

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (Σ.Δ.Ο.)  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η   Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Η ΣΧΕΣΗ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΠΟΥ ΕΧΕΙ  
ΑΝΑΠΤΥΧΘΕΙ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ.

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ:  
ΔΗΜΗΤΡΟΥΚΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:  
ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ  
ΣΠΑΝΟΜΑΡΚΙΔΗ ΚΟΝΔΥΛΙΑ  
ΣΧΕΤΑΚΗ ΚΑΤΕΡΙΝΑ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 1997



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΣΕΛ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
----------------	---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

#### ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 Έννοια της επιχείρησης .....	3
1.2 Χαρακτηριστικά, γνωρίσματα της επιχείρησης .....	5
1.2.1 Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις .....	6
1.2.2 Οι πρώτες και βοηθητικές ύλες .....	6
1.2.3 Οι άνθρωποι .....	6
1.2.4 Το χρήμα .....	8
1.2.5 Η ενημέρωση και οι πληροφορίες .....	8
1.2.6 Η τεχνολογία .....	10
1.3 Η δομή της επιχείρησης .....	11
1.4 Ο στόχος ή οι στόχοι της επιχείρησης .....	14
1.4.1 Η πρώτη θέση .....	15
1.4.1.1 Το κέρδος μόνος στόχος .....	16
1.4.1.2 Οι προϋποθέσεις που τη στηρίζουν .....	17
1.4.1.3 Οι λόγοι που την απορρίπτουν .....	19
1.4.2 Η δεύτερη θέση .....	21

1.4.2.1	Επιδίωξη πολλών στόχων	.....21
1.4.2.2	Οι στόχοι	.....23
1.4.3	Η πολυμορφία των στόχων	.....24
1.5	Κατηγορίες των επιχειρήσεων	.....28
1.5.1	Ανάλογα με το αντικείμενο απασχόλησης	.....28
1.5.2	Ανάλογα με το φορέα τους	.....30
1.5.3	Ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν	.....38
1.5.4	Ανάλογα με το μέγεθός τους	.....40

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥΣ

2.1	Η γενική θεωρία των συστημάτων	.....43
2.2	Η επιχείρηση - σύστημα	.....46
2.2.1	Έννοια και περιεχόμενο	.....46
2.2.2	Ιδιότητες του συστήματος επιχείρησης	.....50
2.3	Διακρίσεις του περιβάλλοντος	.....53
2.3.1	Φυσικό - οικολογικό περιβάλλον	.....53
2.3.2	Οικονομικό περιβάλλον	.....55
2.3.3	Τεχνολογικό περιβάλλον	.....66
2.3.4	Κοινωνικό περιβάλλον	.....71
2.3.5	Πολιτικό - Νομοθετικό περιβάλλον	.....74

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3.1	Οι ανάγκες των εργαζομένων (θεωρία Maslow)	82
3.2	Ανθρώπινη αξιοπρέπεια	88
3.3	Η διαδικασία της υποκίνησης	89
3.4	Η θεωρία των δύο παραγόντων (θεωρία F. Herzberg)	94

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### Η ΟΜΑΔΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

4.1	Ορισμός, χαρακτηριστικά και διακρίσεις των μικρών ομάδων	98
4.2	Είδη αναγκών που ικανοποιούν οι μικρές ομάδες	103
4.3	Παράγοντες που επιδρούν στην εκπλήρωση των οργανω- τικών στόχων ή των προσωπικών αναγκών των μελών των ομάδων	105
4.4	Συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων	110
4.5	Διοίκηση μέσω της άτυπης οργάνωσης	115

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΗΓΕΣΙΑ

5.1	Έννοια της ηγεσίας	119
-----	--------------------	-----

5.2	Ο διευθυντής μέσα στην επιχείρηση .....	124
5.3	Ο κοινωνικός ρόλος του διευθυντή .....	126
5.4	Ο διευθυντής συμμετέχει στην εξωτερική ροή της εργασίας ..	127
5.5	Ο διευθυντής ηγείται στους υφισταμένους .....	130
5.6	Ο διευθυντής ρυθμίζει τις δραστηριότητες των άλλων .....	131

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ, ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

6.1	Το "ψυχοκοινωνικό συμβόλαιο" .....	136
6.2	Η σημασία του ατόμου μέσα στην επιχείρηση είναι τεράστια .....	138
6.3	Ο ρόλος του διευθυντή .....	140
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....		143

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα πλαίσια της πτυχιακής αυτής εργασίας επιδιώκουμε να εξετάσουμε την σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης που δημιουργείται ανάμεσα στις επιχειρήσεις, στα άτομα που εργάζονται μέσα σ' αυτές και στη κοινωνία, στο γενικότερο κοινωνικό σύνολο που περιβάλλει την επιχείρηση.

Από τους οικονομικούς οργανισμούς επιλέξαμε να εξετάσουμε την επιχείρηση, επειδή διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά των οικονομικών μονάδων και επιπλέον διακρίνεται από μία ποικιλομορφία στόχων, με ιδιαίτερο βάρος στο κέρδος, που αποτελεί βασικό στοιχείο καθορισμού της συμπεριφοράς της.

Η εργασία χωρίζεται σε έξι κεφάλαια,

Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζουμε την επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά της, τα στοιχεία που συγκροτούν τη δομή της, τους στόχους της καθώς και τις διακρίσεις των επιχειρήσεων ανάλογα με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζουμε την επιχείρηση σαν σύστημα και το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται, ενεργεί και ασκεί τη λειτουργία της.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζουμε το άτομο μέσα στην επιχείρηση, τις ανάγκες του και τις θεωρίες γύρω από την υπόκλιση του εργαζόμενου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζουμε το άτομο μέσα στην ομάδα, τη συμπεριφορά του, τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ομάδων και τις ανάγκες που ικανοποιούν οι ομάδες.

Στο πέμπτο κεφάλαιο εξετάζουμε την ηγεσία της επιχείρησης, το ρόλο της, τη συμμετοχή στη ροή της εργασίας, τις σχέσεις της με τους υφιστάμενους.

Τέλος στο τελευταίο κεφάλαιο εξετάζουμε πλέον συμπερασματικά τις σχέσεις επιχείρησης, ατόμου και κοινωνίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μια συστηματική προσπάθεια που, μέχρι σήμερα, έγινε στην Οικονομική των Εκμεταλλεύσεων και Επιχειρήσεων, με σκοπό να βρεθεί ένας ορισμός που να περιέχει εννοιολογικά τον όρο "Επιχείρηση" και να γίνει αποδεκτός, δεν κατέληξε σε ομοφωνία. Κι αυτό γιατί η επιχείρηση αποτελεί στην πραγματικότητα ένα πολύπλοκο και δυναμικό παραγωγικό κοινωνικό σύστημα, που είναι αδύνατο να περιγραφεί σ' όλη του την έκταση και να περιληφθεί σ' ένα ορισμό. Το πόρισμα όλης αυτής της προσπάθειας είναι ότι όλοι οι ορισμοί εκφράζουν κάτι το ουσιαστικό για επιχείρηση αλλά δεν καθορίζουν την ίδια την ουσία της. Κάθε ορισμός απεικονίζει μια όψη μιας πολύμορφης πραγματικότητας, που είναι η Επιχείρηση σήμερα. Γενικά η πείρα και η επιστήμη έχουν καταδείξει ότι κάθε ορισμός είναι αυθαίρετος.

Πάντως από την άποψη της Οικονομικής των Επιχειρήσεων - διότι δρουν στον επιχειρησιακό χώρο πολλές επιστήμες που έχουν την επιχείρηση σαν αντικείμενό τους, π.χ. η κοινωνική ψυχολογία, η



επιστήμη της συμπεριφοράς, κ.α. κι από την κοινωνική επιστήμη η επιχείρηση λ.χ. χαρακτηρίζεται σαν "κοινωνικό σύστημα" ή σαν "κοινωνική οργάνωση" κ.λ.π. - η επιχείρηση χαρακτηρίζεται σαν "παραγωγικό κοινωνικό σύστημα" και μελετείται σαν "Οικονομική μονάδα".

Οικονομική Μονάδα νοείται κάθε συγκεκριμένος συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής ( φύση – κεφαλαίου – εργασίας ) με τον οποίο πραγματοποιείται η παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών και η κάλυψη ανθρώπινων αναγκών.

Κάθε οικονομική μονάδα λειτουργεί βάσει της οικονομικής αρχής. Σύμφωνα με την αρχή αυτή όλες οι λειτουργίες που συντελούνται μέσα στην οικονομική μονάδα πρέπει να συμβάλλουν στην εξυπηρέτηση, στην υλοποίηση δηλαδή των στόχων της με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος παραγωγής.

Εκείνη η οικονομική μονάδα, όμως που σαν βασικό κύριο και πρωτεύοντα στόχο έχει τη μεγιστοποίηση του κέρδους είναι η Επιχείρηση.

Βάσει των ανωτέρω λοιπόν επιχείρηση είναι εκείνη η οικονομική μονάδα που με συστηματικό συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής αναλαμβάνει τον κίνδυνο παραγωγής και διάθεσης αγαθών ή παροχής υπηρεσιών, με βασικό σκοπό την πραγματοποίηση του μέγιστου δυνατού κέρδους.

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, η επιχείρηση - οικονομική μονάδα - σαν εμπειρικό φαινόμενο είναι ένα πολύπλοκο παραγωγικό κοινωνικό

σύστημα. Η επιχείρηση βρίσκεται σε διαρκή εξάρτηση και σχέση αλληλεπίδρασης με τον κόσμο, που την περιβάλλει. Η επιχειρησιακή δράση της στον επιχειρησιακό χώρο εκφράζει φαινόμενα με πολυδιάστατες όψεις λ.χ. οικονομικά, τεχνολογικά, κοινωνικά, κ.α.

Έτσι ένα βιοτεχνικό εργαστήριο, μια βιομηχανία, μια αγροτική εκμετάλλευση, ένα εμπορικό κατάστημα, μια τράπεζα, ένα ξενοδοχείο, ένα εστιατόριο, αποτελούν όλα επιχείρηση.

Με τις επιχειρήσεις παράγεται κάθε αγαθό και υπηρεσία, με τα οποία γίνεται κάλυψη των ποικίλων αναγκών των ανθρώπων που ζουν στην κοινωνία μέσα στην οποία δρουν.

Για να γίνει κατανοητή και πλήρης η εννοιολογική απόδοση του όρου " Επιχείρηση – Οικονομική Μονάδα " και να αποδοθεί λειτουργικά, είναι ανάγκη να δούμε τα στοιχεία που τη συγκροτούν και τα πιο χαρακτηριστικά της γνωρίσματα.

## **1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ, ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

Τα βασικά στοιχεία που συγκροτούν μια επιχείρηση είναι:

### **1.2.1 Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις**

Κτίρια, μηχανήματα που τα χρησιμοποιεί για την παραγωγή των αγαθών ή υπηρεσιών που παράγει, ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις, υγρά καύσιμα κι άλλα που κινούν την παραγωγική διαδικασία, σύγχρονη τεχνολογία κ.α.

### **1.2.2 Οι πρώτες και βοηθητικές ύλες**

Οι πρώτες και βοηθητικές ύλες που τροφοδοτούν τις παραγωγικές εγκαταστάσεις και υφίστανται μια επεξεργασία σε μια συνεχή ροή μέσα στο παραγωγικό κύκλωμα και τελικά αποτελούν τα παραγόμενα προϊόντα και την εκροή προς τη κοινωνία, όταν βγουν από το παραγωγικό κύκλωμά της.

### **1.2.3 Οι άνθρωποι**

Το ανθρώπινο δυναμικό, ο ανθρώπινος παράγοντας κάθε επιχείρησης. Οι άνθρωποι είναι ο ζωντανός συντελεστής της παραγωγής, που αξιοποιεί τα πάντα μέσα στην επιχείρηση. Είναι το μόνο έμπυχο και το πιο δυναμικό στοιχείο της. Η επιστήμη και η

εμπειρία αποδείξανε ότι το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης δεν είναι ένας ανόργανος όχλος ατόμων. Η εργασία μέσα σε μία Οικονομική Μονάδα είναι συλλογική και δεν καθορίζεται από τα ατομικά συμφέροντα κάθε ατόμου, αλλά αντίθετα το αίσθημά του να ανήκει κανείς σε μία ομάδα, αποτελεί το πιο σπουδαίο κίνητρο ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η συνεργία αυτή πάντως προϋποθέτει την ύπαρξη κοινωνικού ορθολογισμού, που εκφράζεται με τις καλές ανθρώπινες σχέσεις και τη βελτίωση της στάθμης του καλού κοινωνικού κλίματος στο χώρο της εργασίας.

Βέβαια υπάρχουν τα συναισθήματα και οι ατομικές επιθυμίες, η βούληση και η πρωτοβουλία, οι συνήθειες και τα κίνητρα, οι αξίες και οι προσδοκίες κάθε εργαζόμενου. Αυτά ρυθμίζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού της. Καθένας όμως, αποτελεί οργανικό μέλος της Επιχείρησης με κάποια αρμοδιότητα, εργασία κι εξουσία, για να επιτευχθεί το παραγωγικό λειτούργημά της. Γι' αυτό σήμερα αποδίδεται μεγάλη σπουδαιότητα και σημασία στον Ανθρώπινο παράγοντα της Επιχείρησης.

Η επιχείρηση είναι μια "κοινωνική οργάνωση" και το εργατικό δυναμικό είναι ένας δυναμικός παράγοντας του κυκλώματος παραγωγής.

#### 1.2.4 Το χρήμα.

Το χρήμα είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση. Είναι δύναμη και εξουσία στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Με το χρήμα μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει τα μέσα παραγωγής, τη νέα τεχνολογία, να πληρώσει το άριστο προσωπικό, να αγοράσει τις πρώτες ύλες, την ενέργεια, τις πληροφορίες, την οργάνωσή της κ.α.

Η ύπαρξη της χρηματικής ρευστότητας αποτελεί βασικό στοιχείο της Επιχείρησης, ώστε να πραγματοποιηθεί δίχως εμπόδια η λειτουργία του παραγωγικού κυκλώματός της. Βέβαια μπορεί να προσφύγει στον ξένο δανεισμό. Μα η προσφυγή στον δανεισμό ξένου κεφαλαίου σημαίνει μείωση της οικονομικής ανεξαρτησίας της επιχείρησης. Γιατί δίνει τη δυνατότητα σε τρίτους – ξένους – να ασκούν έλεγχο στην επιχειρησιακή συμπεριφορά της. Η οικονομική ανεξαρτησία και η αυτοτέλεια είναι βασικά στοιχεία για την επιχείρηση. Το δικό της χρήμα μόνο, μπορεί να εξασφαλίσει και την οικονομική ανεξαρτησία και την αυτοτέλειά της μέσα στον επαγγελματικό χώρο.

#### 1.2.5 Η ενημέρωση και οι πληροφορίες

Η ενημέρωση της διοίκησης – ηγεσίας της επιχείρησης με τις

πληροφορίες, που αναφέρονται στη συμπεριφορά όλων εκείνων από τους παράγοντες, που έχουν σχέση με τον εσωτερικό και εξωτερικό κόσμο της, είναι ένα βασικό στοιχείο της επιχείρησης. Μ' αυτές θα διαμορφώσει η ηγεσία της, την επιχειρησιακή της συμπεριφορά στον επιχειρηματικό χώρο, που είναι η κοινωνία μέσα στην οποία δρα, για να πετύχει, να επιβιώσει και να πραγματοποιήσει τους επιχειρηματικούς στόχους της. Γιατί η συλλογή πληροφοριών, η επεξεργασία, η αξιολόγηση και η κατάλληλη διαβίβασή τους στους φορείς λήψης αποφάσεων, όλα αυτά συνιστούν τη επικοινωνιακή όψη του παραγωγικού κυκλώματος της επιχείρησης. Είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό της γνώρισμα. Δίχως αυτό, είναι δύσκολο να προσαρμοστεί στο περιβάλλον.

Είναι ένας μηχανισμός αυτοπροσαρμογής. Και όσο μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής διαθέτει κάθε επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη δυνατότητα επιβίωσης έχει. Σε περιπτώσεις αδυναμίας προσαρμογής στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, το βιολογικό τέλος της επιχείρησης είναι αναπόφευκτο.

Με τις πληροφορίες και την ενημέρωση συντελείται μια συνεχής σύνδεση του επιχειρησιακού χώρου και του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικολογικές συνθήκες) με μια συνεχή ανταλλαγή εισροών και εκροών, όπου στηρίζεται η λήψη ορθολογικών επιχειρησιακών αποφάσεων, η αμοιβαία επίδραση και αλληλεξάρτηση της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.

Η επιχείρηση ξεκινάει από μια κατηγορία εισροών ( διαθέσιμοι παραγωγικοί πόροι ) και επιδιώκει ορισμένες εκροές ( προϊόντα, αγαθά ή υπηρεσίες ). Αυτό πραγματοποιείται σωστά, με τις πληροφορίες και το ορθολογικά προγραμματισμένο της παραγωγικό της κύκλωμα.

Μόνο που μερικές φορές το κόστος της ενημέρωσης είναι αρκετά υψηλό που να μπαίνει το ερώτημα, κατά πόσο μπορεί η επιχείρηση να πληρώσει αυτή τη δαπάνη, με το σκοπό να έχει πληροφορίες που η πρακτική τους σημασία στο χώρο της επιχειρησιακής δράσης είναι μικρή. Οπότε και απορρίπτεται.

Η λειτουργία εφοδιασμού του παραγωγικού κυκλώματος, κάθε επιχείρησης, με τις απαραίτητες εισροές ( πρώτες ύλες, βοηθητικές ύλες, εργατικό δυναμικό, μηχανές κ.α. ) και η λειτουργία διάθεσης των προϊόντων της αποτελούν δραστηριότητες που λαβαίνουν χώρα στο επιχειρησιακό της περιβάλλον.

Η επίδραση του πάνω στη βιολογική επιβίωση της είναι μεγάλη. Η ενημέρωσή λοιπόν, και οι πληροφορίες για τον επιχειρησιακό χώρο που δρα είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο της ύπαρξής της.

