταποιείται ουσιαστικότερα. Δημιουργούνται άτυποι κανόνες συμπεριφοράς ανάμεσα στους εργαζομένους άσχετα από την επίσημη θέση τους στην ιεραρχία της επιχείρησης, φιλίες, σύνδεσμοι, ενώσεις με κοινά εξωϋπηρεσιακά ενδιαφέροντα, κλπ.

- **Η άτυπη οργάνωση ως μέσο επικοινωνίας:** Η αλήθεια είναι ότι παρατηρώντας βλέπουμε πως η άτυπη συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση στην επιχείρηση. Για το λόγο αυτό λοιπόν στην ορολογία της επιστήμης μας χρησιμοποιείται ο όρος «grapevine» που μεταφράζεται σε κλίμα και που παραστατικά απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ της άτυπης οργάνωσης του προσωπικού της επιχείρησης, που, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, είναι σχέσεις φιλίας, παράλληλων καθηκόντων, κοινού τύπου εργασίας, κοινών ενδιαφερόντων κλπ., οι οποίες όμως χρησίμευαν σαν καλοί αγωγοί κυκλοφορίας πληροφοριών που διαβιβάζονται από πρόσωπο σε πρόσωπο ανεπίσημα αλλά με σταθερό ρυθμό. Ο τρόπος με τον οποίον συμμετέχει στην άτυπη οργάνωση σ' αυτό το δίκτυο επικοινωνίας και πληροφόρησης μπορεί αναμφίβολα να θεωρηθεί ως προσωπική του επιτυχία. Και ακόμα περισσότερο αυτός μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά αυτό το μέσο επικοινωνίας για την επιτυχία των στόχων του. Ο Banard παρατηρεί ότι η άτυπη οργάνωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως σπουδαίο μέσο ανύψωσης και ενίσχυσης του

ηθικού των εργαζομένων και ιδιαίτερα αυτών που θεωρούν τον εαυτό τους αδικημένο από την επίσημη οργάνωση της επιχείρησης. Οι προϊστάμενοι δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στην άτυπη οργάνωση της επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά της και να αποκαταστήσουν τις πιθανές ψυχολογικές προσωπικές απογοητεύσεις, που χωρίς να θέλει, δημιουργεί κάποιες φορές η τυπική οργάνωση μέσα στην επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ωφέλειες από τη διαφήμιση συγκριτικά υπερκαλύπτουν και δικαιολογούν τις δαπάνες της.

- **Η διαφήμιση και ο καταναλωτής:** Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η διαφήμιση επιβαρύνει σημαντικά το κόστος των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Αυτό έχει σαν συνέπεια μια επιπλέον επιβάρυνση της τιμής τους που τελικά καλείται να πληρώσει ο καταναλωτής μόνο ζημιά προέρχεται από τη λειτουργία της διαφήμισης. Αυτό όμως δεν κρίνεται σαν κάτι σωστό και αυτό επειδή με τη διαφήμιση και την παράλληλη προβολή των προϊόντων και την προώθηση των πωλήσεων της επιχείρησης αυξάνεται η παραγωγική της δραστηριότητα. Αυτό σημαίνει πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας για την επιχείρηση λόγω της μεγαλύτερης παραγωγής της. Έτσι πραγματοποιείται παράλληλη ελάττωση του κόστους παραγωγής της επιχείρησης και μάλιστα συγκριτικά μεγαλύτερη από την παραπάνω αύξησή του, λόγω κόστους διαφήμισης. Τελικά, λοιπόν, θετικά οφέλη αναμένονται από τη διαφήμιση που επηρεάζουν πτωτικά την τιμή του προϊόντος και φυσικά βοηθούν τον τελικό καταναλωτή του προϊόντος.

- **Οι θεωρίες της οργάνωσης των επιχειρήσεων:** Παρά την σπουδαιότητα του αντικείμενου της επιστήμης της οργάνωσης των επιχειρήσεων η διατύπωση των γενικών αρχών της καθυστέρησε. Κατά το διάστημα των τελευταίων δεκαετιών η ραγδαία εξέλιξη των οικονομικών επιστημών και ιδιαίτερα της μικροοικονομίας με άξονα την επιχείρηση μας βοήθησε να καταλάβουμε καλύτερα το αντικείμενο της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Έγινε ακόμα αντιληπτή η μεγάλη σημασία της ικανής και αποτελεσματικής διοίκησης της επιχείρησης. Φυσικά η εξέλιξη αυτή της θεωρητικής πλευράς της επιστήμης δημιούργησε και αντίπαλα στρατόπεδα

μεταξύ των διαφόρων συγγραφέων οι οποίοι έδωσαν μεγαλύτερη βάση στο ένα ή το άλλο κίνητρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και προόδου. Πλατύτερα, όμως, μπορούμε να τοποθετήσουμε τις διάφορες θεωρητικές σχολές με τη σειρά που είδαν το φως της δημοσιότητας ως εξής: (α) Κλασική Σχολή, (β) Σύγχρονη Σχολή της οργάνωσης των επιχειρήσεων, (γ) Νεοκλασική Σχολή.

Γεγονός είναι πως η κάθε νεότερη επιστημονική σχολή έχει τη γνώμη πως οι θεωρίες και οι απόψεις της προηγούμενης σχολής έχει αδυναμίες και ενδεχομένως σφάλματα. Αυτά τα σφάλματα και τις αδυναμίες κάθε μεταγενέστερη σχολή μας διαβεβαιώνει πως με τις δικές της νέες θεωρίες μπορεί να τις αντιμετωπίσει με επιτυχία. Παρά το γεγονός αυτό στο θεωρητικό στίβο δεν αργεί να κάνει την εμφάνισή της κάποια νεότερη θεωρία που θα επιβραβεύσει τον εαυτό της και ακόμα θα κατηγορήσει την προηγούμενη. Για τον κλάδο της επιστήμης η συμβολή της κάθε θεωρίας εμφανίζονται καινούργια θέματα και δημιουργώντας καινούργιες απόψεις που τελικά βοηθούν ουσιαστικά την επιστήμη.

## ΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Οι βασικές αρχές της κλασικής σχολής υπάρχουν στις θεωρίες αυτών που τις δημιούργησαν δηλαδή τον Frederick W. Taylor και Henry Fayol. Οι δύο αυτοί άνθρωποι είναι οι πρωτοπόροι της επιστήμης της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Πολλοί είναι αυτοί που πίστεψαν στις ιδέες τους άνθρωποι σχετικοί και ερευνητές των επιχειρήσεων, όπως ο James Mooney, ο Henri Gantt, ο Frank Lillian Gilbreth κ.ά.

- **Το έργο του Taylor:** Ο Taylor μετά τις σπουδές του στην Αμερική αλλά και στην Ευρώπη εξειδικεύτηκε ως μηχανικός το 1873 και με την ειδικότητα αυτή διορίστηκε στην εταιρεία Midvale που βρισκόταν στην Φιλαδέλφεια. Το 1884 έγινε αρχιμηχανικός στην εταιρεία αυτή. Ως τεχνικός που ήταν τον περισσότερο καιρό βρισκόταν στα εργοστάσια της εταιρείας. Οπότε και είχε την δυνατότητα να κάνει κάποιες παρατηρήσεις με τις οποίες κατάληξε σε ορισμένα συμπεράσματα. Παρατηρώντας τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας,

μελέτησε τις κινήσεις τους στο χειρισμό των μηχανών και τη χρησιμοποίηση των υλικών παραγωγής. Έτσι έφτασε στο συμπέρασμα ότι τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και τα διάφορα υλικά έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν περισσότερο αποτελεσματικά με την ύπαρξη κάποιας καλύτερης οργάνωσης και εποπτείας.

Με άξονα τις παραπάνω παρατηρήσεις του ο Taylor έγραψε το κλασικό έργο του «Οι Αρχές της Επιστημονικής Διοικήσεως» εκεί αναφέρονται οι απόψεις του για την εφαρμογή της επιστήμης του, της μηχανολογίας στο χώρο του εργοστασίου. Μ' αυτόν τον τρόπο ο Taylor δημιουργεί ένα σύστημα διοικήσεως εργοστασίων. Δίνοντας μεγάλη έμφαση στις εφαρμογές επιστημονικών μεθόδων για την επίλυση των επιχειρηματικών προβλημάτων. Μάλιστα, τόνισε ιδιαίτερα τη σπουδαιότητα της μελέτης του χρόνου και της κίνησης τα οποία και θεώρησε πολύ αποτελεσματικά μέσα αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Επίσης, ο Taylor θεωρούσε ότι η διοίκηση αποτελεί ουσιαστικά μια επιστήμη η οποία βασίζεται σε επιστημονικές μεθόδους, κανόνες, νόμους και αρχές που εξασφαλίζουν την πραγματοποίηση της αρχής του μικρότερου κόστους στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Επίσης, αποδέχονται τη σοβαρή αξία της επιμόρφωσης και προσεκτικής επιλογής του προσωπικού τη σπουδαιότητα του καταμερισμού της εργασίας και επίσης τόνισε τη σπουδαιότητα της στενής συνεργασίας ανάμεσα στη διοίκηση και στο προσωπικό. Με σύντομα λόγια η θεωρία του Taylor έχει τη βάση της στην αναγκαιότητα της οργάνωσης της εργασίας και επιμόρφωσης του προσωπικού στον προγραμματισμό δραστηριότητας και στην αποτελεσματική επίβλεψη τα οποία και ονόμασε λειτουργίες της διοίκησης. Με την εφαρμογή των παραπάνω αρχών που πίστευε πως η επιχείρηση έχει σημαντικά οφέλη από κάθε άποψη δηλαδή οικονομίες, εργασίας, χρόνου, υλικών, απωλειών κλπ. Τα παραπάνω κάνουν την επιχείρηση περισσότερο ανταγωνιστική και κάνουν το κόστος της επιχείρησης να μειώνεται.

- **Το έργο του Fayol:** Ο Fayol υπήρξε Γάλλος βιομήχανος έγινε ιδιαίτερα γνωστός από το έργο του «Βιομηχανική και Γενική Διοίκηση», που έγραψε το

1916. Τελειώνοντας τις σπουδές του ως μηχανικός των ορυχείων διορίστηκε και αργότερα εξελίχθηκε σε γενικό διευθυντή μιας εξορυκτικής εταιρείας άνθρακα το 1888, η οποία κατάφερε να προσδεύσει κάτω από την ηγεσία του και έγινε μια επιτυχημένη και πολύ κερδοφόρα μεγάλη εταιρεία. Ο Fayol συμφωνούσε με τις ιδέες του Taylor υπογράμμισε και αυτός τη σημαντικότητα των προβλημάτων του προσωπικού και της διοίκησης και δημιούργησε απλούς κανόνες στην ανάλυση του γύρω από τα καθήκοντα του προϊσταμένου. Ο Fayol πίστευε στη σημασία των σχέσεων προσωπικού – διοικήσεως και τις θεώρησε προϋπόθεση για την αποτελεσματική επιχειρηματική δραστηριότητα. Με αυτό το πνεύμα προσπάθησε να εφαρμόσει όπως και ο Taylor επιστημονικές τεχνικές στην εργασία. Ταξινόμησε σε έξι κατηγορίες τις λειτουργίες των μεταποιητικών επιχειρήσεων α) στην τεχνική λειτουργία που περιλαμβάνει την παραγωγική διαδικασία, β) στην εμπορική λειτουργία που καλύπτει τις αγορές, τις πωλήσεις και τις ανταλλαγές, γ) στην οικονομική λειτουργία που περιλαμβάνει την εκτίμηση των απαιτούμενων κεφαλαίων της επιχείρησης καθώς και τη διαχείρισή τους, δ) στην λειτουργία ασφαλείας που καλύπτει το ανθρώπινο δυναμικό και τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, ε) στη λογιστική λειτουργία που περιλαμβάνει την τήρηση των λογιστικών βιβλίων, καταχώρηση και επεξεργασία οικονομικών στοιχείων, αρχειοθέτηση κ.ά., στ) στη διοικητική λειτουργία που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, το συντονισμό και τον έλεγχο. Σχετικά με τις αρχές διοικήσεως ο Fayol διατύπωσε τις ακόλουθες 14 οργανωτικές αρχές: α) καταμερισμό εργασίας, β) εξουσία και υπευθυνότητα, γ) πειθαρχία, δ) ενότητα διοίκησης, ε) ίση μεταχείριση των εργαζομένων, στ) παραμέτρηση προσωπικών συμφερόντων, ζ) δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων, η) αποκέντρωση, θ) ιεράρχηση, ι) εκτέλεση εντολών, ια) ισότητα, ιβ) σταθερότητα απασχόλησης εργαζομένων, ιγ) πρωτοβουλία, και ιδ) πνεύμα συνεργασίας.

Όλες οι παραπάνω αρχές διοίκησης διατυπώθηκαν με βάση την πείρα πάνω στην εργασία καθώς και τα πορίσματα σχετικών μελετών του. Με το πνεύμα αυτό ο Fayol μελέτησε με βάση την ποιοτική σύνθεση του προσωπικού

της επιχείρησης και ταξινόμησε τις ποιοτικές ιδιότητες των εργαζομένων σε φυσικές, διανοητικές, μορφωτικές, ηθικές, κ.ά.

- **Αξιολόγηση της κλασικής θεωρίας:** Τόσο ο Taylor όσο και ο Fayol προσπάθησαν να δημιουργήσουν μια θεωρία διοικήσεως των επιχειρήσεων, δηλαδή τις αρχές εφαρμογής της και του στόχου της. Η κλασική θεωρία στηρίζεται ουσιαστικά σε δύο αρχές που αναφέρονται στην ατομική και ομαδική δράση. Ιδιαίτερη βάση δόθηκε στις αρχές του καταμερισμού της εργασίας και της εξειδίκευσης των εργαζόμενων που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι αρχές αυτές χρησιμοποιήθηκαν αρκετά στο χώρο εργασίας και επίσης στο διοικητικό και τεχνικό τομέα γιατί εξασφαλίζουν αυξημένη παραγωγικότητα και καλύτερη αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση.

- **Κριτική της κλασικής θεωρίας:** Η συγκεκριμένη θεωρία κατηγορήθηκε βασικά ως μηχανιστική και ο λόγος ήταν ότι περισσότερο με την τυπική οργάνωση της επιχείρησης, τις λειτουργίες και τις διασυνδέσεις μεταξύ των διαφόρων τομέων της. Ο παράγοντας ανθρώπινης εργασίας αντιμετωπίζεται σαν ένα προϊόν που εμπορεύεται στην αγορά. Βέβαια, η όλη θεώρηση της παραπάνω σχολής βασίζεται στον ορθολογισμό και μόνο. Βέβαια, οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί αλλά και κάθε μορφή συλλογικής δραστηριότητας περιλαμβάνουν και άλλα χαρακτηριστικά πέραν από τη εργασία. Βασικό στοιχείο τους δεν είναι η εργασία αλλά οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που προσφέρουν την συγκεκριμένη εργασία. Θα πρέπει λοιπόν η προσοχή του μελετητή να συγκεντρωθεί στα άτομα, στους εργαζόμενους στα προβλήματά τους, στην ιδιοσυγκρασία τους, στην στάση τους και στις προσδοκίες τους. Έτσι, λοιπόν αν αγνοηθεί αυτή η πλευρά του ζητήματος τότε η όλη οργάνωση είναι καταδικασμένη σε αποτυχία αφού θα εμφανιστούν συμπτώματα φιλονικιών και αντεκδικήσεων, παρεξηγήσεων, παραπόνων, ασθενειών και παραιτήσεων από την ομάδα εργασίας. Οπότε η κλασική σχολή κατηγορήθηκε κατά κύριο λόγο γιατί παρέκαμψε το ανθρώπινο στοιχείο της επιχείρησης αντίθετα με τις επόμενες σχολές που τη μελέτησαν ιδιαίτερα.

## ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Η σχολή αυτή σχηματίστηκε με βάση τις μελέτες και τα συμπεράσματα των ανθρώπινων σχέσεων. Οι σχετικές μελέτες και έρευνες για τις ανθρώπινες σχέσεις τις χρωστάμε ουσιαστικά στον καθηγητή Elton Mayo. Υπό την καθοδήγησή του πραγματοποιήθηκαν παρατηρήσεις και πειραματισμοί στα εργοστάσια της εταιρείας Western Electric Company του Hawthorn (1927 – 1932). Οι μελέτες συγκέντρωσαν την προσοχή τους στους εργαζόμενους που αποτελούν τα μέλη μιας κοινωνικής ομάδας της επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά εξετάστηκαν πέραν από τις βασικές ανάγκες διατροφής, ενδύσεως, και κατοικίας και οι λοιπές ανάγκες των εργαζομένων. Επόμενο είναι πως ο κάθε εργαζόμενος θέλει να αναγνωριστεί η προσφορά του στην εργασία να προαχθεί, να εκτιμηθεί, χρειάζεται την εξασφάλιση και εμπιστοσύνη σχετικά με το μέλλον του και επίσης επιθυμεί να αμείβεται ικανοποιητικά. Έτσι, λοιπόν, η σχολή αυτή κατανοούσε τις παραπάνω ανάγκες του εργαζόμενου και θεωρήθηκε ζωτικής σημασίας έτσι πίστεψε πως το μέγεθος ικανοποίησής τους από την επιχείρηση αποτελεί εκτός από την αμοιβή ίσως το αποτελεσματικότερο κίνητρο για την ανύψωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ο ρόλος του προϊσταμένου θεωρείται και είναι πολύ σημαντικός. Χρησιμοποιώντας τις δικές του επιτυχείς παρεμβάσεις καταφέρνει να διατηρεί την αρμονία στην επιχείρηση. Η μελέτη του τρόπου που αντιδρούν οι εργαζόμενοι, όπως επίσης και οι μικροπροστριβές ή και διαφωνίες έχουν τη δυνατότητα να διδάξουν τη διοίκηση της επιχείρησης, ποια μπορεί να είναι τα κατάλληλα μέτρα που θα ήταν καλό αυτή να λάβει.

