

Θ Ε Μ Α Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Σ Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α Σ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΣΕΛΙΔΑ 2 - 6

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΕΛΙΔΑ 7 - 15

Η ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΣΕΛΙΔΑ 16 - 24

" Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ "

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΕΛΙΔΑ 25 - 33

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ

ΣΕΛΙΔΑ 34 - 42

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΕΛΙΔΑ 43 - 51

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΕΛΙΔΑ 52 - 60



Τ Μ Η Μ Α Λ Ο Γ Ι Σ Τ Ι Κ Η Σ

Α Κ Α Δ. Ε Τ Ο Σ 1986- 1987

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ : ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.

ΕΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ : ΑΥΓΕΡΙΝΟΥ ΣΩΤΗΡΙΑ

ΓΚΟΛΦΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΕΗΡΟΚΩΣΤΑ ΜΑΡΙΑ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	101
----------------------	-----

## Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	ΣΕΛΙΔΑ 2 - 4
ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΣΕΛΙΔΑ 5 - 17
Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΣΕΛΙΔΑ 18 - 39
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	ΣΕΛΙΔΑ 40 - 51
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.	ΣΕΛΙΔΑ 52 - 57
Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ	ΣΕΛΙΔΑ 58 - 69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	ΣΕΛΙΔΑ 70 - 78
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	ΣΕΛΙΔΑ 79

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχείρηση, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί στις σύγχρονες κοινωνίες, είναι αποτέλεσμα της πορείας που ακολούθησαν διαχρονικά τα κοινωνικοοικονομικά συστήματα και, τόσο με την πλατειά έννοια όσο και με τις επί μέρους διαφοροποιήσεις της, αποτελεί το οικονομικό κύτταρο που συμπυκνώνει και αντανακλά τις εξελίξεις και αλλαγές που συντελούνται στην ανθρώπινη κοινωνία.

Η λειτουργία της επιχείρησης έχει γίνει αντικείμενο ιδιαίτερης μελέτης της μικροοικονομικής και αφορά όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας, δηλ. τον πρωτογενή (αγροτική παραγωγή), τον δευτερογενή (μεταποίηση) και τον τριτογενή τομέα (παροχή υπηρεσιών).

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί παραγωγικούς συντελεστές και καλείται να απαντήσει στο θεμελιώδες ερώτημα τι και πόσο θα παραχθεί. Επιλέγει τις ανάλογες τεχνικές μεθόδους παραγωγής που εξαρτώνται από το μέγεθός της και παίζει σημαντικό ρόλο στη διανομή του εισοδήματος η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τις αποφάσεις των καταναλωτικών μονάδων αναφορικά με τη ζήτηση των αγαθών και υπηρεσιών.

Η επιχείρηση, σαν ανεξάρτητη μονάδα λήψης αποφάσεων, επιτελώντας την παραπάνω λειτουργία αποβλέπει στην πραγμάτωση συγκεκριμένων επιδιώξεων. Τέτοιοι αντικειμενικοί σκοποί μπορεί να είναι οι ακόλουθοι: α) Η μεγιστοποίηση του κέρδους, δηλαδή η μεγιστοποίηση της διαφοράς μεταξύ των εσόδων από πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και των δαπανών για την αγορά και επεξεργασία των απαιτούμενων εισροών. β) Η πραγματοποίηση ικανοποιητικών κερδών, που πρακτικά σημαίνει την επιδίωξη ορισμένου ελάχιστου μεγέθους κέρδους που θα συνοδεύεται από την προσπάθεια διατήρησης της σχετικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά, την επίτευξη συγκεκριμένου όγκου πωλήσεων κλπ

γ) Η μεγιστοποίηση των πωλήσεων, δηλαδή η ενίσχυση της παρέμβασης και η αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά που απευθύνεται, δ) Το ταμιακό υπόλοιπο ή η αύξηση της ρευστότητας, στοιχείο που δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης της επιχείρησης όταν παρουσιαστεί κάποια ευκαιρία δημιουργίας κέρδους που θα απαιτεί ταμιακά διαθέσιμα.

Εκτός από τους αντικειμενικούς σκοπούς μιάς επιχείρησης οι οποίοι αναφέρονται στην καλύτερη αποδοτικότητα της, υπάρχουν και οι κοινωνικοί σκοποί όπως : α) Αύξηση της απασχόλησης, η σύγχρονη επιχείρηση, παρά τις συντελούμενες τεχνολογικές εξελίξεις, με την ανάπτυξη της δραστηριότητάς της απορροφά όλο και περισσότερο εργατούπαλληλικό προσωπικό συντελώντας έτσι στον περιορισμό της ανεργίας, β) Ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών, η επιχείρηση με τα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που παρέχει αποσκοπεί στην κάλυψη των διευρυνόμενων ανθρώπινων αναγκών και την καλλιτέρευση των συνθηκών διαβίωσης του κοινωνικού συνόλου, γ) Βελτίωση μεθόδων εργασίας, η βελτίωση των μεθόδων εργασίας μέσα στην επιχείρηση διευκολύνει την προαγωγή των ανθρώπινων σχέσεων, εξυψώνει τον παράγοντα άνθρωπο και παράλληλα αυξάνει την παραγωγικότητα δίχως να εντατικοποιήσει την εργασία, δ) Προστασία του περιβάλλοντος, η επιχείρηση στις μέρες μας δεν λειτουργεί αποκομμένη από τον περίγυρό της. Γι αυτό αποσκοπεί στον εκμηδενισμό της μόλυνσης του περιβάλλοντος που οφείλει νόχι μόνο κοινωνικά, αλλά αυξάνει και το γόητρό της.

Αυτοί οι σκοποί δεν είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλο αλλά μπορούν να συνυπάρχουν και να κυριαρχεί σε μιά δεδομένη χρονική περίοδο εκείνος ο στόχος που αντιστοιχεί περισσότερο στη διοικητική διάρθρωση της επιχείρησης.

Όλες οι θεωρίες για την επιχείρηση και οι στόχοι που τίθενται ξεκινούν από τη βασική υπόθεση ότι πρέπει να είναι βιώσιμη. Αυτό επιτυγχάνεται αν η επιχείρηση λειτουργεί έτσι ώστε ανάλογα με το μέγεθος και τη μορφή της να εναρμονίζεται τη δομή της με τον περίγυρο που καθορίζεται από το πολιτικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, το εκπαιδευτικό και πολιτιστικό επίπεδο, το νομοθετικό, φορολογικό και τεχνολογικό πλαίσιο κ.λπ.

Με τη σειρά της η δομή της επιχείρησης πρέπει να είναι τέτοια που να κατοχυρώνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον έλεγχο, τον συντονισμό και επίσης να λαμβάνει σοβαρά υπ' όψει τον ανθρώπινο παράγοντα με τις παραμέτρους που τον επηρεάζουν, όπως την οργάνωση της εργασίας, την εργονομία, την επικοινωνία, τις εργασιακές σχέσεις και συνθήκες εργασίας, την παρακίνηση, τα κίνητρα κ.λπ.

Αυτή τη δομή της επιχείρησης, που ανταποκρίνεται σε μια σύγχρονη κοινωνία, θα προσπαθήσουμε να οριοθετήσουμε στην ανάλυση που ακολουθεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### Μ Ο Ρ Φ Η Κ Α Ι Ε Ι Δ Ο Σ Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η Σ

Η επιχείρηση, σαν οργανισμός που λειτουργεί μέσα στο γενικότερο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο, δεν μπορεί παρά να εμφανίζεται με διάφορες μορφές και να κατατάσσεται σε ποικίλες κατηγορίες και είδη με συγκεκριμένα κριτήρια ανάλογα με τον προορισμό της, το προϊόν που παράγει, την οργανωτική και διοικητική της συγκρότηση, το μέγεθός της, τη θέση της στην αγορά κ.λπ. Οι κυριότερες μορφές που λαμβάνει η επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

#### 1. Είδη επιχειρήσεων αντίστοιχα της Οικονομικής Δραστηριότητας.

Με βάση το είδος του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε α) Πρωτογενούς τομέα, β) Δευτερογενούς τομέα, γ) Τριτογενούς τομέα.

Ο Πρωτογενής τομέας περιλαμβάνει τις γεωργικές, κτηνοτροφικές, δασοκομικές και αλιευτικές επιχειρήσεις. Ο Δευτερογενής τομέας αφορά τις επιχειρήσεις ηλεκτρικής ενέργειας και ύδρευσης και κυρίως τις μεταποιητικές μονάδες. Ο Τριτογενής τομέας περιλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες και ιδιαίτερα τις εμπορικές, μεταφορικές, ασφαλιστικές, τουριστικές, ναυτιλιακές και τις τράπεζες.

Η επικρατούσα τάση είναι να αυξάνεται η σημασία των επιχειρήσεων του δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα και περισσότερο των μεταποιητικών και εμπορικών τόσο από πλευράς αριθμού απασχολούμενων και καταστημάτων όσο και ύψους πωλήσεων.

#### 2. Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων.

Η επιλογή της κατάλληλης νομικής μορφής για την επιχείρηση συνιστά σοβαρή απόφαση γιατί επηρεάζει την διοικητική και οργανωτική δομή, την αναλαμβανόμενη περιουσιακή και φορολογική ευθύνη, την πιστοληπτική ικανότητα, τη διανομή των κερδών κ.λπ.

Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με το Εμπορικό Δίκαιο χωρίζονται σε ατομικές και εταιρικές. Οι εταιρικές διακρίνονται σε προσωπικές, μικτές ή ενδιάμεσες, εταιρείες κεφαλαίου και συνεταιρισμούς. Στις προσωπικές εταιρείες υπάγονται η ομόρρυθμος, η απλή ετερόρρυθμος

και η αφανής ή συμμετοχική που είναι η μόνη χωρίς νομική προσωπικότητα. Η ομόρρυθμος εταιρεία είναι καθαρά προσωπική ενώ η απλή ετερόρρυθμος και η αφανής εμφανίζουν κεφαλαιουχικά στοιχεία. Μικτές ή Ενδιάμεσες είναι η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης και η Ετερόρρυθμος με μετοχές. Στις εταιρείες κεφαλαίου ανήκει η Ανώνυμη Εταιρεία.

Κοινό χαρακτηριστικό των ατομικών επιχειρήσεων και προσωπικών εταιρειών είναι το στοιχείο της ευθύνης των φυσικών προσώπων που τις αποτελούν, τα οποία ανεξάρτητα από το ύψος της εισφοράς τους έχουν τα ίδια εταιρικά δικαιώματα και υποχρεώσεις. Αντίθετα, στις εταιρείες κεφαλαίου και στους συνεταιρισμούς το στοιχείο της ευθύνης περιορίζεται μόνο στην περιουσία της επιχείρησης και όχι στο πρόσωπο των εταίρων.

Σ' αυτό το σημείο πρέπει να επισημάνουμε ότι παρ' όλο που η ανώνυμος εταιρεία αποτελεί την περισσότερο εξελιγμένη μορφή επιχείρησης, με σύγχρονες λειτουργικές και οργανωτικές μεθόδους, δεν είναι ο τύπος που κυριαρχεί. Στην Ελλάδα, π.χ. σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε. (1978) από τις 422.733 επιχειρήσεις το 77,6 ο/ο ήταν ατομικές, 14,5 ο/ο ομόρρυθμες, 1,1 ο/ο ετερόρρυθμες, 1,6 ο/ο εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, 0,6 ο/ο συνεταιρισμοί και 2,7 ο/ο ανώνυμες εταιρείες. Ο ακόλουθος πίνακας είναι ενδεικτικός της κατάστασης.

Κατανομή ελληνικών επιχειρήσεων ανάλογα  
με τη νομική τους μορφή  
( 1978)

<u>Νομική Μορφή</u>	<u>Καταστήματα</u>
Ατομικές Επιχειρήσεις	327.948.-
Ομόρρυθμες Εταιρείες	61.217.-
Ετερόρρυθμες Εταιρείες	4.607.-
Αφανής Εταιρεία	2.827.-
Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	6.878.-
Συνεταιρισμοί	2.438.-
Ανώνυμες Εταιρείες	11.295.-

Τα αναφερθέντα στοιχεία ελάχιστα διαφέρουν από αυτά των



αναπτυγμένων χωρών. Γιά παράδειγμα στις Η.Π.Α. την ίδια χρονική περίοδο από 13.000.000 επιχειρήσεις το 83 ο/ο ήταν ατομικές, 7 ο/ο προσωπικές και 10 ο/ο ανώνυμες.

Αλλά ας προχωρήσουμε στη συγκεκριμένη θεώρηση του κάθε νομικού τύπου επιχείρησης:

### 2.1. Ατομική επιχείρηση.

Η ατομική επιχείρηση είναι το πρώτο σχήμα που λειτούργησε και έχει την μεγαλύτερη ιστορία. Γιά την ίδρυση ατομικής επιχείρησης απαιτείται αίτηση άσκησης επιτηδεύματος που υποβάλλεται στην Οικονομική Εφορία της έδρας της επιχείρησης και η θεώρηση βιβλίων και άλλων φορολογικών στοιχείων.

Η φορολογική κατάταξη της ατομικής επιχείρησης γίνεται ανάλογα με τον κύκλο εργασιών της και μπορεί να τηρεί βιβλία Α, Β ή Γ κατηγορίας.

Η ατομική επιχείρηση χρηματοδοτείται από κεφάλαια που συνεισφέρει ο ιδιοκτήτης, από τα πραγματοποιούμενα κέρδη, από δάνεια γιά τα οποία παρέχονται εμπράγματα ή προσωπικές εξασφαλίσεις και από δάνεια με κρατική εγγύηση.

Το βασικό της χαρακτηριστικό είναι η προσωπική ευθύνη του ιδιοκτήτη που εκτείνεται πέρα από τα κεφάλαια που συνυπέφερε στην επιχείρηση και σε ολόκληρη την ατομική του περιουσία. Από νομική άποψη δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ του ιδιοκτήτη και της επιχείρησης.

Πλεονεκτήματα της ατομικής επιχείρησης είναι η ευκολία ίδρυσης και διάλυσης, η ευελιξία ανάλογα με τις οικονομικές διακυμάνσεις και η ενιαία φορολογία της επιχείρησης - ιδιοκτήτη. Σαν μειονεκτήματα μπορούν να χαρακτηριστούν η απεριόριστη ευθύνη, η μικρή περιουσία και η περιορισμένη πιστοληπτική ικανότητα.

### 2.2. Ομόρρυθμος Εταιρεία.

Η ομόρρυθμος εταιρεία ιδρύεται από δύο ή περισσότερους εταίρους που ευθύνονται απεριόριστα και αλληλέγγυα γιά τις εταιρικές υποχρεώσεις. Το απεριόριστο της ευθύνης του κάθε εταίρου σημαίνει ότι οι τυχόν υποχρεώσεις του επεκτείνονται και στην υπόλοιπη περιουσία του, ενώ το αλληλέγγυο της ευθύνης συνεπάγεται την ευθύνη του ομόρρυθμου εταίρου έναντι τρίτων γιά όλα τα χρέη της εταιρείας και όχι μόνο γιά όσα με το καταστατικό και με το νόμο αναλογούν σ' αυτόν.

Γιά την σύσταση ομόρρυθμου εταιρείας απαιτείται ιδιωτικό συμφωνητικό συστάσεως εταιρείας και δημοσίευσή του στο Πρωτοδικείο της έδρας της εταιρείας. Το συμφωνητικό συστάσεως εταιρείας

καταρτίζεται διά του καταστατικού που περιλαμβάνει τους όρους οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης και καθορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εταίρων. Επειδή το περιεχόμενο του καταστατικού ενδιαφέρει τους τρίτους ο νόμος επιβάλλει τη δημοσιότητά του.

Με τη σύσταση της ομορρυθμού εταιρείας δημιουργείται η εταιρική ιδιότητα από την οποία απορρέουν δικαιώματα και υποχρεώσεις. Δικαιώματα είναι η διαχείριση της εταιρείας, ο έλεγχος, η ενημέρωση, η συμμετοχή στα κέρδη και η συμμετοχή στο προϊόν της εκκαθάρισεως της εταιρικής περιουσίας. Υποχρεώσεις είναι η καταβολή εισφοράς, η συμμετοχή στη διαχείριση και η διαφύλαξη των συμφερόντων της εταιρείας.

Η διαχείριση της ομορρυθμού εταιρείας περιλαμβάνει κάθε πράξη νομική ή υλική που κείται εντός του εταιρικού σκοπού και ασκείται από καθένα ομόρρυθμο εταίρο ατομικά και ανεξάρτητα.

Η λύση της ομόρρυθμού εταιρείας επέρχεται με: α) την αδυναμία πραγματοποίησης του εταιρικού σκοπού, β) την πάροδο του χρόνου διάρκειας της εταιρείας, γ) την καταγγελία της σύμβασης από ένα άτομο-εταίρο-, δ) την περιέλευση όλων των εταιρικών μεριδίων σε ένα εταίρο και ε) τη μεταβολή στο πρόσωπο ενός εταίρου.

Τη λύση της ομορρυθμού εταιρείας ακολουθεί η εκκαθάριση. Σκοπός της εκκαθάρισης είναι η ρευστοποίηση της εταιρικής περιουσίας και η διανομή στους εταίρους του ενεργητικού που απομένει μετά την εξόφληση των εταιρικών χρεών και την απόδοση των εισφορών.

Σαν προσωπική εταιρεία η ομόρρυθμος χαρακτηρίζεται από τον υπάρχοντα συγγενικό ή φιλικό δεσμό μεταξύ των ολιγάριθμων, συνήθως, μελών της. Επιλέγεται σαν εταιρική μορφή επιχείρησης όταν απαιτούνται ιδιαίτερες προσωπικές ιδιότητες και είναι αναγκαία η μυστικότητα στην επιχείρηση, όπως επίσης όταν χρειάζεται ταχύτητα στη διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων. Οι εταίροι επιδιώκουν τον κοινό σκοπό με ενεργό και διαρκή συνεργασία και γι αυτό η ομόρρυθμος εταιρεία προορίζεται για μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις.

Πλεονεκτήματα της ομορρυθμού εταιρείας είναι η κατάτμηση της φορολογητέας ύλης και η συνεργασία των κεφαλαίων, ενώ σαν μειονεκτήματα θεωρούνται η ανεπάρκεια κεφαλαίων και η άμεση διάλυση της εταιρείας λόγω θανάτου ή αποχώρηση ενός εταίρου.

### 2.3. Ετερόρρυθμος Εταιρεία

Γιά τη σύσταση ετερορρύθμου εταιρείας απαιτείται ιδιωτικό συμφωνητικό συστάσεως εταιρείας το οποίο δημοσιεύεται στο Πρωτοδικείο της έδρας της εταιρείας.

Η ετερόρρυθμος εταιρεία αποτελείται από δύο ειδών εταίρους: τους ομόρρυθμους και τους ετερόρρυθμους. Οι ομόρρυθμοι εταίροι ευθύνονται, όπως στην ομόρρυθμο εταιρεία, απεριόριστα και αλληλέγγυα, ενώ οι ετερόρρυθμοι εταίροι, ευθύνονται περιορισμένα μέχρι ορισμένου ποσού και συνήθως μέχρι της εισφοράς τους.

Με τον περιορισμό της ευθύνης του ετερόρρυθμου εταίρου εισάγεται στην εταιρεία το κεφαλαιουχικό στοιχείο ώστε η ετερόρρυθμος εταιρεία να αποτελεί συνδιασμό κεφαλαιουχικών και προσωπικών στοιχείων. Αυτός ο περιορισμός της ευθύνης συνεπάγεται και περιορισμό του ετερόρρυθμου εταίρου από ενεργό ανάμιξη σε πράξεις διαχείρισης της εταιρείας. Ο αποκλεισμός αυτός αποσκοπεί να προστατεύσει την εταιρεία, τους συναλλασσόμενους με την εταιρεία και τους ομόρρυθμους εταίρους.

Ο ετερόρρυθμος εταίρος μπορεί όμως να ενεργεί τις λεγόμενες πράξεις "εσωτερικής διαχείρισης" γιατί αυτές οι πράξεις είναι απόρροια της εταιρικής ιδιότητας και δεν περιέχουν εκπροσώπηση της εταιρείας. Έτσι, ο ετερόρρυθμος εταίρος έχει δικαίωμα ψήφου, γνώμης, παροχής συμβουλών, εποπτείας και ελέγχου.

Η ετερόρρυθμος εταιρεία προτιμάται κυρίως από δύο είδη επιχειρηματιών: Από εκείνους που διαθέτουν πείρα και γνώσεις και επιθυμούν να ασκήσουν εμπορική επιχείρηση σαν ομόρρυθμοι εταίροι διακινδυνεύοντας όλη τους την περιουσία και από εκείνους που θέλουν να μετάσχουν στην επιχείρηση μόνο σαν κεφαλαιούχοι διακινδυνεύοντας, σαν ετερόρρυθμοι εταίροι, μέρος μόνο της περιουσίας τους.