#### 1.2.6 Η τεχνολογία

Η νέα τεχνολογία είναι και αυτή ένα βασικό στοιχείο της σύγχρονης επιχείρησης. Η επιχείρηση δίχως γη σύγχρονη τεχνολογία είναι

δύσκολο να επιβιώσει βιολογικά. Η εισροή της τεχνολογίας είναι ένα βασικό νέο στοιχείο για την επιχείρηση. Για την αποτελεσματική διεξαγωγή της παραγωγικής διαδικασίας είναι απαραίτητη η νέα τεχνολογία. Η τεχνική πρόοδος είναι σήμερα βασικό χαρακτηριστικό της Επιχείρησης. Οι εισροές (πρώτες ύλες, βοηθητικές ύλες, ανθρώπινη παρουσία, μέθοδοι παραγωγής, νέες μηχανές, οργανωμένα λογιστήρια, στατιστικά στοιχεία κ.λ.π.) αποτελούν μεγέθη τεχνολογικής φύσης. Οι εκροές (παλιά και νέα προϊόντα παλιές και νέες αγορές, παλιοί και νέοι πελάτες και αυτό το Marketing, κ.α.) αποτελούν κι αυτά μεγέθη τεχνολογικής φύσης.

Η τεχνική υπήρξε πάντοτε ένας μεγάλος βαθμός του ανθρώπου, που τον βοήθησε να επιβιώσει βιολογικά στο περιβάλλον του. Και η επιστήμη και η εμπειρία έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα για τις επιχειρήσεις, ότι η προσπάθεια διαβίωσής τους αποτελεί το πιο βασικό κίνητρο συμπεριφοράς. Η τεχνολογία, λοιπόν, είναι και αυτή βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα και στοιχείο κάθε επιχείρησης.

### **1.3 Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Το πλαίσιο της επιχείρησης μέσα στο οποίο κατανέμονται χωροταξικά τα διάφορα στοιχεία του παραγωγικού κυκλώματος –

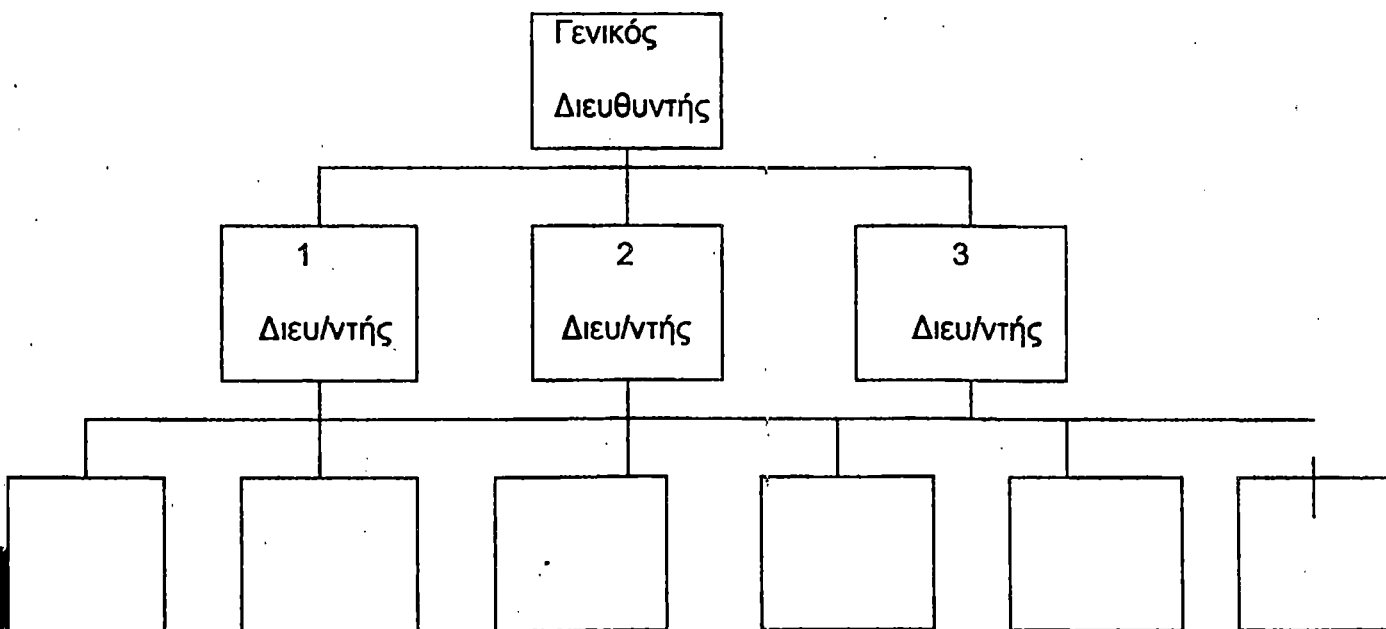


εισροές – εκροές – αποτελεί τη δομή της.

Με τη δομή νοούμε την οργάνωση κατά χώρο. Γίνεται η οργανική διάταξη των στοιχείων του παραγωγικού κυκλώματος κατά θέσεις εργασίας και έργου.

Σε κάθε επιχείρηση παρατηρείται ένας διαχωρισμός ανάμεσα σ' αυτούς που παίρνουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις (το όργανο που ονομάζεται "διοίκηση – Managers" και που σε αρκετές περιπτώσεις ταυτίζεται με την ιδιοκτησία της επιχείρησης) και σε αυτούς που εκτελούν αυτές τις αποφάσεις (όλοι εκείνοι οι απλοί εργαζόμενοι στους οποίους στηρίζεται η παραγωγική διαδικασία).

Σχηματικά μια επιχείρηση παρουσιάζει την εξής δομή εσωτερικής διάρθρωσης.



Σχήμα 1. Η Ιεραρχική πυραμίδα.

Έτσι στο εσωτερικό της επιχείρησης διακρίνουμε το στοιχείο της ιεραρχίας ή της εξουσίας. Δημιουργούνται σχέσεις αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης που χαρακτηρίζονται από αυτά τα δύο βασικά στοιχεία. Το στοιχείο της εξουσίας αλλά και της ιεραρχίας αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Managers. Τα θέματα αυτά εξετάζουμε αναλυτικά στο Κεφάλαιο της Ηγεσίας (Κεφ. Πέμπτο). Στη δομή της επιχείρησης εφαρμόζονται οι αρχές της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης:

Ακριβής και συστηματικός προγραμματισμός των μεθόδων εκτέλεσης ενός έργου. Χρησιμοποίηση μηχανημάτων και εργαλείων της σύγχρονης τεχνολογίας. Καθορισμός των κατάλληλων κινήσεων και αποκλεισμός κάθε περιττής κίνησης για την εκτέλεση ορισμένου έργου. Καθορισμός πρότυπων εργασίας με τη μελέτη χρόνου και κινήσεων. Καθορισμός θέσης εργασίας κάθε εργάτη για την εκτέλεση ορισμένου έργου, που προγραμματίστηκε η παραγωγή του. Ο καθορισμός αμοιβής του εργαζόμενου ανάλογα με την απόδοσή του. Αυτή είναι μια συστηματική οργανωμένη δομή μιας επιχείρησης. Με τον τεχνικό ορθολογισμό της, που βελτιώνει την απόδοση εργασίας και τον κοινωνικό ορθολογισμό της, που βελτιώνει τη στάθμη του καλού κοινωνικού κλίματος στο χώρο της εργασίας με τις ανθρώπινες σχέσεις.

Πάντως στη δομή κάθε επιχείρησης οφείλει να προστεθεί κάθε νέο πόρισμα της επιστήμης και της εμπειρίας. Και αυτό σήμερα είναι: Το

εργατικό δυναμικό δεν είναι ένας όχλος από άτομα που το καθένα δρα για δικό του ατομικό συμφέρον. Οι εργαζόμενοι νοιώθουν σαν μέλη μιας ομάδας συλλογικής εργασίας, μιας παραγωγικής κοινωνικής ομάδας – επιχείρησης. Γιατί η εργασία τους είναι μια ομαδική δραστηριότητα. Σ' αυτή την ομάδα πειθαρχεί και συνεργάζεται αυτόβουλα. Δίχως καταναγκασμό. Τη νριώθει δική του.

Η δομή της, λοιπόν, είναι ένα στοιχείο κάθε επιχείρησης και είναι ανάλογη στο είδος της παραγωγής της και την παραγωγική διαδικασία της.

#### 1.4 Ο ΣΤΟΧΟΣ Ή ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση – Οικονομική Μογάδα – με την επιχειρησιακή δραστηριότητά της παίζει διπλό ρόλο, επιδιώκει να πραγματοποιήσει διπλό σκοπό: α) Να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες, με τα οποία η κοινωνία θα καλύψει τις ανάγκες της – είναι ο κοινωνικός ρόλος της επιχείρησης – που δικαιολογεί κοινωνικά και την ύπαρξή της και β) Να πραγματοποιήσει με την παραγωγική διαδικασία κι ολοκλήρωση του παραγωγικού κυκλώματος ( εισροές π.χ. πρώτων υλών, εργατικού δυναμικού, μηχανημάτων, τεχνολογίας κ.α. και εκροές λ.χ. αγαθά ή υπηρεσίες που τα παράγει, για να τα διαθέσει στην κατανάλωση ) το

στόχο του ιδιοκτήτη επιχειρηματία της, δηλ. το κέρδος (Μεγιστοποίηση του κέρδους ή ελαχιστοποίηση της ζημίας) ή να ικανοποιήσει τους στόχους των εταίρων ή μετόχων της και της ομάδας εργασίας – η επιχείρηση είναι “Κοινωνική παραγωγική οργάνωση”.

Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση επιδιώκει να εξασφαλίσει την επιβίωσή της μέσα στο επιχειρησιακό χώρο που δρα. Η προσπάθεια αυτή για επιβίωση αποτελεί το πιο βασικό κίνητρο συμπεριφοράς της και ένα χαρακτηριστικό της στοιχείο. Και η επιβίωση κάθε επιχείρησης δεν μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο με την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών της, μα και από την ικανότητά της να ικανοποιήσει τους στόχους και τις ανάγκες των μελών της.

Ιστορικά διαμορφώθηκαν δύο θέσεις στο θέμα:

#### 1.4.1 Η πρώτη θέση

Η πρώτη θέση παραδέχεται σαν αποτελεσματικό στόχο κάθε επιχείρησης τη “Μεγιστοποίηση του κέρδους”. Αυτός ο μοναδικός στόχος καθορίζει και την επιχειρησιακή συμπεριφορά της.

#### 1.4.1.1 Το κέρδος μόνος στόχος

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή μόνο ο επιχειρηματίας είναι εκείνος, που καθορίζει την επιχειρησιακή συμπεριφορά και δράση της επιχείρησής του. Κανένας άλλος. Είναι ο μόνος φορέας της επιχείρησης και ο μόνος που αποφασίζει για τη δράση της επιχείρησής του. Η επιχείρηση και ο επιχειρηματίας της είναι ένα και το ίδιο. Είναι η περίπτωση της ατομικής επιχείρησης. Αλλά και στην εταιρική επιχείρηση το ίδιο συμβαίνει. Οι εταίροι είναι οι μοναδικοί φορείς, υπάρχει ενότητα στη δράση και ένας ο στόχος η Μεγιστοποίηση του κέρδους.

Ο επιχειρηματίας ( ή οι εταίροι ) γνωρίζει τα πάντα και αποφασίζει για όλα. Η πραγματοποίηση του στόχου εξασφαλίζει την υπόσταση και την επιβίωση της επιχείρησης. Είναι ο ιδεώδης καπιταλιστής επιχειρηματίας. Ο κερδομανής που αγωνίζεται με κάθε τρόπο και μέσα να πραγματοποιήσει το μοναδικό στόχο της επιχείρησης, τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτό είναι το υπόδειγμα. Έτσι οφείλει να συμπεριφερθεί κάθε επιχειρηματίας και επιχείρηση.

Αυτή είναι η πρώτη θέση που θέλει τον επιχειρηματία να γνωρίζει τα πάντα και να μπορεί να προβλέψει τα πάντα στον επιχειρησιακό χώρο που δρα. Η επιχείρηση θεωρείται σαν μια "οντότητα" ( σύνολο ) που παίρνει αποφάσεις και όπου ο ορθολογισμός βρίσκεται στη κορυφή της επιχειρηματικής πυραμίδας, δηλ. τον επιχειρηματία. Ο σκοπός της

επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει το κέρδος της με βάση τις συναλλαγές τις εισροές και εκροές ανάμεσα στην επιχείρηση και την καταναλωτική αγορά. Ο επιχειρηματίας εκπροσωπεί ολόκληρη την επιχείρηση, είναι δική του. Τα άλλα μέλη της – το ανθρώπινο δυναμικό – κατατάσσονται στην κατηγορία της εργατικής δύναμης και θεωρούνται σαν μια εισροή, που οφείλει να συνδυαστεί ορθολογικά με την άλλη εισροή π.χ. πρώτες ύλες, μηχανήματα, κ.λ.π. με το μοναδικό σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Είναι η θέση του Taylor, που θεωρεί το άτομο σαν ένα μέσο για την παραγωγή, που δεν διαφέρει από τα άλλα εργαλεία.

Πάντως η κλασική θεωρία θεωρεί λογικό το μονοδιάστατο στόχο της μεγιστοποίησης του κέρδους. Η συμπεριφορά του επιχειρηματία είναι ταυτόσημη μ' εκείνη του οικονομικού ανθρώπου – HOMO OECONOMICUS - που παρουσιάζεται σαν ένα ολότελα λογικό ον, που κάνει λογικές επιλογές για να πετύχει το σκοπό του. Αυτός ξέρει όλες τις πιθανές λύσεις, προβλέπει και κάνει την καλύτερη επιλογή με καλύτερη χρησιμότητα.

#### **1.4.1.2 Οι προϋποθέσεις που τη στηρίζουν**

Η διδασκαλία και η Μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο μοναδικός στόχος κάθε επιχείρησης οφείλεται στο ότι:

Α) Τα κέρδη απεικονίζουν χρήμα - πλούτο και ο πλούτος - χρήμα είναι το βασικό κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον επιχειρησιακό χώρο της κεφαλαιοκρατίας. Το χρήμα και ο πλούτος, που φέρουν κέρδη είναι δύναμη. Ήτον κόσμο της οικονομίας δεν υπάρχει οίκτος για κάθε οικονομική καταστροφή και φτώχεια.

Τα κέρδη και ο πλούτος στην επιχειρηματική ζωή, είναι στοιχείο κοινωνικής δύναμης, μέσο κοινωνικού διαχωρισμού και κοινωνικής ανόδου. Τα κέρδη, λοιπόν, φέρνουν κοινωνική δύναμη και εξασφαλίζουν την επιβίωση της επιχείρησης και του επιχειρηματία μέσα στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον που δρα.

Β) Τα κέρδη είναι ένα οικονομικό μέγεθος. Με τα κέρδη προσδιορίζεται η οικονομικότητα και η αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής δράσης. Τα κέρδη απεικονίζουν και τη κοινωνική επιδοκιμασία της και την αποδοχή της στο κοινωνικό της περιβάλλον και τη χρησιμότητά της. Η κοινωνία την αποδέχεται γι' αυτό και κερδίζει. Εξυπηρετεί άριστα το δόγμα της "ανάπτυξη δια του κέρδους" είτε "κέρδος δια της ανάπτυξης".

Γ) Το πολιτικοκοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα, εκτιμά το χρήμα - πλούτο. Και ο επιχειρηματίας οφείλει να το έχει. Το κέρδος του δίνει αυτή τη δύναμη προσαρμογής του. Σε οικονομία - κοινωνία, που ο ανταγωνισμός είναι σκληρός και τραχύς, ο συμβιβασμός και η προσαρμογή, μια επιχειρησιακή πραγματικότητα, τα κέρδη - χρήμα - πλούτος εξασφαλίζουν τη βιολογική επιβίωση κάθε

επιχείρησης. Γι' αυτό θέλει τα κέρδη.

Αυτοί είναι οι λόγοι που έγινε αποδεκτή η θεωρία της "Μεγιστοποίησης του κέρδους". Μόνο που σήμερα οι λόγοι που στηρίζουν την αποδοχή της σαν μοναδικού στόχου κάθε επιχείρησης, δεν ανταποκρίνονται στην επιχειρησιακή πραγματικότητα.

#### 1.4.1.3 Οι λόγοι που την απορρίπτουν

Οι λόγοι που απορρίπτουν το μονοδιάστατο του στόχου της μεγιστοποίησης του κέρδους στην επιχείρηση είναι οι παρακάτω:

A) Καμιά απόφαση στον επιχειρησιακό χώρο δεν απεικονίζει τις απόψεις ενός μόνου προσώπου, του επιχειρηματία. Κάθε απόφαση εκφράζει μια διεργασία, όπου συμμετέχει όλο το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στην επιχείρηση και έχει εξουσία και αρμοδιότητα να επιδράσει στη λήψη των αποφάσεων στον επιχειρησιακό χώρο. Η άποψη ότι ο επιχειρηματίας μόνος του αποφασίζει και είναι ο μοναδικός φορέας της επιχειρησιακής συμπεριφοράς δεν αποδεικνύεται στην πράξη αληθινή. Η επιχειρηματική δράση και η λήψη αποφάσεων είναι ομαδική - συλλογική.

Ο σκοπός (ή οι σκοποί) από επιχείρηση σε επιχείρηση μπορεί να ποικίλλει αλλά όλες οι οργανωμένες επιχειρήσεις βασίζονται στην αποτελεσματική ομαδική λειτουργία για την ικανοποιητική επίτευξη των



οποιαδήποτε στόχων μπορεί να έχουν. Η ομαδική, η συλλογική δράση, που ισχύει σήμερα στη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων, απορρίπτει το μόνο σκοπό της μεγιστοποίησης του κέρδους που κατά βάθος θέλει ο επιχειρηματίας.

Β) Η άποψη ότι ο επιχειρηματίας γνωρίζει τα πάντα και αποφασίζει για όλα, αμφισβητείται. Η ανθρώπινη συμπεριφορά και περισσότερο η επιχειρησιακή συμπεριφορά, δεν μπορεί να προκαθοριστεί. Τα πάντα ρέουν, κινούνται. Τα πάντα είναι πιθανά και τίποτα σίγουρα. Γι' αυτό και η ενημέρωση και πληροφοριοδότηση είναι ένα βασικό στοιχείο κάθε επιχείρησης.