Αυτό το οποίο παίζει ρόλο καταλυτικής σημασίας στην επιχείρηση είναι η αρμονία των ανθρώπινων σχέσεων που διασφαλίζουν τη διεξαγωγή μιας ομαλής συνεργασίας. Η κύρια λοιπόν έμφαση δίνεται: α) στις ανάγκες του κάθε ατόμου αλλά και στις προσδοκίες των εργαζομένων, β) στον τρόπο συνεργασία τους, και γ) στον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιδρούν ατομικά και ομαδικά στις διάφορες μορφές μεταχείρισης και εποπτείας τους, έτσι λοιπόν με άλλο τρόπο θα αντιδράσουν οι εργαζόμενοι στην παρουσία ενός αυταρχικού προϊσταμένου παρά σε έναν προϊστάμενο δημοκρατικό. Φυσικά αυτό είναι συνδεδεμένο με τη



φύση της εργασίας, όπως επίσης και από την ποιότητα σύνθεσης του προσωπικού.

## **ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Ενώ γίνονταν οι παραπάνω μελέτες και παρατηρήσεις πλήθος κοινωνιολόγων και άλλων ερευνητών θεώρησαν την επιχείρηση σε σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον της και την πλατύτερη κοινωνική οργάνωση όπου ανήκει και λειτουργεί. Πρόσεξαν μια παλινδρομική δυναμική αλληλεξάρτηση. Το περιβάλλον έχει σχέση με τις αποφάσεις της επιχείρησης και αντίστροφα η επιχείρηση με τις αποφάσεις της επηρεάζει το περιβάλλον της. Φυσικά στον κοινωνικό περίγυρο ταξινομήθηκαν οι διάφοροι συντελεστές με τους οποίους έρχεται σ' επαφή η επιχείρηση δηλαδή οι πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενοι, επαγγελματικές και εργατικές ενώσεις, κρατικές αρχές, τράπεζες κλπ. Έτσι, λοιπόν σε κάθε περίπτωση επικοινωνίας θα πρέπει να μελετηθεί αναλυτικότερα και κατ' αυτόν τον τρόπο να διατυπωθούν τα ανάλογα συμπεράσματα τα οποία θα δείξουν με ποιο τρόπο θα κινηθεί η επιχειρηματική δραστηριότητα. Στη σχολή των κοινωνικών συστημάτων πολύ σημαντική υπήρξε η βοήθεια του καθηγητή Chester Banard του οποίου το όνομα είναι γνωστό λόγω του ότι υπήρξε πρωτοπόρος στην επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων.

Έτσι λοιπόν, αν συμφωνήσουμε με τις αρχές της σχολής του Chester Banard είναι βασικό να προηγούνται μελέτες καθώς και συλλογή κατάλληλων πληροφοριών. Ένας τρόπος να γίνει αυτό είναι η επικοινωνία με τις διάφορες ομάδες. Έτσι, λοιπόν, με άξονα τα παραπάνω που είπαμε καταλήγουμε στο ότι η επιχείρηση παίρνει τις αποφάσεις της με την βοήθεια όλων αυτών. Επίσης, θα δημιουργούνται και οι ανάλογες τεχνικές με την βοήθεια των οποίων θα γίνεται η οργάνωση της επιχείρησης. Με βάση, λοιπόν, και τα παραπάνω, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει φυσικά προσόντα δηλαδή ευφυΐα, αλλά να είναι και πεπειραμένος σε κάποια πράγματα έτσι ώστε να μπορεί να αξιολογεί τις καταστάσεις και να παίρνει αποφάσεις σ' αυτήν την περιοχή της αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης των εργαζομένων ομάδων.

## Αξιολόγηση Νεοκλασικής Σχολής

Από την μία πλευρά η πολυπλοκότητα των ανθρώπινων σχέσεων εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός από αυτήν και από την άλλη πάλι η αλληλεξάρτηση της επιχείρησης από το περιβάλλον της έγιναν τα θεμέλια της σχολής αυτής. Οι ανθρώπινες σχέσεις μελετήθηκαν όχι μόνον μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων αλλά και των εργαζόμενων μεταξύ τους. Η θεωρία αναγνώρισε και υπογράμμισε τη σημαντικότητα της άτυπης οργάνωσης μέσα στην επιχείρηση δηλαδή τις καλές σχέσεις των εργαζομένων και την αξιολόγησε ως μέσο επικοινωνίας. Πράγματι, οι εργαζόμενοι, που βέβαια επιδίωκαν να ικανοποιήσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα συνασπίζονται για να υπερασπίσουν.

Σε σχέση με την αρχή καταμερισμού στην οποία αναφερθήκαμε προηγουμένως η θέση της εργασίας της σχολής αυτής είναι διαφορετική από τη θέση της κλασικής σχολής που την θεώρησε σαν ευλογία Θεού. Σε αντίθεση με την νεοκλασική σχολή, που πίστεψε ότι η συγκεκριμένη αρχή προτρέπει το εργατικό δυναμικό σε βαθύ ανταγωνισμό αλλά και αντιδικίες. Μ' αυτό τον τρόπο τα μειονεκτήματα αυτά έχουν τη δυνατότητα να αποδυναμώσουν ως και να εξαφανίσουν τα τυχόν πλεονεκτήματα της. Έτσι λοιπόν, η νεοκλασική σχολή βρίσκει μια άλλη λύση. Αυτή είναι η ενεργής συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχείρηση στη λήψη των αποφάσεων της διοίκησης.

Θα πρέπει, όσοι κατέχουν θέσεις, να είναι καλοί ηγέτες, στοργικοί, θετικοί, συνεργάσιμοι και το σημαντικότερο ίσως να δείχνουν ενδιαφέρον για τα προβλήματα που προκύπτουν μεταξύ των συνεργατών τους. Η έμφαση λοιπόν του παράγοντα άνθρωπος – εργαζόμενος όπως επίσης και της σημασίας της επικοινωνίας δίνει το δρόμο στην επιχείρηση για να πετύχει τη μεγαλύτερη δυνατή παραγωγικότητα, όπως επίσης και καλύτερης αποτελεσματικότητας. Ούτως ή άλλως, η πίεση που ασκείται ήδη από τις εργατικές ενώσεις έχουν δημιουργήσει την υποχρέωση στις επιχειρήσεις να δώσουν ακόμα μεγαλύτερη βάση στους συντελεστές, που αναφέραμε προηγουμένως. Περιληπτικά μπορούμε να πούμε ότι η νεοκλασική σχολή είχε κάθε λόγο που θεώρησε πως ξεπέρασε τα προβλήματα τα οποία έμεναν άλυτα το διάστημα της κλασικής

σχολής και χειρίστηκε με αυξημένη θα λέγαμε επιτυχία από την προκάτοχό της τα διάφορα επιχειρηματικά προβλήματα.

### **Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η συγκεκριμένη σχολή έκανε προσπάθειες ώστε να μπορέσει να γεφυρώσει το σχίσμα το οποίο υπήρχε μεταξύ της ανθρωπιστικής νεοκλασικής θεωρίας με την μηχανιστική κλασική θεωρία. Οπότε από το ένα στρατόπεδο η σχολή αυτή δέχθηκε ότι η διοίκηση της επιχείρησης τα ηγετικά στελέχη της καθώς και οι προϊστάμενοι θα πρέπει να διαθέτουν όχι μόνον ταλέντο και δεξιότητες αλλά κυρίως γνώσεις και πληροφορίες που να 'χουν τις βάσεις του σ' επιστημονικές αρχές οι οποίες τους καθιστούν ικανούς να αναλύσουν και να επιλύσουν τα διάφορα προβλήματα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η οργάνωση θεωρήθηκε ως ένα σύνολο που αποτελείται από επίσημες και ανεπίσημες οργανωμένες ομάδες. Η επιτυχία της οργάνωσης δηλαδή των ομάδων που την αποτελούν επηρεάζεται από τις συνθήκες εργασίας, τις προσωπικές επιδιώξεις, το περιβάλλον και τη θέση κάθε μέλους στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Σημαντική και μεγάλη είναι η σημασία που πρέπει να αναγνωριστεί στα μέσα επικοινωνίας καθώς επίσης και στις διαδικασίες με τις οποίες παίρνονται οι διάφορες αποφάσεις της επιχείρησης. Το εργατικό δυναμικό είναι αυτοί που βοηθούν με σκοπό την επίτευξη των στόχων, ενώ από την άλλη η επιχείρηση φροντίζει έτσι ώστε αυτά να έχουν ασφαλέστερο παρόν και μέλλον μέσα σε αυτή, κι έτσι σήμερα η σύγχρονη σχολή θεωρεί ότι δουλεύει με επιτυχία πάνω στα μειονεκτήματα και των δύο προηγούμενων θεωριών. Βέβαια, η μελέτη και η επιστημονική έρευνα εξελίσσεται και προχωρά ασταμάτητα καινούργιες ιδέες εμφανίζονται οι οποίες μας βγάζουν σε νέα συμπεράσματα. Έτσι, η δυναμική εξέλιξη της θεωρίας θα δώσει τη δυνατότητα να καταλάβουμε ακόμα καλύτερα τις διάφορες δυσκολίες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση έτσι ώστε να δουλέψουμε πρακτικότερα για την επίλυσή τους.

## **Το αντικείμενο της επιστήμης της οργάνωσης των επιχειρήσεων**

Οι συγγραφείς, οι οποίοι ασχολήθηκαν με το θέμα της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Για το ίδιο αντικείμενο σημειώθηκαν κάποιες διαφοροποιήσεις του όρου χωρίς διάκριση όπως στην περίπτωση της διοίκησης ή διεύθυνσης των επιχειρήσεων. Άσχετα, με τους τίτλους οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν για το συγκεκριμένο θέμα, όπως φαίνεται η πλειοψηφία πια συμφωνεί για την σημαντική σπουδαιότητα της σχετικά πρόσφατης επιστήμης της οργάνωσης ή διοίκησης ή διεύθυνσης των επιχειρήσεων. Επίσης, μετά από καιρό αναγνωρίστηκε ο πολυσήμαντος ρόλος που ασκεί ο προϊστάμενος εντός της επιχείρησης που αποτελεί το φορέα της διοίκησης.

Αρκετά εύστοχα ο προϊστάμενος παρομοιάστηκε με το μαέστρο μιας ορχήστρας ο οποίος χωρίς ο ίδιος να ξέρει να παίζει αρκετά από τα μουσικά όργανα της ορχήστρας γνωρίζει πώς να εμπνέει να παροτρύνει να διαλέγει και να συντονίζει τους μουσικούς του. Έτσι, ώστε τελικά να παίζουν σε πλήρη αρμονία. Το διάστημα που το μόνο εφόδιο που είχε ένας επιτυχημένος προϊστάμενος ήταν η μαεστρία του και μόνο έχει παρέλθει οριστικά. Στη σύγχρονη εποχή με τη βοήθεια και την εξέλιξη της επιστήμης έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι ένας καταξιωμένος προϊστάμενος δεν φτάνει να είναι απλά και μόνον προικισμένος με κάποιο χάρισμα από τη φύση αλλά βασικός είναι ο εξοπλισμός του με μάθηση.

## **Τι είναι η επιστήμη της οργάνωσης επιχειρήσεων**

Η επιστήμη της οργάνωσης των επιχειρήσεων είναι ένα σύνολο από τεχνικές και μεθόδους που αναπτύχθηκαν και διαμορφώθηκαν τον τελευταίο αιώνα. Δεν θα ήταν όμως, σωστό να γίνει πιστευτό ότι χρησιμοποιήθηκαν στερεότυπες συνταγές ή τεχνικές που έχουν τη δυνατότητα να λύσουν χωρίς διάκριση σε κάθε επιχείρηση τα αντίστοιχα επιχειρηματικά προβλήματά της. Αυτό είναι δυνατόν να συμβεί μόνον εφόσον κατανοηθούν οι διάφορες κάθε προβλήματος της κάθε ξεχωριστής επιχείρησης, και έτσι λοιπόν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί η κατάλληλη λύση. Έτσι κι αλλιώς η επιστήμη της οργάνωσης

επιχειρήσεων όπως και στην περίπτωση κάθε άλλης συνεχώς επεξεργάζεται και βελτιώνει τις μεθόδους που έχει επινοήσει.

### **Ποιο είναι το αντικείμενο της οργάνωσης των επιχειρήσεων**

Είναι ξεκάθαρο ότι σε κάθε απόφαση, ενέργεια ή πρόβλημα στην επιχείρηση θα πραγματοποιηθεί ή θα επιλυθεί από το πλαίσιο των εργαζομένων που απασχολούνται σ' αυτήν είτε στη θέση του προϊσταμένου δηλαδή ως διευθυντικό προσωπικό είτε σε θέσεις απλών εργατών ή υπαλλήλων, οι οποίοι αποτελούν το εκτελεστικό προσωπικό. Μ' αυτόν τον τρόπο τα διάφορα προβλήματα που έχει να επιλύσει η οργάνωση των επιχειρήσεων παρουσιάζονται σε τεχνικές ανθρώπινων σχέσεων και επικοινωνίας εντός ή εκτός από την επιχείρηση. Οι προηγούμενες δύο βασικές τάξεις εργαζομένων παρουσιάζουν διαφορές στους στόχους οι οποίοι πρέπει να εναρμονιστούν για να τους δείξουν το δρόμο από κοινού στην επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι οι προϊστάμενοι – το διευθυντικό προσωπικό επιζητεί μεγάλη παραγωγή και ικανοποιητικά κέρδη, ενώ το εκτελεστικό προσωπικό επιθυμεί οικονομική εξασφάλιση και ικανοποίηση από την εργασία του. Φαίνεται έτσι το πόσο σημαντική είναι η παραπάνω ζωντανή μηχανή δηλαδή οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση. Και δεν είναι καθόλου υπερβολικό πως μια ανάλογη συμπεριφορά τους χωρίς αμφιβολία έχει τη δυνατότητα να πολλαπλασιάσει την απόδοση της επιχείρησης. Η σχέση κυρίου και σκλάβου ανάμεσα στις προηγούμενες ομάδες δεν υφίσταται πλέον. Ενώ διαφορετικά η κοινή επιτυχία της επιχείρησης στηρίζεται καθ' ολοκληρίαν στη σταθερή συνεργασία και των δύο ομάδων. Η σημαντική έννοια της οργάνωσης των επιχειρήσεων φαίνεται ξεκάθαρα. Σωστά, λοιπόν, θεωρήθηκε η οργάνωση εκτός από τους τρεις παραγωγικούς συντελεστές, φύση, εργασία και κεφάλαιο ως ο βασικότερος τέταρτος παραγωγικός συντελεστής, στην οργάνωση της επιχείρησης. Η εργασία εκχωρείται στους προϊσταμένους και αυτοί πλέον την αναθέτουν στο κατώτερο προσωπικό.

Ο επιχειρηματίας βρίσκεται περισσότερο απομονωμένος από τη βάση της πυραμίδας της επιχείρησης και βασίζεται κυρίως στους διευθυντές των τομέων της επιχείρησης και επίσης στα επιτελικά τμήματα που ανήκουν απευθείας σε αυτόν. Η πληροφόρηση φθάνει στον επιχειρηματία μέσω ενδιάμεσων στελεχών. Η επιχείρηση έχει πια ανάγκη γραπτής ανάπτυξης της οργάνωσης της πράγμα που θα διασφαλίσει την ορθή διοίκησή της. Σ' αυτό το στάδιο υπάρχει κατάλληλο έδαφος για την εφαρμογή της οργανωτικής αρχής της διοίκησης με στόχους που προαναφέραμε. Ακόμα το σύστημα του προϋπολογιστικού ελέγχου μπορεί άνετα να εφαρμοστεί για την επίτευξη των κυρίων και δευτερευόντων στόχων της επιχείρησης.

#### **ΣΤΑΔΙΟ IV**

Το στάδιο αυτό είναι χαρακτηριστικό των μεγάλων επιχειρήσεων π.χ. εταιριών τύπου Α.Ε. που απασχολούν πολυάριθμο προσωπικό μέχρι 5000 άτομα. Σ' αυτή την περίπτωση ανήκουν κυρίως μεγάλες μεταποιητικές μονάδες. Εδώ η επιχείρηση χρειάζεται πολύπλοκη οργάνωση όπου είναι απαραίτητες οι αρχές της αποκέντρωσης και του καταμερισμού της στην εργασία.

#### **ΣΤΑΔΙΟ V**

Στο στάδιο αυτό ανήκουν κυρίως οι γιγαντιαίου τύπου επιχείρησης. Το χαρακτηριστικό στοιχείο στην περίπτωση αυτή είναι η ανάπτυξη της τμηματοποίησης της επιχείρησης με βάση τη διαδικασία παραγωγής π.χ. προϊόντος Α και προϊόντος Β της γεωγραφικής περιοχής. Έτσι, ενώ τα στάδια I, II, III και IV κυριαρχούσε η λειτουργική δομή της επιχείρησης, δηλαδή τα κύρια γραμμικά τμήματα ξεχωρίζουν μεταξύ τους ανάλογα με την εργασία που είχαν να κάνουν στο παρόν στάδιο V κυριαρχεί η αρχή της τμηματοποίησης όπου δηλαδή τα κύρια γραμμικά τμήματα της επιχείρησης ξεχωρίζουν μεταξύ τους ανάλογα με το είδος του προϊόντος που κατασκευάζουν ή το γεωγραφικό διαμέρισμα όπου λειτουργούν.

Με την τμηματοποίηση επιδιώκεται η διεύρυνση της δυνατότητας λήψης αποφάσεων από το ανώτερο ή μέσο επίπεδο γνώσης της επιχείρησης προς το κατώτερο επίπεδο.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

## ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### ΕΝΝΟΙΑ

Η διοίκηση μπορεί να οριστεί σαν τη διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης του κατάλληλου κλίματος μέσα στην επιχείρηση, ώστε τα άτομα με τη χρήση του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της επάνδρωσης και του ελέγχου, να συνεργάζονται συντονισμένα, να συμβάλλουν αποτελεσματικά στον καθορισμό και στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση, με την χρησιμοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και των οικονομικών πόρων. Η επιχείρηση ορίζει τον manager σαν το υπεύθυνο μέλος της διοίκησης μέσα στην επιχείρηση. Οι αρχές διοίκησης (principles of management) μπορούν να οριστούν σαν τις θεμελιώδεις προτάσεις ή ιδέες που αποτελούν τον βασικό οδηγό δράσης της διοίκησης.