### 2.4. Αφανής ή Συμμετοχική Εταιρεία

Αφανής είναι η εταιρεία που συνίσταται άτυπα, μόνο σαν εμπορική σύμβαση, στερείται νομικής προσωπικότητας, δεν υποβάλλεται σε διατυπώσεις δημοσιότητας, δεν έχει επωνυμία ούτε εταιρική περιουσία και δεν εμφανίζεται προς τους τρίτους. Έχει δύο ειδών εταίρους, τον εμφανή και τον αφανή. Η λειτουργία της κανονίζεται από τις ιδιαίτερες συμφωνίες μεταξύ εμφανούς και αφανούς εταίρου.

Πρόκειται δηλαδή όχι για μετοχική εταιρεία αλλά για συμμετοχική δύο ή περισσότερων προσώπων, φυσικών ή νομικών, στην ενέργεια μίας ή περισσότερων εμπορικών πράξεων.

Οι λόγοι όπου δημιουργούν την αφανή εταιρεία είναι ότι ορισμένα πρόσωπα έχουν συνήθως νομικά ή επαγγελματικά εμπόδια για να αποκτήσουν την εμπορική ιδιότητα (ηλικία, ιδιότητα, δημοσίου υπαλλήλου, εταίροι σε ανταγωνίστρια εταιρεία κ.λπ.) και μέσω της αφανούς εταιρείας τους παρέχεται η δυνατότητα να χρηματοδοτούν αφανώς τον ατομικό επιχειρηματία (γι αυτό λέγονται αφανείς εταίροι σε αντίθεση με του) συναλασσόμενο με το κοινό εταίρο που λέγεται εμφανής).

### 2.5. Ανώνυμος Εταιρεία.

Ανώνυμος εταιρεία είναι εκείνη της οποίας τα μέλη ευθύνονται για τις εταιρικές υποχρεώσεις περιορισμένα μέχρι το ποσό της εισφοράς τους και έχουν δικαιώματα ενσωματωμένα σε τίτλους ευχερως μεταβιβάστους, τις μετοχές.

Για τη σύσταση Ανωνύμου Εταιρείας απαιτείται συμβολαιογραφική πράξη, άδεια και έγκριση του καταστατικού από τη διοίκηση (Νομάρχη) και δημοσίευση αυτών στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Επειδή η εταιρεία αυτή, είναι εταιρεία μεγάλου κεφαλαίου, επηρεάζει την οικονομία και υφίσταται κίνδυνος καταχρήσεων, υπόκειται σε συνεχή κρατικό έλεγχο και εποπτεία. Η διάρκειά της είναι μακρά, συνήθως 40-50 ετών. Δεν είναι υποχρεωτική η συμμετοχή των εταίρων στη διοίκηση, μετά την καταβολή των εισφορών για την επίτευξη του εταιρικού σκοπού. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το αρμόδιο όργανο για την πραγματοποίηση αυτού. Καταγγελία της εταιρείας δεν επιτρέπεται πριν περάσει η διάρκειά της, αλλά ο μέτοχος μπορεί να φύγει από την εταιρεία μόνο αν μεταβιβάσει τις μετοχές του. Η μεταβίβαση της εταιρικής ιδιότητας κατ' αρχήν επιτρέπεται ελεύθερα. Οι αποφάσεις της εταιρείας λαμβάνονται κατά πλειοψηφία ανάλογα με τη συμμετοχή του κάθε εταίρου στο εταιρικό κεφάλαιο.

Η ανώνυμος εταιρεία είναι ο χαρακτηριστικός τύπος της κεφαλαιουχικής εταιρείας και η υποχρεωτική διαίρεση ολόκληρου του εταιρικού κεφαλαίου σε μετοχές αποσκοπεί στην από πολλά πρόσωπα απόκτηση της μετοχικής ιδιότητας.

Το κεφάλαιο της ανωνύμου εταιρείας καλύπτεται με ευχέρεια. Με ευχέρεια μεταβιβάζεται και η ιδιότητα του εταίρου. Έτσι, τα μέλη

της ανωνύμου εταιρείας μπορούν να εναλλάσσονται συνεχώς ώστε η ανώνυμος εταιρεία να είναι ανεξάρτητη από τα πρόσωπα των μελών της και το προσωπικό στοιχείο να υποχωρεί μπρος στο περιουσιακό. Το γεγονός αυτό έχει τις εξής συνέπειες: α) Η επίτευξη του εταιρικού σκοπού δεν εξαρτάται από τη σύμπραξη των μετόχων, β) Η διοίκηση, διαχείριση και εκπροσώπηση της εταιρείας ανατίθεται στο διοικητικό συμβούλιο που είναι συλλογικό όργανο και δεν απαρτίζεται κατ'ανάγκη από μετόχους, γ) Οι επερχόμενες μεταβολές στο πρόσωπο των μετόχων (θάνατος, πτώχευση, απαγόρευση) δεν ασκούν επίδραση στην ύπαρξη της εταιρείας.

Η γενική συνέλευση είναι το ανώτατο όργανο της ανωνύμου εταιρείας. Στην αρμοδιότητα της γενικής συνέλευσης υπάγονται οι τροποποιήσεις του καταστατικού, η εκλογή μελών του διοικητικού συμβουλίου και ελεγκτών, η έγκριση του ισολογισμού της εταιρείας και η διάθεση των ετήσιων κερδών, η έκδοση ομολογιακού δανείου, η συγχώνευση, η μετατροπή, η παράταση και η πρόωρος λύση της εταιρείας, ο διορισμός των εικαθαριστών.

Η γενική συνέλευση συγκροτείται μόνο από μετόχους και ισχύει η αρχή της απαρτίας. Οι αποφάσεις της γενικής συνέλευσης λαμβάνονται με πλειοψηφία των εκπροσωπούμενων φήφων. Σε συνέλευση με συνηθή απαρτία απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία, ενώ σε συνέλευση με αυξημένη απαρτία απαιτείται αυξημένη πλειοψηφία των  $\frac{3}{5}$  του εκπροσωπούμενου κεφαλαίου. Για την αναχαίτηση όμως της παντοδυναμίας της πλειοψηφίας έχουν παραχωρηθεί από το νόμο ωρισμένα δικαιώματα στη μειοψηφία όπως η παροχή πληροφοριών γενικώς έλεγχος της διαχείρισης η σύγκλιση έκτακτης γενικής συνέλευσης κ.λπ.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα της ανωνύμου εταιρείας είναι, επίσης, και η περιορισμένη ευθύνη όλων των μετόχων που ευθύνονται μέχρι του ποσού της εισφοράς τους. Οι μέτοχοι δεν ευθύνονται προσωπικά και απεριόριστα απέναντι στους εταιρικούς δανειστές οι οποίοι μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο από την εταιρική περιουσία.

Η ανώνυμος εταιρεία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης οικονομίας που επιβάλλει τη δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων η λειτουργία των οποίων απαιτεί τη συγκέντρωση μεγάλων κεφαλαίων. Η ανώνυμος εταιρεία με την δυνατότητα που έχει να απευθύνεται σε πλατύ κύκλο προσώπων για τον σχηματισμό του εταιρικού

κεφαλαίου συγκεντρώνει μεγάλα ποσά τόσο από κατόχους υψηλών εισοδημάτων όσο και από μικρομεσαίους επενδυτές.

Η ανώνυμος εταιρεία παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα με κυριότερα τα εξής: α) Συμμετέχουν πρόσωπα χωρίς κανένα δεσμό μεταξύ τους β) Υπάρχει έλλειψη προσωπικής ευθύνης των μετόχων και εμφανίζονται αντιθέσεις συμφερόντων μεταξύ τους, γ) Είναι ευχερής ή μεταβίβασή της εταιρικής ιδιότητας, πράγμα που παρέχει κίνητρο για κερδοσκοπία δ) Η διοίκηση της εταιρείας μπορεί να ανατεθεί σε πρόσωπα που αποβλέπουν σε ιδιοτελείς σκοπούς.

#### 2.6. Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης.

Γιὰ τη σύσταση Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης απαιτείται καταβολή εισφορών για σχηματισμό του εταιρικού κεφαλαίου, συμβολαιογραφικό έγγραφο το οποίο δημοσιεύεται ολόκληρο στο Πρωτοδικείο της έδρας της και περίληψη στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (Δελτίο Α.Ε. και Ε.Π.Ε.). Για να συσταθεί η εταιρεία δεν απαιτείται άδεια της διοίκησης ούτε έγκριση του καταστατικού από το Νομάρχη όπως στις Ανώνυμες Εταιρείες, πρέπει όμως οι ισολογισμοί της να δημοσιεύονται στο Δελτίο Ανωνύμων Εταιρειών και Ε.Π.Ε., και οι εισφορές των μελών της σε είδος να ελέγχονται από μία επιτροπή (αρθ. 9 ν. 2190).

Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης έχει δύο απαραίτητα για τη λειτουργία της όργανα: τη συνέλευση των εταίρων και τους διαχειριστές. Η συνέλευση των εταίρων είναι το βουλευτικό όργανο, ενώ οι διαχειριστές το όργανο διαχείρισης και εκπροσώπησης της εταιρείας.

Η γενική συνέλευση μπορεί να τροποποιήσει το καταστατικό, να διορίσει, ανακαλέσει ή απαλλάξει τους διαχειριστές από την ευθύνη τους, να εγκρίνει τον ισολογισμό και τη διάθεση των κερδών, να εγείρει αγωγή κατά των οργάνων της εταιρείας, να διορίσει τους επικαθαριστές, να συγχωνεύσει ή να διαλύσει την εταιρεία.

Οι διαχειριστές εκπροσωπούν την εταιρεία και ενεργούν επ' ονόματί της κάθε πράξη που αφορά στην επιδίωξη του εταιρικού σκοπού. Επίσης, τηρούν τα βιβλία του εμπορικού νόμου, τον κώδικα φορολογικών στοιχείων, των εταίρων, των πρακτικών των συνελεύσεων και των πρακτικών διαχείρισης. Για την πλειοψηφία των αποφάσεων στις συνελεύσεις της Ε.Π.Ε. απαιτείται πλειοψηφία του εταιρικού κεφαλαίου και πλειοψηφία πλέον του ημίσεως του όλου αριθμού των εταίρων.

Στην Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης τα μέλη της δεν ευθύνονται προσωπικά για τις εταιρικές υποχρεώσεις αλλά η ευθύνη τους περιορίζεται μέχρι του ποσού της εισφοράς τους και το κεφάλαιο είναι διηρημένο σε ίσα τμήματα που δεν μπορούν να παραστούν με μετοχές.

Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης είναι δημιούργημα των τελευταίων χρόνων και σαν εταιρική μορφή ταιριάζει στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, αφού συνδυάζει τα πλεονεκτήματα της προσωπικής και κεφαλαιουχικής εταιρείας. Συγκεκριμένα, εμφανίζει περιορισμένη την ευθύνη όλων των εταίρων, όπως η ανώνυμος εταιρεία, και ενεργό τον εταιρικό δεσμό μεταξύ τους, όπως η προσωπική εταιρεία, καλύπτοντας μ' αυτό τον τρόπο το υφιστάμενο κενό μεταξύ ανωνύμου και προσωπικής εταιρείας.

#### 2.7. Η κατά μετοχές ετερόρρυθμη.

Είναι ενδιάμεση εταιρεία η οποία έχει νομική προσωπικότητα και περιλαμβάνει δύο ειδών εταίρους, τους ομόρρυθμους και τους ετερόρρυθμους. Διαφέρει όμως από την απλή ετερόρρυθμο εταιρεία ως προς το ότι το τμήμα του κεφαλαίου που συγκροτείται από εισφορές διαιρείται σε μερίδια και παρίσταται με μετοχικούς τίτλους που μεταβιβάζονται ελεύθερα χωρίς να διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Σπάνιας εμφανίζεται στην Ελλάδα για αυτό σπάνια απασχόλησε τη νομοθεσία, δικαστήρια και ερμηνευτές.

#### 2.8. Συμπλοιοκτησία.

Η συμπλοιοκτησία αποτελεί ιδιαίτερο εταιρικό τύπο του ναυτικού δικαίου που υφίσταται όταν συγκύριοι πλοίου συνεικμεταλλούνται αυτό.

Στοιχεία της συμπλοιοκτησίας είναι: α) η συγκυριότητα του πλοίου β) η εκμετάλλευση του πλοίου υπό των συγκυρίων, γ) ή συνεικμετάλλευση του κοινού πλοίου να μην γίνεται με άλλη εταιρική μορφή.

Συμπλοιοκτησία μπορεί να υπάρξει και επί πλοίου ναυπηγουμένου.

Για τη σύσταση συμπλοιοκτησίας απαιτείται σύμβαση που καταρτίζεται ατύπως. Σε περίπτωση δε μη διορισμού διαχειριστή τη συμπλοιοκτησία διοικούν μαζί όλοι οι συμπλοιοκτήτες και οι αποφάσεις λαμβάνονται κατά πλειοψηφία των μερίδων.

Οι συμπλοιοκτήτες μπορούν να αναθέτουν τη διαχείριση της συμπλοιοκτησίας στον διαχειριστή που τους εκπροσωπεί και έχει την εξουσία να προβαίνει σε δικαιοπραξίες. Ο διαχειριστής είναι

υποχρεωμένος να τηρεί τα ορίζόμενα από το νόμο βιβλία και λογοδοτεί μία φορά το χρόνο.

Η ευθύνη των συμπλοιοκτητών απέναντι στους τρίτους έχει τα εξής χαρακτηριστικά: α) είναι άμεση, β) είναι ανάλογη με τη μερίδα κάθε συμπλοιοκτητή, γ) είναι απεριόριστη.

Η συμπλοιοκτησία λύεται με α) την απώλεια του πλοίου, β) τη σφικέντρωση όλων των μεριδίων σε ένα πρόσωπο, γ) την εκποίηση ολόκληρου του πλοίου.

### 2.9. Συνεταιρισμός.

Συνεταιρισμός ή συνεργατική εταιρεία είναι εκείνη που έχει νομική προσωπικότητα και στοχεύει στην ενίσχυση της οικονομικής θέσης των μελών της με τη συνεργασία και αλληλοβοήθεια και τον αποκλεισμό ή περιορισμό του κέρδους των διαμέσων στην παραγωγή και κυκλοφορία αγαθών. Ο συνεταιρισμός έχει προσωπικό χαρακτήρα και αποτελεί ιδιαίτερο τύπο εμπορικής εταιρείας ανάμιχτο με στοιχεία γενικότερης κοινωνικής πολιτικής και οικονομικής σκοπιμότητας.

Με βάση διάφορα κριτήρια οι συνεταιρισμοί διακρίνονται στα εξής είδη: α) Ανάλογα με το αντικείμενό τους οι συνεταιρισμοί χωρίζονται σε καταναλωτικούς, προμηθευτικούς, αγοράς, πώλησης, οικοδομικούς, πιστωτικούς, παραγωγικούς, εργασίας, ασφάλισης κ.λπ. β) Ανάλογα με τις ασχολίες των μελών τους οι συνεταιρισμοί διακρίνονται σε γεωργικούς (τα μέλη τους ασχολούνται με οποιοδήποτε κλάδο της αγροτικής οικονομίας) και αστικούς (τα μέλη τους ασχολούνται με τους λοιπούς κλάδους πλην της αγροτικής οικονομίας) γ) Οι συνεταιρισμοί ανάλογα με την ευθύνη των μελών τους διακρίνονται σε περιορισμένης και απεριόριστης ευθύνης δ) Ανάλογα με την ύπαρξη ή μη ελευθερίας δημιουργίας συνεταιρισμού και ελεύθερας συμμετοχής σ' αυτόν, οι συνεταιρισμοί χωρίζονται σε ελεύθερους και αναγκαστικούς.

### 3. Είδη Επιχειρήσεων Ανάλογα με το Μέγεθος.

Οι επιχειρήσεις με βάση το μέγεθός τους διαχωρίζονται σε πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες, μεγάλες και πολύ μεγάλες. Συνήθως όμως, αυτές οι κατηγορίες επιχειρήσεων εντάσσονται σε δύο, τις μικρομεσαίες και τις μεγάλες.

Είναι ατυχές το γεγονός ότι σε παγκόσμια κλίμακα δεν υπάρχουν κριτήρια διάκρισης των επιχειρήσεων που να είναι νομικά κατοχυρωμένα και οικονομικά αποδεικτά.



Αυτό οφείλεται τόσο στην ανομοιομορφία των επιχειρήσεων όσο και σε σκοπιμότητες πολιτικής κινήτρων. Έτσι, τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια μεταβάλλονται κατά περίπτωση και διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, από κλάδο σε κλάδο και από χώρα σε χώρα. Τέτοια ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια είναι τα εξής: αριθμός απασχολούμενων, κύκλος εργασιών, προστιθεμένη αξία, εγκατεστημένη εισχύς, προστιθεμένη αξία ανά απασχολούμενο, ίδια κεφάλαια, πάγιος εξοπλισμός, τρόπος παραγωγικής διαδικασίας, βαθμός συμμετοχής του επιχειρηματία στην διοίκηση, μερίδιο στην αγορά.

Όταν πρόκειται να ταξινομηθούν οι επιχειρήσεις σε μικρομεσαίες και μεγάλες, για στατιστικούς λόγους, τότε συνήθως το κριτήριο διάκρισης είναι μόνο ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού. Ενδεικτικά παραθέτουμε τον ακόλουθο πίνακα που δείχνει πως χρησιμοποιείται αυτό το κριτήριο στις χώρες της Κοινής Αγοράς και στις Η.Π.Α. :

<u>Χώρα</u>	<u>Μέγιστος Αριθμός Απασχολούμενων στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις</u>
Ελλάδα	49
Δανία	75
Ιρλανδία	100
Αγγλία	200
Ολλανδία	200
Ιαπωνία	300
Βέλγιο	500
Γερμανία	500
Γαλλία	500
Ιταλία	500
Η.Π.Α.	250-1500 (ανάλογα με τον κλάδο)

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς την συτριπτική πλειοψηφία και κυμαίνονται γύρω στο 99 ο/ο του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων. Η τάση συγκέντρωσης του κεφαλαίου και μεγένθυσης των επιχειρήσεων κατά την μεταπολεμική περίοδο δεν οδήγησαν σε περιο-

ρισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που εξακολουθούν να συμβάλλουν αποφασιστικά στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη της κάθε χώρας. Οι μικρομεσαίες μονάδες παρέχουν ευκαιρίες απασχόλησης σε σημαντικό αριθμό ατόμων, δημιουργούν νέους επιχειρηματίες, εκμεταλλεύονται εγχώριους παραγωγικούς συντελεστές, καλύπτουν τα κενά παραγωγής που δημιουργεί η λειτουργία των μεγάλων επιχειρήσεων, αμβλύνουν τις περιφερειακές ανισότητες, βοηθούν στον καταμερισμό της εργασίας κ.λπ.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όμως παρουσιάζουν και σοβαρές αδυναμίες όπως η ανεπαρκής οργάνωση της παραγωγής, η ανορθολογική διοίκηση και διαχείριση, ο οικογενειακός χαρακτήρας, ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός, ο προσανατολισμός στην εγχώρια αγορά, η αδυναμία ικανοποίησης μεγάλων παραγγελιών κ.λπ.

Αναφορικά με τις μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να επισημανθεί ότι υπερτερούν στη χρησιμοποίηση σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης, διοίκησης και παραγωγής, στην εισαγωγή νέας τεχνολογίας, στη δαπάνη σημαντικών ποσών για έρευνα και ανάπτυξη, στη δυνατότητα αποτελεσματικού καταμερισμού του ανθρώπινου δυναμικού, στη προμήθεια πρώτων υλών με ευνοϊκότερους όρους, στη μεγαλύτερη πιστοληπτική ικανότητα, ενώ μειονεκτούν ως προς τη δυσκαμψία προσαρμογής στο οικονομικό περιβάλλον, στη χαλάρωση των δεσμών με την αγορά λόγω του απρόσωπου χαρακτήρα τους, στους δυσμενέστερους όρους χρηματοδότησης κ.λπ.

#### 4. Είδη Επιχειρήσεων Ανάλογα με τη Μορφή Οργάνωσης της Αγοράς.

Η μορφή οργάνωσης της αγοράς αποτελεί ένα σύνολο χαρακτηριστικών στοιχείων (αριθμός πωλητών και αγοραστών, βαθμός ομοιογένειας προϊόντος) που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και των αγοραστών και κατά συνέπεια τη τιμή και τη ποσότητα ισορροπίας.