Γ) Η θέση της θεωρίας της Μεγιστοποίησης, του κέρδους ότι μόνο ο επιχειρηματίας δρα ορθολογικά και αυτή απορρίπτεται. Η εμπειρία διδάσκει ότι δεν δρα πιο ορθολογικά στον επιχειρησιακό χώρο ένα άτομο, από μια ομάδα ανθρώπων. Οι φυσικές ικανότητες της διάνοησης κάθε ατόμου είναι περιορισμένες. Γι' αυτό δεν είναι σε θέση να γνωρίζει τα πάντα για τον επιχειρησιακό χώρο μέσα στον οποίο δρα. Με την ομάδα εργασίας ο ένας συμπληρώνει τον άλλο, για τη λήψη ορθολογικών επιχειρησιακών αποφάσεων. Αυτό γίνεται σήμερα.

#### 1.4.2 Η δεύτερη θέση

Η δεύτερη θέση υποστηρίζει ότι είναι πολλοί οι στόχοι κάθε επιχείρησης και ένας από αυτούς η μεγιστοποίηση του κέρδους.

##### 1.4.2.1 Επιδίωξη πολλών στόχων

Η επιστήμη και η εμπειρία έχουν καταλήξει ότι η επιχείρηση είναι ένα ανοικτό κοινωνικό παραγωγικό σύστημα, δρουν διάφορες κοινωνικές ομάδες. Κάθε ομάδα έχει τους δικούς της στόχους, που θέλει να υλοποιήσει. Δεν είναι μόνος του ο επιχειρηματίας. Αυτός είναι ένα στοιχείο από τα πολλά στοιχεία της αμερινής πραγματικότητας μέσα στην επιχείρηση δρουν κοινωνικές ομάδες με αντίθετα συμφέροντα. Η αντίθεση συμφερόντων είναι έκδηλη λ.χ. ο επιχειρηματίας θέλει να εργάζεται το προσωπικό της επιχείρησης πολλές ώρες την ημέρα και να πληρώνεται με χαμηλά μεροκάματα. Το προσωπικό θέλει, αντίθετα, υψηλά μεροκάματα και λίγες ώρες εργασίας.

Έτσι υπάρχει πλειοψηφία στόχων. Η σύγκρουση είναι συνηθισμένο φαινόμενο στον επιχειρησιακό χώρο. Γι' αυτό υπάρχει η ανάγκη να βρεθεί κάποιος κοινός στόχος, που να ενώνει τα άτομα σε μια κοινή προσπάθεια. Αυτός είναι η θέληση να επιβιώσει η επιχείρηση.

Με τη δική της επιβίωση εξασφαλίζεται η επιβίωση του επιχειρηματία και του προσωπικού. Μα σε καμιά περίπτωση αυτό, δεν θα γίνει σε βάρος της μιας ομάδας συμφερόντων. Τα άτομα επιδιώκουν μεγαλύτερη συμμετοχή στη διανομή του οικονομικού αποτελέσματος. Το ίδιο και ο επιχειρηματίας. Οφείλει να βρεθεί κάποιος συμβιβασμός. Αναζητούν, τη χρυσή τομή και αυτή είναι:

Η επιχείρηση να προσφέρει τα προϊόντα της, που τα ζητάει η κατανάλωση, για να καλύπτονται οι ανάγκες της κοινωνίας και να ικανοποιεί μαζί και τις ανάγκες των μελών των διαφόρων κοινωνικών ομάδων, που δρουν μέσα στον επιχειρησιακό χώρο της λ.χ. επιχειρηματίας (που ζητάει υψηλά κέρδη και επιχειρηματικό μισθό για την οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης), η τεχνοδομή - τα στελέχη της επιχείρησης (που ζητάει υψηλή αμοιβή, υψηλή παραγωγικότητα, κοινωνική αναγνώριση, συμμετοχή στα κέρδη), χρηματοδότες (υψηλοί τόκοι) πελάτες (καλές τιμές αγαθών, άριστη ποιότητα, άλλοι όροι διάθεσης), προμηθευτές (ικανοποιητικές τιμές πρώτων υλών, ευνοικοί όροι αγοράς), κράτος (δίκαιη φορολογία, κοινωνικές ασφαλίσεις παροχές).

Αυτές όλες οι ομάδες ανθρώπων δρουν στον επιχειρησιακό χώρο και ασκούν δυναμική και ενεργό επίδραση στη λήψη αποφάσεων και στην επιχειρησιακή συμπεριφορά. Έτσι από τη μια μεριά της κοινωνίας υπάρχει η απαίτηση να προσφέρει η επιχείρηση απρόσκοπτα και σε συνέχεια τα καλά αγαθά της, που θα καλύψουν τις ανάγκες της

κοινωνίας και από τη μεριά των ομάδων που δρουν στον επιχειρησιακό χώρο της (επιχειρηματίας, εργατικό δυναμικό, υπάλληλοι, χρηματοδότες, πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες), υπάρχει το αίτημα της "δίκαιας διανομής" του οικονομικού αποτελέσματος, ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι τους και με το εισόδημά τους να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Με άλλα λόγια τελικός στόχος της επιχείρησης είναι ο εφοδιασμός του περιβάλλοντος της με τα αγαθά ή τις υπηρεσίες της (εκροές) και η ικανοποίηση των προσωπικών στόχων των ομάδων που δρουν στο χώρο της επιχείρησης. Έτσι το κέρδος είναι ένα μόνο μέγεθος μεταξύ των πολλών που απεικονίζουν άλλους στόχους εξίσου βασικούς για την επιβίωση της επιχείρησης.

#### 1.4.2.2 Οι στόχοι

Έτσι διαμορφώθηκαν οι πιο κάτω στόχοι κάθε επιχείρησης, που ανταποκρίνονται στη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα:

1. Κέρδη (αρχή της μεγιστοποίησης του κέρδους).
2. Οικονομικότητα - αποτελεσματικότητα.
3. Αύξηση κύκλου εργασιών της.
4. Ρευστότητα και οικονομική αυτοτέλεια.
5. Ανάπτυξη του επιχειρησιακού δυναμικού.

6. Αύξηση της φύσης και πελατείας.
7. Μόρφωση και επιμόρφωση προσωπικού.
8. Σύγχρονη τεχνολογία.
9. Καλές ανθρώπινες και δημόσιες σχέσεις και κοινωνική παραδοχή της.
10. Κοινωνική και πολιτική δύναμη.
11. Δίκαιη αμοιβή εργασίας.
12. Επιδίωξη κύρους.
13. Απόκτηση γοήτρου.
14. Επικράτηση στην Αγορά.

#### 1.4.3 Η πολυμορφία των στόχων

Τα πορίσματα των ερευνών πάνω στους στόχους που επιδιώκει σήμερα μια επιχείρηση, σαν παραγωγική κοινωνική οργάνωση, είναι πολύ διαφορετικά: Η μεγιστοποίηση του κέρδους δεν είναι πια ο μοναδικός στόχος κάθε επιχείρησης. Αντίθετα τονίζεται ζωηρά το πολυδιάστατο των στόχων, κατά το οποίο κάθε επιχείρηση επιδιώκει ταυτόχρονα να ικανοποιήσει πολλούς στόχους. Τους στόχους αυτούς τους είδαμε παραπάνω. Με την πραγμάτωση των στόχων της θέλει να πετύχει την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Η έννοια της ανάπτυξης είναι μια φυσιολογική διαδικασία, που συνδέεται με την ίδια τη φύση

κάθε όντως. Το φυτό αναπτύσσεται, το ζώο αναπτύσσεται, ο άνθρωπος αναπτύσσεται. Κατ' αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται και η οικονομία και τα κύτταρά της, οι επιχειρήσεις.

Ανασταλτικό για την εφαρμογή σαν του μοναδικού στόχου της αρχής της μεγιστοποίησης του κέρδους είναι:

A) Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν σαν βασικό στόχο το κέρδος μα δεν τολμούν να το εκδηλώσουν. Το κοινωνικό περιβάλλον δεν ανέχεται την έκδηλη κερδομανία.

B) Οι άνθρωποι που εργάζονται μέρα στην επιχείρηση και αυτός ο επιχειρηματίας, δεν υιοθετούν τη συμπεριφορά για μεγιστοποίηση του κέρδους, γιατί πιστεύουν ότι η επιχείρηση έχει υποχρέωση και ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Ο σύγχρονος άνθρωπος είναι "εξωκατευθυνόμενος". Η συμπεριφορά του ρυθμίζεται από τους συνανθρώπους του. Το βασικό του ιδεώδες είναι η προσαρμογή του στο σύνολο. Έχει αποκτήσει αυτό που ονομάζουμε αίσθημα κοινωνικής ευθύνης.

Και ακόμα ο άνθρωπος κοινωνικοποιήθηκε. Εκείνοι που διοικούν έχουν συναίσθηση της κοινωνικής ευθύνης τους. Σκοπός τους γίνεται όχι μόνο να κερδίσουν χρήμα με κάθε τρόπο, αλλά να εκπληρώσουν σωστά τη κοινωνική αποστολή τους. Ο αριβισμός και η άκρατη κερδομανία και ο παραθερισμός κάθε ανθρωπιάς αντιβαίνουν στη σημερινή κοινωνική ηθική.

Αυτό σημαίνει την προσφορά των αγαθών της, σε σταθερά λογικές

τιμές που περιέχουν λογικό κέρδος. Προσφέρει η Επιχείρηση προϊόντα καλής ποιότητας σε λογικές τιμές που της δίνουν μετριασμένο κέρδος. Τις διέπει η αρχή του "μέτρου κέρδους".

Γ) Η επιχείρηση επιδιώκει βέβαια το κέρδος, μα θέλει και να διευρύνει τις εργασίες της, να εξασφαλίσει καλή φήμη και πελατεία, να διασφαλίσει το επιχειρησιακό της δυναμικό, την αυτοτέλειά της και την επιβίωσή της. Αυτά όλα θέλουν ανάλογη επιχειρησιακή συμπεριφορά, που δεν συμφωνεί με την μεγιστοποίηση του κέρδους.

Δ) Τα μεγάλα κέρδη της επιχείρησης προκαλούν μεγάλη φορολογία. Η πράξη έχει κακή πείρα απ' αυτό. Η υψηλή προοδευτική φορολογία περιορίζει την επιθυμία μεγιστοποίησης του κέρδους.

Ε) Τα υψηλά κέρδη υποκινούν το εργατικό δυναμικό σε απαιτήσεις για αύξηση της αμοιβής της εργασίας και κοινωνική αναταραχή στον επιχειρησιακό χώρο. Δημιουργούν το αίσθημα της αδικίας και απαιτούν πιο δίκαιη διανομή των κερδών της επιχείρησης. Και οι εργαζόμενοι είναι μια κοινωνική ομάδα μέσα στη κοινωνική οργάνωση της επιχείρησης, που αδικείται.

Η απεργία και ο συνδικαλισμός συμπιέζουν τα κέρδη και φέρνουν αναταραχή. Γεννιούνται προστριβές ανάμεσα στην ηγεσία της επιχείρησης και το προσωπικό της. Αυτό το γεγονός έχει πολύ δυσμενή αντίκτυπο στο κλίμα εργασίας μέσα στην επιχείρηση και οδηγεί σε πτώση της παραγωγικότητας και στη συνέχεια, σε πτώση της αποτελεσματικότητας (κερδών) και στη δημιουργία κακής φήμης για την

επιχείρηση στον επιχειρησιακό χώρο της κοινωνίας όπου δρα και κίνδυνος για την επιβίωσή της. Δεν συμφέρει λοιπόν η σύγκρουση, αλλά η συνεννόηση με τους εργαζόμενους.

Στ) Τα υψηλά κέρδη μιας επιχείρησης παρακινούν και άλλες επιχειρήσεις να προσφέρουν τα ίδια προϊόντα. Δημιουργούν νέους ανταγωνιστές. Γι' αυτό το λόγο συνειδητά η επιχείρηση εφαρμόζει συντηρητική πολιτική κερδών και όχι πολιτική μεγιστοποίησης του κέρδους. Έτσι εφαρμόζει λογική τιμολογιακή πολιτική:

- Καθορίζει τιμές πώλησης, με λογικά κέρδη
- Καθορίζει ανταγωνιστικές τιμές πώλησης, ώστε να επικρατήσει στην ανταγωνιστική αγορά.
- Καθορίζει στόχους που συμφωνούν με τις απαιτήσεις της κοινωνίας όπου δρα, για να επιβιώσει.

Γενικά απορρίπτει σήμερα η εμπειρία το μονοδιάστατο στόχο της μεγιστοποίησης του κέρδους και διαπιστώνει το πολυδιάστατο των στόχων της. Γιατί πιστεύει ότι είναι και η επιχείρηση μια παραγωγική κοινωνική οργάνωση, όπως και η κοινωνία της οφείλει να προγραμματίσει στόχους, που αποδέχεται το κοινωνικό της αυτό περιβάλλον. Η επιχειρησιακή συμπεριφορά της οφείλει να είναι τέτοια που να εξασφαλίζει την επιβίωσή της μέσα στη κοινωνία που δρα.



## 1.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται. Έτσι έχουμε:

### 1.5.1 Ανάλογα με το αντικείμενο απασχόλησης

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το αντικείμενο της επιχειρησιακής δράσης δηλ. ανάλογα με τον κλάδο της οικονομικής δραστηριότητάς τους διακρίνονται σε πρωτογενείς, δευτερογενείς και τριτογενείς. Έτσι έχουμε επιχειρήσεις που ανήκουν στον πρωτογενή τομέα παραγωγής, το δευτερογενή τομέα παραγωγής και το τριτογενή τομέα παραγωγής.

#### Πρωτογενής τομέας παραγωγής.

Στον πρωτογενή τομέα της παραγωγής ανήκουν όλες οι οικονομικές μονάδες - επιχειρήσεις που η απασχόλησή του είναι να αποσπούν από τη φύση τα υλικά που προσφέρουν η γη, η θάλασσα και η ατμόσφαιρα (πρώτες ύλες).

Σ' αυτές περιλαμβάνονται οι γεωργικές, αλιευτικές, δασοκομικές,

θηρευτικές, κτηνοτροφικές, μελισσοκομικές, κ.λ.π. επιχειρήσεις.

### Δευτερογενής τομέας παραγωγής.

Στον δευτερογενή τομέα παραγωγής ανήκουν όλες οι οικονομικές μονάδες που η απασχόλησή τους είναι να επεξεργάζονται, μεταποιούν, κατεργάζονται, μετατρέπουν και εξευγενίζουν τις πρώτες ύλες του πρωτογενούς κυρίως τομέα ώστε να καταστούν αυτές χρησιμοποιήσιμες και αναλώσιμες με τη μορφή αγαθών ή υπηρεσιών για να καλύψουν τις ανάγκες τους οι άνθρωποι.

Εδώ ανήκει η χειροτεχνία, η βιοτεχνία και κυρίως η βιομηχανία.

### Τριτογενής τομέας παραγωγής.

Στον τριτογενή τομέα παραγωγής ανήκουν όλες οι επιχειρήσεις που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση της κατανάλωσης και την παροχή κάθε φύσης υπηρεσίας.

Περιλαμβάνει το εμπόριο, τη διοίκηση, την εκπαίδευση, τα ελεύθερα επαγγέλματα, τις μεταφορές, τον τουρισμό, τα τραπεζικά ιδρύματα, τα νοσοκομεία, τα ταχυδρομεία, τις επικοινωνίες κ.λ.π.

### 1.5.2 Ανάλογα με το φορέα τους

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με το φορέα τους σε:

- Ιδιωτικές
- Δημόσιες
- Μικτές.

Η σημασία της διάκρισης αυτής είναι ολοφάνερη. Γιατί ανάλογα με το φορέα της, κάθε οικονομική μονάδα λειτουργεί, οργανώνεται και διοικείται διαφορετικά.

#### ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ

Φορέας τους είναι ιδιώτης ή ιδιώτες. Γι' αυτό διακρίνονται σε ατομικές και εταιρικές.

Η ατομική επιχείρηση ανήκει σ' ένα ορισμένο άτομο. Σ' έναν επιχειρηματία. Είναι καθαρά προσωπρπαγής. Γιατί ταυτίζεται απόλυτα με το πρόσωπο του επιχειρηματία της.

Η ατομική επιχείρηση έχει τη δική της οργάνωση. Τη διοικεί ο ίδιος επιχειρηματίας κατά τον οικονομικότερο τρόπο. Κατά τη θεωρία του φιλελευθερισμού, οι επιχειρηματίες εξασφαλίζουν κέρδη, επειδή συνδυάζουν τους συντελεστές της παραγωγής κατά τον "οικονομικότερο"

τρόπο. Επιδιώκοντας το ατομικό τους κέρδος αυξάνουν επίσης και την αποτελεσματικότητα του παραγωγικού συστήματος.

Η εταιρική επιχείρηση διακρίνεται σε προσωπικές εταιρίες (π.χ. Ο.Ε., απλή ετερόρρυθμη εταιρία, συμμετοχική εταιρία) και σε κεφαλαιουχικές εταιρίες (π.χ. ετερόρρυθμη εταιρία, Α.Ε., Ε.Π.Ε.).

Προσωπικές Εταιρίες είναι:

- Η *Ομόρρυθμη Εταιρία (Ο.Ε.)*: είναι κατεξοχήν προσωπική εταιρία. Οι εταίροι - δύο και περισσότεροι - ευθύνονται αλληλέγγυα και απεριόριστα για τα χρέη της εταιρίας.

Αλληλέγγυα ευθύνη υπάρχει όταν κάθε εταίρος ευθύνεται για τις πράξεις που ενεργεί άλλος εταίρος για λογαριασμό της εταιρίας.

Απεριόριστη ευθύνη σημαίνει ότι κάθε εταίρος ευθύνεται με όλη τη περιουσία του (εταιρική και ατομική) για τα χρέη της εταιρίας. Αυτό σημαίνει ότι, αν η εταιρία τεθεί σε εκκαθάριση και η περιουσία της δεν επαρκέσει, για να ικανοποιηθούν οι δανειστές της (πιστωτές, τράπεζες, συν/κές για πληρωμή) αυγοί μπορούν να στραφούν κατά της προσωπικής περιουσίας των εταίρων, για να ικανοποιηθούν.

- Η *Ετερόρρυθμη Εταιρία (απλή)*: αυτή δημιουργείται και απαρτίζεται από δύο είδη εταίρων. Ένας (ή περισσότεροι) εταίρος που ευθύνεται αλληλέγγυα και απεριόριστα για τα χρέη της εταιρίας (ομόρρυθμος

εταίρος) και ένας (ή περισσότεροι) που ευθύνονται περιορισμένα μέχρι του ποσού εισφοράς του (ετερόρρυθμος εταίρος).