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΕΠΙΣΤΗΜΗ Ή ΤΕΧΝΗ

Η διοίκηση είναι σημαντική σε οποιαδήποτε επιχείρηση, αυτή χρησιμοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον ανθρώπινο παράγοντα και τους διάφορους οικονομικούς πόρους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

Η διοίκηση είναι επιστήμη διότι χρησιμοποιεί ένα σύνολο γνώσεων, αλλά είναι και τέχνη, διότι εφαρμόζει επιδεξιότητα (skill) για την πραγματοποίηση του προκαθορισμένου σκοπού. Η επιστήμη και η τέχνη είναι οι δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος, με πιο απλά λόγια, η επιστήμη διδάσκει το «γνωρίζειν» και η τέχνη το «πράττειν». Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η τέχνη της διοίκησης αρχίζει εκεί που τελειώνει η επιστήμη της διοίκησης και είναι απαραίτητη η



ισορροπία μεταξύ τους. Δεν επιτρέπεται η μία να αναπτύσσεται εις βάρος της άλλης, αλλά πρέπει να αναπτύσσονται συγχρόνως.

### **ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η ανάπτυξη και η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματική διοίκηση. Η διοίκηση βοηθά στην αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης προσπάθειας. Πρέπει να τονίσουμε ότι δεν υπάρχει υποκατάστατο της διοίκησης. Ο προσδιορισμός των στόχων, η επιλογή των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν, η εφαρμογή των αρχών του προγραμματισμού της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου απαιτεί υψηλή κρίση και δύναμη θέλησης.

### **ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Οι αρχές της διοίκησης μπορούν να βοηθήσουν αποτελεσματικά κατά την άσκηση, βελτίωση και απλοποίηση της. Σαν αιτία που επιβάλλουν την σκοπιμότητα των αρχών της διοικήσεως μπορούμε να αναφέρουμε:

**α) Την κατανόηση της φύσης της διοίκησης.** Είναι δύσκολη η κατανόηση και η ανάλυση του έργου της διοίκησης χωρίς την ύπαρξη μιας θεωρίας της διοίκησης. Καθώς επίσης είναι δύσκολη και η εκπαίδευση των managers και σε αυτό μπορεί να βοηθήσει η ύπαρξη των αρχών της διοίκησης.

**β) Την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης.** Η επιχείρηση όταν χρησιμοποιεί δοκιμασμένες αρχές διοίκησης συμβάλλει, αναπόφευκτα, στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης της. Οι αρχές της διοίκησης βοηθούν τον manager να ενεργεί αποτελεσματικά στην επίλυση των επιχειρηματικών προβλημάτων, διότι οι λύσεις των συγκεκριμένων προβλημάτων απλοποιούνται με την χρήση των αρχών της διοίκησης.

**γ) Την βελτίωση της έρευνας της διοίκησης.** Η βελτίωση της έρευνας της διοίκησης μπορεί να βοηθήσει στην δημιουργία ενός πλαισίου θεωρίας ή να διευρύνει τον ορίζοντα της γνώσης. Το ενδιαφέρον των managers για τις αρχές της διοίκησης και για τις γνώσεις σχετικά με τα θέματα που απασχολούν την επιχείρηση, συνέβαλαν στην βελτίωση της έρευνας της διοίκησης. Η βελτίωση

της έρευνας βοηθάει στην συνέχεια, στην βελτίωση της εφαρμογής της διοίκησης.

**δ) Την βελτίωση του κοινωνικού επιπέδου.** Η ανάπτυξη των αρχών της διοίκησης συμβάλλει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης, δηλαδή συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου παράγοντα και των διαφόρων οικονομικών πόρων. Έτσι η αύξηση αυτή επιδρά επί του οικονομικού και κοινωνικού επιπέδου μιας χώρας.

## **ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

### **Σχολές**

Η σημασία που αποδίδεται καθημερινά στην θεωρία της διοίκησης, συνέβαλε στην ανάπτυξη ορισμένων προσεγγίσεων για το τι είναι διοίκηση και τι θεωρία της διοίκησης. Στην συνέχεια θα αναφέρουμε με συντομία τις σχολές ανάλυσης της διοίκησης, όπως έχουν διαμορφωθεί μέχρι σήμερα.

### **Εμπειρική σχολή**

Η εμπειρική σχολή αναλύει την διοίκηση μελετώντας τις εμπειρίες του παρελθόντος, δηλαδή μελετά τις επιτυχίες και τα λάθη των managers σε συγκεκριμένες περιπτώσεις του παρελθόντος.

### **Σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς**

Η σχολή αυτή συγκεντρώνει την προσοχή της στον ανθρώπινο παράγοντα της διοίκησης, αφού πραγματοποιείται με και δια του ανθρώπου, επίσης και στην αρχή ότι, όταν οι άνθρωποι εργάζονται μαζί για την επίτευξη κοινών στόχων πρέπει να κατανοούνται μεταξύ τους. Οι οπαδοί της σχολής αυτής προσανατολίζονται είτε προς την ατομική ψυχολογία είτε προς την κοινωνική ψυχολογία. Σημείο προσανατολισμού γι' αυτήν την σχολή είναι το άτομο, οι ανάγκες και τα κίνητρα συμπεριφοράς του.

### **Σχολή του κοινωνικού συστήματος**

Η σχολή αυτή ασχολείται με τον προσδιορισμό των κοινωνικών ομάδων, και των πολιτιστικών σχέσεων τους, και στη συνέχεια προσπαθεί να τις εντάξει και να τις ενσωματώσει σε ένα πλήρες κοινωνικό σύστημα.

### **Σχολή της θεωρίας των αποφάσεων**

Η σχολή αυτή συγκεντρώνει την προσοχή της στην ορθολογική λήψη αποφάσεων, δηλαδή, στην επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης. Όμως, τελευταία επεκτάθηκε πέρα από τη διαδικασία επιλογής αξιολόγησης και επιλογής μιας από τις εναλλακτικές λύσεις. Δηλαδή ενδιαφέρθηκε για την εξέταση της επιχείρησης σαν κοινωνικού συστήματος και περιέλαβε την μορφή και φύση της οργανωτικής μορφής, την ψυχολογική και κοινωνική αντίδραση των ατόμων και ομάδων και τέλος την ανάπτυξη των βασικών πληροφοριών για την λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων.

### **Ποσοτική μαθηματική σχολή**

Οι οπαδοί της σχολής αυτής πιστεύουν και εξετάζουν την διοίκηση σαν μια λογική ενότητα, οι δραστηριότητες της οποίας μπορούν να διατυπωθούν με μαθηματικά σύμβολα και σχέσεις. Χαρακτηριστικό της σχολής αυτής είναι: α) η αριστοποίηση εισροών και εκροών, και β) η χρήση μαθηματικών υποδειγμάτων.

### **Σχολή των συστημάτων**

Κατά την σχολή αυτή, η διοίκηση αποτελεί ένα σύστημα αλληλεξαρτημένων μεταβλητών, παραμέτρων και περιοριστικών παραγόντων. Η προσέγγιση του προβλήματος με την θεωρία των συστημάτων αναγνωρίζει, ότι το σύστημα διοίκησης έχει χαρακτηριστικά παρόμοια εκείνων των φυσικών και βιολογικών συστημάτων. Έτσι, πρώτον, κάθε σύστημα αποτελεί τμήμα ενός μεγαλύτερου συστήματος ή περιλαμβάνει άλλα υποσυστήματα, δεύτερον, κάθε σύστημα έχει έναν ειδικό σκοπό, τον οποίο υπηρετούν όλα τα τμήματα του, τρίτον, κάθε σύστημα έχει προβλήματα αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας και η

μεταβολή ενός στοιχείου του συστήματος επηρεάζει τις λοιπές μεταβλητές αυτού.

### **Σχολή διαδικασίας της διοίκησης ή λειτουργική σχολή (κλασική σχολή)**

Η σχολή αυτή αναλύει την διαδικασία της διοίκησης, καθορίζει το πλαίσιο της, προσδιορίζει τις αρχές της διοίκησης και στη συνέχεια συνθέτει την θεωρία της διοίκησης. Η σχολή αυτή ερμηνεύει την διοίκηση, σαν μια καθολική διαδικασία, ανεξάρτητα από τον τύπο ή το οργανωτικό επίπεδο της επιχείρησης. Η σχολή αυτή προσδιορίζει τις βασικές δραστηριότητες της διοίκησης, και με βάση αυτές, καθορίζει τις θεμελιώδεις αρχές της.

Η ανάλυση αυτής της σχολής βασίζεται στις παρακάτω θεμελιώδεις πεποιθήσεις:

- α) η διοίκηση είναι μια λειτουργική διαδικασία, την οποία μπορούμε να την μελετήσουμε καλύτερα αν την αναλύσουμε στις επιμέρους δραστηριότητες των managers,
- β) η μακρόχρονη εμπειρία γύρω από την διοίκηση βοηθά τις επιχειρήσεις στην εξαγωγή βασικών αληθειών και αρχών διοίκησης, που είναι πολύ χρήσιμες για την κατανόηση και βελτίωση της διοίκησης,
- γ) οι αρχές αυτές μπορούν να αποτελέσουν σημεία προσανατολισμού για μία χρήσιμη έρευνα, ώστε η επιχείρηση να βεβαιωθεί για την εγκυρότητά τους και να βελτιώσει την δυνατότητα εφαρμογής του,
- δ) οι αρχές αυτές μπορούν να αποτελέσουν τα στοιχεία μιας χρήσιμης θεωρίας της διοίκησης,
- ε) η διοίκηση είναι μια τέχνη,
- στ) οι αρχές της διοίκησης, όπως συμβαίνει με τις αρχές της επιστήμης και της φυσικής, είναι αληθινές,
- ζ) η θεωρία της διοίκησης δεν απαιτείται να περιλάβει κάθε γνώση ώστε να χρησιμοποιεί σαν επιστημονική θεμελίωση των αρχών της διοίκησης.

Στην συνέχεια, θα αναφέρουμε ορισμένα πλεονεκτήματα της σχολής αυτής:

- α) προσφέρει ένα γενικό και κατανοητό πλαίσιο της θεωρίας της διοίκησης, την οποία μπορεί κάποιος να διδαχθεί να εφαρμόσει και να προσδιορίσει,
- β) προσφέρει τις θεμελιώδεις αρχές, που μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε οργανωτικό επίπεδο και μορφή επιχείρησης,
- γ) μπορεί να χρησιμοποιήσει τις διαθέσιμες γνώσεις όλων των σχολών διοίκησης για την επίλυση του κάθε προβλήματος,
- δ) δίνει έμφαση στον καθορισμό και στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης,
- ε) βοηθά στον καθορισμό και την εφαρμογή της επιχειρηματικής δράσης,
- στ) διαθέτει ευκαμψία προσαρμογής προς τις συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση,
- ζ) βασίζεται επί μιας φιλοσοφίας της διοίκησης.

Με βάση τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η λειτουργική σχολή μπορεί να θεωρηθεί σαν μια εκλεκτική σχολή της διοίκησης, και αυτό γιατί, κατά την διαδικασία της διοίκησης ο manager μπορεί να επιλέξει και να χρησιμοποιήσει ότι καλύτερο διαθέτει η επιστήμη της διοίκησης, για την επίλυση του κάθε προβλήματος.

## **ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

### **Εισαγωγή**

Ο κάθε manager είναι υπεύθυνος να δημιουργήσει στην επιχείρηση το κατάλληλο κλίμα, το οποίο θα επιτρέψει και θα διευκολύνει την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ο manager επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μέσα στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται και λειτουργεί, αλλά αυτός ελάχιστα μπορεί να το επηρεάσει (πχ. κυβερνητική πολιτική, εξωτερικές οικονομικές συνθήκες, διεθνείς οικονομικές και πολιτικές συνθήκες κλπ.).

Εξαιτίας του γεγονότος ότι η διοίκηση αποτελεί συνισταμένη δραστηριοτήτων, το έργο του manager συνιστάται ακριβώς από τις θεμελιώδεις αυτές δραστηριότητες, οι οποίες αποτελούν την διαδικασία της διοίκησης.

## Δραστηριότητες της διοίκησης

Κατά την ταξινόμηση των δραστηριοτήτων της διοίκησης πρέπει να γίνει αντιδιαστολή μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης, πχ. παραγωγή, χρηματοδότηση, κλπ. οι οποίες διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και των δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι ίδιες σε κάθε επιχείρηση.

Το πρώτο ζήτημα το οποίο πρέπει να αποφασισθεί από τους managers και την ομάδα των υφισταμένων της επιχείρησης, είναι ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Αρχικά πρέπει να αποφασισθεί τι εργασία απαιτείται να γίνει, πότε και πώς θα γίνει. Επομένως, πρέπει να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα μελλοντικών δραστηριοτήτων το οποίο να προϋποθέτει ικανότητα πρόβλεψης και σε αυτό το σημείο ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος.

Για την πραγματοποίηση του προγραμματισμένου έργου πρέπει να κατανεμηθούν οι εργασίες και οι δραστηριότητες μεταξύ των μελών της ομάδας. Δηλαδή θα πρέπει να αποφασισθεί ποιος και τι θα κάνει, με ποιες εξουσίες και με ποιες συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι. Για την ταξινόμηση των εργασιών θα πρέπει να ληφθούν υπόψη η φύση των δραστηριοτήτων, οι ικανότητες των μελών της ομάδας (φυσικές, πνευματικές, τεχνικές, πείρα, κλπ.) και οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι. Οι δραστηριότητες, στη συνέχεια, θα πρέπει να ομαδοποιηθούν και να ανατεθούν στα μέλη της ομάδας μαζί με την ανάλογη εξουσία για την εκτέλεση του έργου, καθώς και να καθοριστούν οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των μελών.

Στη συνέχεια, ο manager θα πρέπει να επιλέξει τα κατάλληλα μέσα, ώστε να υποκινήσει τα μέλη της ομάδας να εργαστούν με ενθουσιασμό, ζήλο και εμπιστοσύνη. Η επιλογή των μέσων θα εξαρτηθεί από το συγκεκριμένο μέλος της ομάδας, το τμήμα της δραστηριότητας η οποία πρόκειται να εκτελεστεί και την κρίση του manager. Γι' αυτό ο manager επιλέγει, εκπαιδεύει, και δημιουργεί managers και υπόλοιπο προσωπικό, καθοδηγεί, υποκινεί και συμβουλεύει τα άτομα της ομάδας του και επιμελείται για την αμοιβή τους.

Τέλος, ο manager πρέπει να ελέγξει αν η προγραμματισμένη εργασία πραγματοποιήθηκε ή προωθείται αποτελεσματικά σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Εάν όχι, αυτός πρέπει να λάβει τα απαραίτητα

μέσα για την διόρθωση των αποκλίσεων και την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Δηλαδή, ο manager εκτιμά τις επιτεύξεις και τα αποτελέσματα και τα συγκρίνει με ορισμένα πρότυπα. Στη συνέχεια, εάν υπάρχουν αποκλίσεις, είτε μεταβάλλει τα μέσα υποκίνησης των εργαζομένων, είτε ανακατανέμει τις αρμοδιότητες των μελών και προσαρμόζει τις σχέσεις εξουσίας, είτε τροποποιεί το πρόγραμμα και τέλος αναθεωρεί τους στόχους της επιχείρησης.

Οι δραστηριότητες της διοίκησης είναι συνεχείς και συσχετιζόμενες. Η πραγματοποίηση της μίας τελειώνει με την έναρξη της άλλης. Επίσης, δεν υπάρχει ορισμένη ακολουθία μεταξύ τους. Δηλαδή είναι δυνατόν να έχουμε πρώτα τον έλεγχο και στη συνέχεια τον προγραμματισμό, την διεύθυνση και την οργάνωση. αλλά είναι ευνόητο ότι δεν υπάρχει έλεγχος εάν δεν υπάρχει προγραμματισμός. Έτσι κάθε βασική δραστηριότητα επιδρά και επηρεάζεται από την άλλη δραστηριότητα της διοίκησης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

## ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

### Ορισμός

Για τον ορισμό των Δημοσίων Σχέσεων έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις που έχουν επαγγελματικό, επιστημονικό και κοινωνικό ενδιαφέρον. Εμείς θα αναφέρουμε τον ορισμό που έχει υιοθετήσει η Ελληνική Εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων στο καταστατικό της και ο οποίος ορίζει ότι: «Δημόσιες σχέσεις είναι κοινωνικό λειτούργημα αμφίδρομης επικοινωνίας, που μετά από έρευνα και μελέτη των αντικειμενικών στοιχείων του δεδομένου περιβάλλοντος και σωστή πληροφόρηση των διαλεγόμενων, προσπαθεί μέσω ελεύθερου διαλόγου να συντελέσει στην παρουσίαση της αληθινής εικόνας του ενός προς τον άλλον, για να πετύχει σε κλίμα αλληλοκατανόησης, την ανάπτυξη των σχέσεών τους σε βάση αμοιβαίου συμφέροντος».

Αναλύοντας τον παραπάνω ορισμό των Δημοσίων Σχέσεων βλέπουμε τις παρακάτω κατευθυντήριες ιδέες και έννοιες που διέπουν ή πρέπει να διέπουν τις Δημόσιες Σχέσεις.

**α) Είναι κοινωνικό λειτούργημα.** Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε επαγγελματίας, το κάθε στέλεχος των Δημοσίων Σχέσεων είναι λειτουργός μια κοινωνικής δραστηριότητας και αρμοδιότητας. Λόγω της κοινωνικής δραστηριότητας και αρμοδιότητας το στέλεχος έχει πάντα υπέρτερες ευθύνες και κοινωνικές απηχήσεις.