Οι βασικές μορφές αγοράς είναι ο τέλειος ανταγωνισμός, ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός, το ολιγοπώλιο και το μονοπώλιο. Σε κάθε μία απ' αυτές αντιστοιχούν συγκεκριμένες κατηγορίες επιχειρήσεων που είναι οι ακόλουθες:

α) Τελείως ανταγωνιστική επιχείρηση είναι εκείνη που απευθύνεται σε αγορά αποτελούμενη από πολλές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και που παράγουν ομοιογενές προϊόν. Η τελείως ανταγωνιστική επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα επηρεασμού της τιμής του προϊόντος της που καθορίζεται από τη συνολική προσφορά και ζήτηση.

β) Μονοπωλιακά ανταγωνιστική επιχείρηση είναι εκείνη που λειτουργεί σε αγορά που συνίσταται από, πολλές επιχειρήσεις που παράγουν όμως διαφορετικά προϊόντα.

γ) Ολιγοπωλιακή επιχείρηση είναι εκείνη που δρα σε αγορά αποτελούμενη από λίγες επιχειρήσεις που παράγουν ομοιογενές είτε διαφοροποιημένο προϊόν.

δ) Μονοπωλιακή επιχείρηση είναι η μόνη υπάρχουσα επιχείρηση στην αγορά και ως εκ τούτου είναι πανίσχυρη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ

#### ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η δομή της επιχείρησης με την πλατειά έννοια αναφέρεται σε όλα εκείνα τα στοιχεία που την συγκροτούν και τη διαρθρώνουν σαν οικονομικό οργανισμό και καθορίζουν την αποτελεσματικότητά της λειτουργίας της. Η δομή αντανακλά την εναρμόνηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών) της επιχείρησης για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και επομένως είναι φανερή η σημασία της για την επιβίωση της επιχείρησης μέσα σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η δομή της επιχείρησης επηρεάζει το ΠΤΙ πρέπει να γίνει, ΠΩΣ να γίνει και ΠΟΙΟΣ να το κάνει, βοηθά την ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων δράσης και την υλοποίηση των αποφάσεων, διαμορφώνει τις σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν, συντελεί στην εξέλιξη και διατήρηση των ανθρωπίνων πόρων, ρυθμίζει την απόδοση σύμφωνα με κάποια πρότυπα.

Η δομή της επιχείρησης συνίσταται από ποικίλες αλληλοεξαρτώμενες παραμέτρους που μπορούν να ομαδοποιηθούν και ταξινομηθούν στην λειτουργία του προγραμματισμού, της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της στελέχωσης και του ελέγχου που θα αναπτύξουμε στη συνέχεια. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της δομής της επιχείρησης είναι η διεύθυνση και οι ανθρώπινες σχέσεις που θα εξετασθούν σε ιδιαίτερο κεφάλαιο.

## Ι. Προγραμματισμός.

Προγραμματισμός είναι η λειτουργία που καθορίζει τους στόχους της επιχείρησης και διαμορφώνει την πολιτική επίτευξής τους, αναπτύσσει σχέδια δράσης και διατυπώνει λεπτομερείς διαδικασίες για την υλοποίησή τους.

Ο προγραμματισμός αποτελεί την κύρια και πρωταρχική τεχνική που καλείται να εφαρμόσει τη επιχείρηση αφού μέσω αυτού τίθενται οι αντικειμενικοί σκοποί και οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να πραγματοποιηθούν, περιορίζεται η αβεβαιότητα, ελαχιστοποιείται το λειτουργικό κόστος, εξασφαλίζεται ο έλεγχος και η συνέπεια της επιχειρηματικής δράσης.

Η λειτουργία του προγραμματισμού μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις φάσεις:

Φάση 1. Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών. Η επισήμανση των στόχων και της εν γένει αποστολής της επιχείρησης προϋποθέτει προσεκτική εξέταση μίας σειράς μεταβλητών που ασκούν άμεση επίδραση όπως η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης, οι προσωπικοί στόχοι των μετόχων, υπάλληλων και διοικητικών στελεχών, η βούληση της πολιτείας και της τοπικής αυτοδιοίκησης, τα συνδικαλιστικά αιτήματα κ.λπ. Αφού αναλυθούν αυτοί οι παράγοντες τότε οριστικοποιούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι που είναι ο καθορισμός απολύτου και ποσοστιαίου ύψους κερδών, η επίτευξη συγκεκριμένης τιμής των δεικτών παραγωγικότητας, η βιωσιμότητα και επέκταση της επιχείρησης, η προσαρμογή και ευελιξία, η ανάπτυξη καινοτομιών και βελτίωση της ποιότητας των εκροών κ.λπ.

Φάση 2. Διαμόρφωση πολιτικής. Πολιτική δεν είναι τίποτα άλλο από γενικές οδηγίες που διευκολύνουν τα διοικητικά στελέχη στη λήψη αποφάσεων επιτρέποντας να χρησιμοποιούν την κρίση τους με ορισμένους περιορισμούς.

Μία κατάλληλα διατυπωμένη πολιτική εξασφαλίζει σταθερότητα δράσης, χρησιμεύει σα βάση για μελλοντικές αποφάσεις, εξασφαλίζει συντονισμό σχεδίων και έλεγχο εκτέλεσής τους, παρέχει τα μέσα μεταβίβασης εξουσίας, παροτρύνει τα στελέχη για καταβολή μεγαλύτερων προσπαθειών, διατηρεί υγιείς σχέσεις με πελάτες και αντιπροσώπους, εξυψώνει το γόητρο και την υπόληψη της επιχείρησης.

Η πολιτική της επιχείρησης αναπτύσσεται σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα στο διοικητικό και οικονομικό επίπεδο, στις εργασιακές σχέσεις, στο μάρκετινγκ, στη παραγωγή και διανομή, στην έρευνα και ανάπτυξη, στις δημόσιες σχέσεις.

Φάση 3. Ανάπτυξη σχεδίων. Η στρατηγική της επιχείρησης είναι μία έννοια δυναμική και περιλαμβάνει τους στόχους και τα σχέδια που διαμορφώνονται στη βάση ενός προγράμματος δράσης.

Έτσι, η επίτευξη των στόχων μίας επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της συνάρθρωσης πολλών σχεδίων ώστε αποτυχία ενός απ' αυτά να αποτελέσει οπισθοδρόμηση. Ωστόσο, τρία σχέδια θεωρούνται αποφασιστικά: α) Το σχέδιο πωλήσεων που αποτελεί πρόβλεψη για την ενδεχόμενη ζήτηση των υπηρεσιών ή των προϊόντων της επιχείρησης, β) Το σχέδιο παραγωγής που περιλαμβάνει τον τρόπο κατασκευής του προϊόντος, τον καθορισμό της ποσότητας και ποιότητας των αγαθών που θα παραχθούν και θα πωληθούν, τον υπολογισμό του χρόνου ανάμεσα στη παραγγελία και την παραλαβή, την κατάσταση της αποθήκης κ.λπ., γ) Το οικονομικό σχέδιο που προϋπολογίζει το κόστος όλων όσων περιλαμβάνονται στα σχέδια πωλήσεων και παραγωγής.

Άλλα σχέδια που καθίστανται αναγκαία όσο αναπτύσσεται το μέγεθος της επιχείρησης είναι το σχέδιο οργάνωσης, το σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού, το σχέδιο ανάπτυξης διοικητικών στελεχών, το σχέδιο επένδυσης κεφαλαίων, και το σχέδιο έρευνας και ανάπτυξης.

Τα σχέδια, ανάλογα με τη χρονική περίοδο μέσα στην οποία προεκτείνονται, κατατάσσονται σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια. Τα μακροχρόνια είναι εναλλακτικοί τρόποι δράσης καθένας από τους οπδίσους ανάλογα με τις εξωτερικές συνθήκες, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην επιτυχία των βασικών της στόχων σε μία εκτεταμένη χρονική περίοδο. Τα βραχυχρόνια σχέδια αναφέρονται σε μία άμεση χρονική περίοδο, προέρχονται από τα μακροχρόνια που λειτουργούν σαν οδηγός και καταστρώνοντας λεπτομερειακά ώστε να εκτελεστούν με ακρίβεια.

Φάση 4. Καθορισμός Διαδικασιών. Διαδικασίες είναι η σειρά ενεργειών και κανόνων που πρέπει να ακολουθηθούν κατά την υλοποίηση των σχεδίων της Φάσης 3. Είναι λεπτομερείς, βήμα προς βήμα, μέθοδοι για εκτέλεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και χρησιμοποιούνται περισσότερο όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση. Η πρόθεση του καθορισμού διαδικασιών είναι να μειωθεί η ανάγκη για σχεδιασμό και αφού παρθεί η απόφαση για την τυποποίηση μίας διαδικασίας ην ενέργεια που κατευθύνεται απ' αυτήν γίνεται ρουτίνα. Οι διαδικασίες εφαρμόζονται σε κάθε είδος επαναληπτικής δραστηριότητας όπως π.χ. η έκδοση επιταγών, ο έλεγχος ποιότητας, η πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

Η λειτουργία του προγραμματισμού μπορεί να παρασταθεί διαγραμματικά ως εξής:

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Αντικειμ. Σκοποί	Πολιτική	Σχέδια	Διαδικασίες
Κέρδη	Διοικητ. Τομέας	Πωλήσεων	Επαναληπτικές
Παραγωγικότητα	Οικονομικός Τομ.	Παραγωγής	δραστηριότητες
Βιωσιμότητα	Εργασιακές Σχέσ.	Οικονομικό	
Ευελιξία	Μάρκετινγκ	Οργάνωσης	
Καινοτομίες	Παραγωγή	Ανθρώπινου δυναμικού	
Ποιότητα	Διανομή	Στελεχών	
	Έρευνα	Επενδύσεων	
	Δημόσιες σχέσεις	Έρευνας	

Η λειτουργία του προγραμματισμού διέπεται από ορισμένες αρχές που παρέχουν τη δυνατότητα διαμόρφωσης ενός ρεαλιστικού και αποδοτικού προγράμματος. Οι σημαντικότερες αρχές είναι οι ακόλουθες:

- I. Η αρχή της συνεισφοράς του προγραμματισμού στην επίτευξη των τεθέντων στόχων, και αντικειμενικών σχεδίων.
2. Η αρχή της αποδοτικότητας των σχεδίων.
3. Η αρχή της πρωταρχικότητας του προγραμματισμού.
4. Η αρχή των προϋποθέσεων του προγραμματισμού.
5. Η αρχή του πλαισίου της πολιτικής.
6. Η αρχή του ορθού χρονισμού.
7. Η αρχή των εναλλακτικών λύσεων.
8. Η αρχή του προσδιορισμού του στρατηγικού παράγοντος.
9. Η αρχή των ανειλημμένων υποχρεώσεων.
- ΙΟ. Η αρχή της ευελιξίας.
- ΙΙ. Η αρχή της ανταγωνιστικής στρατηγικής.



## 2. Λήψη Αποφάσεων.

Λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία που αποβλέπει στην επίλυση προβλημάτων που αφορούν την επιτυχία στόχων της επιχείρησης.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων ακολουθεί διάφορα στάδια που είναι τα εξής:

1. Προσδιορισμός του προβλήματος. Πρώτο βήμα για τη λήψη μιάς απόφασης είναι ο εντοπισμός του προβλήματος, δηλαδή κάποιας ανεπιθύμητης συμπεριφοράς ή ενός τελικού αποτελέσματος που χρειάζεται διόρθωση. Η ανάλυση και προσέγγιση του προβλήματος μπορεί να γίνει με τις εξής ενέργειες: α) Διαπίστωση αυτού που είναι λανθασμένο, β) Συγκέντρωση γεγονότων ή δεδομένων, γ) Έρευνα των πιθανών αιτιών και επισήμανση του πραγματικού προβλήματος, δ) Προσδιορισμός σαν στόχων των απαιτήσεων μιάς ικανοποιητικής λύσης και ε) Επισήμανση των περιορισμών πιθανών αποδεκτών λύσεων.

2. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων. Το δεύτερο βήμα για τη λήψη αποφάσεων αποτελεί η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων που μπορούν να είναι ζωτικής σημασίας σχετικά με το πρόβλημα που επισημάνθηκε. Αυτές οι λύσεις βασίζονται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να προσφεύγει στην εμπειρία τη δική του και των άλλων ώστε ποσοτικά και ποιοτικά να μπορεί να προσεγγιστεί το πρόβλημα.

3. Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων. Όταν προσδιοριστούν οι εναλλακτικές λύσεις τότε γίνεται αξιολόγηση ή εκτίμηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της κάθε μιάς. Οι απαιτήσεις αυτής της ανάλυσης, βασικά ποσοτικές, εκπληρώνονται με μαθηματικές και στατιστικές διαδικασίες και μεθόδους και με τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών.

4. Υλοποίηση της απόφασης. Το, τελικό στάδιο είναι η επιλογή της καλύτερης λύσης. Σημασία όμως έχει η υλοποίηση της απόφασης που για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να καταρτιστεί ένα σχέδιο δράσης, να γνωστοποιηθεί η απόφαση στα στελέχη και να εξασφαλιστεί η συνεργασία τους.

Ένα άλλο ζήτημα σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων είναι οι αρχές που τις διέπουν. Αυτές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: α) Προγραμματισμένες αποφάσεις και β) Απρογραμμάτιστες αποφάσεις. Προγραμματισμένες αποφάσεις είναι οι σταθερές και μόνιμες αποφάσεις που υπάρχουν για να καθοδηγούν το προσωπικό της επιχείρησης όπως οι στόχοι, τα πρότυπα, οι διαδικασίες, οι μέθοδοι, οι κανόνες και η πολιτική:

Απρογραμμάριστες αποφάσεις είναι εκείνες που αναφέρονται σε καινούργιες ή αβέβαιες καταστάσεις που ανακύπτουν στην επιχείρηση και αποτελούνειδικό μέσο για χειρισμό προβλημάτων που απαιτούν κριτική ικανότητα και δημιουργικότητα. Τέτοιες αποφάσεις είναι τα προγράμματα, οι στρατηγικές και ο προϋπολογισμός.

Σημαντικό ρόλο, σαν εργαλεία για περισσότερες αποτελεσματικές αποφάσεις, παίζουν οι χρησιμοποιούμενες ποσοτικές τεχνικές. Τέτοιες ποσοτικές μέθοδοι είναι: α) Ο Γραμμικός προγραμματισμός που χρησιμοποιεί γραφικές, αλγεβρικές, ή απλές τεχνικές που απαιτούν δύο ή περισσότερες ενέργειες, οι οποίες συναγωνίζονται για περιορισμένους πόρους και υποθέτουν πως υπάρχει γραμμική σχέση στο πρόβλημα και στο στόχο. β) Η θεωρία της γραμμής αναμονής που χρησιμοποιείται όταν ο στόχος μιάς απόφασης είναι να εξισορροπηθεί το κόστος μιάς γραμμής αναμονής προς το κόστος της υπηρεσίας διατήρησης αυτής της γραμμής. γ) Η θεωρία των πιθανοτήτων που με τη χρήση της στατιστικής μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των κινδύνων. δ) Η Δικτυωτή ανάλυση που συντελεί στον καθορισμό των ενεργειών που είναι δυνατό να προγραμματιστούν έτσι ώστε να υπάρξει ανταπόκριση σε ειδικές χρονικές προθεσμίες. ε) Η προσομοίωση και τα μοντέλα. Μοντέλο είναι μιά αφηρημένη ιδέα του πραγματικού κόσμου. Είναι μιά απλουστευμένη εκδοχή μιάς περίπλοκης κατάστασης ή γεγονότος που αναφερόμαστε σαν σε πραγματικότητα. Η διαδικασία του χειρισμού ενός μοντέλου και της απομίμησης μιάς κατάστασης ή ενός γεγονότος είναι η διαδικασία της προσομοίωσης. Παράδειγμα προσομοίωσης αποτελεί το οργανόγραμμα μιάς επιχείρησης.

Η λήψη αποφάσεων μπορεί διαγραμματικά να εκφραστεί όπως παρακάτω;

#### ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Διαδικασία	Αρχές	Ποσοτικές Μέθοδοι
Προσδιορισμός	Προγραμματ. αποφ.	Γραμμικός Προγραμματισμός
Ανάπτυξη λύσεων	Απρογραμμ. αποφ.	Γραμμική Αναμονής
Ανάλυση λύσεων		Θεωρία Πιθανοτήτων
Υλοποίηση αποφ.		Δικτυωτή ανάλυση
		Προσομοίωση-Μοντέλα

Σχετικά με τη λήψη αποφάσεων έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες με κυριώτερες του MAC CRIMMON και του MINTZBERG.

Ο MAC CRIMMON θεωρεί ότι υπάρχουν τέσσερις προϋποθέσεις για να αρχίσει η διαδικασία λήψης αποφάσεων: α) Ύπαρξη κενού μεταξύ της επιθυμητής και της υφιστάμενης κατάστασης, β) Το κενό είναι μεγάλο και ευδιάκριτο, γ) Το αρμόδιο στέλεχος έχει κάποιο κίνητρο για τη μείωση του κενού, δ) Το στέλεχος πιστεύει ότι μπορεί να καλυφθεί το υφιστάμενο κενό.

Ο MINTZBERG θεωρεί της φάσης διαδικασίας λήψης αποφάσεων σαν υποσύνολο των φάσεων της στρατηγικής διοικητικής και τις περιγράφει σαν: α) Φάση προσδιορισμού, β) Φάση ανάπτυξης, γ) Φάση αεπιλογής, δ) Βοηθητικές φάσεις.

### 3. Οργάνωση

Η λειτουργία της οργάνωσης αναφέρεται στην κατανομή της εργασίας μέσα στους τομείς και τα τμήματά της επιχείρησης, στην κατανομή των ευθυνών, των καθηκόντων και της δικαιοδοσίας του κάθε ατόμου.

Τα στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όφει κατά την οργάνωση είναι η εργασία (οι απαιτούμενες από τους στόχους ενέργειες), οι άνθρωποι (οι φορείς της εργασίας) και ο τόπος (η τοποθεσία που θα γίνει η εργασία και τα απαραίτητα υλικά μέσα).

Μ' αυτή την έννοια έχουν αναπτυχθεί ορισμένες βασικές αρχές οργάνωσης που οι ρίζες τους βρίσκονται στους κλασικούς οικονομολόγους. Αυτές οι αρχές αείναι οι εξής:

α) Καταμερισμός της εργασίας. Η έννοια του καταμερισμού επισημάνθηκε από τον ADAM SMITH το 1776 που παρατήρησε ότι η εξειδίκευση αυξάνει την παραγωγικότητα. Η ύπαρξη πολύπλοκων λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση, οι περιορισμοί στη γνώση, η ανάπτυξη της δεξιότητας με την εκτέλεση του ίδιου έργου, η εντατικότερη χρησιμοποίηση του εξοπλισμού, η ευκολία ελέγχου είναι μερικοί από τους λόγους που οδηγούν στον καταμερισμό της εργασίας. Τα τελευταία χρόνια όμως έγινε αντιληπτό ότι η εργασία γίνεται εξ αιτίας της εξειδίκευσης ενοχλητική, ανιαρή με αποτέλεσμα να υπάρξει μιά κίνηση για εμπλουτισμό των καθηκόντων των εργαζομένων.

β) Το όριο διοίκησης. Το όριο διοίκησης ή έλεγχος έχει σχέση με τον αριθμό υφισταμένων που αναφέρονται απ' ευθείας σ' ένα διοικητικό στέλεχος. Παλαιότερα, εθεωρείτο πως ένα αποτελεσματικό όριο ελέγχου περιλάμβανε κάποιον άριστο αριθμό υφισταμένων, συνήθως έξι. Τώρα αναγνωρίζεται ότι δεν υπάρχει γενική συνταγή και το άριστο όριο ελέγχου (που όταν προσεγγιστεί δημιουργείται ένα νέο διοικητικό επίπεδο) καθορίζεται από την εμπειρία, την προσωπικότητα και τη στάση του διοικητικού στελέχους, από την εμπειρία και την εκπαίδευση του υφισταμένου, από τις αλλαγές στο περιβάλλον της εργασίας.

γ) Η διαίρεση σε τομείς. Τμηματοποίηση είναι η διαδικασία της δημιουργίας εξειδικευμένων ομάδων ανθρώπων που εκτελούν σχετικά μεταξύ τους καθήκοντα και που τοποθετούνται κάτω από την εποπτεία διοικητικών στελεχών. Ο σκοπός της επιχείρησης έγκειται στην επιτέ-

λεση μερικών καθηκόντων τα οποία συνενώνονται σε όμοιες ενέργειες για να σχηματιστούν τμήματα. Η διαίρεση σε τομείς μπορεί να γίνει με βάση τον αριθμό, τη λειτουργία, το προϊόν ή την υπηρεσία, τον πελάτη, τη γεωγραφική οργάνωση κ.λπ.