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ετερόρρυθμης εταιρίας είναι το περιορισμένο της ευθύνης των ετερόρρυθμών εταίρων της. Γι' αυτό πολλοί καθηγητές του Εμπορικού Δικαίου καλούν τους ετερόρρυθμους εταίρους απλούς δανειστές - κεφαλαιφδοτές - χρηματοδότες της, που κερδοσκοπούν δίχως να διακινδυνεύσουν ολόκληρη την περιουσία τους. Γι' αυτό και η νομοθεσία απαγορεύει στους ετερόρρυθμους εταίρους να την εκπροσωπούν και να είναι διαχειριστές της. Ακόμα δεν επιτρέπει να περιληφθεί το όνομα τους στην επωνυμία της εταιρίας. Αν μπει, τότε γίνονται εταίροι ομόρρυθμοι και ευθύνονται αλληλέγγυα και απεριόριστα για τα χρέη της.

- *Η Συμμετοχική (αφανής) εταιρία:* αυτή ουσιαστικά δεν είναι εταιρία. Είναι μια "έπ' ευκαιρία συνεμπορία". Δεν έχει υπόσταση για τους τρίτους. Υπάρχει μόνο σαν εταιρία για τους "εταίρους" της. Ονομάζεται και αφανής, γιατί δεν υπάρχει επωνυμία της ούτε καταστατικό της δημοσιεύεται, δεν έχει κατοικία, δεν πτωχεύει. Απλά και μόνο δύο άτομα συμφωνούν να διενεργήσουν μια ή περισσότερες πράξεις και να μοιράσουν τα κέρδη τους.

Κεφαλαιουχικές Εταιρίες είναι:

- *Η Ετερόρρυθμη Εταιρία Με Μετοχές.* Η "κατά μετοχές

ετερόρρυθμος εταιρία" τοποθετείται στο Δίκαιο μεταξύ της ετερόρρυθμης (απλής) και της ανώνυμης εταιρίας. Σ' αυτή το εταιρικό κεφάλαιο που αντιστοιχεί στους ετερόρρυθμους εταίρους (ετερόρρυθμο εταιρικό κεφάλαιο) κατανέμεται σε μετοχές μεταβιβάσιμες. Κάθε ετερόρρυθμος εταίρος δίνει το χρήμα του και παίρνει μετοχές που μπορεί να τις πωλήσει σε όποιον θέλει και όποτε θελήσει. Δηλαδή ο προσωπικός δεσμός δεν είναι σταθερός.

- *Η Ανώνυμη Εταιρία (Α.Ε.).* Αυτή είναι απρόσωπη εταιρία, τυπικά. Η συνεργασία των ατόμων - προσώπων είναι κεφαλαιακού χαρακτήρα και όχι προσωπικού. Το κεφάλαιό της διαιρείται σε ισότιμα μερίδια, τις μετοχές. Η μετοχή ενσωματώνει τα εταιρικά δικαιώματα. Εκείνος που έχει τις μετοχές, έχει και το αντίστοιχο εταιρικό δικαίωμα. Το ίδιο και τις ευθύνες. Η ευθύνη του περιορίζεται μέχρι το ποσό της μετοχής. Τη μετοχή μπορεί να την πουλήσει. Γι' αυτό λένε ότι ο άνθρωπος - μέτοχος εκπροσωπεί τις μετοχές του στην ανώνυμη εταιρία. Στη χώρα μας την Ανώνυμη Εταιρία διέπει ο Ν. 2190.

- *Η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.).* Η εταιρία περιορισμένης ευθύνης αποτελείται από δύο ή περισσότερα πρόσωπα, που ευθύνονται μόνο μέχρι την εταιρική του μερίδα. Η εταιρία, όμως, ευθύνεται απεριόριστα με την περιουσία της, για τα χρέη της. Διέπεται από το Ν. 3190/1955 και συνδυάζει τα πλεονεκτήματα της

ομόρρυθμης (ορισμένοι εταίροι και ομόφωνη αποδοχή εισόδου νέου εταίρου κ.α.) και της ανώνυμης εταιρίας (περιορισμένη ευθύνη μέχρι το ποσό της εισφοράς τους - εταιρικά μερίδια). Το κεφάλαιό της διαιρείται σε ίσα μέρη: α) τα Εταιρικά μερίδια, που έχουν ονομαστική αξία 10.000 ή πολλαπλάσιο αυτών και β) το Εταιρικό κεφάλαιο οφείλει να είναι πάνω από 200.000 και το μισό με μετρητά.

**Συλλογικές οικονομικές μονάδες.** Στις συλλογικές ιδιωτικές οικονομικές μονάδες ανήκουν οι Συνεταιρισμοί και οι Ενώσεις και τα άλλα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού, δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.).

- Ο *συνεταιρισμός*: είναι μια μορφή εταιρίας. Είναι μια ελεύθερη συνεργασία φτωχών, συνήθως, ατόμων, που με την ένωσή τους στο συνεταιρισμό, θέλουν να βελτιώσουν τους οικονομικούς και πολιτιστικούς όρους της ζωής τους.

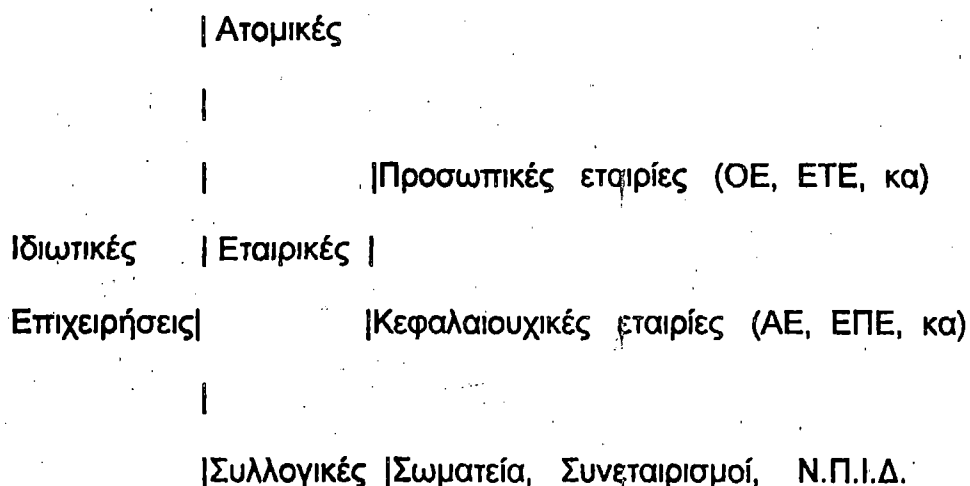
Τα γνωστά είδη του συνεταιρισμού, είναι:

- Ο πιστωτικός συνεταιρισμός.
- Ο παραγωγικός συνεταιρισμός.
- Ο καταναλωτικός συνεταιρισμός.
- Ο αστικός και ο αγροτικός συνεταιρισμός (Ν. 602/1915).

Οι συνεταιρισμοί γεννήθηκαν με τη διάδοση του πνεύματος του "συνεργατικού" και από την ανάγκη για επιβίωση των ανθρώπων που είναι οικονομικά και κοινωνικά αδύνατοι. Με το συνεταιρισμό

υπερασπίζουν τα συμφέροντά τους.

Σχηματικά έχουμε:



Σχήμα 2

### ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Το Δημόσιο - Κράτος σήμερα έχει και αυτό τις δικές τους οικονομικές μονάδες. Τις επιχειρήσεις της Κρατικής Οικονομίας. Αυτές μπορεί να είναι λ.χ. εθνικοποιημένες επιχειρήσεις, αυτονομημένες διοικητικές υπηρεσίες. Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και επιχειρήσεις που προήλθαν από τις επενδύσεις της Κρατικής



Οικονομίας, για την κατάργηση της ανεργίας και την επιτυχία της πλήρους απασχόλησης.

### ΜΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

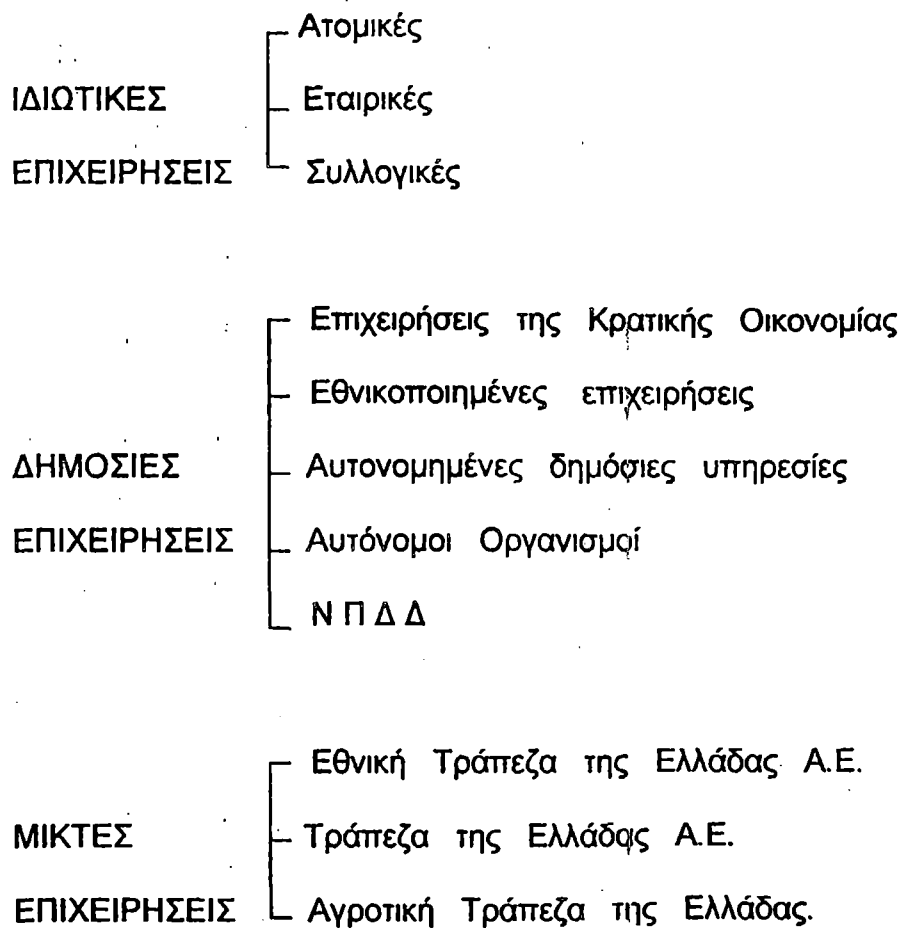
Στις μικτές επιχειρήσεις μετέχουν τόσο το Κράτος, όσο και ιδιώτες. Η συμμετοχή αυτή γίνεται κατά διαφόρους τρόπους και αναλογία συμμετοχής.

Είναι μια διάμεση μορφή οργάνωσης μεταξύ δημόσιας και ιδιωτικής επιχείρησης. Συνιστούν συμβίωση μεταξύ δημοσίων ιδρυμάτων και ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Η οργάνωση ποικίλλει. Οι τρόποι συμμετοχής της Κρατικής Οικονομίας στην περιουσία και τη διοίκησή τους είναι πολλοί. Λ.χ. η μικτή επιχείρηση οργανώνεται σαν ανώνυμη εταιρία και ένα μέρος από τις μετοχές της κατέχει το Δημόσιο π.χ. η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. Οι μετοχές της ανήκουν οι περισσότερες σε δημόσιους οργανισμούς και οι υπόλοιπες σε ιδιώτες.

Γενικά οι μικτές επιχειρήσεις έχουν τη μορφή της ανώνυμης εταιρίας. Το Κράτος συμμετέχει, συνήθως στη διοίκησή τους, στο κεφάλαιο και στη διανομή των κερδών τους ή εισπράττει μια μόνιμη ετήσια πρόσοδο. Οι μικτές επιχειρήσεις, πάντως, απολαμβάνουν κατά κανόνα τα ευεργετήματα των επιχειρήσεων της Κρατικής Οικονομίας.

Γενική σχηματική απεικόνιση.



Σχήμα 3

### 1.5.3 Ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν

Ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

#### Ποριστικές επιχειρήσεις

Ποριστικές είναι όλες οι επιχειρήσεις εκείνες που επιδιώκουν το κέρδος. Το κέρδος εμφανίζεται σαν διαφορά μεταξύ των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης. Ποριστικές επιχειρήσεις καλούνται όλες οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις της Ιδιωτικής Οικονομίας.

#### Κτητικές επιχειρήσεις

Κτητικές είναι όλες εκείνες, που συνειδητά εφαρμόζουν την αρχή του μετριασμένου κέρδους και που το κέρδος αυτό δεσμεύεται μέσα στον οικονομικό οργανισμό για επένδυση. Με την επένδυση επιδιώκεται η επαύξηση της δράσης και η μεγαλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών της κοινωνίας. Το κέρδος, λοιπόν, δεν περιέχεται στην ιδιωτική οικονομία κανενός. Επενδύεται παραγωγικά, για να εξυπηρετήσει περισσότερη κατανάλωση, που ζητάει τα αγαθά ή τις υπηρεσίες της.

## ΕΞΙΣΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Εξισωτικές είναι όλες εκείνες, που επιδιώκουν, με τα έσοδα της δράσης τους, να καλύψουν τις δαπάνες λειτουργίας τους. Έσοδα μείον έξοδα, μηδέν αποτέλεσμα. Σκοπός τους πιθανόν να είναι η διαφήμιση, η γνωριμία με την αγορά ή η σταδιακή επικράτησή τους στο χώρο της αγοράς. Μακροπρόθεσμα όμως και αυτές επιδιώκουν το κέρδος.

### Σχηματική απεικόνιση

#### ΠΟΡΙΣΤΙΚΕΣ

Επιχειρήσεις  
της ιδιωτικής  
οικονομίας.

#### ΚΤΗΤΙΚΕΣ

Πολλές επιχ/σεις  
κρατικής οικονομίας  
(Κράτος, Δήμος, Κοι -  
νοτήτων).  
Αυτόνομοι οργανισμοί  
Π.χ. Δ.Ε.Η., Ο.Τ.Ε., κ.α.

#### ΕΞΙΣΩΤΙΚΕΣ

Επιχ/σεις, που  
κατά κανόνα  
έχουν μακροπρό-  
θεσμο στόχο,  
την επικράτηση  
στην αγορά.

Σχήμα 4

#### 1.5.4 Ανάλογα με το μέγεθος τους

Με βάση το μέγεθος οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Μεταξύ αυτών κατατάσσεται συνήθως, η κατηγορία των μεσαίων επιχειρήσεων. Καμιά φορά, χρησιμοποιείται και η έννοια της πολύ μικρής (νάνου) ή πολύ μεγάλης (γίγαντος) επιχείρησης.

Οποσδήποτε, το μέγεθος της επιχείρησης ενδιαφέρει ζωηρά την διοικητική των επιχειρήσεων από θεωρητική και πρακτική άποψη. Αλλά το θέμα του μεγέθους των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο οικονομικού χαρακτήρα. Είναι επίσης, νομοθετικού και κοινωνικού χαρακτήρα. Από αυτό ρυθμίζεται η υπαγωγή αυτής στην φορολογία καθαρής προσόδου, η διάκριση μεταξύ βιομηχανίας και βιοτεχνίας, η υποχρέωση προσλήψεως ειδικού επιστημονικού προσωπικού, η τήρηση των λογιστικών βιβλίων κ.λ.π.

Τα κριτήρια, τα οποία, συνήθως, χρησιμοποιούνται για την διάκριση των επιχειρήσεων σε κατηγορίες ανάλογα με το μέγεθος αυτών, είναι συμβατικά και ανάγονται σε έναν ή περισσότερους από τους συντελεστές της παραγωγής. Δηλαδή, η μέτρηση πραγματοποιείται, πρώτο, σε φυσικές ή τεχνικές μονάδες.

Έτσι, στις γεωργικές επιχειρήσεις λαμβάνεται η έκταση του χρησιμοποιούμενου εδάφους, στις βιομηχανικές επιχειρήσεις λαμβάνεται η χρησιμοποιούμενη ηλεκτρική ενέργεια ή ιπποδύναμη κ.λ.π. Το

κριτήριο τούτο δεν παρουσιάζεται επαρκές. Δεύτερο, σε μονάδες απασχολουμένων υπαλλήλων και εργατών. Έτσι, μπορούν να χαρακτηρισθούν σαν μικρές επιχειρήσεις εκείνες των οποίων ο αριθμός των απασχολουμένων εργατών είναι 1-100, μεσαίες οι απασχολούσες 101-1000 άτομα και μεγάλες οι απασχολούσες 1001 άτομα και άνω. Το κριτήριο τούτο, επίσης δεν είναι επαρκές. Τρίτο σε μονάδες απασχολουμένου κεφαλαίου (ίδιου ή ξένου). Έτσι, μπορεί να θεωρήσουμε, ότι επιχειρήσεις συνολικού κεφαλαίου 1 εκατομμυρίου δρχ. ανήκουν στην κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων. Επιχειρήσεις από 1 εκατομμύριο δρχ. μέχρι 10 εκατομμύρια δρχ. ανήκουν στις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Επιχειρήσεις συνολικού κεφαλαίου από 10 εκατομμύρια μέχρι 100 εκατομμύρια κατατάσσονται στην κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων και τέλος οι επιχειρήσεις άνω των 100 εκατομμυρίων ανήκουν στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Και το κριτήριο τούτο δεν μπορεί, επίσης να θεωρηθεί ικανοποιητικό.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε, ότι η διάκριση των επιχειρήσεων με βάση ένα μόνο κριτήριο, δεν είναι ικανοποιητική. Λόγω, αυτών των δυσχερειών αναζητήθηκαν ασφαλέστερα κριτήρια. Έτσι, προτάθηκε, ο πραγματοποιούμενος κύκλος εργασιών. Με βάση το ύψος των πραγματοποιούμενων ακαθάριστων εσόδων οι επιτηδευματίες διακρίνονται σε αντίστοιχες κατηγορίες, άλλο κριτήριο το είδος της παρεχομένης από τον επιχειρηματία εργασίας. Εάν ο επιχειρηματίας προσφέρει τόσο διευθύνουσα όσο και εκτελεστική εργασία, τότε

μπορεί η επιχείρηση να θεωρηθεί σαν μικρή. Εάν, αντίθετα, αυτός παρέχει μόνο διευθύνουσα εργασία, τότε η επιχείρηση μπορεί να καταταγεί στην κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχουν ικανοποιητικά κριτήρια για τη διάκριση των επιχειρήσεων σε κατηγορίες, ανάλογα του μεγέθους αυτών. Έτσι, κατά την κατάταξη των επιχειρήσεων ανάλογα του μεγέθους αυτών θα πρέπει να επιδιώκεται όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ομοιογένεια τούτων (ομοειδείς επιχειρήσεις), από τη μια μεριά, και η διάκριση να εξυπηρετεί τον σκοπό για τον οποίο αυτή πραγματοποιείται, από την άλλη. Ας σημειωθεί, ότι και αν ακόμη, με βάση ορισμένο κριτήριο, η διάκριση των επιχειρήσεων ανάλογα του μεγέθους ικανοποιεί την προϋπόθεση της ομοιογένειας και ανταποκρίνεται προς τις συγκεκριμένες ανάγκες, η διάκριση αυτή θα ισχύει για ορισμένο τόπο και χρόνο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥΣ.