**β) Είναι αμφίδρομης επικοινωνίας.** Αυτό σημαίνει ότι οι Δημόσιες Σχέσεις δεν συγχέονται με την διαφήμιση και την προπαγάνδα, οι οποίες λειτουργούν πάνω σε μονόδρομο. Τα μηνύματα των Δημοσίων Σχέσεων είναι μια ειλικρινής και πολύπλευρη ενημέρωση και φανερώνουν την επιχείρηση με το αληθινό της



πρόσωπο, ενώ στη διαφήμιση κάτι παραμορφώνεται και η προπαγάνδα σκοπύ έχει τον προσηλυτισμό πιστών σε ιδέες και φανατισμούς παρά να επικοινωνεί και να διαλέγεται διαχειριζόμενη κάποιους στόχους.

**γ) Οι Δημόσιες Σχέσεις στηρίζονται στην έρευνα και στην μελέτη των αντικειμενικών στοιχείων.** Η μελέτη και η έρευνα των αντικειμενικών στοιχείων τροφοδοτεί τις Δημόσιες Σχέσεις με πλούσια και σωστή πληροφόρηση επειδή μόνιμος στόχος των Δημοσίων Σχέσεων είναι η παρουσίαση της αληθινής εικόνας του ενός προς τον άλλον, και όχι η παγίδευση, η αποσιώπηση ή η παραπλάνηση. Η έρευνα του περιβάλλοντος, η ανάλυση των προβλημάτων της επιχείρησης είναι από τα βασικά καθήκοντα των Δημοσίων Σχέσεων γιατί μόνον ύστερα από αυτά μπορεί να εφαρμοστεί ένας νέος τρόπος επικοινωνιακής συμπεριφοράς, που θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

**δ) Η παρουσίαση της αληθινής εικόνας του ενός προς τον άλλον έχει άμεση σχέση με την σοβαρότητα και το κύρος του φορέα.** Η καλή φήμη δεν θεμελιώνεται με ψέματα και αμφιβολίες, επειδή οι Δημόσιες Σχέσεις στηρίζονται στην προϋπόθεση ότι τα άτομα συνεργάζονται αρμονικά και συμβιώνουν μέσα στα πλαίσια του κάθε οργανισμού, που θέλει να λειτουργήσει με κοινωνικοποιημένη ευθύνη και να αναπτύξει σχέσεις με το κοινό εκτός του οργανισμού σε επίπεδο ομάδων, ατόμων και συνόλων.

Κατά μία γενική άποψη εκείνων που ασχολούνται με αυτές Δημόσιες Σχέσεις είναι η «συνειδητή, σχεδιασμένη και μόνιμη προσπάθεια δημιουργίας και διατήρησης αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης σε δημόσιες δραστηριότητες. Έργο των Δημοσίων Σχέσεων είναι ο διάλογος τον οποίο κάθε κοινωνική ομάδα και κάθε άτομο πρέπει να αναπτύξει για την προσαγωγή της επικοινωνίας των ατόμων μέσα στην κοινωνία, καθώς επίσης και η προσπάθεια των κοινωνικών ομάδων, που έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και απόψεις να φθάσουν, σε μια μορφή συμφωνίας».

Σύμφωνα με μια άλλη ευρύτατα αποδεκτή άποψη, οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν την «συντονισμένη προσπάθεια παροχής πληροφοριών σε ένα συγκεκριμένο «κοινό» ή ομάδες «κοινού». Στόχος της προσπάθειας αυτής είναι

η διαμόρφωση από την πλευρά του κοινού, μιας θετικής εικόνας, ή η αλλαγή των στάσεων και της συμπεριφοράς του απέναντι σε κάποιο πρόσωπο, σε κάποια ιδέα, σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση, στους οποίους αφορούν οι παρεχόμενες πληροφορίες. Στόχος των εξειδικευμένων προσπαθειών και δραστηριοτήτων των ατόμων και των οργανισμών ή επιχειρήσεων που εφαρμόζουν και αναπτύσσουν προγράμματα Δημοσίων Σχέσεων δεν είναι αποκλειστικά μόνον η παροχή πληροφοριών, αλλά και η επίτευξη της αλλαγής της γνώμης που έχει ένα κοινό γι' αυτούς, μέσα από τις διαδικασίες της πληροφόρησης.

Η παραπάνω θεώρηση των Δημοσίων Σχέσεων μας βοηθά να κατανοήσουμε πώς και γιατί τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μια σχεδόν γεωμετρική αύξηση των συντονισμένων προσπαθειών από οργανισμούς, επιχειρήσεις και κρατικούς φορείς, με στόχο την διαμόρφωση και διατήρηση θετικής εικόνας για τους εαυτούς τους σε κάποιο συγκεκριμένο ή γενικό σύνολο κοινού.

Το αντικείμενο των Δημοσίων Σχέσεων είναι αρκετά ευρύ και σύνθετο. Σύμφωνα με την «Διεθνή Εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων» (International Public Relations Association): «Οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν μια κατευθυνόμενη λειτουργία που χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και οργάνωση διαμέσου της οποίας μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, ιδιωτικός ή δημόσιος προσπαθεί να επιτύχει και να διατηρήσει την συμπάθεια και κατανόηση όλων εκείνων με τους οποίους σχετίζεται ή πρόκειται να έχει σχέσεις». Η Βρετανική Εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων (The British Institute of Public Relations) δίνει τον παρακάτω ορισμό: «Οι δημόσιες σχέσεις συνίστανται από την προμελετημένη, προδιαγραμμένη και συστηματική προσπάθεια για τη δημιουργία και διατήρηση αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού του».

## **ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Το περιεχόμενο της αποστολής των δημοσίων σχέσεων είναι μεγάλο, πλούσιο και ελκυστικό στον σημερινό κόσμο σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο. Η μεγάλη αποστολή των δημοσίων σχέσεων είναι να βοηθήσουν τον άνθρωπο

να αντισταθεί αποτελεσματικά, στις δυνάμεις που ξεφεύγοντας από τον έλεγχό του, τον παρασύρουν και τον οδηγούν προς δρόμους αντιανθρώπινους. Να ξυπνήσει τη συνείδηση και την βούληση του ανθρώπου και να φωτίσει ξεχασμένα μονοπάτια που οδηγούν σε στόχους ζεστούς και ανθρώπινους: την κατανόηση, την εμπιστοσύνη, την αγάπη. Να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ο άνθρωπος να μπορέσει να αντιληφθεί την πραγματικότητα, όπως ακριβώς είναι, έτσι ώστε απαλλαγμένος από τα βιώματά του και τα άγχη του, να χαράξει μια νέα πορεία με καθαρή σκέψη και αδέσμευτη βούληση.

### **ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Αν ζητήσουμε από ένα στέλεχος δημοσίων σχέσεων να μας κάνει μια περιγραφή των καθημερινών του δραστηριοτήτων, ίσως εκπλαγούμε με την απάντησή του, κι αυτό διότι θα αναφέρει πρώτα το ακαδημαϊκό – επιστημονικό του υπόβαθρο (academic background) και στη συνέχεια θα εξηγήσει το αντικείμενο εργασίας του.

Ο γερμανός Bismarck έχει δηλώσει ότι η δημοσιογραφία είναι το «επάγγελμα» για την άσκηση του οποίου δεν χρειάζεται εκπαίδευση ή προετοιμασία.

Το παραπάνω φαίνεται να ισχύει σήμερα και στις δημόσιες σχέσεις. Εφόσον δεχτεί κανείς ότι το στέλεχος των δημοσίων σχέσεων μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι στην συγγραφή κειμένων («καλός στην πένα»), τότε θα μπορούσε ένας δημοσιογράφος να ασκεί καθήκοντα δημοσίων σχέσεων.

Αν πάλι η επιχείρηση χρειάζεται κάποιον ο οποίος θα ασκεί καθήκοντα «καλοθελητή», προετοιμάζοντας κάποιες εκδηλώσεις, μοιράζοντας τις προσκλήσεις του Γενικού Διευθυντή για γιορτές και δεξιώσεις, ή βοηθώντας με τις «εξόδους» σε εστιατόρια και παμπ επίλεκτων πελατών και συνεργατών τότε το στέλεχος που ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις, καλό θα ήταν να είναι πρόσχαρο άτομο και να «απολαμβάνει την διασκέδαση και το καλό φαγητό».

Σε παλαιότερες εποχές υπήρχαν στελέχη δημοσίων σχέσεων των οποίων τα προσόντα εξαντλούνταν στην διοργάνωση μιας γιορτής και στην

προετοιμασία για μία νυχτερινή έξοδο, όπως υπήρχαν και υπάρχουν στελέχη που έχουν απλώς το «ταλέντο» ή την ικανότητα να γράφουν ωραία κείμενα είτε για λογαριασμό των ανωτέρων τους, όταν μιλούν σε δημόσιες συγκεντρώσεις, είτε για δημοσίευση σε εφημερίδες και περιοδικά. Τέτοια στελέχη σίγουρα υπάρχουν και σήμερα, εφόσον υπάρχουν επιχειρήσεις και οργανισμοί που συνεχίζουν να θεωρούν ότι με αυτές τις δραστηριότητες εξαντλούνται οι ανάγκες τους στον τομέα των δημοσίων σχέσεων.

Έτσι στην ερώτηση «τι κάνει μια τυπική μέρα ένα στέλεχος δημοσίων σχέσεων;» θα μπορούσαμε να πάρουμε την απάντηση ότι:

1. Εργάζεται σε κάποια φάση της έκδοσης ενός περιοδικού το οποίο διανέμεται στα μέλη ή στους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Πρόκειται για ένα έντυπο που παρέχει πληροφορίες για τις δραστηριότητες της επιχείρησης και των εργαζομένων σε αυτή, παρουσιάζοντας θέματα που τους ενδιαφέρουν καθώς και μηνύματα που θέλει να τους μεταφέρει η διοίκηση.
2. Εργάζεται σε κάποια φάση έκδοσης ενός περιοδικού, που απευθύνεται σε πελάτες, συνεργάτες και φίλους της επιχείρησης, και το οποίο εξυπηρετεί στόχους δημοσίων σχέσεων σε κάποιο εξωτερικό «κοινό».
3. Ετοιμάζει ένα από τα πολλά «δελτία τύπου», που διανέμονται στους δημοσιογράφους του ημερήσιου και περιοδικού τύπου και τα οποία περιέχουν χρήσιμες πληροφορίες για κάποιο επίτευγμα της επιχείρησης, ή για κάποια ερευνητική δραστηριότητα της «μητρικής εταιρείας».
4. Κάνει τηλεφωνήματα «φιλικής επαφής» με εκδότες εφημερίδων και περιοδικών ή με στελέχη της τηλεόρασης και του ραδιοφώνου, επειδή είναι απαραίτητο να διατηρεί καλές σχέσεις με αυτά τα πρόσωπα.
5. Ολοκληρώνει την προετοιμασία επίσκεψης φοιτητών στις εγκαταστάσεις παραγωγής των προϊόντων ή τους χώρους παροχής υπηρεσιών του οργανισμού.
6. Συμμετέχει μαζί με τον προϊστάμενο παραγωγής και τον προσωπάρχη στο πρόγραμμα κατάστρωσης ειδικών «πριμ παραγωγικότητας» που θα παρουσιαστούν στους εργαζόμενους, σε μια προσπάθεια βελτίωσης της αποδοτικότητας της επιχείρησης και της αποδοτικότητας των προϊόντων της.

7. Συμμετέχει στις προετοιμασίες για την «φιέστα» που ετοιμάζει το τμήμα πωλήσεων για την παρουσίαση των νέων προϊόντων.
8. Συνεργάζεται με τους προϊσταμένους των τμημάτων παραγωγής για την διεξαγωγή μιας έρευνας, για το επίπεδο του «ηθικού» των εργαζομένων στην παραγωγή.
9. Έχει τακτική επαφή με το Υπουργείο Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας, και το Υπουργείο Εμπορίου αναφορικά με την σύνταξη έκθεσης της επιχείρησης με τις θέσεις της επάνω στο προτεινόμενο σχέδιο νόμου για δραστηριότητες σε «ακριτικές περιοχές».
10. Παρακολουθεί το «γεύμα εργασίας» που οργανώνεται κάθε εβδομάδα από 15 άλλες επιχειρήσεις στην ίδια βιομηχανική ζώνη, στο οποίο γίνεται ανταλλαγή απόψεων γύρω από διάφορα θέματα.
11. Ετοιμάζει την αναφορά – έκθεση προς το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης σχετικά με τις δραστηριότητες του Συμβουλίου προστασίας καταναλωτών, και τις απόψεις του για τα προϊόντα της επιχείρησης.

Αναμφίβολα οι τρεις πρώτες δραστηριότητες εντάσσονται μέσα στο φάσμα των «δημοσιογραφικών – δημοσιολογικών» δραστηριοτήτων και ικανοτήτων του υπεύθυνου των δημοσίων σχέσεων, ενώ η τέταρτη και πέμπτη σχετίζονται περισσότερο με θέματα επικοινωνίας και ανθρωπίνων σχέσεων εκτός επιχείρησης. Η έκτη, έβδομη και όγδοη δραστηριότητα είναι συναφείς με τις λεγόμενες «βιομηχανικές σχέσεις» και απαιτούν γνώσεις ψυχολογίας, κοινωνιολογίας και κοινωνικής έρευνας. Το ίδιο ισχύει για την ένατη, δέκατη και ενδέκατη δραστηριότητα με την προϋπόθεση ότι γι' αυτές απαιτείται αρκετή προηγούμενη εργασιακή εμπειρία.

### **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων πρέπει να έχουν μια επαρκή και ισορροπημένη εκπαίδευση πανεπιστημιακού επιπέδου ή να έχουν μια πλήρη εκπαίδευση στις επιστήμες της συμπεριφοράς με ειδίκευση στην επικοινωνία και στις δημόσιες σχέσεις ή στην διοίκηση επιχειρήσεων και με αρκετά

μαθήματα στις κοινωνικές – ανθρωπιστικές επιστήμες (κοινωνιολογία, ψυχολογία, κλπ.).

Η παραπάνω φιλοσοφία ισχύει σήμερα στις ΗΠΑ και στον Καναδά όπου εκατοντάδες ανώτερα ιδρύματα προσφέρουν την «ειδικότητα» των δημοσίων σχέσεων σε επίπεδο πτυχίου (Bachelor's degree) ή στη γενική κατεύθυνση των ανθρωπιστικών – κοινωνικών και επιστημών της συμπεριφοράς (social-behavioral science curriculum) ή στη γενική κατεύθυνση της διοίκησης επιχειρήσεων (management and business administration), ακριβώς επειδή και οι δημόσιες σχέσεις στην βάση τους είναι μία από τις λειτουργίες του management.

Επίσης, στη Βόρειο Αμερική υπάρχουν πολλά πανεπιστήμια που προσφέρουν και μεταπτυχιακές σπουδές σε επίπεδο Μάστερ και διδακτορικού με ειδίκευση στις δημόσιες σχέσεις.

Στην Ευρώπη και ειδικότερα στις χώρες της Ε.Ε. το θέμα της επαγγελματικής εκπαίδευσης στελεχών δημοσίων σχέσεων αντανακλά τις ιδιομορφίες της φιλοσοφίας της παιδείας κάθε χώρας μέσα στην οποία αναπτύχθηκε και προσφέρεται. Έτσι στην Αγγλία το Εθνικό Ίδρυμα Δημοσίων Σχέσεων (British Institute of Public Relations) βοήθησε ώστε πριν από 20 χρόνια να ξεκινήσει σε επίλεκτα ΑΕΙ, ένα πρόγραμμα σπουδών για την προετοιμασία αποφοίτων με πτυχίο στις δημόσιες σχέσεις. Το βρετανικό πρόγραμμα ολοκληρώνεται σε δύο επίπεδα – προπτυχιακό και πτυχιακό – είναι πλούσιο σε ακαδημαϊκές εμπειρίες και περιλαμβάνει μαθήματα όπως: Δημόσιες σχέσεις, Δεοντολογία του επαγγέλματος, Ψυχολογία και Κοινωνιολογία της Επικοινωνίας, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Διοίκηση Παραγωγής, Βιομηχανικές Σχέσεις, Εμπορικό Δίκαιο.

Στη Γαλλία πρωτοπόροι στην εκπαίδευση στελεχών δημοσίων σχέσεων, ήταν τα πανεπιστήμια του Παρισιού (Sorbonne) και της Λουβέν (Louvain) που εδώ και μερικές δεκαετίες δίνουν πτυχία στις Δημόσιες Σχέσεις. Υπάρχουν και άλλα πανεπιστήμια στα οποία εκπαιδεύουν στελέχη δημοσίων σχέσεων, αν και επικρατεί η άποψη ότι πρόδρομος των ανώτερων σπουδών στις δημόσιες

σχέσεις ήταν η ιδιωτική σχολή Le College des Sciences Sociales et Economiques στο Παρίσι.

Στη Γερμανία, πριν μερικές δεκαετίες τα πανεπιστήμια Χαϊδελβέργης και του Άαχεν άρχισαν την εισαγωγή προγραμμάτων με ειδίκευση στις δημόσιες σχέσεις και στην επικοινωνία – δημοσιολογία. Στο Βέλγιο την ίδια εποχή ξεκίνησαν προγράμματα τόσο στο Ελεύθερο Πανεπιστήμιο των Βρυξελλών όσο και στο Institut des Hautes Etudes des Communications Sociales. Στην Ιταλία τα προγράμματα δημοσίων σχέσεων πέρασαν πρώτα από ιδιωτικά ιδρύματα ανώτατης παιδείας, όπως το Ίδρυμα Κοινωνικών και Διοικητικών Επιστημών της Ρώμης, το Ίδρυμα Βιομηχανικών Σπουδών του Μιλάνο, παρόμοιο ίδρυμα στο Τορίνο κ.ά.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές του 1970, ξεκίνησαν προγράμματα σπουδών στις δημόσιες σχέσεις σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Σκανδιναβικές χώρες, στην Ελβετία και στη Δανία. Στην περιοχή της Μεσογείου εγκαινιάστηκε μια σειρά μαθημάτων δημοσίων σχέσεων στο Πανεπιστήμιο της Βαλένθια και της Βαρκελώνης, όπως το πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων και δημοσιότητας στη Μαγιόρκα, ενώ καθιερώθηκαν προγράμματα πτυχίου και μεταπτυχιακού επιπέδου στο Hebrew University στην Ιερουσαλήμ. Παράλληλα μαθήματα δημοσίων σχέσεων διδάσκονται σε πανεπιστήμια και ιδιωτικές σχολές στην Ελλάδα, την Αίγυπτο και το Λίβανο.