δ) Η ενότητα διοίκησης. Η αρχή αυτή υπογραμμίζει τη μοναδικότητα της πηγής εξουσίας. Οι κλασικοί και ιδιαίτερα ο FAYOL πρόβαλαν το επιχείρημα ότι κανένας υφιστάμενος δεν πρέπει να έχει περισσότερους από ένα προϊστάμενο στον οποίο άμεσα να είναι υπεύθυνος. Αυτή η αρχή διατηρεί τη σημασία της αν και η σύγχρονη διοικητική πρακτική υποδηλώνει ότι, ειδικά σε μεγάλες επιχειρήσεις, η ενότητα διοίκησης παραβιάζεται.

ε) Η αρχή του καθορισμού των σκοπών. Κάθε εργασία, κάθε δραστηριότητα σε μία επιχείρηση είναι συνδεδεμένη και εναρμονισμένη με τους σκοπούς της. Οι καθορισμένοι σκοποί πρέπει να σχετίζονται με την εργασία των θέσεων στην επιχείρηση και να προσδιορίζουν το χαρακτήρα τους, τόσο ώστε η αξία της να εκτιμάται με κριτήριο το βαθμό εξυπηρέτησης των σκοπών που έχει θέσει.

στ) Η αρχή του προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης. Κατά την κλασική θεωρία η εξουσία που πρέπει να προκαθοριστεί δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την αντίστοιχη ευθύνη που την περιβάλλει. Αν υπάρχει μόνο εξουσία, χωρίς ευθύνη, αυτό καλείται αυθαιρεσία, αν υπάρχει το αντίθετο έχουμε ανευθυνότητα.

Η σημαντικότερη κριτική, πάνω σ' αυτή τη θεωρία, έχει σαν επίκεντρό της τον ίδιο τον άνθρωπο και υποστηρίζει ότι ο λεπτομερής καθορισμός της εξουσίας και της ευθύνης αφαιρεί μεγάλο μέρος της πρωτοβουλίας αυτών που κατέχουν την εξουσία.

η) Η αρχή της ιεραρχικής κλίμακας. Η αρχή αυτή συμπληρώνει την αρχή της ενότητας της διοίκησης. Η ροή της εξουσίας, αλλά και της ευθύνης από την κορυφή στο κατώτερο επίπεδο, δημιουργεί την ιεραρχική πυραμίδα. Η διάρθρωση των καθηκόντων διέρχεται κάθετα από τις διάφορες θέσεις κατά το μήκος της ιεραρχικής πυραμίδας.

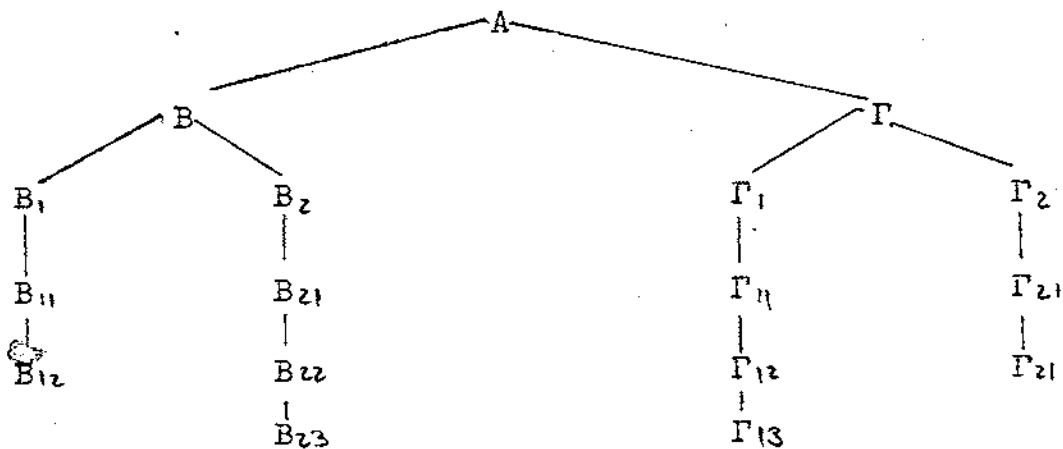
θ) Η αρχή του συντονισμού. Ο συντονισμός είναι η λειτουργία που ισοσταθμίζει, τερυθμίζει και ενσωματώνει τις δραστηριότητες μίας επιχείρησης για την πραγμάτωση των στόχων της.

Οι επιχειρήσεις δημιουργούν διάφορους οργανηχανισμούς για να πετύχουν το σωστό συντονισμό. Μιά βασική διάκριση είναι :α) η ιεραρχία, β) το διοικητικό σύστημα ,γ) εθελοντικές δραστηριότητες. Ο συντονισμός σαν έννοια συνδέεται με τον έλεγχο. Γίνεται η σωστή τοποθέτηση των δραστηριοτήτων στην επιχείρηση, η εξασφάλιση της λειψουργίας ενός κράματος δραστηριοτήτων.

Μεγάλη σημασία για τη δομή της επιχείρησης έχουν τα διαρθρωτικά συστήματα της οργάνωσης. Σαν τέτοια μπορούμε να θεωρήσουμε τα εξής:

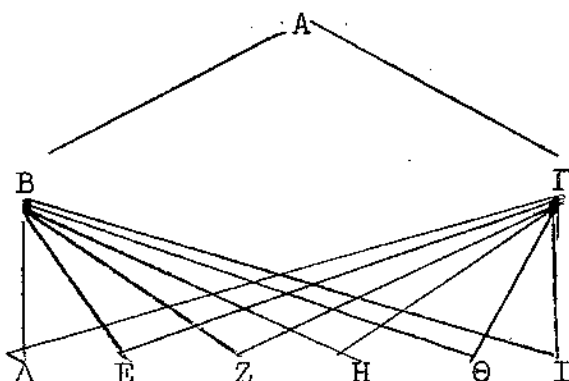
α) Κάθετη/Γραμμική ανάπτυξη της επιχείρησης. Η κάθετη ανάπτυξη θεμελιώνει μια κλιμακωτή αλυσίδα εντολών και καταλήγει σε μια σειρά σχέσεων ανώτερου υφισταμένου, όπου ένας μεταβιβάζει ή αναθέτει αρμοδιότητες σ'άλλον, σχηματίζοντας μια γραμμή από την κορυφή ως τη βάση. Αυτή η γραμμή εξουσίας έχει τα πλεονεκτήματα ότι είναι σαφώς κατανοητή, η λήψη αποφάσεων επιταχύνεται και ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει από ποιόν παίρνει εντολές και σε ποιόν δίνει αναφορά.

Παράδειγμα κάθετης οργάνωσης είναι το παρακάτω:



β) Οριζόντια/Επιτελική ανάπτυξη της επιχείρησης. Η γραμμική ανάπτυξη εφαρμόζεται σε μικρές επιχειρήσεις. Όσο όμως το μέγεθος της επιχείρησης μεγαλώνει τόσο παρατηρείται έλλειψη συντονισμού και τάση ανεξαρτησίας που καθιστούν αναγκαία την εφαρμογή της οριζόντιας ανάπτυξης.

Η οριζόντια ανάπτυξη συνεπάγεται την τοποθέτηση διοικητικών στελεχών υπευθύνων στους διάφορους τομείς και σε όλη την έκταση της επιχείρησης. Αυτή η κατάσταση απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα :



γ) Μικτή ανάπτυξη της επιχείρησης. Αυτός ο τύπος οργάνωσης αποτελεί συνδυασμό της κάθετης και οριζόντιας ανάπτυξης. Σε μία τέτοια οργάνωση οι επιτελείς είναι οργανωμένοι κατά κάθετο τρόπο είναι όργανα υπεύθυνα για τους τομείς τους, ενώ οι επιτελείς που είναι οργανωμένοι κατά οριζόντιο τρόπο είναι συμβουλευτικά όργανα.

Τα στοιχεία των συστημάτων αυτών οργάνωσης που αναφέρθηκαν απεικονίζονται σε οργανογράμματα. Το οργανόγραμμα είναι σχεδιασμένο να δείχνει τους τομείς, τα τμήματα και τα άτομα, τους προϊστάμενους -υφιστάμενους, τη φύση της εκτελούμενης εργασίας, τα επίπεδα διοίκησης.

Το οργανόγραμμα παρουσιάζει την τυπική οργάνωση η οποία καθορίζεται με διατάξεις και κανονισμούς και αναφέρεται στην εργασία των ατόμων και υποομάδων της επιχείρησης σαν σύνολο που εναρμονίζεται για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Το οργανόγραμμα όμως δεν δείχνει την άτυπη οργάνωση που αποτελείται από ομάδες εργαζομένων που συγκροτούνται άτυπα για να καλύψουν ανάγκες των μελών τους. Η φυσική θέση, οι κοινές αντιλήψεις, οι κοινοί σκοποί είναι βασικές αιτίες δημιουργίας άτυπων οργάνωσης οι οποίες επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην παραγωγή, στο ηθικό των

μελών τους, στις συναλλαγές στην επιχείρηση, στην άσκηση της διοίκησης.

Άμεσα συνυφασμένη με τη δομή της επιχείρησης είναι η συγκεντρωτική και η αποκεντρωτική οργάνωση. Οι δύο αυτές μορφές άσκησης διοίκησης παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τέτοια που δεν είναι εύκολη η προτίμηση της μιάς σε βάρος της άλλης. Πλεονεκτήματα της συγκεντρωτικής οργάνωσης αποτελούν ο επιτυγχανόμενος καλύτερος έλεγχος, η μεγαλύτερη ευελιξία, η οικονομιά στην επάνδρωση, ενώ τα μειονεκτήματα επικεντρώνονται στη μείωση της πρωτοβουλίας των υφισταμένων, στην αυξημένη γραφειοκρατία, στις καθυστερήσεις στη λύση αποφάσεων.

Από την άλλη μεριά η αποκέντρωση αναπτύσσει την πρωτοβουλία και υπευθυνότητα και επιτρέπει στα στελέχη να συγκεντρώσουν την προσοχή τους στους γενικούς στόχους, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό μειονεκτεί όμως στο ότι αποδυναμώνει το συντονισμό, δημιουργεί σύγχυση αρμοδιοτήτων, προκαλεί μεγαλύτερα έξοδα.



#### 4. Στελέχωση.

Η στελέχωση, σαν δομική λειτουργία της επιχείρησης, περιλαμβάνει τη μέριμνα για την εξασφάλιση των κατάλληλων στελεχών ώστε να κατοχυρώνεται η επιτευξη των τεθέντων στόχων.

Η επιτυχία μίας επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά τα στελέχη της αναπτύσσουν και διατηρούν τους υπάρχοντες πόρους, όπως τα κεφάλαια, τις πρώτες ύλες, τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό κ.λπ. Ο πιο σπουδαίος πόρος όμως είναι οι άνθρωποι και η λειτουργία της στελέχωσης ενδιαφέρεται για την εξέλιξη και διατήρηση των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης.

Η στελέχωση περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας. Η θέση εργασίας είναι το μικρότερο υποσύστημα ενεργειών μέσα στην επιχείρηση και η μορφή της εξαρτάται από το βαθμό σωματικής προσπάθειας που απαιτείται, από το περιβάλλον, τον τόπο και χρόνο εργασίας, την ανθρώπινη αλληλεπίδραση, το βαθμό εξειδίκευσης.

Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας περιλαμβάνει την ανάλυση της θέσης εργασίας (απαιτούμενα καθήκοντα, ενέργειες, ευθύνες, κ.α.), την περιγραφή της θέσης εργασίας (δεξιότητες και εκπαίδευση που χρειάζονται, προκύπτουσες απαιτήσεις, συνθήκες εργασίας, σχέση με άλλες θέσεις) και την προδιαγραφή απαιτήσεων της εργασίας (απαιτούμενα προσωπικά χαρακτηριστικά εργαζομένου).

2. Αξιολόγηση απόδοσης. Αξιολόγηση απόδοσης είναι η συστηματική εκτίμηση του ατόμου που αφορά την εκτέλεση της εργασίας και τις δυνατότητες για εξέλιξη.

Η αξιολόγηση συνεισφέρει στη δημιουργία ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης της εργασίας, στην επισήμανση των ευκαιριών για εξέλιξη και στη μελέτη της συμπεριφοράς των υφισταμένων.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που εφαρμόζονται είναι: α) Κλίμακες αξιολόγησης ή φύλλο ποιότητας, β) Συστήματα ταξιμόησης, γ) Συστήματα υποχρεωτικής διασποράς, δ) Μέθοδος κτισίμων περιστατικών, ε) Ελεύθερη έκθεση και στ) Ομαδική αξιολόγηση.

3. Οικονομικές Αμοιβές. Ένα από τα πιο σπουδαία θέματα για τα στελέχη είναι εκείνο των μισθών και ημερομισθίων. Τα υπάρχοντα σήμερα προγράμματα οικονομικών παροχών έχουν καταστρωθεί με βάση τους

εξής σκοπούς : α) την προσέλιυση υποψηφίων με ανταγωνιστικές αμοιβές, β) τη σύγκριση εργατινού κόστους και επιτελούμενου έργου, γ) την ικανοποίηση των εργαζομένων για περιορισμό των αποχωρήσεων, δ) την προτροπή για καλύτερη εκτέλεση της εργασίας.

Τα κριτήρια των αμοιβών είναι : α) οι επικρατούσες αμοιβές σε άλλες επιχειρήσεις, β) η ικανότητα πληρωμής από μέρος του εργοδότη, γ) το κόστος ζωής, δ) η παραγωγικότητα, ε) η διαπραγματευτική δύναμη των εργατινών ενώσεων, στ) οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

4. Προγραμματισμός εργατινού δυναμικού. Ο προγραμματισμός εργατινού δυναμικού είναι η διαδικασία που αρχίζει με τη καταγραφή των διαφόρων εργασιών της επιχείρησης, τα προσόντα για κάθε εργασία και το κόστος των αμοιβών. Στη συνέχεια απογράφεται το υπάρχον δυναμικό και γίνεται πρόβλεψη των αναγνών που θα απαιτηθούν στο μέλλον σύμφωνα με τους μακροχρόνιους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

5. Επιλογή νέου προσωπικού. Η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στην εξεύρεση περισσότερων υποψηφίων εργαζομένων από τους αναγκαίους ώστε να παρασχεθεί η δυνατότητα πρόσληψης εκείνων με τα περισσότερα προσόντα.

6. Ψυχολογική δοκιμασία. Τα τελευταία χρόνια τα τεστ επιλογής που κατασκευάζονται από βιομηχανικούς ψυχολόγους έχουν γίνει ένα αποδεκτό μέρος της διαδικασίας επιλογής. Τέτοια τεστ είναι τα εξής : α) ικανότητας ή κλίσης, β) απόδοσης, γ) ενδιαφέροντος για διάφορα επαγγέλματα, και δ) προσωπικότητας.

7. Εκπαίδευση προσωπικού. Η ευθύνη των διοικούντων μιά επιχείρηση για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων είναι αναπόφευκτη. Εκπαίδευση είναι η αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων, με διδασκαλία άσκηση, με σκοπό την εκτέλεση ειδικών καθηκόντων.

Είναι φανερό ότι η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά είναι οι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι τόσο οι νέοι όσο και οι παλαιοί. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε στο χώρο εργασίας είτε σε αίθουσα διδασκαλίας με διαλέξεις, συσκέψεις και μελέτη περιπτώσεων από την πραγματική ζωή.

8. Χειρισμός μεταβολών. Η απόφαση για την αλλαγή της θέσης ή της κατάστασης ενός εργαζομένου βασίζεται είτε στην αξία (ή την έλλειψή της) είτε στην αρχαιότητα.

Τέτοιες μεταβολές της θέσης των εργαζομένων, που χρειάζονται προσεκτικό χειρισμό, είναι οι προαγωγές, οι υποβιβασμοί, οι απολύσεις, και οι μεταθέσεις.

## 5. Έλεγχος.

Έλεγχος είναι η διαδικασία της παρακολούθησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης για να καθοριστεί αν τα διάφορα τμήματα αποκτούν και χρησιμοποιούν τους πόρους τους (υλικά, μηχανήματα, χρήματα, πληροφορίες) με αποτελεσματικότητα και επάρκεια έτσι ώστε να πετύχουν τους αντικειμενικούς τους σκοπούς.

Περιοχές που είναι αναγκαία συστήματα ελέγχου: Ο έλεγχος είναι αναγκαίος στα εξής τμήματα της επιχείρησης:

α) Παραγωγή (παρότητα, ποσότητα, κόστος, εκροή, μηχανών, απόδοση ατόμων),  
β) Διοίκηση προσωπικού (εργατικές σχέσεις, απουσίες, μισθοί, πρόληψη ατυχημάτων), γ) Οικονομικός τομέας (κεφαλαιουχικές δαπάνες, ροή κεφαλαίων, ρευστότητα, απογραφές, κόστος), δ) Μάρκετινγκ (όγκος και έξοδα πωλήσεων, κόστος διαφημίσεων, απόδοση πωλητών).

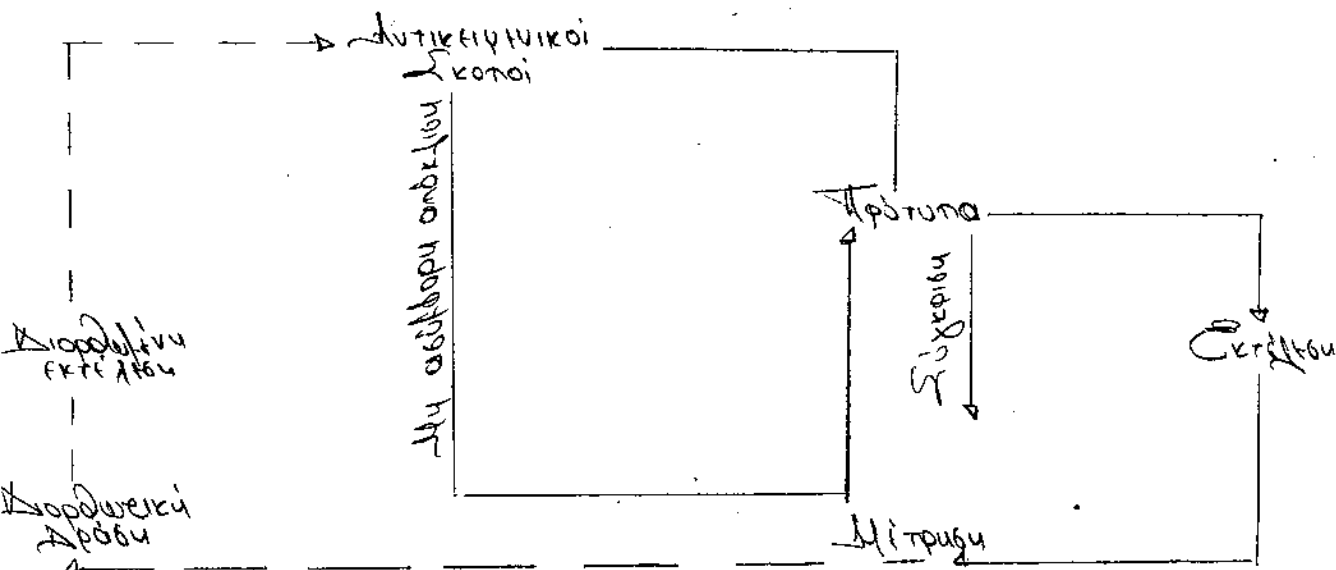
Μηχανισμός ελέγχου. Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τρία στάδια, δηλαδή ζητη μέτρηση, τον προσδιορισμό προτύπων και τη λήψη διορθωτικών μέτρων:

α) Μέτρηση. Μέτρηση είναι η φάση του ελέγχου που πραγματοποιείται η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τους στόχους. Η μέτρηση αφορά φυσικές ποσότητες, ποιότητα, προϊόντων, χρόνους εκτέλεσης, ανθρώπινα μεγέθη και διενεργείται με τη συλλογή πληροφοριών μέσω της προσωπικής παρατήρησης, στατιστικής, προφορικών και γραπτών αναφορών.

β) Προσδιορισμός προτύπων. Ο προσδιορισμός των προτύπων πρέπει να επικεντρώνεται στα εξής σημεία: 1) εντοπισμός των παραμέτρων που έχουν σχέση με την καλή απόδοση του τμήματος, 2) Καθορισμός προτύπων για κάθε παράμετρο, 3) Τα πρότυπα πρέπει να αφορούν συγκεκριμένους τομείς υπευθυνότητας των εργαζομένων.