#### 2.1 Η ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η επιχείρηση στο χώρο που ιδρύθηκε, δρα και ζει, προσπαθεί να πραγματοποιήσει τους προγραμματισμένους στόχους της, με την ορθολογική εφαρμογή της οικονομικής αρχής, να χρησιμοποιήσει άριστα τους παραγωγικούς πόρους της - εισροές και να προσφέρει άριστης ποιότητας προϊόντα - εκροές της, στο περιβάλλον της, για να καλύψουν οι άνθρωποι τις ανάγκες τους και να πετύχει και ένα μετριασμένο κέρδος και να πραγματοποιήσει τις επιδιώξεις των ομάδων που δρουν μέσα της ( λ.χ. επιχειρηματίας, τεχνοδομή, εργατικό δυναμικό, πελάτες, προμηθευτές, χρηματοδότες, Κρατική Οικονομία κ.λ.π. ).

Τις εισροές της τις προσφέρει στο περιβάλλον της. Κι αυτός είναι ο βασικός λόγος της ύπαρξής της. Έτσι το περιβάλλον επιδρά πάνω στη ζωή της επιχείρησης και η επιχείρηση με τη δράση της επιδρά στο περιβάλλον της. Γι' αυτό ονομάστηκε η επιχείρηση "ανοιχτό



παραγωγικό κοινωνικό σύστημα". Για να κατανοηθεί αυτή η αλληλεπίδραση, ας δούμε λίγη από τη θεωρία της "Γενικής Θεωρίας Συστημάτων" και που τη χρησιμοποιεί σαν σύγχρονο εργαλείο επιστημονικής γνώσης η Οικονομική των Επιχειρήσεων.

Ο όρος "Σύστημα" είναι μια ιδέα - κλειδί. Ο Bartalanffy θεωρεί ότι ένα σύστημα είναι "ένα σύμπλεγμα στοιχείων σε αλληλεπίδραση". Αυτό έχει τη δομή του, τη λειτουργία και την εξέλιξη. Τα συστήματα είναι βιολογικά και τεχνητά π.χ. το σύστημα - αυτοκίνητο, το σύστημα - επιχείρηση κ.λ.π. Μπορεί να γίνει διάκριση σε υπερόςστημα - σύστημα - υποσύστημα κ.λ.π.

Η Γενική Θεωρία Συστημάτων έχει σαν αντικείμενό της, τις δομές, τις συνδέσεις, τις αλληλεπιδράσεις, τις αλληλεξαρτήσεις και τη συμπεριφορά των συστημάτων. Με αυτή επιδιώκεται να παρουσιαστεί μια αληθινή εικόνα του εμπειρικού κόσμου, να αποκατασταθεί η ολότητά του. Έτσι η Γενική Θεωρία Συστημάτων, σαν νέος προσανατολισμός της επιστήμης, χρησιμοποιείται για μια διεπιστημονική μελέτη του κόσμου της επιχείρησης.

Μια απαραίτητη συνθήκη για κάθε σύστημα είναι το περιβάλλον του. Η επιχείρηση σαν ένα ζωντανό σύστημα έχει κι αυτή το περιβάλλον της. Μια επιχείρηση είναι ένα ζωντανό σύστημα. Το περιβάλλον της είναι κάτι που βρίσκεται έξω από το σύστημα - επιχείρηση. Ο Churchman θεωρεί το περιβάλλον σαν "σταθερό", "αμετάβλητο" και "δοσμένο" από τη μεριά του συστήματος κι έξω από τον έλεγχό του.

Μάλιστα αυτό αποφασίζει μέχρι ένα σημείο για το πώς λειτουργεί το σύστημα. Γι' αυτό ένα είδος - σύστημα - είτε επιβιώνει είτε όχι.

Σε κάθε περίπτωση, η αλληλεξάρτηση ανάμεσα σε ένα ζωντανό σύστημα και στο περιβάλλον του προϋποθέτει τόσο τη δεκτικότητα όσο και την αποφυγή. Η δεκτικότητα εξασφαλίζει, για το ζωντανό σύστημα, την ανταλλαγή των υλικών, της ενέργειας και των δεδομένων που αφορούν γεγονότα με το περιβάλλον του. Η αποφυγή έχει σαν προορισμό την εξασφάλιση της οργάνωσης, των ορίων και τελικά της "ταυτότητας" του συστήματος. Γι' αυτό, τόσο η δεκτικότητα όσο και η αποφυγή είναι και οι δύο ζωτικές ιδιότητες της ανάπτυξης, της οργάνωσης και της ικανότητας για επιβίωση του κάθε ζωντανού συστήματος.

Η επιχείρηση έχει μια οργάνωση με σκοπό την τροποποίηση της μορφής της και της δομής της σε σχέση με το δοσμένο περιβάλλον της. Έχει μια εκλογικευμένη υπόσταση, σαν μια τεχνητή ανθρώπινη οργάνωση. Το περιβάλλον της δεν είναι "φυσικό", αλλά φτιαγμένο από τον άνθρωπο και την κοινωνία του π.χ. η οικονομία (καπιταλιστική ή σοσιαλιστική), η τεχνολογία, ο ανταγωνισμός των άλλων ανθρώπων και επιχειρήσεων, η πολιτική κατάσταση, η κυβέρνηση, η φορολογία, η κοινή γνώμη κ.λ.π. Έτσι κάθε επιχείρηση οφείλει, για να επιβιώσει, να προσαρμοστεί στο περιβάλλον της και επίσης να προσαρμόσει το περιβάλλον στον εαυτό της, για να πετύχει μία βιώσιμη κι αποτελεσματική κατάσταση σχέσεων αλληλεπίδρασης κι ανάπτυξης. Με

άλλα λόγια, η επιχείρηση, σαν ανοικτό σύστημα, βρίσκεται σε συνεχή "επικοινωνία" με το περιβάλλον της. Κι αυτό απαιτεί πληροφόρηση. Και οι σωστές και ορθολογικές αποφάσεις είναι συνέπεια της σωστής πληροφόρησης. Η τεχνολογία μας βοηθάει σ' αυτό. Γνώση και πληροφορίες.

Γενικά, η επιτυχία ή η αποτυχία μιας επιχείρησης, που αποτελεί και είναι ένα ζωντανό σύστημα, είναι αποτέλεσμα του ιδιαίτερου τρόπου που χρησιμοποιεί αυτή, για να λάβει υπ' όψη το περιβάλλον της. Αυτό αποδειχνεται συγκριτικά με μια άλλη επιχείρηση που έλαβε υπ' όψη το περιβάλλον της με τον ίδιο ή διαφορετικό τρόπο και πέτυχε ή απέτυχε να επιβιώσει. Η γνώση και η ορθή πληροφόρηση θα τη βοηθήσουν σ' αυτό.

## **2.2 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - ΣΥΣΤΗΜΑ**

### **2.2.1 Έννοια και περιεχόμενο**

Σαν σύστημα χαρακτηρίζεται μια ολότητα, με καθορισμένη συμπεριφορά, που αποτελείται από μέρη - στοιχεία, τα οποία βρίσκονται σε δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Ή πιο απλά: είναι

ένα σύμπλεγμα από στοιχεία σε αλληλεπίδραση.

Η ολότητα αυτή - το σύστημα και τα διάφορα στοιχεία της ή υποσυστήματα, έχουν συμπεριφορά και κατευθύνεται σ' ένα στόχο - σκοπό. Έτσι, για να κατανοηθεί ένα σύστημα, απαιτείται η μελέτη των στοιχείων ή υποσυστημάτων του κι ο τρόπος λειτουργίας του. Αυτό γίνεται, όπως και σ' ένα ζωντανό οργανισμό με ανατομική εξέταση των μερών που συγκροτούν το σύστημα π.χ. επιχείρηση και τη φυσιολογία του δηλαδή τη λειτουργία του.

Με την ανατομική μελέτη του συστήματος π.χ. επιχείρηση καθορίζονται τα στοιχεία του, όλα τα στοιχεία του βρίσκονται σε δυναμική αλληλεξάρτηση και συγκροτούν μια οργανική ολότητα. Παράδειγμα μια επιχείρηση - σύστημα. Ανατομικά αναλύεται σε συστήματα, αν η επιχείρηση χαρακτηριστεί υπερόςστημα:

1. Σύστημα εφοδιασμού
2. Σύστημα παραγωγής
3. Σύστημα διάθεσης
4. Σύστημα χρηματοδότησης
5. Σύστημα προσωπικού
6. Σύστημα ανάπτυξ. Προϊόντων
7. Σύστημα διοίκησης κ.λ.π.

Υπερόςστημα - Επιχείρηση

Τα συστήματα στη συνέχεια, αναλύονται ανατομικά:

Ανάλυση: Σύστημα λ.χ. διάθεσης:

1. Υποσύστημα πωλήσεων
2. Υποσύστημα διανομής
3. Υποσύστημα διαφήμισης
4. Υποσύστημα έρευνας Marketing
5. Υποσύστημα υποκαταστημάτων

Σύστημα Marketing

Σύστημα προσωπικού:

1. Υποσύστημα πρόσληψης
2. Υποσύστημα καθορισμού αμοιβής
3. Υποσύστημα πρόνοιας
4. Υποσύστημα έρευνας προσωπικού
5. Υποσύστημα καλών ανθρωπίνων σχέσεων

Σύστημα Προσωπικού

Κι ακόμη πιο ανατομικά:

Υποσύστημα καθορισμού αμοιβής:

1. Ανάλυση έργου - εργασίας
2. Καθορισμός προτύπων
3. Χρονομέτρηση
4. Υπολογισμός αμοιβής
5. Καταβολή αμοιβής εργασίας κ.λ.π

Αν την επιχείρηση σαν ολότητα τη μελετήσουμε μέσα στο περιβάλλον της (επιχείρηση, καταναλωτική αγορά, άλλες επιχειρήσεις, κυβέρνηση, νομοθεσία, φορολογία, τεχνολογία, οικονομία, κ.λ.π.) τότε αυτή αποτελεί ένα τμήμα ή στοιχείο του περιβάλλοντός της. Έτσι την ολότητα - επιχείρηση τη βλέπουμε εδώ, σαν επιχείρηση - σύστημα. Το σύστημα έχει δομή, λειτουργίες, εξέλιξη. Τα φυσικά συστήματα του φυτικού και του ζωικού βασιλείου έχουν ένα κύκλο ζωής. Τα τεχνητά π.χ. επιχείρηση μπορεί να διαγράψουν ένα κύκλο ζωής και να χαθούν λ.χ. μαζί με τον επιχειρηματία τους ή να μείνουν αιώνια με την ορθολογική τους οργάνωση και τη δυναμική προσαρμογή τους στις αλλαγές του περιβάλλοντός τους. Τα τμήματα της επιχείρησης έχουν το δικό τους στόχο. Μαζί όλοι απαρτίζουν τον κοινό στόχο της που είναι ο εφοδιασμός του περιβάλλοντός της με τα αγαθά ή τις υπηρεσίες της και η ικανοποίηση των ατομικών

στόχων των μελών των ομάδων, που δρουν στο χώρο της επιχείρησης ( π.χ. εταίρων - που θέλουν υψηλά κέρδη, εξασφάλιση κεφαλαίων και διοίκηση κι έλεγχό της - τεχνοδομή δηλαδή στελέχη της - που επιδιώκουν εξουσία, κοινωνική προβολή και υψηλό μισθό - ανθρώπινο δυναμικό - που θέλει δίκαιη αμοιβή, αναγνώριση, μονιμότητα, συμμετοχή στη διοίκηση της - χρηματοδότες - που θέλουν υψηλό τόκο και πιστωτική επιφάνεια, - προμηθευτές - που θέλουν το χρήμα τους και καλή τιμή στις πρώτες ύλες τους, - πελάτες - που θέλουν χαμηλή τιμή στα αγαθά της, άριστη ποιότητα και καλούς όρους πληρωμής, - το κράτος - που θέλει φόρους, δασμούς και εισφορές κ.λ.π. όλοι αυτοί δρουν μέσα στο χώρο της επιχείρησης).

### 2.2.2 Ιδιότητες του συστήματος επιχείρησης

Αυτό το σύστημα - επιχείρηση χαρακτηρίζεται από ορισμένες ιδιότητες, που απεικονίζουν τη λειτουργία του και τη φορολογία του. Αυτές ήδη τις γνωρίζουμε. Είναι οι εξής:

**A) Η επιχείρηση είναι ανοιχτό σύστημα:** Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει άμεση σχέση αλληλεπίδρασης κι αλληλεξάρτησης με το περιβάλλον της. Αυτό απεικονίζεται με τις εισροές και τις εκροές της. Παίρνει απ' αυτό εισροές. Δίνει σ' αυτό εκροές (αγαθά και

υπηρεσίες της). Εισροές κι εκροές απεικονίζουν τη λειτουργία της.

**Β) Η επιχείρηση είναι ζωντανό δυναμικό σύστημα:** Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση επηρεάζει το περιβάλλον κι επηρεάζεται από το περιβάλλον της. Αυτό απεικνίζεται στην επιχειρησιακή της συμπεριφορά. Με τις εισροές της - παραγωγικοί πόροι της, πρώτες ύλες, τεχνολογία - και τις εκροές της - προϊόντα ή υπηρεσίες της. Οι εκροές - εισροές δείχνουν την εξωτερική δυναμικότητα της επιχείρησης. Η παραγωγική διαδικασία της δείχνει την εσωτερική δυναμικότητά της. Εσωτερική και εξωτερική δυναμικότητά της δείχνει τη φυσιολογία της.

**Γ) Η επιχείρηση είναι πολύπλοκο σύστημα:** Έχει αποδειχθεί τόσο δύσκολη αν όχι αδύνατη, είναι η μελέτη και η περιγραφή ενός συστήματος - επιχείρησης - αντικειμένου του εμπειρικού κόσμου σε όλη του την έκταση. Ο βαθμός αυτός της πολυπλοκότητας ανέρχεται σε αστρονομικούς αριθμούς. Το ίδιο όπως δύσκολο είναι να μελετηθεί η λειτουργία του εγκεφάλου του ανθρώπου κι αυτή η συμπεριφορά ενός ατόμου, που δρα στην οικονομική λειτουργία του κόσμου μας. Ακόμη λοιπόν πιο δύσκολα μπορεί να δούμε τη φυσιολογία της επιχείρησης που μέσα της δρουν ομάδες ανθρώπων. Π.χ. Ομάδες που δρουν στο χώρο της:

- Επιχειρηματίας, στελέχη διοίκησης, εργάτες, χρηματοδότες.



- Προμηθευτές, πελάτες κ.α.

Στο σύστημα δρουν τα υποσυστήματα:

- Τεχνολογία και μεθόδων παραγωγής, ανθρώπινου δυναμικού.
- Εγκαταστάσεων, πρώτων υλών, ενέργειας, πληροφοριών κ.α.

Στο παραγωγικό κύκλωμά της:

- Εισροές - Εκροές.

Αυτά αποτελούν τη πολύπλοκη δομή του συστήματος - επιχείρησης.

**Δ) Η συμπεριφορά της επιχείρησης είναι τελεολογική:** Αυτό

σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει μια καθορισμένη συμπεριφορά, για να πετύχει το στόχο ή σκοπό της ή τους στόχους της, που ήδη γνωρίσαμε. Γεγονός που εξηγεί και δικαιολογεί την ύπαρξη της επιχείρησης. Κι αυτοί οι σκοποί της βασικά είναι: α) Η προσφορά αγαθών και υπηρεσιών της στο περιβάλλον της (εκροές της) και β) Η ικανοποίηση των στόχων που επιδιώκουν τα μέλη της, τα οποία δρουν μέσα στον επιχειρησιακό της χώρο.

Αυτά τα λίγα για τη Γενική Θεωρία Συστημάτων είναι αρκετά για τη κατανόηση της θέσης, της ανατομίας και της φυσιολογίας της επιχείρησης μέσα στο περιβάλλον της.

## **2.3 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το περιβάλλον αυτό διακρίνεται σε:

1. Φυσικό - οικονομικό περιβάλλον.
2. Οικονομικό περιβάλλον.
3. Τεχνολογικό περιβάλλον.
4. Κοινωνικό περιβάλλον.
5. Πολιτικό - νομοθετικό περιβάλλον.

Ας ερευνήσουμε καθένα τους χωριστά σε σχέση προς τις αλληλεπιδράσεις, αλληλεξαρτήσεις, επιρροές, διασυνδέσεις και την επικοινωνία της επιχείρησης με το κάθε περιβάλλον. Όλοι μαζί αποτελούν το γενικό της περιβάλλον.

### **2.3.1 Φυσικό - οικολογικό περιβάλλον**

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση αποτελεί κανονιστικό στοιχείο της επιχειρησιακής συμπεριφοράς. Το φυσικό πρώτα - πρώτα περιβάλλον. Αυτό καθορίζει και το είδος της επιχείρησης και τους κανόνες που θα εφαρμόσει κατά τη δράση της. Η σημασία του φυσικού περιβάλλοντος είναι καταφανής και καθοριστική ειδικότερα στις επιχειρήσεις που ανήκουν στις δραστηριότητες του πρωτογενή τομέα παραγωγής.