Υπάρχει η άποψη ότι απαρχή της ανάπτυξης ακαδημαϊκών προγραμμάτων στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτέλεσε μια πρώτη ιστορική «σύναψη» μερικών επιτυχημένων ευρωπαίων, στελεχών δημοσίων σχέσεων, στο πρώτο Παγκόσμιο Συνέδριο Δημοσίων Σχέσεων, όπου έλαβε χώρα στις Βρυξέλλες το 1958, υπό την αιγίδα της International Public Relations Association. Στο συνέδριο αυτό συζητήθηκε η ιδέα της προσέγγισης πρυτάνεων ευρωπαϊκών πανεπιστημίων για τη δημιουργία προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων. Η ιδέα αυτή καλλιεργήθηκε περισσότερο στην επόμενη συνάντηση στο Παρίσι, το 1961, και με την εισαγωγή κάποιων μαθημάτων στο πανεπιστήμιο της Σορβόνης και της Λουβέν το όνειρο έγινε και στην Ευρώπη πραγματικότητα.

## ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Όταν λέμε οργάνωση, εννοούμε ένα σύνολο ή μια ομάδα διευθετήσεων, σύμφωνα με τις οποίες κατανέμεται η εργασία, με σκοπό την πραγματοποίηση κάποιων μεμονωμένων αντικειμενικών σκοπών ή ομάδων αντικειμενικών σκοπών.

Επίσης, εννοούμε τη μέθοδο που υιοθετείται, ώστε να χρησιμοποιηθούν αποδοτικά τα διαθέσιμα μέσα για την πραγματοποίηση κάποιου σκοπού. Σε κάθε περίπτωση οικονομικής φύσεως, είναι απαραίτητη η ύπαρξη οργανώσεως. Έτσι λοιπόν για να πραγματοποιηθούν οι Αρχές, οι Σκοποί και οι Στόχοι των Δημοσίων Σχέσεων είναι απαραίτητη η σωστή οργάνωση με σωστή κατανομή πόρων μέσων και ενεργειών. Η οργάνωση στις δημόσιες σχέσεις εμφανίζεται με δύο μορφές:

- α) την εξαρτημένη οργάνωση
- β) την ανεξάρτητη, ελεύθερη οργάνωση

### **α) Η εξαρτημένη μορφή οργάνωσης των δημοσίων σχέσεων**

Η εξαρτημένη μορφή οργάνωσης των δημοσίων σχέσεων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής διάρθρωσης των οικονομικών μονάδων. Η μορφή αυτή οργάνωσης των δημοσίων σχέσεων παρατηρείται σε πολλές οικονομικές μονάδες είτε ως υπηρεσία δημοσίων σχέσεων ή σύμβουλος δημοσίων σχέσεων.

Στις προηγούμενες δεκαετίες την αρμοδιότητα των δημοσίων σχέσεων την εκτελούσε κάποιος εργαζόμενος από την διεύθυνση προσωπικού ή την διεύθυνση πωλήσεων. Είτε στην μία περίπτωση είτε στην άλλη τα αποτελέσματα δεν ήταν αποτελεσματικά. Άλλες φορές οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων ανάθεταν την άσκηση των δημοσίων σχέσεων τους στο διαφημιστή τους, αλλά και πάλι δεν είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα, διότι οι διαφορές στην τεχνική και στο πνεύμα της διαφήμισης εμποδίζουν μια καλή προσπέλαση προς τις δημόσιες σχέσεις.



Μετά από αυτά αρχίζει η ανάθεση εφαρμογής των δημοσίων σχέσεων που αποτελούνται από κατάλληλο προσωπικό, ειδικευμένο στις αρχές, τις απαιτήσεις και τις διαδικασίες των δημοσίων σχέσεων.

Η διεύθυνση ή το τμήμα ή η υπηρεσία ή ο σύμβουλος δημοσίων σχέσεων, ανάλογα με το μέγεθος της Οικονομικής Μονάδας τοποθετείται κοντά στη Γενική Διεύθυνση.

Η οργάνωση των μονάδων δημοσίων σχέσεων σε άλλες οικονομικές μονάδες είναι διαφορετική λόγω του μικρότερου οικονομικού μεγέθους τους και η δύναμή τους σε αριθμό εργαζομένων είναι μικρότερη. Στις περισσότερες περιπτώσεις η μονάδα των δημοσίων σχέσεων, υπάγεται απευθείας στην διοίκηση της οικονομικής μονάδας για να εξασφαλίζεται η άμεση επικοινωνία με τη διοίκηση χωρίς καθυστερήσεις και εμπόδια.

Η ύπαρξη εξαρτημένης μορφής οργάνωσης δημοσίων σχέσεων έχει το πλεονέκτημα ότι τα στελέχη των δημοσίων σχέσεων ασχολούνται με την οικονομική μονάδα συστηματικά, ζουν με τους συναδέλφους τους, αλληλογνωρίζονται, συνεργάζονται μεταξύ τους, γνωρίζουν τα προβλήματα της οικονομικής μονάδας και έχουν άμεσο ενδιαφέρον για την επίλυσή τους.

Εφόσον το μέγεθος της οικονομικής μονάδας επιτρέπει την απασχόληση εξαρτημένης μονάδας δημοσίων σχέσεων τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η μονάδα αυτή είναι πολλά. Η προσεκτική διοίκηση της οικονομικής μονάδας μπορεί να αυξήσει τα πλεονεκτήματα για όφελος όλων και να περιορίσει τα μειονεκτήματα όταν αυτά υπάρχουν. Είναι δυνατόν επίσης αντί να υπάρχει μονάδα δημοσίων σχέσεων, να ασκεί καθήκοντα Συμβούλου Δημοσίων Σχέσεων ένα στέλεχος της οικονομικής μονάδας, που προέρχεται από αυτή και έχει εξαρτημένη απασχόληση.

### **β) Ανεξάρτητη, ελεύθερη οργάνωση δημοσίων σχέσεων**

Μία άλλη μορφή οργάνωσης δημοσίων σχέσεων είναι η ανεξάρτητη ή ελεύθερη οργάνωση. Η μορφή αυτή καλύπτει αρχικά το κενό που παρουσιάζεται στην οικονομική μονάδα, μέχρι να αποκτήσει το δικό της επιτελείο δημοσίων σχέσεων. Επίσης, είναι δυνατό να υπάρχει ειδικός

ανεξάρτητος σύμβουλος δημοσίων σχέσεων, ο οποίος να υποβοηθάει τα μόνιμα στελέχη δημοσίων σχέσεων της οικονομικής μονάδας ή σε κάποια περίπτωση συγκεκριμένη ή σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις που απαιτείται περισσότερη εξειδίκευση.

Η ανεξάρτητη ή ελεύθερη μορφή οργάνωσης των δημοσίων σχέσεων μπορεί να παρουσιαστεί κατά διάφορους τρόπους. Οι πιο συνηθισμένοι είναι οι εξής:

- α) Εταιρείες ή Γραφεία Δημοσίων Σχέσεων, που εργάζονται είτε ανεξάρτητα, είτε υπάγονται σε διαφημιστικές εταιρείες,
- β) Σύμβουλοι Δημοσίων Σχέσεων

**α) Οι εταιρείες δημοσίων σχέσεων** αποτελούνται από ειδικευμένα στελέχη πάνω στα θέματα των δημοσίων σχέσεων, θεωρητικά αλλά και πρακτικά. Αυτές οι εταιρείες έχουν τον κατάλληλο εξοπλισμό και την απαραίτητη οργάνωση, και μπορούν να εφαρμόσουν διάφορα προγράμματα δημοσίων σχέσεων για τις οικονομικές μονάδες με τις οποίες συνεργάζονται.

Επίσης, είναι δυνατόν οι διαφημιστικές εταιρείες να δημιουργήσουν διευθύνσεις δημοσίων σχέσεων για να εξυπηρετήσουν οικονομικές μονάδες με τις οποίες συνεργάζονται. Η εξάρτηση αυτή όμως μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα επειδή οι άνθρωποι της διαφήμισης δεν έχουν πάντα τις σωστές ιδέες και γνώσεις, για την εφαρμογή των Αρχών των δημοσίων σχέσεων. Για το λόγο αυτό είναι προτιμότερη η εταιρεία δημοσίων σχέσεων παρά το αντίστοιχο τμήμα μιας διαφημιστικής εταιρείας.

**Τα γραφεία δημοσίων σχέσεων** είναι κάτι αντίστοιχο με τις εταιρείες, αλλά σε μικρότερο μέγεθος. Αποτελούνται από δύο ή περισσότερους συμβούλους δημοσίων σχέσεων, που συνεργάζονται για την εφαρμογή των αρχών των δημοσίων σχέσεων, για λογαριασμό των οικονομικών μονάδων με τις οποίες συνεργάζονται.

**β) Ο Σύμβουλος δημοσίων σχέσεων** παρέχει τις υπηρεσίες του ανεξάρτητα, σε οικονομικές μονάδες, που τις χρειάζονται, είτε γιατί δεν έχουν υπηρεσία δημοσίων σχέσεων ή γιατί θέλουν την πείρα του και την εμπειρία του.

**Τα πλεονεκτήματα της ανεξάρτητης ή ελεύθερης οργάνωσης δημοσίων σχέσεων είναι μεταξύ άλλων και τα εξής:**

- α) Ποικιλία ικανοτήτων και ειδικεύσεων,
- β) Ανεξαρτησία γνώμης απέναντι στην διοίκηση της ομάδας,
- γ) Προηγούμενη πείρα, που έχει αποκτηθεί από την απασχόληση για την επίλυση σχετικών προβλημάτων δημοσίων σχέσεων άλλων οικονομικών μονάδων,
- δ) Γνώση των ιδιομορφιών της περιοχής στην οποία εργάζονται,
- ε) Ικανότητα βελτίωσης και ενίσχυσης του εσωτερικού κοινού της οικονομικής μονάδας,
- στ) Το ανεξάρτητο γραφείο δημοσίων σχέσεων έχει την ικανότητα να αλλάζει τόπο εγκατάστασης και να αντιμετωπίζει γρήγορα και αποτελεσματικά το πρόβλημα του πελάτη,
- ζ) Η απασχόληση αυτής της μορφής οργάνωσης προκαλεί μικρότερες οικονομικές επιβαρύνσεις από εκείνες που απαιτεί η διατήρηση μόνιμου επιτελείου ειδικών υπαλλήλων.

**Τα μειονεκτήματα της ανεξάρτητης οργάνωσης των δημοσίων σχέσεων είναι τα εξής:**

- α) Μικρότερος βαθμός εξοικείωσης με τις εσωτερικές εργασίες και τα προβλήματα της οικονομικής μονάδας, σε σύγκριση με την εξαρτημένη υπηρεσία δημοσίων σχέσεων,
- β) Πιθανή αντίδραση του προσωπικού προς τις υποδείξεις οργάνου που βρίσκεται έξω από την ιεραρχία της μονάδας με συνέπεια την περιορισμένη επιρροή στην επιχειρηματική πολιτική,
- γ) Μικρότερη δυνατότητα ώθησης του προσωπικού μιας οικονομικής μονάδας για την εφαρμογή ενός προγράμματος δημοσίων σχέσεων.

## Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΚΟΙΝΩΦΕΛΗ, ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Οι βασικές λειτουργίες των δημοσίων σχέσεων των ιδρυμάτων αυτών δεν διαφέρουν πολύ από εκείνες οποιασδήποτε άλλης οικονομικής μονάδας. Τα όργανα των δημοσίων σχέσεων καταρτίζουν το πρόγραμμα δράσης τους και τον προϋπολογισμό δαπανών και ελέγχουν την εκτέλεση αναθεωρώντας το όταν χρειάζεται. Επίσης, τα όργανα δημοσίων σχέσεων επιβλέπουν την εργασία του προσωπικού τους και συντονίζουν τις ενέργειες του Ιδρύματος σε ό,τι έχει σχέση με το κοινό και στην συνέχεια αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των δημοσίων σχέσεων που εκτέλεσαν.

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί απευθύνουν τις δημόσιες σχέσεις προς το εθελοντικό κοινό, το οποίο δεν ενδιαφέρει καθόλου τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Είναι απαραίτητο τα όργανα των δημοσίων σχέσεων των ιδρυμάτων να προσδιορίσουν τις κατηγορίες κοινού που παρουσιάζουν περισσότερο ή λιγότερο ενδιαφέρον.

Εδώ ενδιαφέρουν περισσότερο: α) εκείνοι που προσφέρουν εθελοντικά υπηρεσίες ή συνδρομές, β) το προσωπικό και η διοίκηση, γ) τα μέλη τους, δ) τα πρόσωπα που κατέχουν αποφασιστική θέση σε επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς, ε) το γενικό κοινό.

Οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων μπορούν να κατατάξουν τις κατηγορίες αυτές σε ομόκεντρους κύκλους ξεκινώντας τις ενέργειες από εκείνη την κατηγορία που βρίσκεται πιο κοντά στο κέντρο και να προχωρήσουν προς τι πιο κοντά στο κέντρο και να προχωρήσουν προς τις πιο απομακρυσμένες από αυτό. Τα όργανα των δημοσίων σχέσεων πριν προχωρήσουν προς τα έξω πρέπει να βεβαιωθούν ότι οι κατηγορίες κοινού που βρίσκονται μέσα στο ίδρυμα έχουν κατανοήσει τους σκοπούς και τις επιδιώξεις του ιδρύματος για το οποίο ασκούνται δημόσιες σχέσεις. Τελευταία θα απευθυνθούν προς το γενικό κοινό διότι δεν δίνει μεγάλο ενδιαφέρον για εκδηλώσεις κοινωνικής προσφοράς.

Είναι όμως δυνατό να προγραμματίζονται ειδικές εκδηλώσεις για την κατηγορία του γενικού κοινού με συναντήσεις, οργανώσεις επισκέψεων σε

χώρους δραστηριότητας των ιδρυμάτων και ανοικτές συζητήσεις, στις οποίες να αναπτύσσονται οι σκοποί και τα αποτελέσματα των προσπαθειών του ιδρύματος. Όπως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις που η οργάνωση των δημοσίων σχέσεων ποικίλει ανάλογα με το μέγεθός τους και την μορφή της οργάνωσης τους, έτσι και στα κοινωφελή ιδρύματα η οργάνωση των δημοσίων σχέσεων είναι ανάλογη με το μέγεθός τους. Τα κοινωφελή ιδρύματα αναθέτουν την οργάνωση των δημοσίων σχέσεων σε ειδικό πρόσωπο ή εξωτερικούς συμβούλους δημοσίων σχέσεων ή και στους δύο. Επίσης, τα ιδρύματα μπορούν να αναθέσουν την εφαρμογή των δημοσίων σχέσεων σε εθελοντές οι οποίοι ασχολούνται λίγες ώρες ανάλογα με τις απαιτήσεις του ιδρύματος και με το χρόνο που αυτοί διαθέτουν.

Ανεξάρτητα από τη μορφή που έχει η οργάνωση των δημοσίων σχέσεων τα όργανα των δημοσίων σχέσεων πρέπει να φροντίζουν για τον καθορισμό των σκοπών τους. Επίσης, οι δημόσιες σχέσεις θα πρέπει να φροντίζουν συστηματικά για την απόκτηση της εμπιστοσύνης όλων των κατηγοριών του κοινού για αμοιβαίο όφελος με συστηματικές προσπάθειες.

Μέσα στο ευρύ πλαίσιο ενεργειών είναι σκόπιμο να γίνονται συγκεκριμένες προσπάθειες για την διευκρίνιση της «καλής εικόνας» του οργανισμού. Για την καλή πληροφόρηση και ενημέρωση του κοινού ως προς τους σκοπούς και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Για την έρευνα μέσα στις διάφορες κατηγορίες κοινού σχετικά με τη γνώμη, που έχουν γι' αυτό το ίδρυμα. Για την καλύτερη οργάνωση της προσπάθειάς τους μέσα στο ίδρυμα και έξω από αυτό. Για την καλύτερη εφαρμογή του προγράμματος δημοσίων σχέσεων και τέλος για την εξασφάλιση της συνέχειας των προσπαθειών τους.

Με τις προσπάθειες που πρέπει να καταβάλλονται συστηματικά από τα όργανα των δημοσίων σχέσεων και την ουσιαστική προσφορά υπηρεσιών από τα όργανα της διοίκησης και το προσωπικό των ιδρυμάτων αυτών, που βρίσκονται μέσα σ' ένα συντονισμένο κλίμα συνεργασίας είναι βέβαιη η επιτυχία και η προβολή τους, από τα όργανα των δημοσίων σχέσεων, όπως προβλέπουν οι βασικές αρχές των δημοσίων σχέσεων.

## ✓ ΟΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ο Αμερικανός θεωρητικός των Δημοσίων Σχέσεων, E. L. Bernays, δημοσίευσε το 1972 τις ακόλουθες δέκα βασικές αρχές των Δημοσίων Σχέσεων:

1. Οι Δημόσιες Σχέσεις είναι ένα επάγγελμα, μια τέχνη εφαρμοσμένη σε μια επιστήμη. Ο πρωταρχικός γνώμονας στην άσκηση των Δημοσίων Σχέσεων είναι το δημόσιο συμφέρον και όχι το χρηματικό κίνητρο. Όπως κάθε επαγγελματικός κλάδος, οι Δημόσιες Σχέσεις έχουν τις δικές τους βιβλιογραφικές πηγές, επαγγελματικές ενώσεις, εκπαιδευτικά-επιμορφωτικά προγράμματα κ.ο.κ.