γ) Λήψη διορθωτικών μέτρων. Η τελευταία ενέργεια στη διαδικασία του ελέγχου είναι η δράση που θα διορθώσει την απόκλιση. Υπάρχουν δύο είδη διορθωτικής δράσης: 1) Η άμεση δράση που διορθώνει κάτι τη στιγμή που γίνεται και επαναφέρει τα πράγματα στο δρόμο τους, 2) Η βασική δράση που ερευνά το πώς και γιατί έγινε απόκλιση της εκτέλεσης.

Η διαδικασία του ελέγχου παριστάνεται ως εξής:



### Ειδικές Τεχνικές ελέγχου.

Ειδικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία του ελέγχου είναι οι προϋπολογισμοί, η ανάλυση του νεκρού σημείου, η ανάλυση δεικτών και η μέθοδος δικτυωτής ανάλυσης:

α) Προϋπολογισμοί: Σκοπός των προϋπολογισμών είναι η θέσπιση χρηματικών προτύπων γενικής αποδοχής για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Όταν η απόδοση αποικλίνει από τον προϋπολογισμό τότε γίνονται διορθωτικές ενέργειες. Μερικά είδη προϋπολογισμών είναι των πωλήσεων, δαπανών, παραγωγής, επενδύσεων κεφαλαίου, ταμειακών ροών και διοικητικών δαπανών.

β) Ανάλυση νεκρού σημείου. Η τεχνική αυτή συνίσταται στη γραφική απεικόνιση των μελλοντικών εξόδων και εσόδων. Το νεκρό σημείο είναι εκείνο το ύψος πωλήσεων που εξισώνει τα έσοδα με τα έξοδα.

Μ' αυτή τη μέθοδο η επιχείρηση διαθέτει ένα εργαλείο προληπτικού ελέγχου για τις δραστηριότητές της, αφού μπορεί να γνωρίζει ποιά θα είναι το κέρδος για κάθε ύψος πωλήσεων και μπορεί να λάβει πιο ορθολογικές αποφάσεις.

γ) Ανάλυση δεικτών. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες έχουν μεγάλη σημασία για την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης. Παρέχουν τη δυνατότητα σύγκρισης με προηγούμενες περιόδους ή με άλλα τμήματα ή ακόμα με άλλες επιχειρήσεις.

δ) Η μέθοδος διευτυωτής ανάλυσης PERT. Πρόκειται για μία χρήσιμη και εύχρηστη μέθοδο χρονικού προγραμματισμού έργου. Η μέθοδος αυτή συνδυάζει την ευκολία χρήσης και την άμεση Οεποπτική παρακολούθηση της πορείας ενός έργου παρέχοντας τη δυνατότητα ελέγχου δύο κρίσιμων μεταβλητών, του χρόνου και του κόστους.

Απαιτήσεις Επαρκούς Ελέγχου. Ένα σύστημα ελέγχου για να λειτουργήσει αποτελεσματικά πρέπει να συνίσταται από τις παρακάτω ιδιότητες:

α) Οι έλεγχοι πρέπει να αντικατοπτρίζουν τη φύση και τις ανάγκες της δραστηριότητας που ελέγχουν.

β) Οι έλεγχοι πρέπει να καταγράφουν τις αποκλίσεις τακτικά και λεπτομερειακά.

γ) Οι έλεγχοι θα πρέπει να τονίζουν τις αποκλίσεις στα κρίσιμα σημεία.

δ) Οι έλεγχοι πρέπει να είναι αντικειμενικοί και ευέλικτοι.

ε) Οι έλεγχοι πρέπει να αντανακλούν την οργανωσιακή δομή της δραστηριότητας που αφορούν.

στ) Τα συστήματα ελέγχου πρέπει να είναι κατανοητά, επίκαιρα, και οικονομικά.

Βασικές Αρχές Ελέγχου. Οι βασικές αρχές της λειτουργίας του ελέγχου μπορούν να ομαδοποιηθούν στα παρακάτω σημεία :

α) Αρχή της εξασφάλισης του αντικειμενικού σκοπού. Το έργο του ελέγχου είναι η να εξασφαλίσει ότι οι αντικειμενικού σκοπού της επιχείρησης θα πραγματοποιηθούν όπως σχεδιάστηκαν. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διερεύνηση των αποκλίσεων από τα σχέδια είτε αυτών που πράγματι συμβαίνουν είτε αυτών που εκτιμάται ότι θα ανακύψουν και μάλιστα έγκαιρα έτσι ώστε να επιτρέψουν την ανάληψη αποτελεσματικής διορθωτικής ενέργειας.

β) Αρχή της αποδοτικότητας του ελέγχου. Ένας έλεγχος ή μία τεχνική ελέγχου είναι τόσο αποδοτικότερη όσο περισσότερο διευκολύνει την ανίχνευση και διαφωτίζει τα αίτια των αποκλίσεων από τον αρχικό προγραμματισμό.

γ) Αρχή της ευθύνης του ελέγχου. Η πρωταρχική ευθύνη του ελέγχου εναπόκειται στον προϊστάμενο ο οποίος είναι επιφορτισμένος με την εκτέλεση του σχεδιασμού της επιχεκρήσεως.

δ) Αρχή του απ'ευθείας ελέγχου. Όσο ικανότεροι είναι οι διευθύνοντες

μία επιχείρηση τόσο μικρότερος είναι ο βαθμός ελέγχου που απαιτείται.

Ανθρώπινα προβλήματα στη διαδικασία ελέγχου. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη διαδικασία του ελέγχου είναι απόρροια του γεγονότος ότι τα περισσότερα συστήματα ελέγχου σχεδιάζονται με μοναδικό γνώμονα την τεχνική τους πληρότητα και δεν λαμβάνουν υπ' όφει τους ανθρώπους που θα τα χρησιμοποιήσουν.

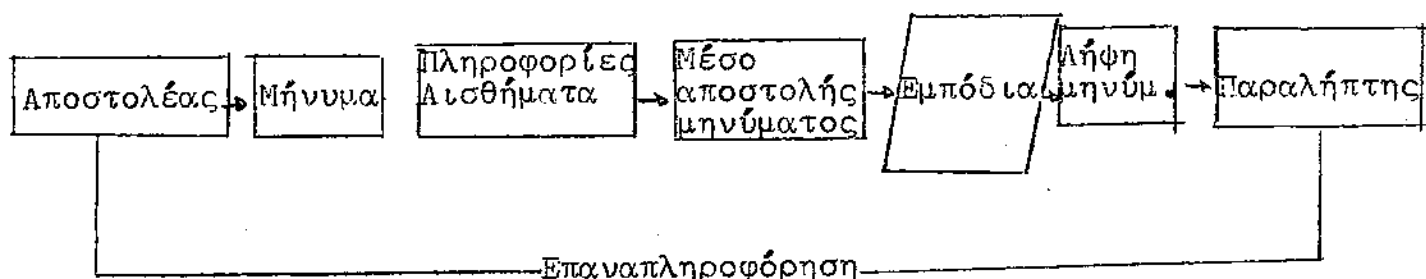
Τέτοια προβλήματα είναι η γραφειοκρατική δυσκαμψία, η αλλοίωση των αναφορών, η αντίσταση στον έλεγχο και η ένταση του συνδικαλισμού.

Γιά να βελτιωθεί το ανθρώπινο κλίμα στον έλεγχο είναι απαραίτητη η επικράτηση ανοικτής επικοινωνίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, η αναφορά σε γεγονότα και η αποφυγή της εμπάθειας, η ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

### 3. Επικοινωνία.

Η επικοινωνία είναι αναπόσπαστο μέρος της δομής κάθε επιχείρησης και αποτελεί μία δυναμική διαπροσωπική σχέση με την οποία δύο τουλάχιστον άτομα προσπαθούν να δημιουργήσουν συνηθές κατανόησης.

Η διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να παρουσιαστεί σχηματικά ως εξής:



Μέσα στην οργανωμένη εργασία η επικοινωνία υπηρετεί της εξής λειτουργίες :

- α) Μεταφέρει πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο έτσι που να επιτευχθεί μία συνεργατική ενέργεια.
- β) Υποκινεί και κατευθύνει τους ανθρώπους να κάνουν κάποια ενέργεια
- γ) Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και πίστewν με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς.
- δ) Υποβοηθεί στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον.

Πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης εκοιεπικοινωνίας είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Άλλοι δευτερεύοντες σκοποί είναι η δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, η δημιουργία αισθήματος συνεργατικότητας, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών η αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία και η παρακίνηση.

Είδη επικοινωνίας είναι :

- α) Επικοινωνία πληροφόρησης. Σκοπός της είναι η μεταβίβαση στοιχείων με πληροφοριακό χαρακτήρα για τον παραλήπτη.
- β) Επικοινωνία παρακίνησης. Είναι η διαδικασία που επιδιώκει να δραστηριοποιήσει τον παραλήπτη του μηνύματος προς μία ορισμένη



κατεύθυνση. Διακρίνεται σε επικοινωνία εντολών και επικοινωνία πειθούς.

γ) Συνενωτική επικοινωνία. Αποσκοπεί στην αρμονικότερη συνεργασία δύο ή περισσότερων θέσεων εργασίας.

δ) Επικοινωνία αποφάσεων. Είναι η διαδικασία που συντελεί ώστε ένας αριθμός θέσεων ή προσώπων να καταλήξει σε απόφαση.

Οι κυριότερες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται είναι προς τα κάτω, προς τα επάνω και οριζόντια:

α) Προς τα κάτω. Η προς τα κάτω επικοινωνία χωρίζεται σε προφορική και γραπτή που ξεκινά από την κορυφή της ~~εργασίας~~ ιεραρχίας και καταλήγει στον υφιστάμενο.

β) Προς τα επάνω. Αυτή περιλαμβάνει εκθέσεις προς τους προϊσταμένους, συστήματα υποδείξεων, συσκέψεις με ανωτέρους.

γ) Οριζόντια. Η οριζόντια επικοινωνία αντιπροσωπεύει επαφές σχετικά με τη ροή της εργασίας μεταξύ προσώπων της ίδιας βαθμίδας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### Δ Ι Ο Ι Κ Η Τ Ι Κ Η Δ Ο Μ Η Κ Α Ι Α Ν Θ Ρ Ω Π Ι Ν Ε Σ Σ Χ Ε Σ Ε Ι Σ

Σ' αυτό το σημείο είναι <sup>ο</sup>απαραίτητη η ιδιαίτερη εξέταση της διαμόρφωσης της δομής της επιχείρησης αναφορικά με τον ανθρώπινο παράγοντα και η συνάρτησή της με τις ανθρώπινες σχέσεις.

Η επιχείρηση δεν είναι τίποτα άλλο παρά άνθρωποι που συνεργάζονται μεταξύ τους για τη παραγωγή και διανομή αγαθών και υπηρεσιών. Ο ανθρώπινος παράγοντας, ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ήταν, είναι και θα παραμείνει το κυριώτερο στοιχείο της παραγωγικής διαδικασίας. Κατά συνέπεια, το κλίμα και οι παράμετροι που επικρατούν στο έμφυχο δυναμικό συγκροτούν την κύρια ~~δύναμη~~ δύναμη του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και καθορίζουν αποφασιστικά τη δομή της.

Μ' αυτή την έννοια, θα καταβληθεί προσπάθεια να επισημανθούν οι βασικοί άξονες της Διεύθυνσης, της ηγεσίας, της ομάδας, της επικοινωνίας, της παρακίνησης και των κινήτρων, της προσωπικότητας, των εργασιακών ~~συνθηκών~~ συνθηκών και σχέσεων.

## Ι. Διεύθυνση και Ηγεσία.

Η λειτουργία της διεύθυνσης και τα ηγετικά καθήκοντα που αυτή απαιτεί συνθέτουν μία τόσο πολύπλοκη διαδικασία που δεν μπορεί να εκφραστεί με κάποια μοναδική θεωρία ή μοντέλο. Για το λόγο αυτό θα αναφερθούν τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις που αναφέρονται στο πρόβλημα.

α. Θεωρία Χ-θεωρία Ψ. Ο DOUGLAS MC GREGOR υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές σχέσεις προϊστάμενου - υφισταμένου βασίζονται σε δύο αντίθετες σειρές υποθέσεων εκφρασμένες σαν θεωρία Χ και θεωρία Ψ. Σύμφωνα με τη θεωρία Χ ο άνθρωπος ανισθάνεται απέχθεια για την εργασία, προτιμά να κατευθύνεται παρά να αναλάβει ευθύνες, πρέπει να πιεσθεί για να αποδώσει κ.λπ. Οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ επισημαίνουν ότι η κάθε μορφής εργασία αποτελεί για τον άνθρωπο φυσιολογική δραστηριότητα, οι εξωτερικές πιέσεις δεν είναι τα μόνα μέσα για την καταβολή προσπάθειας, ο άνθρωπος επιδιώκει τις ευθύνες, ο βαθμός αυτοδέσμευσης για εργασία είναι συνάρτηση των ανταμοιβών η ύπαρξη ικανοτήτων για την επίλυση προβλημάτων υφίσταται σε μεγάλη κλίμακα.

Κύρια αρχή της θεωρίας Χ είναι η εξωτερική κατεύθυνση και ο έλεγχος με χρήση εξουσίας, ενώ η θεωρία Ψ προωθεί τη δημιουργία τέτοιων συνθηκών ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να πετύχουν τους δικούς τους στόχους καλύτερα και ταυτόχρονα να προσπαθούν για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

β. Το Διοικητικό πλέγμα. Οι BLAKE και MONTON ανέπτυξαν ένα διοικητικό πλέγμα στο οποίο ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και ο οριζόντιος άξονας ενδιαφέρον για τη παραγωγή. Βασιζόμενοι στα ευρήματα της έρευνάς τους κατέληξαν σε πέντε βασικά στυλ ηγέτη: 1) Ηγέτης προσανατολισμένος στο καθήκον, 2) Ηγέτης προσανατολισμένος στον υφιστάμενο, 3) Αδύνατος ηγέτης με περιορισμένο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τους ανθρώπους, 4) Ηγέτης του εκκρεμούς (μετακινεί συνεχώς το ενδιαφέρον του μεταξύ παραγωγής και ανθρώπου) και 5) Συνεργαπικός ηγέτης, ο

οποίος είναι ο πιο αποδοτικός και πιστεύει ότι μπορεί να δημιουργηθεί μιά κατάσταση στην οποία μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ανθρώπων.

γ. Το τρισδιάστατο πλέγμα. Ο REDDING ανέπτυξε το τρισδιάστατο πλέγμα όπου οι τρεις άξονες παρουσιάζουν προσανατολισμό καθήκοντος (κατεύθυνση από τον ηγέτη των προσπαθειών των υφισταμένων για την επιτυχία των στόχων), προσανατολισμό των σχέσεων (ύπαρξη προσωπικών σχέσεων εργασίας μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων), αποτελεσματικότητα (ο ηγέτης πετυχαίνει στις απαιτήσεις της θέσης του). Η τρισδιάστατη θεωρία αναγνωρίζει ότι ένας ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιείται ιδιόμορφα στυλ αφού χρειάζεται ευελιξία και ανάλογη συμπεριφορά σε κάθε περίπτωση.

δ. Τέσσερα Συστήματα Διοίκησης. Ύστερα από σειρές ερευνητικών μελετών πάνω στα στυλ ηγεσίας, ο LIKERT επισημαίνει τα εξής τέσσερα διοικητικά στυλ : 1) Ειμεταλλευτικό-Εξουσιαστικό. Ο ηγέτης δεν έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, 2) Φιλανθρωπικό-Εξουσιαστικό. Ο ηγέτης έχει συγκαταβατική εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους 3) Συμβουλευτικό. Ο ηγέτης έχει ουσιαστική αλλά όχι πλήρη εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους, 4) Συμμετοχικό. Ο ηγέτης έχει πλήρη εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους.

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω πρέπει να αναφερθεί ότι το στυλ ενός ηγέτη καθορίζεται από τρεις δυνάμεις :

α. Δυνάμεις μέσα στον ηγέτη. Μερικές από αυτές τις δυνάμεις που λειτουργούν μέσα στη προσωπικότητα του ηγέτη είναι το σύστημα αξιών του, η εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους, οι κλίσεις του, το αίσθημα σιγουριάς σε μιά αβεβαιότητα.

β. Δυνάμεις μέσα στους υφισταμένους. Ο ηγέτης μπορεί να επιτρέψει μεγαλύτερη ελευθερία δράσης στους υφισταμένους τους όταν αυτοί διακρίνονται από ανεξαρτησία, αίσθημα ευθύνης, ενδιαφέρον, ταύτιση με την επιχείρηση.

γ. Δυνάμεις μέσα στη κατάσταση. Οι δυνάμεις του περιβάλλοντος της επιχείρησης που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ηγέτη είναι το είδος της επιχείρησης, η ομάδα εργασίας, η φύση του προβλήματος και οι χρονικές πιέσεις.

Στο σημείο αυτό όμως ανακύπτει ένα σοβαρό ερώτημα:

Μπορούν όλοι οι άνθρωποι να γίνουν ηγέτες; Ο FAYOL αρχικά και άλ-

λοι στη συνέχεια καθόρισαν τις ιδιότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης για να πετύχει στο έργο του.

Αυτές είναι οι ακόλουθες :

Ευφυΐα και διανοητική δύναμη.

Θέληση και επιμονή.

Δραστηριότητα.

Θάρρος για ανάληψη ευθυνών.

Αίσθημα καθήκοντος.

Επιτεταμένη γενική μόρφωση.

Διοικητικές ικανότητες.

Θετική αντίληψη για τη ζωή.

Σταθερότητα χαρακτήρα.

Αυτοπεποίθηση.

Συνέπεια λόγων και έργων.

Με βάση όσα αναφέρθηκαν παραπάνω είναι δυνατό να διατυπωθούν ορισμένες βασικές αρχές για τη λειτουργία της Διεύθυνσης.

α) Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών. Η αρχή αυτή υπαγορεύει όπως οι επιδιωκόμενοι από την επιχείρηση αντικειμενικοί σκοποί είναι σε αρμονία με τους επιδιωκόμενους σκοπούς από τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση.

β) Η αρχή της ενότητας της Διεύθυνσης. Με βάση την αρχή αυτή κάθε εργαζόμενος πρέπει να είναι υπεύθυνος έναντι ενός και μόνο προϊστάμενου.

γ) Αρχή της απ'ευθείας επίβλεψης. Η αρχή αυτή απαιτεί την επί-κύρωση κάθε διαδικασίας με την προσωπική παρουσία και επίβλεψη του ηγέτη.

δ) Η αρχή της καταλληλότερης μεθόδου επίβλεψης. Η κάθε φορά εφαρμοζόμενη τεχνική επίβλεψης θα πρέπει να διαφέρει ανάλογα με τη περίπτωση,

## 2. Ομάδα.

Η ομάδα είναι μία σειρά συστημάτων συμπεριφοράς που εξαρτώνται το ένα από το άλλο, επηρεάζουν το ένα το άλλο και ανταποκρίνονται στις εξωτερικές πιέσεις.

Η ομάδα είναι ένας αριθμός ατόμων τα οποία έχουν ένα κοινό στόχο, βρίσκονται σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους, έχουν συναίσθηση ο ένας του άλλου και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους σαν μέρος της ομάδας.

Η απόδοση και η συμπεριφορά της ομάδας επηρεάζονται από τρεις τάξεις μεταβλητών : α) προσωπικούς παράγοντες (κίνητρα, αντιλήψεις, ικανότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας), β) το περιβάλλον (χωροταξικό και κοινωνικό) μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η ομάδα και γ) μεταβλητές που έχουν σχέση με τα άμεσα καθήκοντα της ομάδας.

Μία ομάδα που σχηματίζεται από την οργανωτική δομή, ονομάζεται τυπική ομάδα και υποστηρίζεται από την επιχείρηση.

Μία ομάδα που σχηματίζεται μέσα στη δομή της επιχείρησης, χωρίς όμως να έχει επίσημη αναγνώριση, είναι μία άτυπη ομάδα.

Οι τυπικές ομάδες έχουν μία συγκεκριμένη διάρθρωση, αναλαμβάνουν την εκτέλεση ενός τυπικού καθήκοντος και είναι έτσι οργανωμένες ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι άτυπες ομάδες προέρχονται από την επικοινωνία και η αλληλεπίδραση των ατόμων μέσα στην επιχείρηση και επιδιώκουν την ικανοποίηση των κοινών αναγκών. Τέτοιες ανάγκες είναι η ασφάλεια, η ομαδικότητα-κοινωνικότητα του ανθρώπου, η ταύτιση (με άτομα που έχουν ίδιες εμπειρίες και προσδοκίες) και η αυτοπραγμάτωση (ικανότητα εκτέλεσης των καθηκόντων).