Γενικά το φυσικό περιβάλλον εκφράζει τις εξωτερικές συνθήκες που επικρατούν και κάτω από τις οποίες δρα ένα σύστημα - επιχείρηση. Γι' αυτό κάθε επιχείρηση οφείλει να προσαρμοστεί στο φυσικό της περιβάλλον. Σε περίπτωση που δεν μπορεί, το βιολογικό της τέρμα είναι αναπόφευκτο. Δεν επιβιώνει. Πηθαίνει, όπως τα μεγαθήρια ( δεινόσαυροι ) των γεωλογικών εποχών, που εξαφανίστηκαν γιατί δεν πρόλαβαν να προσαρμοστούν στο νέο φυσικό περιβάλλον. Αυτές είναι οι οικολογικές επιδράσεις:

Σήμερα μεγάλο πρόβλημα έχει ανακύψει: Η προστασία του περιβάλλοντος από την τεχνολογική ανάπτυξη και τη μόλυνση που προκαλεί σ' αυτό με τα απόβλητα της βιομηχανίας κ.λ.π.

Για πρώτη φορά στη χώρα μας το Σύνταγμα της Ελλάδος του 1985 πρόβλεψε για την προστασία του περιβάλλοντος. Στο άρθρο 24 παρ. 1 ορίζει: "Η προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος αποτελεί υποχρέωση του Κράτους. Το Κράτος υποχρεούται να λαμβάνει ιδιαίτερα προληπτικά μέτρα προς διαφύλαξιν αυτού".

Από την ερμηνεία του χωρίου αυτού προκύπτει ότι η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί υποχρέωση του Κράτους. Ακόμη τονίζεται ότι πρέπει να λαμβάνει ιδιαίτερα προληπτικά μέτρα και κατά συνέπεια το βάρος της προστασίας πέφτει περισσότερο στην πρόληψη του κακού κι όχι στην καταστολή του. Φυσικά δεν αποκλείονται τα κατασταλτικά μέτρα αλλά θεσπίζονται από άλλες νομικές διατάξεις. Π.χ.

από το άρθρο 1003 του Αστικού Κώδικα, από το άρθρο 417 του Ποινικού Κώδικα κ.α. Γενικά οι νόμοι επιβάλλουν στις βιομηχανίες να παίρνουν τα επιβαλλόμενα μέτρα προς αποφυγή μόλυνσης της ατμόσφαιρας και της ρύπανσης του περιβάλλοντος. Η ρύπανση είναι από τα σοβαρότερα κοινωνικά δεσμά της εποχής μας. Έτσι ενώ όλοι είμαστε υπέρ της οικονομικής ανάπτυξης που φέρνει μαζί της η εκβιομηχάνιση, από την άλλη μεριά οι βιομηχανίες και οι βιομηχανικές εγκαταστάσεις καταστρέφουν το φυσικό περιβάλλον, τα καυσαέρια των εργοστασίων και των αυτοκινήτων μολύνουν την ατμόσφαιρα, τα απόβλητα ρυπαίνουν τα νερά των ποταμών, των λιμνών και τη θάλασσα, οι εκκωφαντικοί θόρυβοι των εργοστασίων και των μεταφορικών μέσων έχουν σοβαρές επιπτώσεις στην υγεία των κατοίκων. Όλα αυτά αποτελούν σημαντική επιβάρυνση της κοινωνίας, είναι κοινωνικό κόστος που η αγορά αδυνατεί να ενσωματώσει στο κόστος της ιδιωτικής επιχείρησης και στις τιμές.

### **2.3.2 Οικονομικό περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η εθνική οικονομία πρώτα κι έπειτα η κοινωνική οικονομία - παγκόσμια οικονομία μέσα στην οποία δρα. Και η κοινωνική οικονομία είναι η συστηματοποιημένη προσπάθεια μιας ανθρώπινης κοινωνίας, για να

εφοδιαστεί με αγαθά και υπηρεσίες και με αυτά να καλύψει τις ανάγκες της. Η προσπάθεια αυτή διέπεται από την οικονομική αρχή η επίτευξη του μέγιστου αποτελέσματος με τη μικρότερη θυσία - προσπάθεια ή η άριστη χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων της κοινωνίας. Κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα κύτταρο αυτής της κοινωνικής οικονομίας. Κι αυτό το κύτταρο της εθνικής οικονομίας κάθε χώρας σκοπό ύπαρξης έχει μόνο, να παράγει αγαθά και υπηρεσίες, για να ικανοποιούν με αυτά τα αγαθά τις ανάγκες τους οι άνθρωποι και να ικανοποιεί μαζί τους στόχους των μελών της, που δρουν στον επιχειρησιακό της χώρο (επιχειρηματίας, ανθρώπινο δυναμικό, πελάτες, προμηθευτές κ.λ.π.)

Αυτή η επιχείρηση, λοιπόν, δεν μπορεί να είναι ένα "απομονωμένο νησί". Ανεξάρτητα από τη θέση των ανθρώπων της, που τη δημιούργησαν, αυτή υπάρχει και δρα στο γύρω οικονομικό της περιβάλλον. Κι αυτό είναι η Αγορά. Είναι η τοπική αγορά, η αγορά της τοπικής οικονομίας. Η εθνική αγορά, η αγορά μιας χώρας και η παγκόσμια Αγορά, η αγορά του κόσμου όλου. Κι όταν λέμε Αγορά νοούμε το χώρο που προσφέρονται και ζητούνται τα αγαθά.

Την Οικονομική των Επιχειρήσεων ενδιαφέρει η Αγορά από τρεις απόψεις της: Η συναλλακτική αγορά, η αγορά εργασίας και η αγορά χρήματος - κεφαλαίου.

Κάθε μια από τις Αγορές αυτές αποτελεί ιδιαίτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση και από το οποίο επηρεάζεται

στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής συμπεριφοράς της και πάνω στο οποίο επιδρά και προσπαθεί να το επηρεάσει και προς το οποίο οφείλει να προσαρμοστεί, για να επιβιώσει.

### Η συναλλακτική αγορά

Η επιχείρηση στη συναλλακτική αγορά εμφανίζεται με τις εισφορές της: αγορά παραγωγικών πόρων από το περιβάλλον της π.χ. πρώτες ύλες κ.λ.π. Αυτούς τους επεξεργάζεται και τους κάνει να έχουν μεγαλύτερη χρησιμότητα, για να καλύψουν τις ανάγκες τους οι άνθρωποι. Οι εισροές μετατρέπονται σε εκροές: αγαθά, προϊόντα ή υπηρεσίες κατάλληλες για την ικανοποίηση αναγκών. Κάθε επιχείρηση οφείλει να παράγει τα αγαθά εκείνα που ζητούν οι καταναλωτές. Γιατί, οι καταναλωτές, όπως έλεγε ο Taylor, είναι οι αγοραστές των προϊόντων, αλλά και αυτοί που εξασφαλίζουν τους μισθούς και τα κέρδη για τους εργαζόμενους και τους εργοδότες. Τα κέρδη και η ευημερία των εργαζομένων έχουν σαν αποτέλεσμα τα κέρδη και την ευημερία του καταναλωτή, με τη μορφή φθηνών προϊόντων χάρη στη μαζική παραγωγή. Αυτή, απλά, είναι η αλληλεπίδραση κι αλληλεξάρτηση επιχείρησης και οικονομικού περιβάλλοντος.

Μεγάλη σημασία έχει ο χώρος της συναλλακτικής αγοράς και το πλήθος των καταναλωτών. Μεγάλος χώρος και μεγάλος αριθμός

ανθρώπων, δίνει μεγάλες δυνατότητες πληθοπαραγωγής και διάθεσης των προϊόντων. Έτσι άρχισε η έρευνα κι ανάλυση της συναλλακτικής αγοράς. Μάλιστα δημιουργήθηκε ειδικός κλάδος, το Marketing. Κι αυτό γιατί η γνώση της αγοράς με επιστημονικά κριτήρια έχει τεράστια σημασία, για να καταρτισθούν τα προγράμματα της επιχειρησιακής συμπεριφοράς της λειτουργίας Εφοδιασμού και της λειτουργίας διάθεσης. Για την επιβίωσή της, μέσα στο οικονομικό περιβάλλον της, βασική συνθήκη είναι η χρησιμοποίηση της γνώσης. Η χρησιμοποίηση της γνώσης μπορεί να θεωρηθεί σαν κατανάλωση "πληροφοριών" που δραστηριοποιούν τις ικανότητες του συστήματος - επιχείρησης για την επιτυχία του σκοπού του. Το Marketing θα προσφέρει την έγκυρη γνώση της Ζήτησης προϊόντων, τις απαιτήσεις της Αγοράς για νέα προϊόντα κ.λ.π. και τη γνώση των πηγών ανεφοδιασμού της με παραγωγικούς πόρους. Το Marketing θα διαπιστώσει την ύπαρξη των ανταγωνιστών της και των υποκατάστατων των προϊόντων της. Η γνώση αυτή θα αναγκάσει την επιχείρηση να αναπροσαρμόσει την επιχειρησιακή συμπεριφορά της και τα προγράμματα της παραγωγής, για να επιβιώσει στις νέες συνθήκες. Κι ακόμη θα πληροφορηθεί για τη συγκυρία. Αν υπάρχει λ.χ. ύφεση ή άνθηση ή ένταση της άνθησης ή οικονομική κρίση. Μάλιστα σήμερα στις αναπτυγμένες χώρες, υπάρχουν ειδικά ινστιτούτα που παρακολουθούν τη διαδρομή της οικονομίας και ειδοποιούν σχετικά τις κυβερνήσεις και τους ενδιαφερομένους για τις αναμενόμενες

εξελιξείς, για να λάβουν τα μέτρα τους. Η γνώση είναι πια μια βασική ανάγκη για την επιβίωση της επιχείρησης.

### Η αγορά εργασίας

Αγορά εργασίας καλείται ο τόπος που πραγματοποιείται η συναλλαγή μίσθωσης εργασίας ως και η σχέση μεταξύ ζήτησης και προσφοράς εργασίας.

Στο παρελθόν, έγραψε ο Taylor, τα πρωτεία τα είχε ο άνθρωπος, στο μέλλον πρέπει να προηγηθεί το σύστημα. Κι έτσι για τον Taylor, εκείνο που απομένει είναι "να πάρουμε τον ένα άνθρωπο μετά τον άλλο και να τους εκπαιδεύσουμε με τη βοήθεια ενός ικανού δασκάλου στη νέα εργατική πρακτική μέχρι που να εργάζονται συνέχεια και μηχανικά - από συνήθεια - σύμφωνα με τους επιστημονικούς νόμους". Και η αύξηση των μισθών που δίνει η επιστημονική αυτή μέθοδος έχει ένα κοινωνικοψυχολογικό αποτέλεσμα και κάνει τους εργαζόμενους όχι μόνο περισσότερο οικονομικούς, αλλά καλύτερους ανθρώπους από κάθε άποψη. Γι' αυτό, σύμφωνα με τον Taylor, πρέπει να μπορεί ο εργαζόμενος να υπολογίζει τα επιτεύγματά του στο τέλος κάθε μέρας, έτσι ώστε να βελτιώνεται καθημερινά. Ο καταμερισμός εργασίας απλοποιεί την εργασία και έχει σαν αποτέλεσμα περισσότερη και καλύτερη δουλειά με την ίδια



προσπάθεια.

Γι' αυτό στις αναπτυγμένες χώρες και ιδιαίτερα στη Δυτική Γερμανία, λειτουργούν μέσα σε κάθε μεγάλη επιχείρηση ειδικά σχολεία, όπου σπουδάζουν τη δουλειά τους οι εργαζόμενοι. Μάλιστα στην όλη επαγγελματική και τεχνική εκπαίδευση οι μαθητές - σπουδαστές φοιτούν δυο μέρες σε κοινά σχολεία και τις τρεις άλλες μέρες εφαρμόζουν πρακτικά τις γνώσεις τους στους χώρους εργασίας λ.χ. εργοστάσια, επιχειρήσεις και γραφεία. Η παιδεία είναι προσαρμοσμένη στην οικονομική λειτουργία.

Γενικά δεν υπάρχει - δυστυχώς ή ευτυχώς - πρόβλημα για το ανθρώπινο δυναμικό. Φυσιολογικά υπάρχουν 3 - 5% στο σύνολό τους άνεργοι. Έτσι κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα επιλογής του απαραίτητου προσωπικού της. Η αγορά εργασίας πάντα δείχνει επάρκεια και η προσφορά εργασίας είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση. Εποχιακά μπορεί να υπάρξει έλλειψη μιας ειδικότητας εργαζομένων. Αλλά με τη γνώση και τον προγραμματισμό της κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει το κατάλληλο προσωπικό, για να προγραμματίσει την επιχειρησιακή συμπεριφορά και τους στόχους της.

Πάντως οφείλει κανείς να τονίσει ότι ανάμεσα στην επιχείρηση και στο προσωπικό της υπάρχει μια δυσαρμονία:

Ο McGregor μας λέγει ότι "ο μέσος άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντίπαθεια για τη δουλειά και θα την αποφύγει αν το μπορεί".

Μα έχει και τις ανάγκες του. Τις φυσικές και τις κοινωνικές

ανάγκες. Κι έχει ανάγκη να εργαστεί, για να τις ικανοποιήσει. Η σημερινή διοίκηση επιχειρήσεων επιχειρεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του ανθρώπου - φυσικές ή κατώτερες ανάγκες του - με ευεργετήματα π.χ. υπερωριακή αμοιβή, συμμετοχή στα κέρδη, διακοπές κ.λ.π. Αυτές όμως ήδη έχουν ικανοποιηθεί. Δεν είναι πια βασικά κίνητρα. Σήμερα έντονα υπάρχουν οι κοινωνικές - ανώτερες - ανάγκες του εργαζομένου ανθρώπου: Όπως είναι η ανάγκη να ανήκει κάπου, να έχει σχέσεις και να γίνεται αποδεκτός, η φιλία και η αγάπη καθώς και οι εγωιστικές του ανάγκες για αυτοεκτίμηση (ανάγκη για αυτοσεβασμό και αυτρηπείωση, για αυτονομία, για επιτυχία, για ικανότητες, για μόρφωση) και για υπόληψη (λ.χ. ανάγκη για κάποια κοινωνική θέση για αναγνώριση, για εκτίμηση, για το σεβασμό που αξίζει να δέχεται από τους άλλους). Κι αυτές τις κοινωνικές ανάγκες πρέπει να τις ικανοποιήσει. Κι ο McGregor τονίζει: "Αν οι άνθρωποι δεν έχουν ευκαιρίες στη δουλειά για να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες τους, θα νοιώθουν στερημένοι κι αυτή η απροστέρηση θα αντανakλά στη συμπεριφορά τους". Κι αν η διοίκηση καλύψει με χρήμα μόνο τις φυσικές ανάγκες θα πετύχει αποτελεσματικότητα και θα εξαναγκαστεί να προβεί σε τιμωρίες, για να εργαστούν οι άνθρωποί της.

Αποδοτικότητα υψηλή θα πετύχει μόνο, αν ικανοποιήσει η επιχείρηση τόσο τις φυσικές όσο και τις παραπάνω κοινωνικές ανάγκες και καταργήσει, με τις σύγχρονες καλές συνθήκες

ανθρωπίνων σχέσεων, τη δυσαρμονία ανάμεσα στο προσωπικό και την επιχείρηση. Νέα λοιπόν κριτήρια, νέες συνθήκες περιβάλλοντος, νέα κίνητρα. Αυτά να σκοπεύουν στη "δημιουργία συνθηκών τέτοιων που τα μέλη της οργάνωσης - και η επιχείρηση είναι μια παραγωγική οργάνωση - θα μπορούν να πετύχουν καλύτερα τις δικές τους επιδιώξεις, εάν κατευθύνουν τις προσπάθειές τους στην επιτυχία της επιχείρησης".

Με τέτοιες συνθήκες δουλειάς ο άνθρωπος αυτοκατευθύνεται και επιδιώκει τις ευθύνες. Συμβιώνει με τους συναδέλφους και την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Με τη μέθοδο αυτή της συμβίωσης και του αυτοελέγχου το οποίο αναπτύσσει τη δική του τακτική και ανακαλύπτει την αξία του. Οι συνηθισμένοι τρόποι, για να γίνει αυτό πραγματικότητα είναι κατά τα συμβατικά και καθιερωμένα:

- Ελάττωση του χρόνου που ξοδεύεται στη δουλειά.
- Ανεμισσόμενοι μισθοί ανάλογα με την παραγωγικότητα.
- Παροχές πάνω από τον κανονικό μισθό.
- Εκπαίδευση στις ανθρώπινες σχέσεις.
- Επικοινωνία.
- Συμμετοχή στη δουλειά: Είναι το τέχνασμα να παγιώσει στο μυαλό του εργάτη την πίστη ότι συμμετέχει στη διαδικασία για την επιτυχία της πραγμάτωσης ολοκλήρου του προϊόντος π.χ. να πειστεί ο εργάτης, που σφίγγει κάθε μέρα 10.000 παξιμάδια στη

γραμμή της παραγωγής, πείτε του ότι κατασκευάζει ένα AUDI κ.λ.π.

Γι' αυτό ο Herzberg επισημαίνει τους καλούς παράγοντες ανάπτυξης π.χ. επιτεύγματα, αναγνώριση του επιτεύγματος, η ίδια η δουλειά - που γίνεται με μεράκι - η υπευθυνότητα και η προαγωγή του επιτυχημένου ανθρώπου. Κι ακόμη τονίζει τους παράγοντες υγιεινής που βρίσκονται στο περιβάλλον της δουλειάς που είναι:

- Η πολιτική και η διεύθυνση της επιχείρησης.
- Η επίβλεψη: Σχετική έρευνα απόδειξε ότι οι επόπτες που νοιάζονταν και έδειχναν ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τα προβλήματα των εργαζομένων και που γενικά έδειχναν μια ανεκτική στάση, έμοιαζαν να συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό σε μια μεγαλύτερη συνεργασία, ικανοποίηση κι αποδοτικότητα ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Αντίθετα, επόπτες που είχαν στο νου τους μόνο τη δουλειά και ήταν καταπιεστικοί και πολύ αυταρχικοί, έμοιαζαν να συμβάλλουν σε μια κατάσταση που τη χαρακτήριζε χαμηλό ηθικό κι απόδοση χαμηλή καθώς και συχνές απουσίες.