2. Οι Δημόσιες Σχέσεις ασχολούνται με τις σχέσεις ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (από τον ιδιωτικό ή κρατικό τομέα) με τις διάφορες ομάδες κοινού, από τις οποίες εξαρτώνται η ύπαρξη και η ανάπτυξή τους: Η υπηρεσία των Δημοσίων Σχέσεων έγκειται στην ευθυγράμμιση του οργανισμού προς το «κοινό», στην πληροφόρηση και ενημέρωση του «κοινού» και στην αποδοχή από την πλευρά του «κοινού» των προϊόντων ή και υπηρεσιών του οργανισμού.

3. Η εξέλιξη στον χώρο των συγκοινωνιών, η μεγάλη μείωση του αναλφαριθμητισμού και το όλο και περισσότερο εκτεταμένο και σύνθετο δίκτυο επικοινωνιών είχαν ως συνέπεια την πιο ενεργητική συμμετοχή του κοινού στη διαμόρφωση όλων των θεσμών. Οι παραπάνω εξελίξεις υπαγόρευσαν και την ανάγκη του συμβούλου Δημοσίων Σχέσεων.

4. Η ορθή και αποτελεσματική άσκηση των Δημοσίων Σχέσεων δε βασίζεται σε εντυπώσεις και υποθέσεις, αλλά στην πραγματικότητα. Οι ενέργειες και οι δραστηριότητες που εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον συνιστούν τη βάση των υγιών Δημοσίων Σχέσεων.

5. Η ορθή και αποτελεσματική άσκηση των Δημοσίων Σχέσεων λέγει ως αποτέλεσμα την εναρμόνιση των απόψεων μεταξύ ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και του «κοινού» με το οποίο επιχείρηση και οργανισμός σχετίζονται.

6. Οι οργανισμοί αποβλέπουν στην επιδοκιμασία και υποστήριξη της κοινής γνώμης με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον. Ο σύμβουλος των Δημοσίων Σχέσεων δεν προσφέρει τις υπηρεσίες του προς μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό που δεν επιδιώκουν το δημόσιο συμφέρον.

7. Βασικό καθήκον του συμβούλου των Δημοσίων Σχέσεων είναι ο προσδιορισμός και η εκτίμηση-αξιολόγηση των ισχυρών και ασθενών σημείων στις σχέσεις του οργανισμού ή της επιχείρησης με το κοινό τους. Αυτό μπορεί να το επιτύχει με την εφαρμογή μεθόδων επιστημονικής διερεύνησης της κοινής γνώμης. Ανακοινώνει στους υπεύθυνους τα πορίσματα των ερευνών αναφορικά με τις διαφοροποιήσεις που παρατηρήθηκαν από την έρευνα στη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις του κοινού. Ακόμη, λειτουργώντας ως εκπρόσωπος του οργανισμού ή της επιχείρησης, επιδιώκει να παράσχει στο κοινό όλες τις πληροφορίες που θα εδραιώσουν και θα σταθεροποιήσουν την υποστήριξη του κοινού προς τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Επιπλέον εφαρμόζει μεθόδους που θα κερδίσουν την εκτίμηση του κοινού για την επιχείρηση ή τον οργανισμό για τους οποίους είναι υπεύθυνος.

8. Οι Δημόσιες Σχέσεις βασίζονται στην εφαρμογή των κοινωνικών και ανθρωπιστικών επιστημών (ψυχολογία, κοινωνιολογία) όταν, κατά την άσκησή τους, καλούνται να επιλύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα.

9. Ο σύμβουλος Δημοσίων Σχέσεων επιδιώκει τη σταδιακή «προσαρμογή» των ποικίλων ομάδων «κοινού» και την πλήρη εναρμόνισή τους με τις απόψεις του οργανισμού ή της επιχείρησης, έτσι ώστε να μη σημειωθούν «αναταραχές» στο μέλλον (από μια αιφνίδια και απότομη αλλαγή συνθηκών).

10. Ο σύμβουλος Δημοσίων Σχέσεων αμείβεται για την παροχή των υπηρεσιών του στην επιχείρηση ή τον οργανισμό με βάση το «Quantum Meruit».

**Ο ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΜΕΛΟΥΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ  
ΚΩΔΙΚΑΣ ΑΘΗΝΩΝ**

**Προσωπική και επαγγελματική ακεραιότητα**

Με τον όρο «προσωπική ακεραιότητα» νοείται η διατήρηση υψηλού επιπέδου ηθικής και «καλού» ονόματος. Με τον όρο «επαγγελματική ακεραιότητα» νοείται η τήρηση των καταστατικών διατάξεων και ειδικότερα του κώδικα που υιοθετήθηκε από τη Διεθνή Ένωση Δημοσίων Σχέσεων (I.P.R.A.).

**Συμπεριφορά του μέλους των Δημοσίων Σχέσεων απέναντι στους πελάτες και στους εργοδότες**

1. Το μέλος έχει γενικό καθήκον έντιμης συναλλαγής με τους πελάτες ή εργοδότες του, παλιούς και νέους.
2. Το μέλος οφείλει να μην αντιπροσωπεύει συγκρουόμενα ή ανταγωνιζόμενα συμφέροντα χωρίς τη ρητή συγκατάθεση των ενδιαφερομένων.
3. Το μέλος οφείλει να προστατεύει τα μυστικά τα οποία του εμπιστεύθηκαν παλιοί και νέοι πελάτες ή εργοδότες του.
4. Το μέλος οφείλει να μη χρησιμοποιεί μεθόδους που μπορεί να μειώσουν τον πελάτη ή τον εργοδότη άλλου μέλους.
5. Το μέλος οφείλει να μην προτείνει σε υποψήφιο πελάτη ή εργοδότη να εξαρτηθεί η αμοιβή ή άλλη αποζημίωσή του από την επίτευξη ορισμένων αποτελεσμάτων.

**Συμπεριφορά του μέλους Δημοσίων Σχέσεων απέναντι στο κοινό**

1. Το μέλος οφείλει να ασκεί την επαγγελματική δραστηριότητά του με σεβασμό προς το κοινό συμφέρον και την αξιοπρέπεια του ατόμου.
2. Το μέλος οφείλει να μην υιοθετεί μεθόδους, που τείνουν να διαφθείρουν την ακεραιότητα των φορέων επικοινωνίας με το κοινό.
3. Το μέλος οφείλει να μη διαδίδει εσφαλμένες ή παραπλανητικές πληροφορίες.
4. Το μέλος οφείλει να επιδιώκει πάντοτε να δίνει πιστή εικόνα του οργανισμού τον οποίο εξυπηρετεί.
5. Το μέλος οφείλει να μην προβαίνει στη σύσταση οργάνωσης που εμφανίζεται να εξυπηρετεί κάποιο σκοπό, ενώ στην πραγματικότητα εξυπηρετεί συγκαλυμμένο ειδικό ή ιδιωτικό συμφέρον κάποιου μέλους, πελάτη ή εργοδότη του, ούτε να χρησιμοποιεί οποιαδήποτε άλλη υπάρχουσα τέτοια οργάνωση.

**Συμπεριφορά του μέλους Δημοσίων Σχέσεων απέναντι στους άλλους συναδέλφους**

1. Το μέλος οφείλει να μη βλάπτει την επαγγελματική υπόληψη ή δραστηριότητα άλλου μέλους. Σε περίπτωση που το μέλος κατέχει αποδείξεις ότι άλλο μέλος ενέχεται σε ανήθικες, παράνομες ή άδικες ενέργειες, μεταξύ των οποίων και παραβάσεις αυτού του Κώδικα, οφείλει να απευθύνεται στο Συμβούλιο της Διεθνούς Ένωσης Δημοσίων Σχέσεων.
2. Το μέλος οφείλει να μην επιδιώκει υποκατάσταση άλλου μέλους στην υπηρεσία του εργοδότη ή πελάτη του.
3. Το μέλος οφείλει να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την τήρηση και εφαρμογή αυτού του Κώδικα.

*Ο Κώδικας Επαγγελματικής Συμπεριφοράς του στελέχους των Δημοσίων Σχέσεων διαμορφώθηκε το 1961. Τον κώδικα αυτό έχει υιοθετήσει και η Ελληνική Εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων στην Αθήνα, το Μάιο του 1965.*

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

## Η ΕΡΕΥΝΑ

### ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΕΙΟΣ ΟΙΚΟΣ

Μονάδα Φροντίδας Ηλικιωμένων Ευγηρίας και Χρόνιων Παθήσεων  
(τ. Πτωχοκομείον Πατρών «Ο Άγιος Ανδρέας»)

**Πότε συστάθηκε το ίδρυμα, ποιος ήταν ο ιδρυτής και ποιο το ιστορικό του ιδρύματος**

Το ίδρυμα αυτό είναι το δεύτερο αρχαιότερο στην Ελλάδα, συστάθηκε στις 27.1.1876, από τον Αρχιεπίσκοπο Πατρών και Ήλιδος Κύριλλο Χαιρωνίδα (1817 – 1874). Είναι ιστορικώς γνωστό ότι στην Ελληνική Αυτοκρατορία της Κωνσταντινούπολης, τα Πατριαρχικά και Σταυροπηγιακά Μοναστήρια ήταν Κέντρα, όπου περιθάλπονταν γέροντες άνδρες ή γυναίκες, αλλά και ασθενείς ανιάτων νοσημάτων. Έτσι, κατά τον ιστορικό Θωμόπουλο, μετά τον 10<sup>ο</sup> αιώνα, στην ίδια ακριβώς θέση του σημερινού Ευγηρίου υπήρχε Πατριαρχική και Σταυροπηγιακή Μονή, που λειτουργούσε ως γηροκομείο, από το οποίο προήλθε το γνωστό σημερινό τοπωνύμιο της περιοχής «Γηροκομείο». Κατά την Φραγκοκρατία και Οθωμανοκρατία της περιοχής των Πατρών, επειδή «καθ' υπερβολήν υπερίσχυσε το δεινόν και η των πραγμάτων ανωμαλία και σύγχυσις», δεν υπήρχε συστηματική και οργανωμένη περίθαλψη γερόντων. Την κάλυψη της ανάγκης αυτής είδε μετά την απελευθέρωση της Ελλάδας ο Αρχιεπίσκοπος Πατρών και Ήλιδος Κύριλλος Χαιρωνίδης, που όρισε με την διαθήκη του (25.11.1873), ότι η ιδιόκτητη οικία, που βρισκόταν στην γωνία Καραϊσκάκη και Δ. Γούναρη, «να χρησιμεύση ως Πτωχοκομείον της πόλεως Πατρών». Έπειτα από τη μεγάλη αυτή φιλόνητρο προφορά του



Αρχιεπισκόπου, για την στέγαση του ιδρύματος, συστήθηκε στις 20 Δεκεμβρίου του 1875, από ομάδα διακεκριμένων Πατρινών, το πρώτο καταστατικό του Πτωχοκομείου, που εγκρίθηκε από την Πολιτεία, στις 27 Ιανουαρίου 1876. Σκοπός του ιδρύματος αυτού ήταν να περιθάλπει τους ενδεείς, αναπήρους και γέροντες της πόλης και των περιχώρων. Το πρώτο αυτό πτωχοκομείο λειτουργούσε από το 1876 μέχρι το 1906.

Στις 27.1.1905 επί Δημαρχίας Δημητρίου Βότση θεμελιώθηκε το δεύτερο οίκημα του Πτωχοκομείου στην Ακτή Δυμαίων 53, που ολοκληρώθηκε με την συμβολή πολλών φιλάνθρωπων Πατρινών και τη γενναία επιχορήγηση 40.000 χρυσών λιρών του Δήμου Πατρέων. Τα εγκαίνιά του έγιναν στις 10.7.1906 και λειτούργησε ανελλιπώς μέχρι τις 28.5.1989.

Το σημερινό οίκημα του Ευγηρίου, που βρίσκεται στο «Γηροκομείο», ανατολικά της σημερινής Ιεράς Μονής θεμελιώθηκε το έτος 1982, χάριν της μεγάλης προσφοράς της μεγάλης Ευεργέτιδας κυρίας Πόπης Κωνσταντοπούλου και άρχισε να λειτουργεί στις 29 Μαΐου 1989. Η σημερινή αξία του τριώροφου Κωνσταντοπουλείου Οίκου, που θεωρείται ως πρότυπη μονάδα μεταξύ των Ευγηρίων της χώρας μας, ανέρχεται στο ύψος περίπου των 2.500.000 ευρώ.

Σύντομα το νέο Ευγηρίο απέκτησε και το ναό του, που είναι αφιερωμένος στους Αγίους Κωνσταντίνο και Ελένη. Το μεγαλύτερο μέρος από τα 104.601,92 ευρώ, που δαπανήθηκαν για την δόμησή του, το δώρισε η οικογένεια Κωνσταντίνου και Σοφίας Καγκελάρη. Η θεμελίωσή του έγινε στις 15.3.1992 και τα εγκαίνιά του στις 9.10.1994. Για την επίπλωση, την αγορά διαφόρων ιερών σκευών και την αγιογράφησή του, δαπανήθηκαν μέχρι 29.1.1999 άλλα 145.143,42 ευρώ, που κατατέθηκαν για το σκοπό αυτό από διάφορους πιστούς συμπολίτες μας.

**Ποιος ο σκοπός του σημερινού ιδρύματος.** Ο σκοπός του ιδρύματος είναι να παρέχει κλειστή περίθαλψη σε πάσχοντες, στο Ευγηρίο υπάρχουν 23 πάσχοντες και 105 με 110 ηλικιωμένοι τρόφιμοι, που για κάθε έναν από αυτούς το ίδρυμα δαπανά κάθε μέρα κατά μέσο όρο 30,54 ευρώ.

**Τι υπηρεσίες διαθέτει το ίδρυμα.** Το ίδρυμα διαθέτει ιατρική και νοσηλευτική υπηρεσία, δωμάτια με ειδικά κρεβάτια κατάκοιτων, σύγχρονο και πλήρως οργανωμένο φυσικοθεραπευτήριο, κοινωνική υπηρεσία, αίθουσες αναψυχής και συνεχώς εμπλουτιζόμενη δανειστική βιβλιοθήκη.

**Ποιοι οι βασικοί πόροι του ιδρύματος.** Οι βασικοί πόροι του ιδρύματος είναι ενοίκια, δωρεές, προσφορές γερόντων που μένουν στο ίδρυμα και μειωμένη κρατική επιχορήγηση.

**Πώς καλύπτονται οι δαπάνες του ιδρύματος.** Οι δαπάνες καλύπτονται από τους πόρους του ιδρύματος, από τα ασφαλιστικά ταμεία και τις δωρεές φιλόνηρωπων συμπολιτών. Οι δαπάνες του Ευγηρίου, κατά το έτος 2002, για φαρμακευτικό και υγειονομικό υλικό ανήλθαν στο ποσό των 34.800,85 ευρώ, η δε συνολική δαπάνη ήταν μεγαλύτερη, αν ληφθεί υπόψη, ότι από τις ανωτέρω δαπάνες αρκετές καλύπτονται από τα ασφαλιστικά ταμεία και τις δωρεές φιλόνηρωπων συμπολιτών.

**Πώς διοικείται το ίδρυμα.** Το ίδρυμα διοικείται από πενταμελή έμμισθη αιρετή Διοικούσα Επιτροπή, που δεν παύει να μεριμνά για την όσο το δυνατόν αρτιότερη λειτουργία του Ευγηρίου. Τα ενεργά και φιλόνηρωπα μέλη του Σωματείου, με την συμπαράστασή τους, ενισχύουν τις προσπάθειες της Διοικούσας Επιτροπής.

**Πόσο προσωπικό εργάζεται στο ίδρυμα και πώς γίνεται η πρόσληψή τους.** Το Ευγηρίο έχει σήμερα 52 άτομα προσωπικό, που καταβάλλει καθημερινώς μεγάλες προσπάθειες για να ανταποκριθεί με αγάπη στις υποχρεώσεις του, που είναι η εξυπηρέτηση των υπερηλικών τροφίμων του ιδρύματος. Η πρόσληψη του προσωπικού γίνεται με προκηρύξεις.

**Το ίδρυμα ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις;** Το ίδρυμα δεν αναπτύσσει δημόσιες σχέσεις.

## ΜΕΡΙΜΝΑ

### ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ

**Πότε ιδρύθηκε το ίδρυμα.** Το ίδρυμα ιδρύθηκε το 1969, η Μέριμνα είναι εκπαιδευτικό κέντρο για παιδιά ικανά εκπαίδευσης.

**Ποιος είναι ο σκοπός του ιδρύματος.** Σκοπός του ιδρύματος είναι η αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ατόμων με αναπηρία, ώστε να αναπτύξουν συναισθηματική ικανότητα, και δυνατότητα να ενταχθούν στο κοινωνικό σύνολο.

**Πόσα παιδιά φιλοξενεί το ίδρυμα.** Το ίδρυμα φιλοξενεί 110 παιδιά ηλικίας ως 35 χρόνων, χωρίς κινητικά προβλήματα. Τα παιδιά μαθαίνουν γραφή και ανάγνωση στα τμήματα προμαθησιακής και μαθησιακής αγωγής, που λειτουργούν στο ίδρυμα. Στο ίδρυμα τα παιδιά αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους.

**Πώς διοικείται το ίδρυμα.** Η Μέριμνα διοικείται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο εκ των οποίων τα τέσσερα μέλη είναι από το Σωματείο η Μέριμνα.

**Πώς γίνεται δεκτό ένα παιδί στο ίδρυμα, και ποιος αποφασίζει για την αποδοχή του.** Για να γίνει δεκτό ένα παιδί στο ίδρυμα, χρειάζονται διάφορα δικαιολογητικά και ιατρικές εξετάσεις. Για την αποδοχή του παιδιού αποφασίζει το διοικητικό συμβούλιο. Το ίδρυμα δεν δέχεται παιδιά με κινητικά προβλήματα.

**Από πού προέρχονται τα έσοδα του ιδρύματος.** Τα έσοδα του ιδρύματος προέρχονται από δωρεές και από το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας. Το ίδρυμα επίσης επιχορηγείται από το κρατικό λαχείο και ο Ερυθρός Σταυρός προσφέρει εθελοντική εργασία.