Η συνεκτικότητα της κάθε ομάδας επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες οι σπουδαιότεροι των οποίων είναι α) Μέγεθος της ομάδας, β) Ο βαθμός εξάρτησης των μελών από την ομάδα, γ) Το γόητρο και η θέση της ομάδας, δ) Η επιτυχία των στόχων, ε) Η πίεση και οι απαιτήσεις από μέρους της διοίκησης, στ) Η ομοιότητα της εργασίας,

ζ) Το κοινό πολιτιστικό-και κοινωνικό υπόβαθρο, η) Η επικοινωνία, θ) Η φυσική απομάκρυνση από άλλες ομάδες και ι) Ο ανταγωνισμός (μεταξύ των μελών της ομάδας είναι καταστρεπτικός ενώ μεταξύ των ομάδων είναι θετικός).

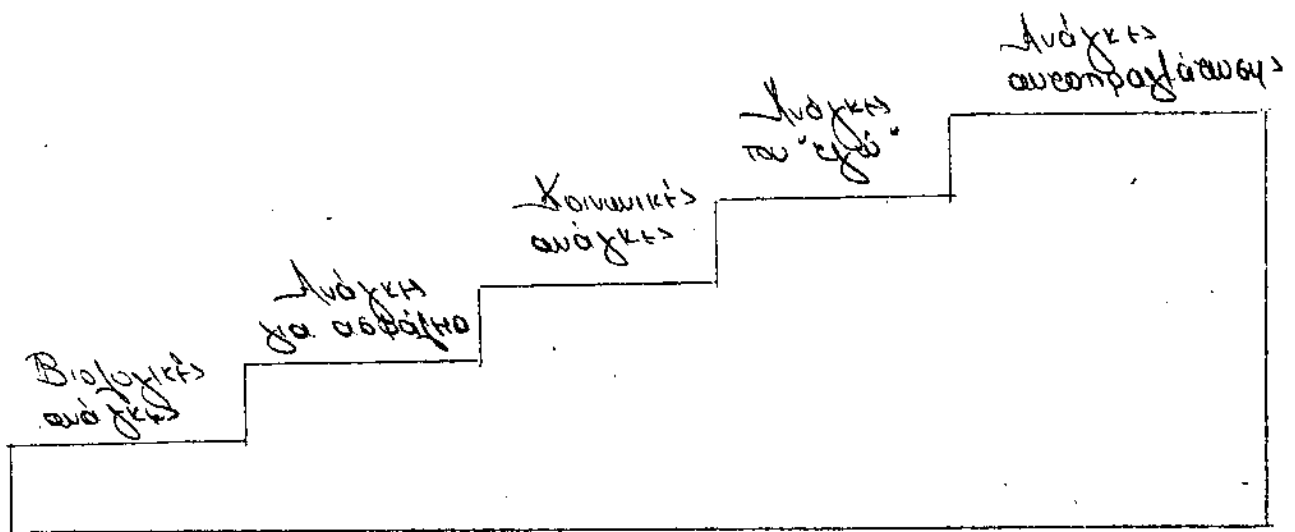
Οι αποτελεσματικές ομάδες έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που τις καθορίζουν : α) Ανάπτυξη στόχων που είναι κοινά καταληπτοί και αποδεικτοί από τα μέλη, β) Ικανότητα να τροποποιούν τους στόχους κάτω από το φως νέων στοιχείων ή αντιλήψεων, δ) Ικανότητα να εναρμονίζουν τις ατομικές και ομαδικές ανάγκες, ε) Ικανότητα να επιλέγουν σωστές μεθόδους και διαδικασίες, στ) Ικανότητα των μελών να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους, ζ) Ικανότητα εξασφάλισης του αναγκαίου στελεχιακού δυναμικού, η) Ικανότητα ανάπτυξης αυξημένης υπευθυνότητας των μελών τους, θ) Ικανότητα αξιοποίησης των προσόντων των μελών τους, ι) Ικανότητα εξασφάλισης συνοχής.

#### 4. Παρακίνηση.

Παρακίνηση είναι εκείνες οι συνθήκες που επηρεάζουν την ένταση, την ποιότητα και τη κατεύθυνση της αναπτυσσόμενης συμπεριφοράς.

Το βασικό στοιχείο είναι ότι η συμπεριφορά προκαλείται από τις προσπάθειες του ατόμου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Υπάρχουν τρεις κύριες θεωρίες στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς που επιχειρούν την κατάταξη των ανθρώπινων αναγκών σε γενικά συστήματα :

A) Υπόδειγμα Αυτοπραγμάτωσης. Ο MASLOW ανέπτυξε τη θεωρία της αυτοπραγμάτωσης σύμφωνα με τη οποία υπάρχει μια τέτοια ιεράρχηση αναγκών ώστε οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου πρέπει να ικανοποιηθούν, έστω και μερικώς, πριν ικανοποιηθεί κάποια ανάγκη υψηλότερου είπέδου. Ο MASLOW αναγνώρισε πέντε επίπεδα αναγκών : τις βιολογικές ή φυσικές ανάγκες, τις ανάγκες για ασφάλεια, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες του "εγώ" και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.



Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών κατά τη θεωρία του MASLOW.



B) Θεωρία του ALDERJER. Ο ALDERJER τροποποίησε τη θεωρία του MASLOW και συνέπτυξε τον αριθμό των αναγκών σε τρεις κατηγορίες: τη διατήρηση της υλικής ύπαρξης (αντιστοιχούν στις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια του MASLOW), τις ανάγκες διαπροσωπικών σχέσεων και τις ανάγκες για ανάπτυξη και προσωπική εξέλιξη.

Γ) Υπόδειγμα Υποκίνησης - Υγιεινής. Ο HERZBERG εντόπισε δύο διαστάσεις που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα και το ηθικό των εργαζομένων: 1) παράγοντες που αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας και είναι υποκινήτριοι της δραστηριότητας (όπως επιτυχία, αναγνώριση, φύση της εργασίας, υπευθυνότητα, πρόοδος) και 2) παράγοντες που αφορούν το πλαίσιο της εργασίας και αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια ή την έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία (όπως τρόπος διοίκησης, συνθήκες εργασίας, αποδοχές).

## 5. Εργασιακό Περιβάλλον.

Περιβάλλον εργασίας είναι το σύνολο των φυσικών και ψυχολογικών συνθηκών που επικρατούν στους χώρους εκτέλεσης της εργασίας.

Η κατάλληλη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψει κατά τη συγκρότηση της επιχείρησης γιατί συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι κυριότεροι παράγοντες που προσδιορίζουν το φυσικό περιβάλλον είναι η διαρρύθμιση του χώρου και των θέσεων εργασίας, ο φωτισμός, ο χρωματισμός των χώρων εργασίας, ο θόρυβος, η θερμοκρασία, η υγρασία, ο αερισμός, η μόλυνση του αέρα κ.λπ. Από τις έρευνες στο κλάδο της Εργονομίας υπάρχουν σήμερα σημαντικές γνώσεις όσο αφορά την επίδραση αυτών των παραγόντων πάνω στην απόδοση των εργαζομένων. Είναι δυνατό να καθοριστούν οι μέγιστες αποστάσεις για τις κινήσεις των μελών του σώματος, το ύψος των καθισμάτων, οι ενδεδειγμένες τιμές και τα επιτρεπτά όρια για το φωτισμό, τη θερμοκρασία και τις άλλες μεταβλητές του φυσικού περιβάλλοντος.

Εκτός από τους φυσικούς παράγοντες μεγάλη σημασία για την απόδοση των εργαζομένων έχουν και οι ψυχολογικοί που τους αναλύσαμε διεξοδικά σε άλλη θέση της μελέτης όπως οι μέθοδοι εργασίας, η επικοινωνία και συνεργασία, η παροχή κινήτρων κ.λπ.

6. Εργασιακές Σχέσεις και Συμμετοχή στη Διοίκηση.

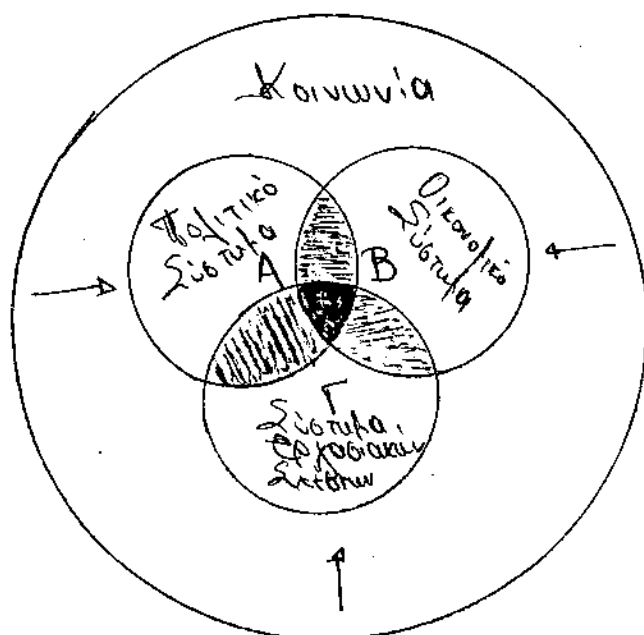
Η μελέτη των εργασιακών σχέσεων έχει ακολουθήσει δύο γενικές κατευθύνσεις.

Η πρώτη αντιμετωπίζει τις εργασιακές σχέσεις σαν τη διαδικασία, τους θεσμούς και τους κανόνες των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Δύο μελετητές, οι CLEGG και BAIN, που άσκησαν σημαντική επίδραση ορίζουν τις εργασιακές σχέσεις σαν τη μελέτη όλων των όψεων των όρων και συνθηκών εργασίας διευκρινίζοντας ότι οι όροι εργασίας προσδιορίζονται από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις.

Οι ασχολούμενοι με τη διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων θεωρούν δεδομένα: 1) Την ύπαρξη και λειτουργία μαζικών εργατικών ενώσεων στις οποίες ανήκει σημαντικό ποσοστό του συνολικού εργατικού δυναμικού, 2) Τη λειτουργία, αντίστοιχα, εργοδοτικών ενώσεων και 3) Την ύπαρξη κάποιων κινήων συμφερόντων η επιδίωξη των οποίων οδηγεί τα δύο μέρη σε διαπραγματεύσεις.

Η δεύτερη βασική προσέγγιση στη μελέτη των εργασιακών σχέσεων αντιμετωπίζει αυτές τις σχέσεις σαν υποσύστημα του κοινωνικού συστήματος αλληλεπιφρώντας ταυτόχρονα με το πολιτικό και οικονομικό υποσύστημα.

Ο J. DUNLOP, ο θεμελιωτής της θεωρίας του συστήματος των εργασιακών σχέσεων, παριστά αυτή του τη θεωρία ως εξής:



Το σύστημα εργασιακών σχέσεων του DUNLOP απαρτίζεται από τρεις ομάδες δρώντων : 1) τους εργαζόμενους και τις οργανώσεις τους, 2) τους εργοδότες και τις οργανώσεις τους και 3) τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες για εργασιακά ζητήματα.

Οι δρώντες του συστήματος διατυπώνουν κανόνες που διέπουν την εργασία και τις μεταξύ τους επαφές ή σχέσεις. Αυτό το πλέγμα κανόνων αποτελείται από τις διαδικασίες θέσπισης των κανόνων, το περιεχόμενο των κανόνων και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για την εφαρμογή των κανόνων σε συγκεκριμένες περιπτώσεις.

Από το τεράστιο φάσμα των κανόνων που λειτουργούν στο σύστημα εργασιακών σχέσεων ξεχωρίζουν οι εξής : 1) Οι κανόνες που διέπουν τις αμοιβές εργασίας, 2) Οι κανόνες που ορίζουν τις υποχρεώσεις και την απόδοση των εργαζομένων καθώς και τις πειθαρχικές ποινές για τη μη συμμόρφωση στις υποχρεώσεις τους, 3) Οι κανόνες που ορίζουν τα δικαιώματα των εργαζομένων.

Ένα σπουδαίο ζήτημα είναι οι μορφές της κρατικής παρέμβασης στις εργασιακές σχέσεις. Το κράτος δρά με ποικίλους τρόπους μερικοί από τους οποίους είναι οι εξής : 1) Παρέχει υπηρεσίες διαιτησίας σε ενδεχόμενες διαφορές των δύο μερών, 2) Καθορίζει το μέγιστο επιτρεπόμενο αριθμό ωρών εργασίας, 3) Καθορίζει το κατώτατο νόμιμο όριο ηλικίας για τους εργαζόμενους, 4) Θεσπίζει κανόνες ασφάλειας και υγιεινής, 5) Καθορίζει το καθεστώς κοινωνικής ασφάλισης, 6) Με την οικονομική πολιτική τοποθετεί το πλαίσιο αμοιβών.

Συνυφασμένες με τα παραπάνω είναι οι εξελίξεις στο τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Οι νεώτερες μορφές επιχειρησιακής διοίκησης κυριαρχούνται από την ιδέα της συμμετοχής των εργαζομένων. Οι ποικίλοι τύποι συμμετοχής των εργαζομένων σχετίζονται με το γενικό όρο της βιομηχανικής δημοκρατίας που προϋποθέτει το δικαίωμα για ενημέρωση και επηρεασμό των αποφάσεων γύρω από το εργασιακό περιβάλλον.

Στόχοι της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι ο εξανθρωπισμός της εργασίας, η εξοικείωση των εργαζομένων με τη δομή της επιχείρησης, η άνοδος της παραγωγικότητας, η αποφυγή των συγκρούσεων και η διατήρηση της κοινωνικής ισορροπίας.

Τ. Ε. Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τα μέσα με τα οποία μπορεί να εξασφαλιστεί το δικαίωμα των εργαζομένων για συμμετοχής στο πλαίσιο της βιομηχανικής δημοκρατίας αποτελούν ένα ευρύ φάσμα που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί με τέσσερις όρους : επικοινωνία, διαβουλεύσεις, συλλογικές διαπραγματεύσεις και κοινή λήψη αποφάσεων.

Το σύστημα της συνδιοίκησης επαινέθηκε ιδιαίτερα από τους κοινωνιολόγους των επιχειρήσεων (DANRENDORJ, HOM, HAX, KOLLINJER) και κέρδισε έδαφος στις σύγχρονες κοινωνίες όπου η επιχείρηση προβάλλεται σαν κοινωνικός οργανισμός αποτελούμενος από συνεργαζόμενα άτομα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο διαμορφώνονται οι δραστηριότητές της και από το οποίο σε μεγάλο βαθμό η επίτευξη των στόχων της.

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναλύθηκαν βασικοί ενδογενείς παράγοντες που συνθέτουν ή επηρεάζουν τη δομή της επιχείρησης. Υπάρχουν όμως παράλληλες επιδράσεις και δεσμεύσεις που ανάγονται στο εξωτερικό περιβάλλον και καθορίζουν σημαντικά την επιχειρησιακή δομή. Το περιβάλλον αυτό είναι σύνθετο και πολύπλοκο και υφίσταται συνεχείς μεταβολές ώστε να καθιστά αναγκαία τη προσπάθεια της επιχείρησης για διαρκή προσαρμογή και για αναζήτηση μίας δυναμικής ισοροπίας με αυτό. Για να έχει αποτέλεσμα αυτή η προσπάθεια της επιχείρησης πρέπει να γίνει ανάλυση του περιβάλλοντος που περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες : α) προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος, β) πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων και γ) σχεδίαση εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης των προβλεπομένων συνθηκών.

Με βάση αυτές τις επισημάνσεις θα γίνει αναφορά στις κυριώτερες μορφές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

## Ι. Οικονομικό Περιβάλλον.

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες μιάς χώρας. Αθροιζόμενες αυτές τις συνθήκες μας δίνουν μια σχετική ακρίβεια τις συντεταγμένες της οικονομικής πορείας και εξέλιξης που επηρεάζουν τη δομή της επιχείρησης.

Το οικονομικό περιβάλλον συνίσταται από το οικονομικό σύστημα που επικρατεί (καπιταλισμός, σοσιαλισμός, κομμουνισμός, νεο-καπιταλισμός με κρατικό παρεμβατισμό κ.λπ.), το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, την οικονομική σταθερότητα, την έκταση των αγορών, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό κ.λπ.

Γιά να εκτιμηθεί το οικονομικό περιβάλλον είναι απαραίτητη η συνειδίμηση πολλών μακροοικονομικών μεταβλητών με κυριώτερες τις εξής :

Εθνικό Εισόδημα

Εθνική Παραγωγή

Εθνική Δαπάνη

Εγχώρια Ιδιωτική Κατανάλωση

Ακαθάριστες Επενδύσεις

Εμπορικό Ισοζύγιο και Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών

Επίπεδο Τιμών

Οικονομικός Κύκλος και Διακυμάνσεις

Συναλλαγματική Ισοτιμία Εθνικού Νομίσματος

Ποσοστό Ανεργίας

Βαθμός απασχόλησης Παραγωγικού δυναμικού

Παραγωγικότητα εργασίας

Βαθμός Τεχνολογικής Ανάπτυξης

Μέγεθος και Ισοζύγια του Δημοσίου Τομέα

Κατανομή Εισοδημάτων

Διανομή Αγαθών

Παράλληλα με τα παραπάνω σημαντικό ρόλο παίζουν οι συνθήκες της αγοράς μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση και ειδικότερα ο βαθμός ανταγωνισμού.

Η δομή της επιχείρησης επηρεάζεται καθοριστικά από τον αριθμό των παραγωγών ομοειδών προϊόντων, από τις ποσότητές τους, από τα παραγόμενα επίσης συμπληρωματικά ή υποκατάστατα προϊόντα, από τις διαμορφούμενες τιμές και γενικά από τη μορφή της αγοράς.

## 2. Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον.

Τα περισσότερο δυσχερή να εκτινηθούν χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος αναφέρονται στο κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο η επιχείρηση καλείται να αναπτύξει τη δραστηριότητά της.

Πέρα από στατιστικά στοιχεία σχετικά με τον πληθυσμό, τη γεωγραφική του κατανομή και την παρατηρούμενη κινητικότητα θα πρέπει να υπάρχει σαφής αντίληψη για τις παραδόσεις, τις συνήθειες τα έθιμα, τον τρόπο σκέψης και δράσης, τις φιλοδοξίες, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη θέση του εργαζομένου σαν άτομο αλλά και σαν μέλος μιάς ευρύτερης κοινωνικής κατηγορίας. Σε τελική ανάλυση, το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον υπαγορεύει τη δράση των ατόμων και ελέγχει τη συμπεριφορά τους με βάση προκαθορισμένες αξίες. Έτσι, καθίσταται αναγκαίο για την επιχείρηση να αφήνει κατά τη σχεδίαση της διάρθρωσής της περιθώρια για την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων.

Για να υπάρξει συγκεκριμένη ανάλυση του κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος πρέπει η επιχείρηση να προβεί στην εκτίμησή του. Αυτή η εκτίμηση επιτυγχάνεται με τον διαχωρισμό του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος σε δύο τμήματα, στο κανονιστικό και στο δημογραφικό. Στο κανονιστικό περιλαμβάνονται οι αξίες, τα έθιμα, οι κανόνες κ.λπ., ενώ το δημογραφικό περιλαμβάνει τον πληθυσμό, τη γεννητικότητα, τη θνησιμότητα, τον μέσο όρο ζωής, την κατά ηλικία διάρθρωση του πληθυσμού, την κατά φύλο σύνθεση του πληθυσμού τους γάμους, τα διαζύγια, την κατανομή του πληθυσμού κατά οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό των νοικοκυριών, τη σύνθεση του πληθυσμού κατά επάγγελμα, την κατανομή του πληθυσμού σε αστικές, ημιαστικές και αγροτικές περιοχές, τη γεωγραφική και επαγγελματική κινητικότητα



του πληθυσμού, το επίπεδο μόρφωσης κ.λπ. Τα κανονιστικά και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος αλληλοσχετίζονται και συνδυαζόμενα διαμορφώνουν τον τρόπο ζωής. Ο τρόπος ζωής είναι σύνθετη έννοια και για λόγους καθαρά πρακτικούς μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει τις εξής διαστάσεις: α) Ύψος εισοδήματος, β) Διάρθρωση της δαπάνης του εισοδήματος (κατανάλωση-αποταμίευση-επένδυση), γ) Διάρθρωση της κατανάλωσης, δ) Διάρθρωση της αποταμίευσης-επένδυσης, ε) Κατανομή του χρόνου μεταξύ εργασίας-"ελεύθερου χρόνου" και στ) Είδη δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια του "ελεύθερου χρόνου".