- Οι διαπροσωπικές σχέσεις: Ο άνθρωπος δεν μπορεί να πετύχει τους στόχους του εντελώς μόνος του και γι' αυτό χρειάζεται την αλληλεξάρτησή του με τους υπόλοιπους ανθρώπους.
- Οι συνθήκες της δουλειάς: Καλές συνθήκες δουλειάς.
- Ο μισθός: Υψηλός μισθός χαμηλό κόστος, λένε σήμερα.
- Η θέση του ατόμου στην επιχείρηση: Ο Likert διαπίστωσε ότι οι

εργαζόμενοι αντιδρούν ευνοικά στις εμπειρίες εκείνες που αισθάνονται ότι υποθάλλουν και επιβεβαιώνουν το αίσθημα της προσωπικής τους αξίας και σπουδαιότητας και

- Η ασφάλεια: Μονιμότητα και σίγουρη εργασία. Οι εργαζόμενοι φοβούνται την ανεργία, έστω κι επιδοτούμενη ανεργία. Η εργασία είναι πια κοινωνική ανάγκη. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι και θα είναι πάντα σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των επιχειρήσεων.

### Η αγορά χρήματος - κεφαλαίου

Η επιχείρηση συνήθως αντλεί τις παραγωγικές της δυνάμεις και την περιουσία της από δυο πηγές. Πρώτη πηγή είναι το ίδιο κεφάλαιο του επιχειρηματία. Δεύτερη πηγή είναι το δανεικό ή ξένο κεφάλαιο. Αυτό το κεφάλαιο το αντλεί από την Αγορά Κεφαλαίου.

Φορείς της οργανωμένης αγοράς κεφαλαίων είναι δύο κυρίως. Οι τράπεζες και τα χρηματιστήρια αξιών. Γι' αυτό και καλούνται: Τραπεζική κεφαλαιαγορά και Χρηματιστηριακή κεφαλαιαγορά. Υπάρχει βέβαια και η εξωτραπεζική και η εξωχρηματιστηριακή κεφαλαιαγορά. Γενικά, όταν ομιλεί κανείς για "αγορά κεφαλαίου" αναφέρεται σ' ολόκληρο το σύστημα πιστοδότησης μιας οικονομίας. Ακόμη περιλαμβάνει τα διάφορα πιστωτικά ιδρύματα και οργανισμούς λ.χ. τράπεζες, χρηματιστήρια, ταμειυτήρια που συμβάλλουν στη διοχέτευση

της κοινωνικής αποταμίευσης μιας χώρας προς τις επιχειρήσεις της Εθνικής Οικονομίας της.

Χρηματαγορά ή αγορά χρήματος είναι η προσφορά και η ζήτηση βραχυπροθέσμων κεφαλαίων. Η δυνατότητα ή μη εξεύρεση βραχυπροθέσμων πιστώσεων ή μακροπροθέσμων δανείων επηρεάζει ουσιαστικά τη λειτουργία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Οι όροι του δανεισμού (επιτόκιο, χρόνος, προμήθειες, εγγυήσεις: ενέχυρο ή υποθήκη, εγγυητές κ.λ.π.) επηρεάζουν περιοριστικά και καθοριστικά το ύψος της ξένης χρηματοδότησης. Πάντως αυτή πρέπει να είναι προγραμματισμένη και λελογισμένη. Γιατί η προσφυγή στο ξένο κεφάλαιο σημαίνει μείωση της οικονομικής ανεξαρτησίας κι αυτοτέλειας της επιχείρησης. Δίνει τη δυνατότητα σε ξένους (χρηματοδότες) ν' ασκούν έλεγχο στην επιχειρησιακή δραστηριότητα. Και η οικονομική ανεξαρτησία και η αυτοτέλειά της εκφράζουν βασικούς στόχους κάθε επιχείρησης.

Βέβαια η επιχείρηση δεν επηρεάζεται μόνο από την αγορά χρήματος - κεφαλαίου, αλλά μαζί και την επηρεάζει και πολλές φορές τη διαμορφώνει. Έτσι οικονομικό περιβάλλον και επιχείρηση αλληλοδιαμορφώνονται συνέχεια κι αμοιβαία. Το κίνητρο που οδηγεί, τόσο την επιχείρηση όσο και την κεφαλαιαγορά και τη χρηματαγορά, στη συνεργασία και την ανταλλαγή είναι το κέρδος.

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει κι επηρεάζεται από την επιχειρησιακή συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

### 2.3.3 Τεχνολογικό περιβάλλον

Η επιχείρηση παρουσιάζει φυσιολογικά μια κάποια ανάπτυξη. Η έννοια της ανάπτυξης είναι μια φυσιολογική διαδικασία που συνδέεται άμεσα με τη φύση κάθε όντως. Το φυτό αναπτύσσεται, το ζώο αναπτύσσεται, ο άνθρωπος αναπτύσσεται. Κατ' αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται, είπαμε, και η οικονομία και η επιχείρηση, σαν κύτταρο της οικονομίας. Η βασική σμνθήκη, όμως, για την ικανότητα, για επιβίωση κι ανάπτυξη κάθε επιχείρησης είναι η χρησιμοποίηση της γνώσης. Η χρησιμοποίηση της γνώσης του τεχνολογικού περιβάλλοντος απεικονίζεται με την τεχνική πρόοδο που εφαρμόζεται στην παραγωγική διαδικασία. Η τεχνική οδηγεί τον άνθρωπο σε καινούργιους ορίζοντες. Η τεχνική αναφέρεται σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας κι απσκοπεί στην εξύψωση κι εξυπηρέτηση της ανθρώπινης ζωής με την καθυπόταξη των φυσικών δυνάμεων. Με την τεχνική ο άνθρωπος ελευθερώνεται από τη φύση και μαζί τη μεταβάλλει. Με την αλματώδη αύξηση της επιστημονικής γνώσης, η Τεχνική έγινε Τεχνολογία. Η τεχνολογία προσδιορίζει πια τη ζωή μας. Τα επιτεύγματά της είναι ο κόσμος στον οποίο ζούμε. Έτσι η προσαρμογή κάθε επιχείρησης στην τεχνική - τεχνικό περιβάλλον της - είναι ένα από τα βασικά προβλήματά της. Είναι μια από τις προϋποθέσεις επιτυχίας της κι ένας απαραίτητος όρος επιβίωσης.

Τεχνική - τεχνολογία, όταν λέμε, νοούμε τον τρόπο, για να πετύχουμε ένα ορισμένο σκοπό με το συνδυασμό υλικών μέσων και μεθόδων που έχουν επινοηθεί. Οι μέθοδοι παραγωγής λ.χ. η βελτίωση των μηχανικών εγκαταστάσεων, η χρησιμοποίηση βελτιωμένων πόρων, ο αυτοματισμός, η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η μετατροπή των εισροών ( πρώτες ύλες, ενέργεια, εγκαταστάσεις, ανθρώπινο δυναμικό ) σε εκροές ( με τη μεταποίηση, επεξεργασία ) δηλαδή προϊόντα που ζητάει η κατανάλωση, για να καλύψει τις ανάγκες των ανθρώπων κ.λ.π., αυτά όλα απεικονίζουν την επίδραση του τεχνολογικού περιβάλλοντος πάνω στην επιχείρηση κι αντίστοιχα την επίδρασή της στην τεχνική πρόοδο.

Τι ονομάζουμε στην ουσία "τεχνική πρόοδο"; - αναρωτιέται ο Jean Fourastie. Κι αυτή είναι, απαντά, η επιστημονική πρόοδος η ενσωματωμένη στα οικονομικά γεγονότα. Κι αυτή η τεχνική πρόοδος των επιστημών, είναι στη βάση της βιομηχανικής επανάστασης. Είναι η κινητήρια δύναμη της οικονομικής προόδου.

#### Πλεονεκτήματα της τεχνικής προόδου θεωρούνται:

Η αύξηση της παραγωγικότητας, η άνοδος του βιοτικού επιπέδου, οι ευμενείς δημογραφικοί επηρεασμοί, η μείωση του κόστους, η αύξηση των ανέσεων, η ελάττωση της εξάρτησης από τη φύση, η τελειότητα στην παραγωγή και η διάδοση του πολιτισμού.



Παραδείγματα από τις επιστημονικές έρευνες. Πριν από τη βιομηχανική περίοδο, κατά τον Fourastie, και επί πολλές εκατοντάδες χρόνια η απόδοση της εργασίας του ανθρώπου ήταν στάσιμη σχεδόν. Ο πατέρας δεν εργαζόταν διαφορετικά από το γιο και ο γιος δεν εργαζόταν διαφορετικά από τον προπάππο. Όλοι παρήγαν κατά μέσο όρο σχεδόν τις ίδιες ποσότητες. Αντίθετα, εμφανίστηκε από το 1830 περίπου ένα φαινόμενο χωρίς προηγούμενο, τουλάχιστο στην τελευταία χιλιετηρίδα της ανθρωπότητας, που επέτρεψε απότομα στον άνθρωπο να πενταπλασιάσει μέσα σε εβδομήντα πέντε χρόνια την παραγωγή του, σε εκτεταμένο τομέα της δραστηριότητάς του. Η παραγωγικότητα κατά κεφαλήν εργαζομένου (χωρίς σχετική διόρθωση της διάρκειας της εργασίας) διπλασιάστηκε για πρώτη φορά από το 1876 περίπου ως το 1953, και για δεύτερη φορά από το 1953 έως το 1962. Σε μια ώρα εργασίας, η αμερικάνικη βιομηχανία παρήγε έξη φορές περισσότερα αγαθά το 1960 από το 1870. Και οι εργαζόμενοι εργάζονταν, το 1869 ώρες 60 την εβδομάδα. Το 1939 ώρες 36,3 και σήμερα πειραματιζόμαστε την εβδομάδα των τεσσάρων ημερών και των 33 ωρών, που παρουσιάζει παραγωγή ίση με τη βδομάδα των 5 ημερών και των 40 ωρών.

Επίσης κατασκευάζεται ένα αυτοκίνητο με ολοένα λιγότερο χάλυβα. Το αυτοκίνητο ζυγίζει λιγότερο, χωρίς να υστερεί σε δύναμη κι ανέσεις. Συνεπώς η τεχνική πρόοδος συνεπάγεται οικονομία πρώτης ύλης. Το ίδιο πραγματοποιήθηκαν ρημαντικές οικονομικές ενέργειες

στη βιομηχανία.

Η απόδοση της εργασίας το ίδιο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την τεχνική πρόοδο, που εξαρτάται επίσης σε μεγάλο βαθμό από την επιστημονική πρόοδο. Και αυτή εξαρτάται βασικά από το ταλέντο των εφευρετών και την ιδιοφυΐα των μεγάλων σοφών. Η τεχνική λοιπόν πρόοδος εξαρτάται τελικά από το ανθρώπινο πνεύμα: Η τεχνική πρόοδος προκύπτει από την επιστημονική πρόοδο. Γι' αυτό βασικός όρος επιβίωσης κάθε επιχείρησης είναι η χρηματοποίηση της επιστημονικής γνώσης. Κι αυτό εκφράζει την άμεση επίδραση κι επιρροή που έχει το τεχνολογικό περιβάλλον πάνω στη ζωή και την επιχειρησιακή συμπεριφορά της επιχείρησης.

Μειονεκτήματα της τεχνικής προόδου αναφέρονται:

Η τεχνολογική ανεργία (οι εργάτες πάντως φοβούνται μήπως η μηχανή ρίξει τον άνθρωπο στην ανεργία. Φοβούνται μήπως η επαυξημένη απόδοση ενός εργάτη στερήσει το ψωμί ενός συναδέλφου του. Είναι ο φόβος της τεχνολογικής ανεργίας) η αστυφιλία, η μονοτονία του καταμερισμού της εργασίας, η αβεβαιότητα, η πρόσκληση σωματικών ασθενειών, η πτώση της πνευματικότητας και η διεύρυνση των διαφορών μεταξύ πλουσίων και φτωχών χωρών. Γι' αυτό εμφανίστηκε και η τεχνική βοήθεια. Η έννοια της τεχνικής βοήθειας αγαπτήθηκε ευρύτατα μετά τον

τελευταίο πόλεμο και συνίσταται στην προσπάθεια να μεταγγιστεί η τεχνική πείρα και να προσφερθεί τεχνικός εξοπλισμός στις υπανάπτυκτες φτωχές χώρες από τις πλούσιες κι αναπτυγμένες χώρες. Η τεχνική λοιπόν βοήθεια περιλαμβάνει αποστολές με ξένους εμπειρογνώμονες, υποτροφίες για μετεκπαίδευση στις αναπτυγμένες χώρες, τεχνικό εξοπλισμό κ.λ.π. Στη χώρα μα λειτουργεί στο Υπουργείο Συντονισμού η Υπηρεσία Τεχνικής Βοήθειας ως και η Εθνική Επιτροπή Τεχνικής Βοήθειας, που συντονίζουν το όλο έργο της Τεχνικής Βοήθειας για την Ελλάδα. Το ίδιο βασική βοήθεια παρέχει το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας και ιδρύθηκε μέσα στα πλαίσια της Τεχνικής Βοήθειας, το 1953: κύρια επιδίωξή του είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας της Ελληνικής Οικονομίας.

Γενικά, οι απαιτήσεις της σύγχρονης τεχνολογίας μας επιβάλλουν τον βιομηχανικό προγραμματισμό. Αυτός, με τη σειρά του, επιβάλλει το τεράστιο μέγεθος των επιχειρήσεων και την κατάργηση της αγοράς και το γιγάντιο, "πολύγλωσσο" βιομηχανικό συγκρότημα, που ελέγχει ένα απροσδιόριστο και συνεχώς μεταβαλλόμενο σύμπλεγμα παραγωγής. Η σημερινή τεχνική, γράφει ο Γκαλμπραϊήθ, παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά: 1) Επιμήκυνση της παραγωγικής περιόδου, 2) Αύξηση της αξίας των κεφαλαίων, που διατίθενται στη λειτουργία της παραγωγής, 3) Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ειδική, την οργανωμένη γνώση, 4) Περισσότερη έμφαση στην οργάνωση και τον συντονισμό και 5) Μείωση της δυνατότητας μεταφοράς των διατιθεμένων πόρων.

Τα πέντε αυτά χαρακτηριστικά, γράφει σημερινός οικονομολόγος, έχουν σαν συνέπεια την ανάγκη του προγραμματισμού - που αποτελεί ένα απαραίτητο παρακολούθημα της σύγχρονης τεχνολογίας.

#### 2.3.4 Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό σύστημα, κατά τον Homans, διαιρείται θεωρητικά σε δύο υποσυστήματα, το εσωτερικό και το εξωτερικό υποσύστημα, γράφει ο καθ. Δ. Ξουρής.

Το εσωτερικό υποσύστημα προσδιορίζεται με βάση τις δραστηριότητες (τις ενέργειες των ανθρώπων), τα συναισθήματα (τις αντιλήψεις, τα αισθήματα και τη στάση κάθε ανθρώπου) και τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται από τα μέλη μιας ομάδας (είναι η συμπεριφορά ενός ατόμου προς ένα άλλο άτομο με τον όρο της αλληλοεκτίμησής τους).

Το εξωτερικό υποσύστημα προσδιορίζεται με βάση τις δραστηριότητες, τα συναισθήματα και τις αλληλεπιδράσεις που επιβάλλονται στην ομάδα από εξωτερικές δυνάμεις. Αυτό θεωρείται ότι είναι δοσμένο, παρόλο που το εσωτερικό υποσύστημα μπορεί να εξασκήσει μια κάποια επίδραση πάνω του.

Το κοινωνικό, λοιπόν, περιβάλλον που επιδρά στην επιχειρησιακή συμπεριφορά κάθε επιχείρησης είναι το εξωτερικό υποσύστημα του

κοινωνικού συστήματος. Κι αυτό είναι δοσμένο. Ο κάθε άνθρωπος (και η κάθε επιχείρηση), ανεξάρτητα από τη θέλησή του, γεννιέται μέσα σε μια οικογένεια, μεγαλώνει σαν μέλος ορισμένων ομάδων και πολλές φορές αποφασίζει μόνος το να συνδεθεί με άλλες ομάδες. Αυτό σημαίνει ότι ο άνθρωπος πάντοτε είναι μέλος μιας ομάδας και ενός ορισμένου κοινωνικού περιβάλλοντος. ( Η "κοινωνική ομάδα" είναι ένας σημαντικός όρος της σύγχρονης κοινωνιολογίας που τείνει να εκτοπίσει τον παλιότερο όρο "κοινωνία". Δηλαδή με τον όρο αυτό εννοούμε οποιοδήποτε σύνολο ανθρώπων που έρχονται σε κοινωνικές σχέσεις μεταξύ τους. Τα άτομα αυτά που απαρτίζουν την ομάδα έχουν συνείδηση του "εμείς", λέγει ο Ν. Δήμου που αντιτίθεται στο "αυτοί" των άλλων ομάδων ). Αυτό, λοιπόν, το κοινωνικό περιβάλλον έχει τους δικούς του κανόνες ηθικής, τις αξίες του, τις δοξασίες του, τις παραδόσεις του, τα ήθη και τα έθιμά του, τα οποία διέπουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών των κοινωνικών ομάδων και της κοινωνικής ολότητας. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να σεβαστεί όλα αυτά τα στοιχεία του κοινωνικού της περιβάλλοντος, αν θέλει να επιβιώσει. Η "πάλη για την επιβίωση" επιβάλλει στην επιχείρηση την προσαρμογή στο κοινωνικό περιβάλλον. Κι ο Rousseau είπε ότι "η γενική θέληση είναι πάντα ορθή και τείνει πάντα προς το κοινό συμφέρον". Και η κοινωνία αντιδρά με ζωντανή ευαισθησία, όταν βλέπει να καταστρατηγούνται οι αρχές και οι κανόνες που έχει

θεσπίσει.