**Τι προσωπικό διαθέτει το ίδρυμα και πώς διορίζεται.** Το ίδρυμα διαθέτει επιστημονικό προσωπικό, που διορίζεται από τη Νομαρχία και αποτελείται από 2 κοινωνικούς λειτουργούς, 3 ψυχολόγους, 1 μουσικό και 1 γυμναστή.

**Ποιες είναι οι κτιριακές εγκαταστάσεις του ιδρύματος.** Το ίδρυμα στεγάζεται σε τρία κτήρια, που περιλαμβάνουν τα γραφεία, τα εργαστήρια και τον ξενώνα όπου φιλοξενούνται τα παιδιά που είναι από μακρινές περιοχές. Το ίδρυμα διαθέτει 2 εργαστήρια ξυλουργικής, 2 αγγειοπλαστικής, 1 ραπτικής, 1 κηπουρικής, 1 ξενοδοχειακής υποστήριξης. Τα παιδιά απασχολούνται στα εργαστήρια 137 ώρες την εβδομάδα. Επίσης τα παιδιά μαθαίνουν μαγειρική, ζαχαροπλαστική και καθαριότητα.

**Πόσες ώρες λειτουργεί το ίδρυμα.** Το ίδρυμα λειτουργεί από το πρωί έως το απόγευμα και στην συνέχεια τα παιδιά οδηγούνται στις κατοικίες τους μέσω του λεωφορείου που διαθέτει το ίδρυμα. Το ίδιο λεωφορείο μεταφέρει τα παιδιά από τις κατοικίες τους στο ίδρυμα κάθε πρωί. Τα παιδιά που είναι από μακρινές περιοχές φιλοξενούνται στο ίδρυμα. Το ίδρυμα λειτουργεί πέντε μέρες την εβδομάδα. Τα παιδιά που είναι από μακρινές περιοχές και φιλοξενούνται το ίδρυμα, τα Σαββατοκύριακα, που το ίδρυμα κλείνει, οδηγούνται από τους γονείς τους στις κατοικίες τους. Το ίδρυμα παραμένει κλειστό για ενάμιση μήνα το καλοκαίρι, και για δεκαπέντε ημέρες κάθε Χριστούγεννα και Πάσχα.

**Το ίδρυμα προσφέρει ψυχαγωγία στα παιδιά.** Τα παιδιά ψυχαγωγούνται με διάφορες εξόδους και εκδρομές.

**Το ίδρυμα ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις.** Το ίδρυμα ασκεί δημόσιες σχέσεις μέσω διαφόρων εντύπων και από τις εκθέσεις των προϊόντων που φτιάχνουν τα παιδιά.

**Τα παιδιά μπορούν να εργαστούν.** Τα παιδιά μπορούν να απασχοληθούν σε πλαίσια εργασίας με αμοιβή, πχ. βοηθός κηπουρού. Πολλοί επαγγελματίες έρχονται στην Μέριμνα και ζητούν βοηθούς.

## ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΕΛΛΗΝΙΔΩΝ ΚΥΡΙΩΝ

**Πότε συστήθηκε το ίδρυμα.** Το ίδρυμα συστήθηκε το 1931 από την Λαμαρίνη Σοφία, όπου οι ανάγκες της κατοχής την οδήγησαν στη σύσταση του ιδρύματος που σκοπό είχε την αποκατάσταση και τη μόρφωση των γυναικών.

**Ποιες οι κτιριακές εγκαταστάσεις του Συλλόγου.** Ο Σύλλογος στεγάζεται σε ένα ιδιόκτητο τριώροφο κτήριο. Το οικόπεδο που στεγάζεται ο Σύλλογος ήταν δωρεά του κράτους. Μέρος του κτηρίου που στεγάζεται ο Σύλλογος ενοικιάζεται σε ιδιώτες και τα ενοίκια αποτελούν έσοδα για το Σύλλογο.

**Πώς διοικείται ο Σύλλογος.** Διοικείται από δωδεκαμελές συμβούλιο, το οποίο διαχειρίζεται τα οικονομικά του Συλλόγου. Το διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται κάθε τρία χρόνια από τα μέλη του Συλλόγου.

**Πόσα μέλη αριθμεί ο Σύλλογος.** Ο Σύλλογος αριθμεί 180 μέλη.

**Πώς γίνεται η ένταξη νέου μέλους στο Σύλλογο.** Για την ένταξη νέου μέλους στο Σύλλογο αποφασίζει το διοικητικό συμβούλιο. Βασική προϋπόθεση είναι τουλάχιστον δύο μέλη του Συλλόγου να συστήσουν το άτομο που επιθυμεί να γίνει μέλος του Συλλόγου.

**Τι μαθήματα παραδίδονται στο Σύλλογο.** Στο Σύλλογο λειτουργούν τμήματα δωρεάν μάθησης κοπτικής – ραπτικής, ζωγραφικής, γυμναστικής και κεντήματος. Κάθε χρόνο τριανταπέντε άτομα περίπου παρακολουθούν μαθήματα κοπτικής – ραπτικής, δεκαπέντε με είκοσι άτομα περίπου παρακολουθούν μαθήματα κεντήματος, τριανταπέντε με σαράντα άτομα παρακολουθούν μαθήματα ζωγραφικής και είκοσι περίπου άτομα παρακολουθούν μαθήματα γυμναστικής. Τα τμήματα λειτουργούν από το Σεπτέμβριο έως τον Μάρτιο. Κάθε δεκαπέντε ημέρες διοργανώνονται διαλέξεις.

**Τι προσωπικό απασχολεί ο Σύλλογος.** Το προσωπικό του συλλόγου αποτελείται από την μοδίστρα, την δασκάλα του κεντήματος, την δασκάλα ζωγραφικής και την γυμνάστρια καθώς και από 4 – 5 ακόμα άτομα. Το προσωπικό του συλλόγου είναι έμμισθο.

**Από πού προέρχονται τα έσοδα του Συλλόγου.** Τα έσοδα του συλλόγου αποτελούν δωρεές, τα ενοίκια που εισπράττει από την ενοικίαση μέρους του κτιρίου που στεγάζεται ο Σύλλογος και η ετήσια συνδρομή των μελών που ανέρχεται στα 54 ευρώ.

**Ο Σύλλογος ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις.** Με τις δραστηριότητες των δημοσίων σχέσεων ασχολούνται ο πρόεδρος του Συλλόγου καθώς και δύο μέλη. Ο Σύλλογος διοργανώνει κάθε τρεις μήνες εκθέσεις, στις οποίες εκθέτονται τα έργα των ατόμων που παρακολουθούν τα μαθήματα.

## **ΑΣΥΛΟ ΑΝΙΑΤΩΝ ΠΑΤΡΩΝ**

**Ποιο το ιστορικό του ιδρύματος.** Τον Ιούλιο του 1957 συστήθηκε το Φιλανθρωπικό Ίδρυμα «Κοινωνική Αλληλεγγύη». Τα πρώτα μέλη τα οποία ήταν και τα ιδρυτικά ήταν 35. Το πρώτο εξάμηνο δημιουργίας του ιδρύματος μισθώθηκε 1 σπίτι το οποίο αποτέλεσε το άσυλο ανιάτων Πατρών. Το διοικητικό συμβούλιο του ιδρύματος βρήκε χώρο για την κάλυψη των εκτεταμένων αναγκών των ασθενών και αγόρασε το χώρο αυτό. Το οίκημα αυτό αποτελεί ακόμα και σήμερα το χώρο στέγασης του ιδρύματος.

**Ποια πρωτοβουλία μεσολαβεί για τη δημιουργία και σύσταση ενός φιλανθρωπικού ιδρύματος (ιδιωτική, κρατική).** Συνήθως η πρωτοβουλία που μεσολαβεί είναι ιδιωτικής φύσεως, και κάποιες φορές το κράτος παρεμβαίνει με την συμμετοχή του, στις προσπάθειες που γίνονται. Στην προκειμένη περίπτωση η πρωτοβουλία ανήκει στον κύριο Μαυρομάτη, ιδιώτη, ο οποίος ενδιαφέρθηκε για το πώς θα βοηθήσει τους ανιάτους πάσχοντες.

**Ποιος ο σκοπός του ιδρύματος.** Σκοπός του ιδρύματος είναι η βοήθεια και η στήριξη των ανθρώπων που πάσχουν από ανιάτες ασθένειες.

**Πόσα χρόνια ίδρυσης μετράει.** Το ίδρυμα ανιάτων Πατρών μετράει 46 χρόνια ζωής με συνεχή δράση και προσπάθεια για την βοήθεια των ανθρώπων που έχουν την ανάγκη του.

**Πού βρίσκονται οι πόροι για την δημιουργία και την λειτουργία του ιδρύματος.** Οι πόροι για την δημιουργία ενός ιδρύματος είναι ένα σημάδι ότι οι συνάνθρωποί μας έχουν την διάθεση της φιλανθρωπίας, όταν αυτή χρειάζεται, αφού, από την έρευνά μας, προκύπτει ότι όλες οι προσπάθειες για την δημιουργία φιλανθρωπικών στηρίζονται στην ιδιωτική πρωτοβουλία και στις δωρεές ιδιωτών. Ο εθελοντισμός είναι ένα βασικό στοιχείο για το ίδρυμα. Γιατροί, όπως ο κ. Καλογερόπουλος Αλκιβιάδης, ο Νίκας Γεώργιος, ο Κωνσταντίνου Θρασύβουλος, βοήθησαν σημαντικά το ίδρυμα. Οι δωρεές υπήρξαν άφθονες και ειδικότερα στην έναρξη του ιδρύματος, οι προσπάθειες αύξησης του χώρου του ιδρύματος ολοκληρώθηκε το 1969, με αριθμό κρεβατιών 120, που υπάρχουν έως και σήμερα.

**Πώς διοικείται το ίδρυμα.** Το ίδρυμα διοικείται από 7μελές διοικητικό αιρετό συμβούλιο, το οποίο κάνει την οικονομική διαχείριση. Το ίδρυμα αριθμεί 180 μέλη που έχουν το δικαίωμα εκλογής στο διοικητικό συμβούλιο. Η εκλογή του διοικητικού συμβουλίου γίνεται ανά τρία έτη. Τα έσοδα από δωρεές ανέρχονται στα 15 με 20 εκατομμύρια δρχ. ετησίως, επίσης δίδονται κληροδοτήματα στο ίδρυμα. Επιπλέον, έσοδο είναι η συνδρομή μελών, τα Νομαρχιακά ταμεία δίνουν επιχορηγήσεις οι οποίες όμως είναι πολύ μικρές.

**Τι προσωπικό απασχολεί το ίδρυμα.** Το προσωπικό του ιδρύματος αριθμεί 60 άτομα και αποτελείται από νοσηλεύτριες και νοσηλευτές και από διοικητικό προσωπικό.

**Ποια άτομα γίνονται δεκτά στο ίδρυμα.** Στο ίδρυμα γίνονται δεκτά για νοσηλεία ασθενείς που πάσχουν από παραλύσεις, όπως τετραπληγία, παραπληγία, από μυασθένεια, σκλήρυνση κατά πλάκας, εγκεφαλικά επεισόδια, ημιπληγία, αρτηριοσκλήρυνση, γεροντική άνοια, εξαιρούνται περίθαλψης όσοι πάσχουν από επιληψία, ψυχικές ασθένειες και μεταδοτικές ασθένειες, καρκινοπαθείς, φυματικοί και τυφλοί. Για να νοσηλευτούν οι ασθενείς πρέπει να έχουν κλείσει τα 18 έτη της ηλικίας τους, να διαθέτουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά και την γνωμάτευση ιατρού, όπως επίσης και αίτηση καταχώρησης αστυνομικής ταυτότητας. Οι ασθενείς καλύπτονται από τον ΟΓΑ,

από το ΙΚΑ, ενώ η πρόνοια τους καλύπτει όταν είναι άποροι. Όσοι είναι από 65 ετών και άνω καλύπτονται από τον ΟΓΑ.

## ΚΙΒΩΤΟΣ ΤΗΣ ΑΓΑΠΗΣ

**Ποιο είναι το ιστορικό του ιδρύματος.** Στις 9 Αυγούστου 1971 στην αίθουσα της Ομοσπονδίας Επαγγελματιών και Βιοτεχνών Πατρών, ημέρα Δευτέρα και ώρα 9:00 μ.μ. οι:

1. Παναγιώτης Κατσιλιέρης,
2. Κορφιάτης Σωτήριος,
3. Σπηλιόπουλος Ιωάννης,
4. Σκληρός Φίλιππος,
5. Χόντος Παναγιώτης,
6. Καραγιάννης Γεώργιος,
7. Χατζής Ιωάννης,
8. Πλατυκώστας Κων/νος,
9. Λιακόπουλος Γεώργιος
10. Θούας Ιωάννης,
11. Λεγάτος Νικόλαος
12. Πέττας Δημήτριος,
13. Φαρμάκης Δημήτριος,
14. Μπουκουβάλας Παναγιώτης,
15. Κωνσταντόπουλος Κων/νος,
16. Παρασκευάς Αναστάσιος,
17. Κατσιλιέρη Μαρία,
18. Δημακοπούλου Ελένη,
19. Σπηλιοπούλου Νικολίτσα,
20. Φαρμάκη Φωτεινή,
21. Μπουκουβάλα Κυριακή,
22. Τσαούση Αρτεμισία,



23. Σταματοπούλου Σοφία,
24. Κωνσταντοπούλου Τερέζα

ομοφώνως αποφάσισαν τη σύσταση Σωματείου υπό την επωνυμία «ΠΡΟΝΟΙΑ ΚΟΡΙΤΣΙΟΥ ΚΙΒΩΤΟΣ ΑΓΑΠΗΣ» και ψήφισαν το καταστατικό του Σωματείου.

Στο άρθρο 2 του καταστατικού προβλεπόταν η ίδρυση και λειτουργία Οικοτροφείου – Ορφανοτροφείου Θηλέων. Στις 19 Δεκεμβρίου 1971 η Γενική Συνέλευση εξέλεξε το πρώτο Διοικητικό Συμβούλιο του Σωματείου το οποίο συγκροτήθηκε σε σώμα με την εξής σύνθεση:

1. Κατσιλιέρης Παναγιώτης, Πρόεδρος
2. Δεσυνιώτης Κων/νος, Αντιπρόεδρος,
3. Σπηλιόπουλος Ιωάννης, Γεν. Γραμματέας
4. Σκληρός Φίλιππος, Ταμίας
5. Κορφιάτης Σωτήριος, Μέλος

Στην οδό Γεροκωστοπούλου 34 στεγάστηκαν τόσο τα γραφεία του Σωματείου όσο και το Οικοτροφείο – Ορφανοτροφείο Θηλέων.

Την 1<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 1972 αποφασίσθηκε διαφωνούντος του προέδρου του Δ.Σ. να σταματήσει η λειτουργία του οικοτροφείου σύμφωνα με τις διατάξεις του ΝΔ 1111/72 «Περί Φιλανθρωπικών Ιδρυμάτων και των σχετικών διαταγών του Υπουργείου Κοινωνικής Πρόνοιας και της Νομαρχίας Αχαΐας» διότι το σωματείο δεν διέθετε επαρκή περιουσία για την σύσταση του ιδρύματος.

Το κτήριο επί της οδού Γεροκωστοπούλου 34 καθώς και ο εξοπλισμός του δόθηκαν για χρήση στο Φιλανθρωπικό Σωματείο «Ελληνική Αναγέννηση», το δε προσωπικό απελύθη. Μετά τις παραπάνω εξελίξεις παραιτήθηκαν από τα αξιώματά τους ο πρόεδρος και ο αντιπρόεδρος του ΔΣ καθώς και από μέλη του ΔΣ.

Στις 31 Οκτωβρίου 1972 συνεπληρώθη το ΔΣ και συγκροτήθηκε σε σώμα με την εξής σύνθεση:

1. Παναγόπουλος Χρήστος, Πρόεδρος
2. Καραγιάννης Γεώργιος, Αντιπρόεδρος
3. Σπηλιόπουλος Ιωάννης, Γραμματέας
4. Σκληρός Φίλιππος, Ταμίας

## 5. Χρυσαιγής Κων/νος, Μέλος

Το Νοέμβριο του 1972 τα γραφεία του Σωματείου μεταφέρονται στην Γούναρη 110, και το σωματείο δέχεται την πρώτη μεγάλη δωρεά από την Σοφία Παπαρρηγοπούλου μια ημιυπόγειο οικία εντός οικοπέδου 800 μ<sup>2</sup> στην Αγυιά.

Στις 6 Δεκεμβρίου 1972 έγινε έκτακτη Γενική Συνέλευση των τακτικών μελών του σωματείου στον ιερό Ναό των Αγίων Αναργύρων όπου η Γενική Συνέλευση ομόφωνα αποφασίζει 1) την διάθεση περιουσίας του δωρηθέντος εν Τερψιθέα Αγυιά ακινήτου αξίας 2.000.000 δρχ. και 100.000 δρχ. από τους πόρους του Σωματείου πρόνοια Κοριτσιού «Κιβωτός της Αγάπης», και 2) την σύσταση φιλανθρωπικού ιδρύματος σύμφωνα με το άρθρο 6 του ΑΜ 1111/72 υπό την επωνυμία «ΚΙΒΩΤΟΣ ΑΓΑΠΗΣ – ΓΑΛΗΝΗΣ ΠΟΝΕΜΕΝΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ».

Καθοδηγητής και εμπνευστής όλων των παραπάνω προσπαθειών είναι ο Αρχιεπίσκοπος Ιάκωβος Λιαρομάτης. Στις 6 Ιανουαρίου 1973 σε νέα έκτακτη Γενική Συνέλευση στον Ι.Ν. Αγίων Αναργύρων αποφασίζεται η τροποποίηση του καταστατικού. Το άρθρο 10 αντικαθίσταται ως εξής: «Συνίσταται Φ.Σ. υπό την επωνυμία «ΚΙΒΩΤΟΣ ΑΓΑΠΗΣ» αντί πρόνοια Κοριτσιού.» Στο άρθρο 3 μεταξύ άλλων προβλέπεται η ίδρυση ιδρύματος υπό την επωνυμία «ΓΑΛΗΝΗ ΠΟΝΕΜΕΝΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ».