Άρρηκτα δεμένο με τα παραπάνω είναι το επίπεδο εκπαίδευσης του πληθυσμού και η ροπή προς εκπαίδευσή. Το ισχύον εκπαιδευτικό σύστημα, η ποιότητα της παρεχόμενης μόρφωσης, η κατανομή των αποφοίτων της κατώτερης, μέσης, ανωτέρας και ανωτάτης εκπαίδευσης έχουν έάμεσες επιπτώσεις στη διαμόρφωση των κοινωνικών συνθηκών και του πολιτιστικού περιβάλλοντος.

Η πληρέστερη εκπαίδευση, εξ άλλου, του προσωπικού της επιχείρησης και η συμμετοχή του σε ένα κοινωνικό σύνολο πολιτιστικά αναπτυγμένο δημιουργεί την υποχρέωση ικανοποίησης μεγαλύτερου μέρους από το φάσμα των ανθρώπινων αναγκών. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται όχι μόνο από το ύψος της αμοιβής αλλά και από το ενδιαφέρον που παρουσιάζει η εργασία, τις εργασιακές συνθήκες, την προοπτική εξέλιξης κ.λπ.

### 3. Πολιτικό και Νομοθετικό Περιβάλλον.

Στο πλαίσιο πολιτικό και νομοθετικό περιβάλλον εντάσσεται η μορφή του πολιτεύματος, της κυβέρνησης και του νομοθετικού σώματος η πολιτική σταθερότητα, οι πολιτικές τάσεις, οι εκδηλώσεις βίας, η δημόσια τάξη, οι κανόνες των συναλλαγών, τα μέτρα οικονομικής πολιτικής, το κατώτερο επίπεδο μισθών, ο έλεγχος των τιμών, η απαγόρευση των απολύσεων, το φορολογικό σύστημα, οι προδιαγραφές των προϊόντων, η ασφάλιση των εργαζομένων κ.λπ.

Είναι φανερό ότι το πολιτικό και νομοθετικό περιβάλλον, μέσω των περιορισμών που θέτει, καθορίζει το πλαίσιο της επιχειρηματικής δράσης, τους όρους και τις προϋποθέσεις λειτουργίας των επιχειρήσεων, τον τρόπο και το κόστος παραγωγής, την κατανάλωση και αποταμίευση.

#### 4. Τεχνολογικό και Φυσικό Περιβάλλον.

Η τεχνολογία αποτελεί σύνθεση τεχνικών μέσων (μηχανικών, εξοπλισμού), επιστημονικών μεθόδων (οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας) και εμπειρίας που αφορά την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Ο βαθμός προσαρμογής αυτών των στοιχείων στις νεώτερες ανάγκες, συνθήκες και τάσεις δείχνει το μέτρο του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού και τη μορφή του τεχνολογικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Με την τεχνολογία γίνεται ορθολογικότερη εκμετάλλευση των δεδομένων της επιστήμης, επιτυγχάνεται η δημιουργία νέων αγαθών, επινοούνται νέες διαδικασίες κατασκευής, βελτιώνονται οι μέθοδοι παραγωγής και διανομής των αγαθών, γίνεται αποδοτικότερη η εκμετάλλευση των διαθέσιμων φυσικών πόρων.

Μεγάλη σημασία παρουσιάζουν και τα χαρακτηριστικά του φυσικού περιβάλλοντος που προσδιορίζονται από τη μορφολογία του εδάφους, το κλίμα και τους διαθέσιμους φυσικούς πόρους (μερικοί) από τους οποίους μπορεί να αποτελούν τις χρησιμοποιούμενες από την επιχείρηση πρώτες ύλες ή τις αναγκαίες πηγές ενέργειας.

Είναι αυτονόητο ότι το τεχνολογικό και φυσικό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα και με πολλούς τρόπους τη δομή της σύγχρονης επιχείρησης. Η επιχείρηση ωθείται σε αλλαγές της παραγωγικής διαδικασίας, ακολουθούνται μέθοδοι έντασης κεφαλαίου, οι εργασιακές σχέσεις λαμβάνουν διαφορετική ποιότητα, προσδιορίζεται ο προσφορότερος χώρος εγκατάστασης, επανακαθορίζεται το κόστος λειτουργίας και προμήθειας πρώτων υλών κ.λπ.

Σχετικά με όσα αναφέραμε για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης πρέπει στο σημείο αυτό να επισημάνουμε ότι λόγω των

περιορισμών που τίθενται από το περιβάλλον και των συνεχών μεταβολών στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του, η επιβίωση και ο βαθμός επιτυχίας εξαρτώνται από την ικανότητά της στη διάγνωση και πρόβλεψη του περιβάλλοντος.

Η πρόβλεψη του περιβάλλοντος ισοδυναμεί με εκτίμηση της μελλοντικής ζήτησης που θα διαμορφωθεί για τα προσφερόμενα προϊόντα ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η πρόβλεψη της ζήτησης, σαν συνισταμένη των μελλοντικών συνθηκών, αποτελεί τον δυνάμει κρίκο της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Έτσι, με την προετοιμασία βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων προβλέψεων, η επιχείρηση αποκτά τη βάση σύγκρισης των πραγματοποιούμενων συνθηκών προς τις προβλέψεις, αξιολογούνται οι αποκλίσεις και ασκείται ο έλεγχος με κατάλληλες προσαρμογές του προγραμματισμού της επιχείρησης.

Αυτή η εξάρτηση της ζήτησης από το εξωτερικό περιβάλλον παρίσταται ως εξής :

		Συνθήκες περιβάλλοντος
		Οικονομικές
		Κοινωνικές
		Πολιτιστικές
Επιχείρηση	Ζήτηση	Πολιτικές
	Πρόγραμμα	Νομοθετικές
	Παραγωγής	Τεχνολογικές
		Φυσικές

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ

Γιά να φτάσουμε στις σημερινές επιχειρήσεις χρειάστηκαν δύο αιώνες εξέλιξης. Η βιομηχανική επανάσταση, η ευρεία εφαρμογή της επιστήμης στη βιομηχανία, η μαζική παραγωγή, η καινούργια τεχνολογία οινέες εργασιακές συνθήκες και σχέσεις δημιουργούσαν πολύπλοκα προβλήματα στην εσωτερική δομή των επιχειρήσεων. Τα προβλήματα αυτά εκλήθει να επιλύσει η "οργανωτική θεωρία", δηλαδή το σύνολο των γνώσεων και συμπερασμάτων από την εμπειρία του ανθρώπου γύρω από τη διάρθρωση και λειτουργία των οικονομικών μονάδων.

Η ανάπτυξη της οργανωτικής θεωρίας πέρασε από διάφορα στάδια και εκφράστηκε κύρια με τις εξής μορφές:

Ι) Η "Γραφειοκρατία" και ο "ιδανικός τύπος" του WEBER.

Ο WEBER πίστευε ότι στην κοινωνία της εποχής του (1864-1920) ταίριαζε η οργανωτική μορφή της Γραφειοκρατίας αρκεί οι επιχειρήσεις να είχαν μεγάλο μέγεθος, οι περισσότεροι απασχολούμενοι να ήταν ανειδίκευτοι, να χρησιμοποιείτο σχετικά απλή τεχνολογία και να παρήγετο απλό προϊόν,

Σ' αυτές τις επιχειρήσεις ο WEBER ξεχώριζε πέντε κύρια χαρακτηριστικά, την κατανομή της εργασίας, τη συγκέντρωση της εξουσίας, το ορθολογικό πρόγραμμα δράσης προσωπικού, τους κανονισμούς και τα έγγραφα στοιχεία. Με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά ο WEBER κατάρτισε ένα αναλυτικό μοντέλο- πρότυπο των οικονομικών μονάδων που το αποκάλεσε "ιδανικό τύπο".

Αυτή η θεωρία είχε σκοπό να παράσχει τη δυνατότητα σύγκρισης της πραγματικής επίδοσης με ένα ιδανικό μοντέλο ώστε να εξακριβώνονται οι αποκλίσεις και να καταβάλλεται προσπάθεια διόρθωσής τους.

Ο "ιδανικός τύπος" ήταν ένα όργανο ανάλυσης που προσανατόλιζε τις επιχειρήσεις προς τον ορθολογισμό.

## 2) Οι "Λειτουργίες" του FAYOL.

Ο FAYOL δεν διατύπωσε κάποια ολοκληρωμένη θεωρία αλλά προσπάθησε να καταγράψει τα συμπεράσματά του από τη μακρόχρονη προσωπική εμπειρία που είχε στη διοίκηση. Η πεμπτούσια του έργου του συνίσταται στη λειτουργική υποδιαίρεση των διοικητικών δραστηριοτήτων στα στοιχεία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διοίκησης, του συντονισμού και του ελέγχου.

## 3) Οι τεχνικές του URWICK.

Ο URWICK ασπάστηκε πολλές απόψεις του WEBER και του FAYOL και ανέφερε με έμφαση τον ορθολογισμό, την επίδοση, την εξειδίκευση, τον συντονισμό και τη κατανομή της εργασίας. Βασικά στοιχεία των έργων του είναι η ανάλυση σχετικά με την έκταση της εποπτείας, τα περιγραμμικών-επιτελικών σχέσεων και η επίκλησή του για βελτιωμένες τεχνολογικές εφαρμογές.

## 4) Η κίνηση της "Επιστημονικής Διοίκησης".

Ο TAYLOR με την εργασία του "Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης" που δημοσιεύτηκε το 1911 έβαλε τη βάση του καλούμενου σύγχρονου μάνατζμεντ. Ο TAYLOR καθόρισε τέσσερις αρχές της Διοίκησης :

- 1) την αντικατάσταση των πρακτικών με επιστημονικές μεθόδους,
- 2) την επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων,
- 3) την συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους εργαζομένους,
- 4) την ισορροπία ευθύνης και στελεχών, δηλαδή την ισορροπη κατανομή ευθύνης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και των εργαζομένων έτσι ώστε τα στελέχη να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι εργαζόμενοι να εκτελούν.

Τις μεθόδους του TAYLOR ασπάστηκαν και ανέπτυξαν παραπέρα οι FRANK, GILBRETH, FORD, GANTT και FEMERSON.

## 5) Οι αρχές της Οργάνωσης.

Με τίτλο "Προοδευτική Βιομηχανία" οι MOONEY και REILLY δημοσίευσαν το 1931 την πρώτη ολοκληρωμένη οργανωτική θεωρία που παρουσιάστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες. Αυτή ήταν παράλληλη με τις θεωρίες των WEBER, FAYOL και URWICH με τη διαφορά ότι θεωρούσε σαν κινητήρια κινήτριά της δύναμη της οργάνωσης τον συντονισμό.

## 6. Η κίνηση των "Ανθρώπινων Σχέσεων".

Η κίνηση των Ανθρώπινων Σχέσεων άρχισε το 1927, κύρια από τον MAYO και τους ROETHLISBERGER και DICKSON, και έφερε ένα καινούργιο προσανατολισμό στη μελέτη της οργάνωσης. Η κίνηση αυτή στηρίχτηκε σε επιστήμες της συμπεριφοράς (κοινωνιολογία, ψυχολογία) και έδωσε σημασία στις ανθρώπινες διαθέσεις για την απόδοση των εργαζομένων και στο ψυχο-κοινωνικό κλίμα της επιχείρησης για την ανθρώπινη παρακίνηση.

### 7) Η σχολή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς.

Κύριοι εκφραστές της σχολής αυτής της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι οι FOLLETT, BARNARD και MAYO. Σ' αντίθεση με την άποψη των ανθρώπινων σχέσεων οι επιστήμονες της συμπεριφοράς είναι προσανατολισμένοι στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Θεωρούν, όμως, την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σαν το κυριότερο μέσο για την πραγμάτωση των στόχων.

### 8) Εμπειρική Σχολή.

Στις παραδοσιακές οργανωτικές θεωρίες εντάσσεται και η εμπειρική σχολή που στηρίζεται στην αρχή ότι με την εμπειρία και την έρευνα περιπτώσεων οργάνωσης από το παρελθόν είναι δυνατό να προκύψουν γενικεύσεις από το παρελθόν

Έτσι, μπορούν να συναχθούν οργανωτικοί κανόνες. Κύριοι εκπρόσωποι της σχολής αυτής θεωρούνται οι DALE, BEHLERT, FECHTNER και KRAHE.

### 9) Θεωρία των αποφάσεων.

Κεντρικά σημεία της θεωρίας των αποφάσεων είναι η πρόκληση της απόφασης και η ανάλυση της διαδικασίας λήψης αυτής, ώστε να καθίσταται δυνατή η επιλογή της καλύτερης μεταξύ πολλών εναλλακτικών λύσεων. Εκφραστές αυτής της θεωρίας είναι οι RAIGA, MAYSCHAK, STARR, KATONA, KOSIOL.

### 10) Μαθηματική Σχολή.

Οι CHURCHMAN, ACZEL, ARNO, GLOSKEY και TREJETHEN θεωρούν την οργάνωση της επιχείρησης σαν σύστημα μαθηματικών υποδειγμάτων και κατά την άποψή τους η οργάνωση είναι μιά λογική διαδικασία που μπορεί να εκφραστεί με την κατάρτιση μαθηματικών μοντέλων.

### II) Οι Οργανωτικοί Ουμανιστές.

Ο οργανωτικός ουμανισμός, με βασικούς υποστηρικτές του τους

σύγχρονους ερευνητές ARGYRIS, BENNIS, LIKERT επιδιώκει αλλαγές στη συμβατική δομή των εργασιακών σχέσεων και στο περιεχόμενο της εργασίας. Ο οργανωτικός ουμανισμός περιλαμβάνει όλες τις κινήσεις που έχουν φιλελεύθερο πνεύμα κι επιζητούν την απελευθέρωση των εργαζομένων από την καταπίεση και την ευκαιρία για αυτοδιοίκηση.

## 12) Η κίνηση των Συστημάτων.

Η διαδικασία των συστημάτων αναπτύχθηκε μέσα στη δεκαετία του 1960. Οι οργανισμοί βαθμιαία περιγράφονται σαν συστήματα που απορροφούν εισροές, τις επεξεργάζονται και παράγουν εκροές. Μ'άλλα λόγια τα οργανωτικά συστήματα μπορούν να θεωρηθούν πως αποτελούνται από αλληλεξαρτημένους παράγοντες που περιλαμβάνουν άτομα, ομάδες, στάσεις, κίνητρα, τυπική δομή, αλληλεπιδράσεις, στόχους, θέσεις και εξουσία.

Οι θιασώτες της θεωρίας των συστημάτων έχουν διαπιστώσει πως μιά αλλαγή σ'οποιοδήποτε παράγοντα μέσα στον οργανισμό έχει επιπτώσεις πάνω στα άλλα συστατικά του οργανισμού ή τα υποσυστήματα και για τ<sup>η</sup> καλύτερη κατανόηση των οργανωτικών διαδικασιών ερευνούν τα υποσυστήματα μέσα στον οργανισμό, τις σχέσεις μεταξύ των υποσυστημάτων και το πως τα υποσυστήματα αλληλεπιδρούν για να σχηματίσουν ένα πλήρες σύστημα.

Όλες οι παραπάνω θεωρίες για τη δομή των επιχειρήσεων μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις μεγάλες σχολές : την κλασική, τη νεοκλασική και τη σύγχρονη.

## I. Κλασική θεωρία.

Η κλασική θεωρία διαμορφώθηκε από τους WEBER, TAYLOR, MOONEY, REILEY, GULICK, JRWICK, BRECH και ALLEN. Η κλασική θεωρία ασχολείται περισσότερο με την ανατομία της τυπικής οργάνωσης, δηλαδή το ενδιαφέρον της επικεντρώνεται στις διαρθρωτικές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση. Σαν τυπική οργάνωση θεωρείται ένα σύστημα συντονισμένων δραστηριοτήτων μιάς ομάδας ανθρώπων που δουλεύουν συνεργατικά γιά ένα κοινό σκοπό κάτω από εξουσία και ηγεσία.

Τα βασικά σημεία της κλασικής θεωρίας είναι η κατανομή της εργασίας, η κλιμακωτή και λειτουργική διάταξη, η διάρθρωση και τα όρια εποπτείας:

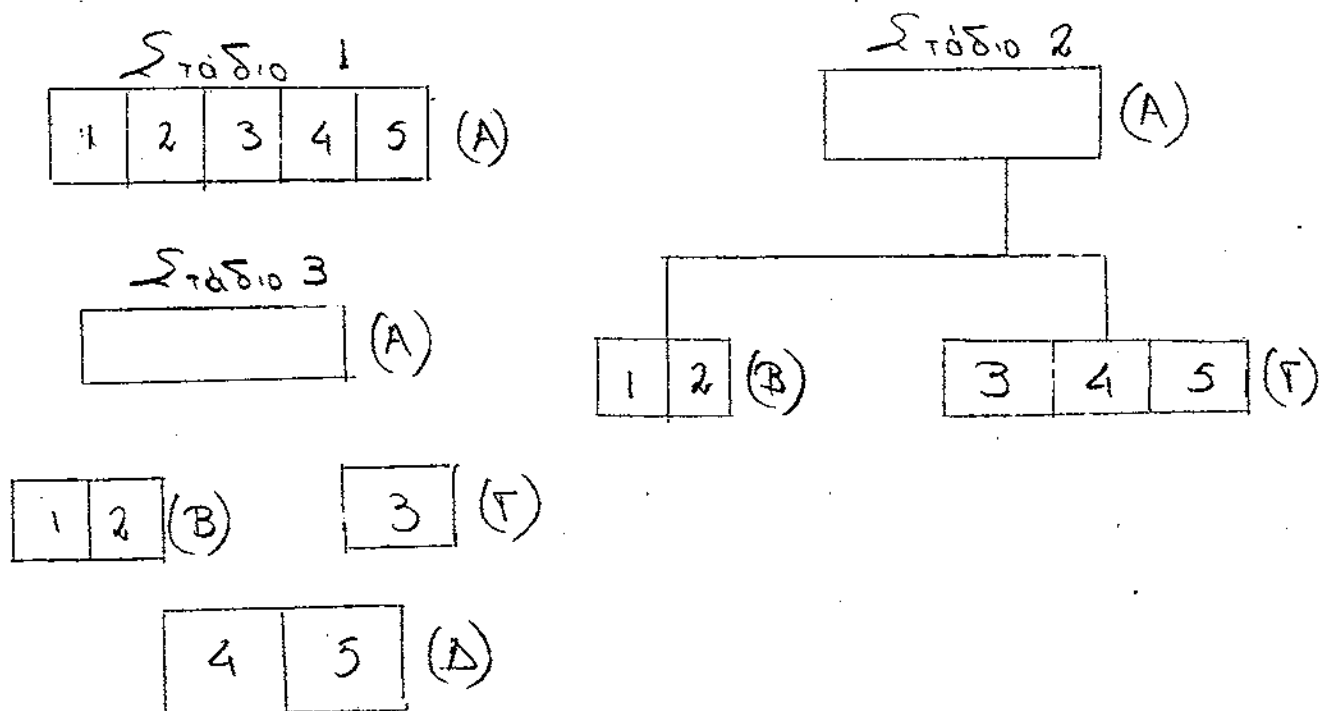
1. Η κατανομή της εργασίας. Αυτή αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο της κλασικής θεωρίας και η εξειδίκευση αφορά όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

2. Η κλιμακωτή και η λειτουργική διάταξη.

Η κλιμακωτή και η λειτουργική διάταξη είναι σχετική με τη κάθετη και οριζόντια ανάπτυξη της οργάνωσης της επιχείρησης.

Η κλιμακωτή διαδικασία αφορά τη πυραμίδα της ιεραρχίας και πραγματοποιείται με την εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης.

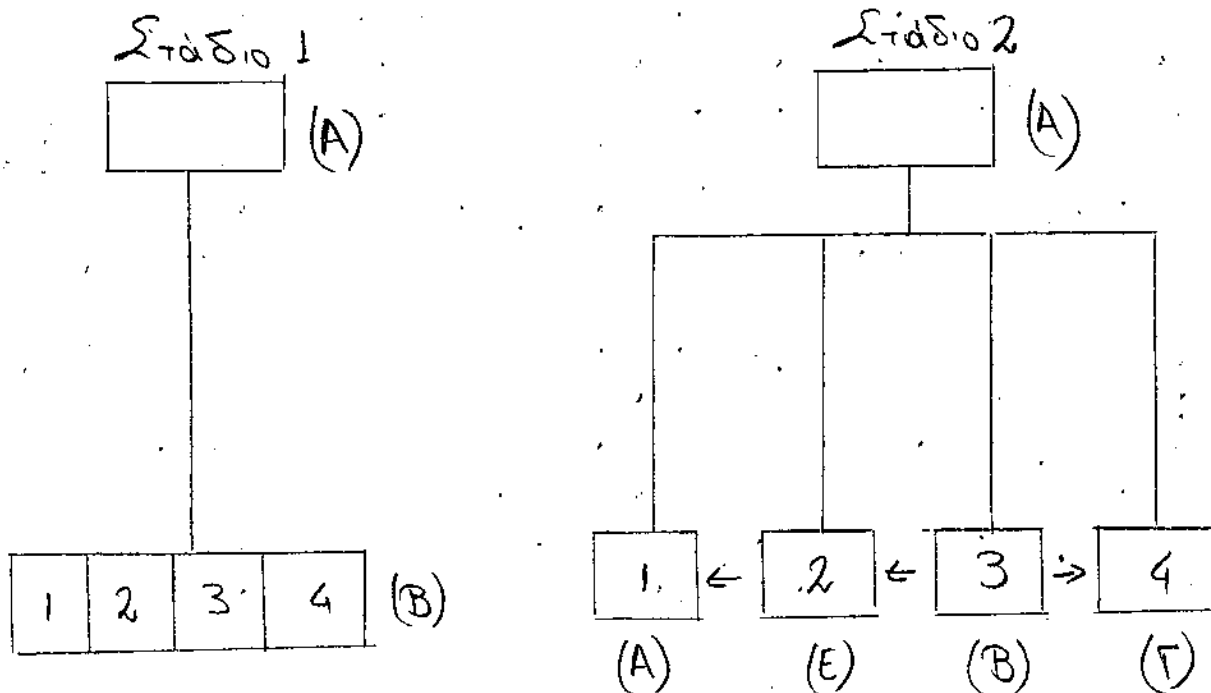
Διαγραμματικά μπορεί να παρασταθεί ως εξής :





Στο στάδιο I, υποθέτουμε ότι ο (Α) ξεκινάει με την ευθύνη για τις συγκεκριμένες εργασίες 1,2,3,4,5. Στο στάδιο 2 ο (Α) αναθέτει στον (Β) τις ευθύνες 1,2 και στον (5) τις 3,4,5. Στο στάδιο 3 ο (Γ) αναθέτει στον Δ τις εργασίες 4,5. Έτσι, μέσω της κλιμακωτής διαδικασίας, η οργάνωση αναπτύχθηκε κάθετα από ένα σε τρία ιεραρχικά επίπεδα.

Η λειτουργική διαδικασία είναι η μέθοδος οριζότιας ανάπτυξης της επιχείρησης. Η δυναμική της λειτουργικής διάταξης έγκειται στη κατανομή της εργασίας όπως δείχνει το ακόλουθο σχήμα.



Στο Στάδιο I ο(Α) προϊστάται του (Β) που έχει την ευθύνη για τις εργασίες 1,2,3,4. Με βάση την εξουσία του (Α) στο Στάδιο 2 τρεις από τις εργασίες που εκτελούσε ο (Β) χωρίζονται σε διαφορετικές αρμοδιότητες στην ίδια βαθμίδα κάτω από τους (Γ), (Δ) και (Ε). Έτσι, η δεύτερη βαθμίδα μεγάλωσε από μία θέση στο Στάδιο I σε τέσ-

σερις θέσεις στο στάδιο 2 μέσω της κατνομής της εργασίας από λειτουργική άποψη.

### 3. Διάρθρωση.

Η διάρθρωση είναι ένας όρος που αφορά τις σχέσεις ανάμεσα στις διάφορες δραστηριότητες που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση. Σκοπός της διάρθρωσης είναι η σωστή κατάξη των λειτουργιών ώστε οι σκοποί της επιχείρησης να μπορέσουν να επιτευχθούν αποτελεσματικά. Η διάρθρωση απαιτεί σύστημα και σχέδιο. Η κλασική θεωρία χρησιμοποιεί δύο βασικές δομές, τη γραμμική και την επιτελική. Η γραμμική είναι η ιεραρχική πυραμίδα ενώ η επιτελική περιλαμβάνει συνήθως δραστηριότητες που θεωρούνται βοηθητικές και συμβουλευτικές για την γραμμική διάρθρωση.

### 4. Όρια εποπτείας.

Η έννοια των ορίων εποπτείας αναφέρεται στον αριθμό των υφιστάμενων που μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά ένα ηγετικό στέλεχος και υπογραμμίζει τη συνθετότητα των ανθρώπινων και των λειτουργικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Η κλασική θεωρία έχει υποστεί οξεία κριτική. Έχει επικριθεί σαν μηχανιστική, ότι δηλ. ενδιαφέρεται για τη σχέση θυσιών και αποδόσεων και παραβλέπει γεντελώς τον ανθρώπινο παράγοντα, και επίσης ότι υποτιμά τον φυσιολογικό και ψυχολογικό παράγοντα στους εργαζόμενους και υπερτιμά τον υλικό. Οι επικριτές της κλασικής θεωρίας υποστηρίζουν ότι με τον καταμερισμό της εργασίας και με την προτυποποίηση της επέρχεται επιτάχυνση του ρυθμού της εργασίας και συνεχής καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας, ακόμη δε ότι η εκτέλεση απλών ομοιόμορφων και αμετάβλητων ενεργειών δημιουργεί αίσθημα μονοτονίας που προκαλεί οργανικές και ψυχικές βλάβες και υποβιβάζει το διανοητικό επίπεδο των εργαζομένων.

## 2. Νεοκλασική θεωρία.

Η Νεοκλασική θεωρία διαμορφώθηκε από τους HANTHORNE, MAYO, BAKKE, WHYTE, GARDNER, MOORE, DAVIS, MC GREGOR και DUBIN. Η Νεοκλασική σχολή προσπαθεί να ξεπεράσει μερικά από τα μειονεκτήματα της κλασικής προσθέτοντας διάφορες τροποποιήσεις με βάση τις επιστήμες της συμπεριφοράς. Υποστηρίζει ότι η ιδέα της οργάνωσης δεν μπορεί να περιοριστεί σε μία τυπική ρύθμιση της λειτουργίας των διαφόρων μηχανισμών στη βάση ενός προκαθορισμένου συστήματος διαδικασιών. Το κύριο ενδιαφέρον στρέφεται προς τους ανθρώπους, τη συμπεριφορά τους, τα κίνητρα των ενεργειών τους.

Πάντως, η τάση που επικρατεί στους οπαδούς της νεοκλασικής θεωρίας είναι να διορθώσουν τις αδυναμίες του κλασικού προτύπου χωρίς να υπάρχει διάθεση να το εγκαταλείψουν εντελώς.

Όσο αφορά στην "κατανομή της εργασίας" οι νεοκλασικοί υποστηρίζουν ότι ο εργαζόμενος κατηλώνεται σ' ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, η εργασία γίνεται απάνθρωπη και δεν προσφέρει ψυχολογική ικανοποίηση. Επίσης, η κατανομή της εργασίας δημιουργεί πολλούς και στενούς κύκλους ειδικοτήτων και κάνει πιο έντονη την ανάγκη διοικητικού συντονισμού ο οποίος με τη σειρά του απαιτεί διευρυμένη ικανότητα παρακίνησης των εργαζομένων πράγμα καθόλου εύκολο.

Σχετικά με τη "διάρθρωση" της κλασικής θεωρίας, οι νεοκλασικοί πιστεύουν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά ματαιώνει και τα πιο προσεγμένα οργανωτικά προγράμματα και ανατρέπει τις λογικές σχέσεις που στηρίζονται στη "διάρθρωση". Η νεοκλασική άποψη στηρίζεται στις προστριβές που υπάρχουν ανάμεσα σε άτομα που εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα και ειδικότερα ανάμεσα στα "γραμματικά" και τα "επιτελικά" στελέχη της κλασικής θεωρίας. Οι σπουδαιότεροι λόγοι για αυτές τις συγκρούσεις οφείλονται στις διαφορές ηλικίας και μόρφωσης, στις διαφορές στο είδος της εργασίας, στις διαφορετικές βλέψεις των στελεχών και στον ανταγωνισμό που επικρατεί.

Αναφορικά με τα "όρια εποπτείας" της κλασικής θεωρίας, οι νεοκλασικοί πιστεύουν ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τα κατά περίπτωση ικανοποιητικά ή μη ικανοποιητικά όρια εποπτείας δεν είναι οι συγκεκριμένοι αριθμοί των υφισταμένων αλλά :α) οι ατομικές διαφορές στην ικανότητα των ηγετικών στελεχών, β) η αποτελεσματικότητα των επικοινωνιών, γ) η αποτελεσματικότητα του τυπικού ελέγχου που ασκείται στις εκτελεστικές εργασίες και δ) η οργανωτική φιλοσοφία σχετικά με τη συγκέντρωση ή αποκέντρωση της εξουσίας.

### 3. Η Σύγχρονη Θεωρία.

Η σύγχρονη θεωρία αναφέρεται (Βασικά στο πρότυπο των συστημάτων που έκανε την εμφάνισή του γύρω στο 1960 και από τότε κατέκτησε κυρίαρχη θέση στη σκέψη και στη πρακτική της διοίκησης.

Τα πρότυπα συστημάτων αναφέρονται στην οργανωτική ανάπτυξη, στην οργανωτική συμπεριφορά, στα κοινωνικοτεχνικά συστήματα, στη βιομηχανική δυναμική, στην επιχειρησιακή έρευνα, στη στα συστήματα διοικητικών πληροφοριών, στα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού.

Κύριοι εκπρόσωποι της σχολής των συστημάτων είναι οι ARJYRIS, MARCH, SIMON, HAIRE, FORRESTER.

Ο όρος "σύστημα" υποδηλώνει ένα σύνολο ενεργητικών και αλληλεξαρτώμενων στοιχείων, ή συνδεδεμένων διαδικασιών, των οποίων οι αμοιβές επενέργειες συντίθεται, γιά να συμβάλουν στη πραγματοποίηση του ίδιου σκοπού.

Οι θεωρητικοί της σύγχρονης θεωρίας πιστεύουν ότι το βασικό στη λειτουργία μιάς επιχείρησης δεν είναι η τυπική δομή αυτής, ή οι συμπεριφορές και τα κίνητρα του κάθε εργαζόμενου, αλλά μάλλον η γνώση των αμοιβαίων (επιδράσεων μεταξύ των αναγκών, των σκοπών και των συμπεριφορών των ατόμων ή ομάδων και ολοκλήρης της επιχείρησης.

Το πρότυπο των συστημάτων επιτρέπει να δοθούν ολοκληρωμένες απαντήσεις σε ερωτήματα με τα οποία μάταια ασχολήθηκε η κλασική θεωρία, όπως:

- α) Ποιά είναι τα βασικά μέρη του συστήματος ;
- β) Ποιά είναι η φύση της αλληλεξάρτησής τους ;
- γ) Ποιές είναι οι κύριες διαδικασίες στο σύστημα που συνδέουν τα μέρη του και επιτρέπουν την αμοιβαία προσαρμογή τους ;
- δ) Ποιοί είναι οι στόχοι που επιδιώκει το σύστημα ;
- ε) Πώς αλληλοεπηρεάζονται τα συστήματα και το περιβάλλον τους ;

Το έργο της σύγχρονης θεωρίας είναι ακόμα στην ανάπτυξη του. Η κατανόηση της ανθρώπινης οργάνωσης προϋποθέτει δημιουργική σύνθεση πολυάριθμων εμπειρικών δεδομένων, μεγάλο βαθμό απαγωγικής σκέψης και εκτίμηση των αξιών του ατόμου και γτης κοινωνίας. Η τποτοποθέτηση αυτών των στοιχείων μέσα σ' ένα πλαίσιο ενιαίο και πρακτικά χρήσιμο είναι ο προσανατολισμός της θεωρίας των συστημάτων.

Ένα βασικό ζήτημα που πρέπει να αναφερθεί είναι τα μέρη από τα οποία αποτελείται ένα σύστημα. Το πρώτο μέρος του συστήματος είναι η προσωπικότητα του ατόμου που στοιχεία της είναι τα κίνητρα και οι στάσεις. Το δεύτερο μέρος είναι η τυπική διάταξη των θέσεων εργασίας που συνήθως ονομάζεται τυπική οργάνωση. Το τρίτο μέρος είναι η μικρή ομάδα. Το τέταρτο μέρος είναι η διάταξη των κοινωνικών θέσεων και των ρόλων. Μέσα σε οποιαδήποτε τυπική οργάνωση η κοινωνική θέση και ο ρόλος των διαφόρων θέσεων είναι ενταγμένος μέσα στην ιεραρχία και συνδέονται στενά με τη δύναμη, την επιρροή, την εξουσία, και την ηγεσία. Το πέμπτο μέρος είναι το υλικό περιβάλλον που μέσα του εκτελούνται οι εργασίες, καθώς και οι τεχνικοοικονομικοί παράγοντες που συνδέουν τις διάφορες θέσεις εργασίας μεταξύ τους.

Μέσα στο καθένα από τα παραπάνω μέρη υπάρχουν αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στις μονάδες που τα αποτελούν—άτομα με άτομα, μικρές ομάδες με μικρές ομάδες κ.λπ.—και που ο κύριος λόγος τους είναι η κατανομή της εργασίας, η εξειδίκευση. Οι διαδικασίες που τα συνδέουν είναι η επικοινωνία, η ισορροπία και οι αποφάσεις.

Επίσης, όπως οι μονάδες μέσα στα μέρη (υποσυστήματα) έτσι και τα ίδια τα μέρη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Το άτομο έχει απαιτήσεις από τη θέση που κατέχει αλλά και η θέση έχει απαιτήσεις από το άτομο σχετικά με την επίδοσή του. Όπως λέει ο ARJYRIS, υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στις απαιτήσεις του ατόμου και της θέσης. Γι αυτό το μέσο ώριμο άτομο δεν βρίσκει εργασία ή δεν βρίσκει στην εργασία του αρκετές ικανοποιήσεις και γι αυτό δημιουργούνται οι άτυπες σχέσεις.

Η λύση δίνεται με την τροποποίηση της συμπεριφοράς και των δύο μερών.

Όπως προκύπτει από τα προαναφερθέντα η συνολική δομή διαιρείται σε υποσυστήματα που διέπονται από εσωτερικούς νόμους.

Η σύγχρονη θεωρία, εκτός από το πρότυπο των συστημάτων, έχει και το πρότυπο της εξάρτησης. Το μόντελο της εξάρτησης είναι λογική προέκταση της μεθόδου των συστημάτων και δίνει νέα διάσταση σ' αυτή. Προσπαθεί να κατανοήσει τόσο τις σχέσεις μεταξύ των υποσυστημάτων όσο και ανάμεσα στην οικονομική μονάδα και στο περιβάλλον της δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Οι βασικές θεωρίες του μοντέλου της εξάρτησης είναι:

α) Δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος καλύτερος τρόπος διαμόρφωσης της δομής της επιχείρησης αλλά όλα είναι περιστασιακά. β) Αφού η οργανωτική και διοικητική πρακτική είναι περιστασιακή, τα ηγετικά στελέχη πρέπει να αξιολογούν τις διαγνωστικές τους ικανότητες για να βρίσκουν σε κάθε περίπτωση τι πρέπει να κάνουν.

Η μέθοδος της εξάρτησης, είναι γεγονός, έχει φτωχό περιεχόμενο. Δεν πρέπει όμως να αγνοηθεί γιατί είναι η πρώτη προσπάθεια για τη διερεύνηση της αλληλεπίδρασης των συστημάτων με το περιβάλλον τους.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- 1) Χ.Κανελλόπουλου: Οργανωτική Θεωρία, Ευρωτύπ Α.Ε.
- 2) Π.Αθανασόπουλος-Χ.Αθανασούλης: Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική Διοικητική, Πειραιάς, 1985.
- 3) Α.Νικολάου-Σμοκοβίτη: Νέοι θεσμοί στις εργασιακές σχέσεις, Πειραιάς, 1986.
- 4) Π.Μάλλιαρης: Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Πειραιάς, 1985.
- 5) Κ.Βούτση: Γενικό Εμπορικό Δίκαιο, Αθήνα.
- 6) Κ.Βούτση: Προστασία της επιχείρησης, Αθήνα, 1987.
- 7) Κ.Βούτση: Εταιρεία Εμπορικού Δικαίου, Αθήνα, 1986.
- 8) Γ.Φιλιππάτος-Π.Αθανασόπουλος: Εισαγωγή στη χρηματοοικονομική Διοικητική, Αθήνα, 1985.
- 9) Σ.Καρβούνη: Εισαγωγή στην Οργανωτική των Εργοστασίων.
- 10) R.LIPSEY: AN INTRODUCTION TO POSITIVE ECONOMICS.
- 11) C.FERGUSON: MICROECONOMIC THEORY
- 12) Π.Παυλόπουλου: Οικονομική Θεωρία.
- 13) H.HUNKER: INDUSTRIAL DEVELOPMENT.
- 14) Δεύτερο Πανελλήνιο Συνέδριο Στελεχών Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1983.
- 15) Χ.Τζεϊνής: Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων, Αθήνα, 1984.
- 16) Ν.Σκουλάς: Η ανθρώπινη διοίκηση, Αθήνα, 1983.
- 17) Δ.Ναζλή: Βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, Αθήνα.
- 18) Σ.Μπούκη: Μάνατζμεντ, οι λειτουργίες και ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα, Αθήνα, 1985.
- 19) N.BOGOMOLOVA: HUMAN RELATIONS, MOSCOW.
- 20) Ομαδικά κίνητρα και παραγωγικότητα, SMALL BUSINESS MONITORING AND RESEARCH, 1984.
- 21) Κ.Μαλίσσος: Παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα, Αθήνα
- 22) Σ.Ζευγαρίδη: Οργάνωση και μέθοδοι, 1985.
- 23) Α/Τσακλαγκάνος: Οικονομική των επιχειρήσεων, 1985.



- 24) J. CHEVALIER : Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων, 1970
- 25) M. LEHMANN : Γενική Οικονομική Επιχειρήσεων, 1980
- 26) F. KOSIOL : Οργάνωση Επιχειρήσεων, Γαλλία
- 27) J. CHANALIER : Οργάνωση εργασίας, Πάμισος
- 28) Κ. Καλογήρου : Ανθρώπινα σχέσεις στο χώρο εργασίας, 1979
- 29) Χ. Κανελλόπουλου : Αξιολόγηση προσωπικού, 1979
- 30) Γ. Μαντές : Διαγνωστικός έλεγχος μάνατζμεντ, 1984
- 31) Α. Κεφαλάς-Γ. Μαντές : Το μάνατζμεντ σήμερα, 1984
- 32) Α. Κεφαλάς-Γ. Μαντές : Οργάνωση και Διοίκηση, 1984
- 33) Μάνατζμεντ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων, CANADIAN FEDERATION OF INDEPENDENT BUSINESS, 1984
- 34) J. DUBOIS : Ψυχολογία των ομάδων και διοίκηση των επιχειρήσεων, 1979
- 35) G. PEDRAJLIO : Σύγχρονοι μέθοδοι οργάνωσης και μάνατζμεντ, Πάμισος
- 36) P. ALBON : Επιχείρησης και ανθρώπινα προβλήματα, 1978, Πάμισος
- 37) H. FREMONT-M. VALENTIN : Εργονομία, ο άνθρωπος και η εργασία, Πάμισος
- 38) R. RAVEL : Η ανάπτυξη της επιχείρησης, Πάμισος
- 39) Δ. Ξουρή : Επιχείρηση και περιβάλλον, GUTENBERG
- 40) Χ. Τζερίνης : Εργασιακές σχέσεις και ανάπτυξη, Αθήνα, 1984
- 41) Α. Λιαρμακόπουλος : Οργανωτική και διοικητική δομή των επιχειρήσεων, Αθήνα, 1978
- 42) Α. Τσακλαγιάνος : Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ, Θεσ/κη
- 43) Ε. Λεβάντη : Προσωπική εταιρεία, 1977, 1985
- 44) Θ. Κόντη : Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1981
- 45) Χ. Κανελλόπουλος : Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, Πειραιάς, 1985

Α Ρ Θ Ρ Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- 1) Γ.Παπακωνσταντίνου : Η σημασία της επιμόρφωσης των εργαζομένων  
Ο.Τ. Φ. 21, 1982
- 2) Χ.Νταμιτσόπουλος : Η ορθολογική οργάνωση των επιχειρήσεων  
Ο.Τ. Φ. 24, 1982
- 3) Δ.Μπουραντάς : Χρήσιμες εντολές για τον αποτελεσματικό  
πρόϊστάμενο Ο.Τ. Φ. 40, 1983
- 4) Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση επιχειρήσεων,  
Ο.Τ. Φ. 41, 1984
- 5) Χ.Κανελλόπουλος : Η αξιολόγηση προσωπικού και στελεχών,  
Ο.Τ. Φ. 21, 1986
- 6) Ι.Φσιαλαγκάκος : Ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση  
Ο.Τ. Φ. 23, 1986
- 7) Σ.Χιωτάκη : Ο χαρισματικός ηγέτης, 1986