Το Μάρτιο του 1973 τα γραφεία του Σωματείου μεταφέρονται επί της οδού Μητροπολίτου Παρθενίου 29. Στις 30 Μαΐου 1973 με απόφαση του ΔΣ, μετά από έγγραφο του Υπουργείου Κοινωνικής Πρόνοιας, τροποποιείται η επωνυμία του υπό σύσταση ιδρύματος αυτή «ΚΙΒΩΤΟΣ ΑΓΑΠΗΣ – ΓΑΛΗΝΗ ΠΟΝΕΜΕΝΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ» σε «ΚΙΒΩΤΟΣ ΑΓΑΠΗΣ – ΓΑΛΗΝΗ ΤΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ».

Στις 25 Σεπτεμβρίου 1973 το ΔΣ ομοφώνως αποφασίζει την σύσταση Οικοτροφείου Θηλέων το οποίο στεγάστηκε σε νοικιασμένη οικία επί της οδού Γερμανού και Ηλείας.

Στις 29 Δεκεμβρίου 1973 με απόφαση του ΔΣ αποφασίσθηκε ομοφώνως η διάλυση και παύση λειτουργίας του οικοτροφείου για οικονομικούς λόγους και μικρού αριθμού (6 σπουδάστριες).

Στη Γενική Συνέλευση στις 23 Ιανουαρίου 1974, ο πρόεδρος του ΔΣ Χρήστος Παναγόπουλος ενημέρωσε τα μέλη 1) ότι παρά τις προσπάθειες δεν

εξεδόθη το ΠΔ για την ίδρυση του Ιδρύματος «ΓΑΛΗΝΗ ΤΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ», διότι το Συμβούλιο Επικρατείας έκρινε αντισυνταγματικό το άρθρο 6 του ΝΔ 1111/72 και το κράτος προτίθεται να μετατρέψει το Πρεβεντόριο σε Ίδρυμα Προστασίας Αναπήρων παιδιών, 2) ότι το Υπουργείο μετά από δικαστική απόφαση ανεγνώρισε το Σωματείο ΚΙΒΩΤΟΣ ΑΓΑΠΗΣ ειδικώς ως Φιλανθρωπικό.

Στο σημείο αυτό ο Αρχιεπίσκοπος Ιάκωβος Λιαρομμάτης επαινεί την διοίκηση για την δραστηριότητά της και αναφέρεται στις αντιξοότητες των καιρών για τη λειτουργία ιδρυμάτων τέτοιας φύσεως.

Στις 31 Μαρτίου 1975 παραιτούνται των αξιωμάτων ο πρόεδρος Χ. Παναγόπουλος και ο αντιπρόεδρος Γ. Καραγιάννης καθώς και από μέλη του ΔΣ. Μετά την εξέλιξη αυτή το νέο ΔΣ αποτέλεσαν οι :

1. Δεσυνιώτης Κων/νος, Πρόεδρος
2. Σπηλιόπουλος Ιωάννης, Αντιπρόεδρος
3. Κοσμόπουλος Πέτρος, Γραμματέας
4. Σκληρός Φίλιππος, Ταμίας
5. Χρυσαιγής Κων/νος, Μέλος

Μετά από άκαρπες προσπάθειες για την ίδρυση «Θερμοκηπίων Αναπήρων Παιδιών» (έχει αλλάξει ο τίτλος) ο πρόεδρος Δεσυνιώτης Κων/νος και ο γενικός γραμματέας παραιτούνται των αξιωμάτων τους και από μέλη του ΔΣ στις 24.1.1976. Το νέο ΔΣ που συγκροτείται έχει ως εξής:

1. Νίκος Νικολόπουλος, Πρόεδρος
2. Ιωάννης Σπηλιόπουλος, Αντιπρόεδρος
3. Χρήστος Παναγόπουλος Γεν. Γραμματέας
4. Σκληρός Φίλιππος, Ταμίας
5. Χρυσαιγής Κων/νος, Μέλος

Την 1.11.1976 άρχισε η λειτουργία ιδρύματος υπό την επωνυμία «ΓΑΛΗΝΗ ΑΝΑΠΗΡΩΝ ΠΑΙΔΙΩΝ» σε νοικιασμένο κτήριο επί της οδού Γερμανού και Ηλείας 5. Στις 20.9.1977 η κ. Ασπασία Καρούσου δωρίζει οικόπεδο 200 m<sup>2</sup> έως της οδού Κ. Παλαιολόγου 29. Τον Οκτώβριο του 1977 ανακηρύσσεται επίτιμος πρόεδρος του Σωματείου ο Αρχιεπίσκοπος Ιάκωβος

Λιαρομμάτης για την πολυετή πνευματική του βοήθεια του και προσφορά δια την ευδωση των σκοπών του σωματείου.

Μετά τις αρχαιρεσίες της 5.3.1978 το νέο ΔΣ συγκροτείται ως εξής:

1. Δεσυνιώτης Κων/νος, Πρόεδρος
2. Νικολόπουλος Νικόλαος, Αντιπρόεδρος
3. Σπηλιόπουλος Ιωάννης, Γεν. Γραμματέας
4. Χρυσαιγής Κων/νος, Ταμίας
5. Σκληρός Φίλιππος, Μέλος

Μετά το ανωτέρω αποτέλεσμα ο Νικ. Νικολόπουλος δήλωσε ότι θα παραιτηθεί και αποχώρησε.

Στις 14.3.1978 ο Δεσυνιώτης Κων/νος παραιτείται του αξιώματος του προέδρου και νέος πρόεδρος αναλαμβάνει ο Νικ. Νικολόπουλος. Το 1978 αρχίζουν οι εργασίες για την ανέγερση ιδιόκτητου κτηρίου στην οδό Κ. Παλαιολόγου 29. Στις 19.11.1979 το ίδρυμα μεταφέρεται από την Ηλείας 5 στο ιδιόκτητο κτήριο της Κ. Παλαιολόγου 29.

**Ποιος ο ιδρυτής του ασύλου.** Στην περίπτωση του ιδρύματος «Κιβωτός της Αγάπης» η πρωτοβουλία προήλθε από τον Αρχιεπίσκοπο Ιάκωβο Λιαρομμάτη, ο οποίος με την πραγματοποίηση ελεημοσυνών, ίδρυσε αυτό το ίδρυμα. Συνεχιστής αυτής της προσπάθειας ήταν ο Νίκος Νικολόπουλος.

**Πόσα παιδιά διαμένουν στο ίδρυμα.** Στο ίδρυμα διαμένουν 60 παιδιά.

**Ποιος ο σκοπός του ιδρύματος.** Αρχικά, σκοπός του ιδρύματος ήταν να μαζευτούν τα παιδιά που ήταν αποτέλεσμα ανεπιθύμητης εγκυμοσύνης, επίσης η προστασία των κοριτσιών που γεννούσαν αυτά τα παιδιά, αλλά και η προστασία αυτών των παιδιών που γεννιόντουσαν με κάποιο πρόβλημα γεννητικό, όπως σύνδρομο Down, δηλαδή ουσιαστικά ήταν το κοινωνικό κόστος που βοήθησε την ανάπτυξη του ιδρύματος.

**Πόσα χρόνια ίδρυσης μετράει.** Η Κιβωτός της Αγάπης έχει καταφέρει να αντέξει στο χρόνο και να αναπτυχθεί. Αποτελεί σήμερα ένα σεβαστό φιλανθρωπικό ίδρυμα και αυτό οφείλεται στην αξιοσέβαστη εργασία των ανθρώπων του.

**Τι παιδιά δέχεται το ίδρυμα.** Το ίδρυμα δέχεται παιδιά ηλικίας 1 – 18 ετών με βαριά νοητική υστέρηση, εγκεφαλική παράλυση (τετραπληγία – παραπληγία κλπ.), ενώ συνυπάρχουν με την κύρια πάθηση και άλλες παθήσεις, όπως αυτισμός, επιληψία, τύφλωση, κώφωση κ.ά. Τα παιδιά αυτά μετά την συμπλήρωση των 18 ετών παραμένουν στο ίδρυμα μέχρι να βρεθεί τρόπος να μεταφερθούν σε άλλο ίδρυμα.

**Πώς βρίσκονται οι πόροι για την λειτουργία του ιδρύματος.** Οι πόροι του ιδρύματος προέρχονται από δωρεές, κληροδοτήματα, επιχορήγηση νομαρχιακών ταμείων, ασφαλιστικούς οργανισμούς, συντάξεις ΟΓΑ, επιδόματα παραπληγικών, τυφλών, επιχορήγηση Ελληνικού Δημοσίου, δωρεές σε χρήμα, δωρεές σε είδη (γάλατα, μακαρόνια, κριθαράκι, ζάχαρη, ρύζι, φασόλια, κρέας).

**Ποια η σύνθεση του προσωπικού.** Το ίδρυμα απασχολεί 1 παιδίατρο, 1 ψυχίατρο, 1 διοικητικό προϊστάμενο, 1 λογιστή, 1 υπάλληλο γραφείου, 1 εργοθεραπεύτρια, 1 φυσικοθεραπεύτρια, 1 προϊσταμένη νοσηλεύτρια, 5 νοσοκόμες, 11 παιδοκόμες, 3 μαγείρισσες, 3 πλύντριες, 2 καθαρίστριες.

**Πώς διοικείται το ίδρυμα.** Το ίδρυμα διοικείται από 7μελές διοικητικό συμβούλιο, το οποίο εκλέγεται κάθε τρία χρόνια.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ξεκινώντας την εργασία αυτή είχαμε μια δυσκολία ως προς την ανεύρεση στοιχείων με την φιλανθρωπική δράση η οποία έχει αναπτυχθεί στην Ελλάδα, τουλάχιστον τα τελευταία χρόνια. Προχωρώντας όμως, την έρευνα για την ανεύρεση στοιχείων γι' αυτή την εργασία, συνειδητοποιήσαμε ότι η ουσία στον κλάδο αυτό δεν ήταν τα στοιχεία που μπορούσε κάποιος να έχει συλλέξει γραπτώς ούτε η βιβλιογραφία από κάποιες πολύ περιορισμένες εκδόσεις βιβλίων σχετικά με τον τρόπο που δημιουργήθηκαν οι διάφοροι φιλανθρωπικοί οργανισμοί και ιδρύματα.

Το κυριότερο ήταν το γεγονός ότι οι άνθρωποι, όπως φαίνεται και μέσα από τα στοιχεία έχουν μέσα τους από πολύ παλιά ίσως ακόμα από τότε που πρωτοεμφανίστηκε ο άνθρωπος την ανάγκη να στηρίξουν και να βοηθούν με κάθε μέσο και τρόπο τους συνανθρώπους τους. Αυτό επίσης προκύπτει στην έρευνα και είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι εμφανίζεται και σε μια περίοδο όπου τα πράγματα στην Ελλάδα δεν είναι τόσο οργανωμένα από άποψη οικονομικής στήριξης από την κυβέρνηση όσο πχ είναι σήμερα και αν λάβουμε επίσης σαν γνώμονα ότι οι άνθρωποι των παλαιότερων χρόνων ήταν αρκετά πιο σκληροί και ίσως όχι τόσο ευαίσθητοι όσο στην σημερινή εποχή και λόγος δεν είναι άλλος παρά οι συνθήκες ζωής οι οποίες τότε ήταν σκληρές και δύσκολες και σαφώς δεν έχουν καμία σχέση με τις σημερινές.

Προκύπτει λοιπόν από την έρευνα ότι πάντα ανεξάρτητα εάν υπήρχε ιδιωτική οικονομική στήριξη ή κρατικές δαπάνες ότι η πρωτοβουλία για την δημιουργία των φιλανθρωπικών ιδρυμάτων ανήκε καθαρά στον απλό κόσμο, ο οποίος έβλεπε τους συνανθρώπους του να βιώνουν ένα σωρό από

προβλήματα, όπως ήταν η πείνα, η φτώχεια, η αρρώστια και γενικά η αδυναμία να μπορούν οι άνθρωποι να συντηρούν τους εαυτούς τους, με αξιοπρέπεια.

Ένα άλλο συμπέρασμα που βγαίνει από την εργασία αυτή και που έχει να κάνει με αυτή την εποχή στην οποία ζούμε, είναι ότι τελικά όταν υπάρχει η θέληση και η δύναμη για την δημιουργία ενός σκοπού για το κοινό καλό ή έστω μιας ομάδας ανθρώπων που μπορούν να βοηθηθούν κανείς τελικά δεν μένει ασυγκίνητος και ο κόσμος έχει ευαισθησίες και ενδιαφέρεται να συνδράμει με κάθε τρόπο.

Επίσης, μέσα από στοιχεία που συλλέξαμε βλέπουμε ότι οι πρωτοβουλίες για τη δημιουργία ανά την Ελλάδα φιλανθρωπικών ιδρυμάτων ανήκε σε κάποιους φωτισμένους ανθρώπους που τις περισσότερες φορές ήταν ή πατέρες της εκκλησίας μας, ή δάσκαλοι και γενικά λόγιοι οι οποίοι έβρισκαν στήριξη για να ξεκινήσουν το έργο τους ή από εύπορους ιδιώτες και δωρεές ή από συνδρομές απλών πολιτών ακόμα πολλές φορές μεγάλες και δυνατές οικονομικά οικογένειες έπαιρναν μόνοι τους την πρωτοβουλία για τη δημιουργία ενός φτωχοκομείου ή ευρύτερα ενός φιλανθρωπικού ιδρύματος.

Πρέπει, λοιπόν, να σημειωθεί πόσο σημαντική υπήρξε και υπάρχει η δωρεά στην δημιουργία και διατήρηση των φιλανθρωπικών ιδρυμάτων. Μπορεί η κρατική οικονομική στήριξη να είναι σημαντική αλλά τελικά το σημαντικότερο απ' όλα είναι η δωρεά και η διάθεση προσφοράς από τον απλό κόσμο στους ανθρώπους που υστερούν σε κάποιο κλάδο.

Τελειώνοντας πρέπει να τονίσουμε το πόσο σημαντικό είναι να μάθουμε να αναπτύσσουμε το αίσθημα της φιλανθρωπίας, αλλά κυρίως γιατί τελικά αυτό μετράει και σώζει το να αγαπάμε και να νοιαζόμαστε το συνάνθρωπο πρέπει εδώ να πούμε ότι γνωρίσαμε ανθρώπους, που πραγματικά μας έκαναν να συγκινηθούμε από το πόση αγάπη έχει τελικά να δώσει ένας άνθρωπος και μας έκαναν να πιστέψουμε ότι τελικά όσο υπάρχουν άνθρωποι και η φιλανθρωπία θα βρίσκει έδαφος να αναπτύσσεται και ο πολιτισμός μας θα εξυψώνεται.

Στην περιοχή των Πατρών η πρωτοβουλία για την σύσταση φιλανθρωπικών ιδρυμάτων ανήκει στον ιδιωτικό τομέα, απλοί άνθρωποι οραματίστηκαν τη δημιουργία των φιλανθρωπικών ιδρυμάτων ώστε οι

συμπολίτες τους να μπορούν να βρουν την στήριξη, την αγάπη, την φροντίδα που αποζητούσαν σε αυτά.

Οι απλοί πολίτες, στηρίζουν τη λειτουργία των ιδρυμάτων προσφέροντας δωρεές και εθελοντική εργασία. Οι δωρεές αυτές αποτελούν τους πόρους του ιδρύματος που είναι απαραίτητοι για τη συνέχεια της λειτουργίας τους. Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι η λειτουργία των φιλανθρωπικών ιδρυμάτων στηρίζεται στις προσφορές των ιδιωτών που με αυτό τον τρόπο οι απλοί πολίτες προσφέρουν την φροντίδα τους, την αγάπη και τη στήριξη στους συνανθρώπους τους που έχουν ανάγκη.

Το κράτος επίσης, στηρίζει την λειτουργία των φιλανθρωπικών ιδρυμάτων, χρηματοδοτώντας τα, προσφέροντας κονδύλια, χορηγήσεις και ειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό το οποίο είναι απαραίτητο για την φροντίδα των ατόμων που την έχουν ανάγκη.

Από την έρευνα διαπιστώσαμε ότι τα φιλανθρωπικά ιδρύματα ασχολούνται ελάχιστα με τις δημόσιες σχέσεις έως και καθόλου. Τα φιλανθρωπικά ιδρύματα δεν διαθέτουν κάποιο ειδικευμένο προσωπικό, το οποίο ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις, παρά οι λιγοστές δημόσιες σχέσεις διενεργούνται από τα μέλη του ιδρύματος και το διοικητικό συμβούλιο.

Επίσης η καλή λειτουργία του ιδρύματος στηρίζεται στην σωστή λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου, το οποίο διαχειρίζεται τα οικονομικά του ιδρύματος και λαμβάνει αποφάσεις για σοβαρά ζητήματα που απασχολούν το ίδρυμα.





## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΝΔ 1111/72 «Περί φιλανθρωπικών σωματείων».
- Οργάνωση και Διοίκηση, Harold Hoontz, Cyril O'Donell (658, 401 ΚΟΟ)
- Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μ. Πάντα, Σ. Καραγιάννης (658, 4, ΠΑΝ).
- Πρόσληψη της αρρώστιας και κοινωνική προστασία στα Επτάνησα επί Αγγλοκρατίας, 1815 –1864, Δρος Ιωάννου Γ. Λασκαράτου (361, 65 ΛΑΣ).
- Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Λογ. Μιχ. Λιαρμακοπούλου (6584 ΛΙΑ).
- Επικοινωνώ, άρα υπάρχω. Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία. Δρ. Γεώργιος Πιπερόπουλος 659, 2 (ΠΙΠ).
- Δεοντολογία των Δημοσίων Σχέσεων Δημήτρης Σ. Φερούσης (659, 2 ΦΕΡ).
- Δημόσιες Σχέσεις, Κώστας Γ. Μαγνησάλη (659, 3 ΜΑΓ).