Έτσι η επιχείρηση σαν ανοιχτό παραγωγικό σύστημα, σαν μια παραγωγική κοινωνική ομάδα οφείλει να προσαρμοστεί στο δοσμένο κοινωνικό περιβάλλον της, για να επιβιώσει. Η σύγχρονη Οικονομική των Επιχειρήσεων τονίζει ότι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης είναι ο κοινωνικός χαρακτήρας της. Η επιχείρηση αντிகρίζεται σήμερα σαν ένα κοινωνικό σύστημα, στο οποίο δρουν διάφορες κοινωνικές ομάδες. Αυτές οι ομάδες αποτελούν φορείς στόχων, επιθυμιών, συνηθειών, παραδόσεων, ηθών, αξιών, εθίμων ορισμένης κοινωνικής συμπεριφοράς κ.λ.π. Αυτά τα στοιχεία καθορίζουν τη συμπεριφορά των κοινωνικών ομάδων κι ασκούν άμεση επίδραση πάνω στη συμπεριφορά της επιχείρησης και η επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος, προσδιορίζουν όλα μαζί την τελική οργάνωση και επιχειρησιακή δραστηριότητα. Σαν ανοιχτό σύστημα η επιχείρηση βρίσκεται λοιπόν σε άμεση επίδραση και αλληλεξάρτηση από το κοινωνικό περιβάλλον κι έτσι είναι ολοφάνερη η επίδρασή του στην επιχειρησιακή συμπεριφορά. Το κοινωνικό περιβάλλον ζωηρά επηρεάζει κι οριοθετεί τους κανόνες που πρέπει να διέπουν κάθε επιχειρησιακή δραστηριότητα. Το περιβάλλον καθορίζει το πώς πρέπει να συμπεριφέρεται η επιχείρηση, για να έχει θέση μέσα σ' αυτό. Οι μηχανισμοί αυτοπροσαρμογής της επιχείρησης προσδίνουν στην επιχείρηση, κατά τον Καθηγητή Ιορ. Λαδόπουλο, εντελεχειακή συμπεριφορά, αφού μ' αυτούς

επιτυγχάνεται μια συνεχής αλλαγή στους στόχους αλλά πολλές φορές και στη συμπεριφορά, σε τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται μια ατέρμονη προσαρμογή της στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος και κατ' αυτό τον τρόπο είναι δυνατή η επιβίωσή της. Στις περιπτώσεις αδυναμίας προσαρμογής, το βιολογικό τέλος είναι αναπόφευκτο. Επομένως η στάση και η θέση που θα πάρει το κοινωνικό σύνολο απέναντι στην επιχείρηση θα είναι αποφασιστικό στοιχείο για την επιτυχία ή όχι της επιχείρησης.

### 2.3.5 Πολιτικό - Νομοθετικό περιβάλλον

Όλοι μα έχουμε πολιτικές πεποιθήσεις. Κι ο επιχειρηματίας το ίδιο. Μα, σχηματικά, δυο βασικά πολιτικά συστήματα υπάρχουν στον εμπειρικό κόσμο σήμερα: Το Καπιταλιστικό και το Κομμουνιστικό πολιτικό σύστημα. Η χρυσή τομή ίσως βρίσκεται στη Δημοκρατία "δυτικού τύπου" με δύο μορφές. Το Κράτος της Ευημερίας και το Σοσιαλιστικό Κράτος. Το Κράτος Ευημερίας επιδιώκει την εξασφάλιση της πλήρους απασχόλησης και τη γενίκευση της παροχής των κοινωνικών ασφαλίσεων. Αυτά επιδιώκει να τα πετύχει χωρίς να καταργήσει την ελευθερία παραγωγής και κατανάλωσης. Τα ίδια επιδιώκει και το σοσιαλιστικό δημοκρατικό κράτος, αν προσθέσουμε κι άλλη μια επιδίωξή του την κρατικοποίηση των βασικών τομέων

της ανθρώπινης δραστηριότητας π.χ. μεγάλης βιομηχανίας, τράπεζες, συγκοινωνίες, ενέργεια, επικοινωνίες, υγεία, κοινωνική πρόνοια, παιδεία κ.λ.π. Και τα δυο πάντως παρεμβαίνουν λίγο - πολύ στην οικονομική λειτουργία.

Εκείνος που παρακολουθεί την εξέλιξη της ανθρωπότητας, γράφει ο καθηγητής Άγγ. Αγγελόπουλος, διαπιστώνει πως έχει υποστεί, στο πέρασμα των αιώνων, διαρκείς μεταβολές - οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές.

Υπάρχει μια διαρκής αναπροσαρμογή στους σκοπούς του Κράτους, σύμφωνα με τις νέες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Η έννοια του "δημοσίου συμφέροντος" αναπροσαρμόζεται στα συμφέροντα της "ηγέτιδας τάξεως". Το εμπορευματικό κράτος, το αστικό κράτος, το καπιταλιστικό, το φασιστικό, το φοσιαλιστικό κράτος, αποτελούν σταθμούς στη μετατροπή της οικονομίας και της κοινωνίας. Αλλάζουν οι ιδέες, οι θεωρίες, οι φιλοσοφικές θέσεις, ανάλογα με τα οικονομικά συστήματα και τις κοινωνικές σχέσεις. Κάθε θεωρία είναι αντανάκλαση των οικονομικών γεγονότων. Η στάση και η νοοτροπία των ανθρώπων αλλάζουν εξίσου. Ο άνθρωπος του 20ου αιώνα σκέπτεται διαφορετικά από τον άνθρωπο του 19ου.

Έτσι το πολιτικό σύστημα που επικρατεί σε μια κρατική οικονομία, μια εθνική οικονομία, αποτελεί το πολιτικό περιβάλλον της. Μέσα σ' αυτό το πολιτικό περιβάλλον οφείλει να δράσει και η επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι οφείλει να προσαρμοστεί σ' αυτό, για



να επιβιώσει, άλλος δρόμος δεν υπάρχει: Προσαρμογή στο πολιτικό περιβάλλον της.

Το πολιτικό περιβάλλον περιέχει στα πλαίσιά του και το νομοθετικό περιβάλλον δηλαδή το γραπτό δίκαιο στο οποίο οφείλει προσαρμογή και υποταγή λ.χ. οφείλει να εφαρμόσει τους Νόμους για τη μορφή που θα πάρει: ατομική, εταιρική. Δεν μπορεί να υπάρξει δίχως να εφαρμόσει τους νόμους του Κράτους. Μα και έχει συμφέρον να τους εφαρμόσει π.χ. μέτρα προστασίας της εθνικής παραγωγής, δασμολογικές διευκολύνσεις, επιδοτήσεις και χαριστικές χρηματοδοτήσεις για την ίδρυση ορισμένων βιομηχανιών σε ορισμένες ακριτικές περιοχές, φορολογικές απαλλαγές, νόμοι για κίνητρα που ενισχύουν τις επιχειρήσεις, για να τις ωθήσουν σε νέες επενδύσεις κ.λ.π. Εργατικοί Νόμοι που προστατεύουν την εργασία, νόμοι για τις κοινωνικές ασφαλίσεις.

Γενικά, μπορεί να πει κανείς, γράφει ο καθ. Άγγελος Αγγελόπουλος, στις χώρες, όπου ο ιδιωτικός τομέας δράσης αποτελεί τη βάση της ανάπτυξης και της οικονομικής λειτουργίας, όπου τα μέσα παραγωγής ανήκουν στους ιδιώτες, το Κράτος οφείλει να λαμβάνει όλα εκείνα τα μέτρα που μπορεί να διευκολύνουν και να τονώνουν την ιδιωτική οικονομική δραστηριότητα. Σημαντικό ρόλο παίζουν η φορολογική, η πιστωτική και η νομισματική πολιτική, τα διάφορα κίνητρα και τα μέτρα επιδότησης κ.λ.π.

Αυτά για την αλληλεξάρτηση και την αλληλοεπίδραση επιχείρησης και περιβάλλοντός της, που επιδρά καθοριστικά πάνω της και στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής της συμπεριφοράς. Για τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων χαρακτηριστική είναι η άποψη του Καθηγητή Δημήτριου Ξουρή που λέει: "Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από ανθρώπους. Μια επιχείρηση δεν έχει "συμπεριφορά". Συμπεριφορά έχουν μόνο οι άνθρωποι για λογαριασμό της επιχείρησης". Καθώς τονίζουν, λέγει, οι Lawrence και Lorsch: "Οι άνθρωποι πρέπει, με κάποιο τρόπο, να αντιμετωπίσουν το περιβάλλον τους. Στο γενικό επίπεδο ξεκινούν καινούργιες οργανώσεις ή συνεισφέρουν σ' αυτές που υπάρχουν γιατί βρίσκουν μ' αυτό τον τρόπο καλύτερες λύσεις στα προβλήματα του περιβάλλοντος που αντιμετωπίζουν. Έχουμε την τάση να σκεφτόμαστε ότι οι οργανώσεις έχουν ένα σκοπό, αυτό όμως δεν συμβαίνει στην πραγματικότητα. Οι άνθρωποι έχουν σκοπούς κι όχι οι οργανώσεις". Γι' αυτό, "μια οργάνωση είναι αποτέλεσμα συντονισμού των διαφόρων δραστηριοτήτων που συνεισφέρουν τα άτομα, για να πραγματοποιήσουν προσχεδιασμένες ανταλλαγές με το περιβάλλον". Συμφωνούμε και λέμε ότι, όταν μιλούμε για επιχειρησιακή συμπεριφορά ή συμπεριφορά της επιχείρησης, εννοούμε, τη συμπεριφορά των ανθρώπων που διοικούν την επιχείρηση και γενικά τη συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα της επιχείρησης που την αντιπροσωπεύει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τώρα θα εξετάσουμε το άτομο σαν υποσύστημα αυτό καθαυτό. Θεωρούμε τον άνθρωπο σαν ένα σύστημα και εξετάζουμε τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ποσότητα και την ποιότητα της εκτελούμενης εργασίας.

Υπάρχει ένας αριθμός μεταβλητών που επηρεάζει την ποσότητα και την ποιότητα της εκτελούμενης εργασίας του ατόμου, σύμφωνα με διάφορες μελέτες. Μεταξύ των μεταβλητών αυτών είναι η ευφύια, η ικανότητα, ο μυικός συντονισμός, η προηγούμενη πείρα, η άσκηση στο ειδικό καθήκον και η υποκίνηση. Το σχήμα δείχνει τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών αυτών και της αποδόσεως στην εργασία.

## ΕΙΣΡΟΕΣ

(έξω από το άτομο)

Εργασία  
Καθήκον  
Δραστηριότητα  
Υπό εκτέλεση

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

(μέσα στο άτομο)

Ικανότητα και ευφυΐα  
Μη πνευματικοί παράγοντες (χειρονακτική δεξιότητα, μύικος συντονισμός)  
Προηγούμενες εμπειρίες συμπεριλαμβανομένων και των χαρακτηριστικών προσωπικότητας  
Πείρα στην εργασία  
Υποκίνηση

## ΕΚΡΟΕΣ

(έξω από το άτομο)

Ποσοτική  
και  
Ποιοτική  
Απόδοση

### Σχήμα 5

Η υποκίνηση, ορίζεται σαν " οι συνθήκες εκείνες που επηρεάζουν την έκταση, την ποιότητα και την κατεύθυνση της αναπτυσσόμενης συμπεριφοράς ". Οι " συνθήκες " είναι τόσο εξωτερικές όσο και εσωτερικές σαν άτομο. Το πιο βασικό είναι ότι η συμπεριφορά προκαλείται από τις προσπάθειες του ατόμου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Κατά τον ίδιο τρόπο, το άτομο αποφεύγει τις δραστηριότητες που δεν του προσφέρουν τις ανταμοιβές ή την ενίσχυση που επιθυμεί, ή που θα καταλήγουν

σε τιμωρία.

Όταν μιλάμε για συμπεριφορά, εννοούμε τη συσχέτιση ανάμεσα στις πράξεις ή παραλείψεις των ατόμων, τα οποία δουλεύουν για την οργάνωση και την κατάσταση, που δημιουργούν αυτές ή πράξεις ή παραλείψεις. Τα άτομα προβαίνουν σ' αυτές τις ενέργειες για να πετύχουν τους στόχους τους, τους προσωπικούς τους στόχους στο περιβάλλον, που δημιουργούν και επιβάλλουν οι οργανώσεις. Οι οργανώσεις υπάρχουν γύρω μας, δημιουργούνται για να λύσουν προβλήματα των κοινωνικών συμβιώσεων, οι ίδιες όμως δημιουργούν άλλα προβλήματα.

Όλοι σχεδόν οι θεωρητικοί, που προσπάθησαν να ερμηνεύσουν τα φαινόμενα της συμπεριφοράς των ατόμων και των οργανώσεων, σημείωσαν την επίδραση που' χει επάνω σ' αυτή τη συμπεριφορά η διαφορά ανάμεσα στους προσωπικούς στόχους, στ' ατομικά κίνητρα και στους σκοπούς των οργανώσεων. Ο Chester Barnard, απ' το 1938 είχε κιάλας επισημάνει ότι αποτελεί λάθος η ταύτιση των στόχων των οργανώσεων με τα κίνητρα των εργαζομένων. Κάτι τέτοιο συμβαίνει σπάνια. Τα ατομικά κίνητρα είναι από τη φύση τους μια εσωτερική προσωπική υπόθεση κάτι το υποκειμενικό. Αντίθετα ο κοινός στόχος μιας ομάδας ή ο αντικειμενικός σκοπός μιας οργάνωσης, είναι κάτι το εξωτερικό, το απρόσωπο.

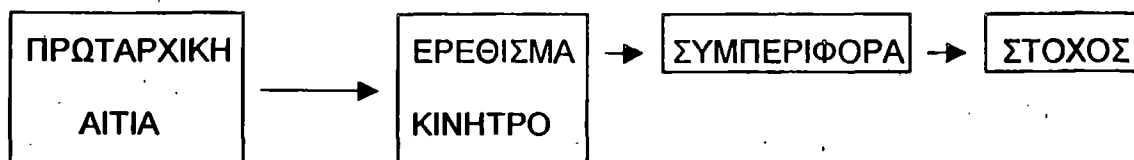
Οι ψυχολόγοι μας λένε ότι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους δρόμους, για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η συμπεριφορά έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών. Για το λόγο αυτό, προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους. Υπό μορφή μιας εξίσωσης υποκίνησης, η όλη διαδικασία συμπεριφοράς θα μπορούσε να εμφανιστεί ως εξής:

$$\text{ΑΝΑΓΚΕΣ} + \text{ΚΙΝΗΤΡΑ} = \text{ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ}$$

Ας εξετάσουμε λοιπόν γενικά το μηχανισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, για να αναλύσουμε, στη συνέχεια, τις ανάγκες που τον παρακινούν να δράσει ή να μη δράσει σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Μπορούμε ν' απλοποιήσουμε το πρόβλημά μας αν δεχθούμε - λίγο μηχανιστικά - ότι κάθε ενέργεια του ανθρώπου αποτελεί μια ανταπόκριση σ' εξωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις (ωθήσεις, κίνητρα ανάγκες, επιδιώξεις).

Ερέθισμα μπορούμε να ορίσουμε καθετί, το οποίο προκαλεί μια αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού και ανταπόκριση την αντίδραση του οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα.

Η ανταπόκριση λοιπόν του ανθρώπου στους (εξωτερικούς ή εσωτερικούς) ερεθισμούς συνίσταται στην προσαρμογή του στην αντίδρασή του, σ' αυτό που ονομάζουμε συμπεριφορά.



Σχήμα 6

Με την έννοια αυτή η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται και κατευθύνεται πάντοτε προς ένα στόχο. Αυτό σημαίνει ότι καθένας δρα πάντα κατά ένα τρόπο που ο ίδιος τουλάχιστον, τον θεωρεί απόλυτα λογικό και κατάλληλο, ενώ οι άλλοι ενδέχεται να τον χαρακτηρίζουν σαν μη λογικό ή και παράλογο.

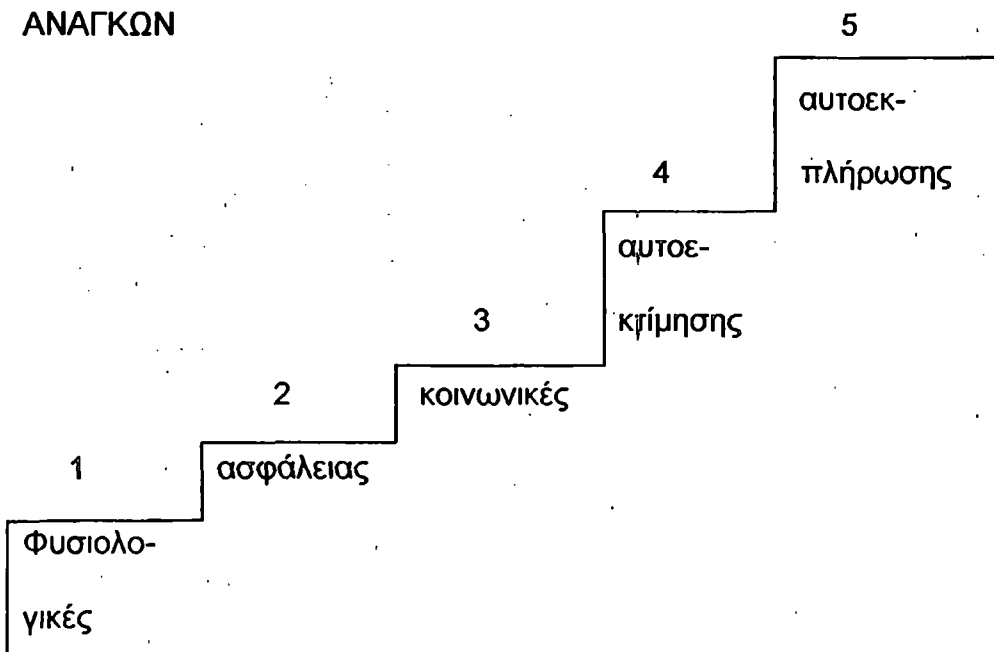
### 3.1 ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (ΘΕΩΡΙΑ MASLOW)

Όταν πρόκειται για φυσικά ερεθίσματα, η διαδικασία είναι μάλλον ξεκαθαρισμένη και απλή. Αντίθετα, όμως όταν πρόκειται για ψυχολογικά ερεθίσματα, πολλές φορές είναι δύσκολο να βρούμε την πρωταρχική αιτία και να την ικανοποιήσουμε, γιατί, συνήθως, οι ανθρώπινες ανάγκες, επιδιώξεις και επιθυμίες δεν έχουν όρια.

Οι ψυχολόγοι συνήθως μιλούν για τις ανθρώπινες ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών. Αν και ο αριθμός των

επιπέδων της ιεραρχίας, όπως επίσης και η περιγραφική του ορολογία, είναι δυνατόν να ποικίλουν, η παρακάτω ιεραρχία, που πρότεινε ο A.Maslow είναι αντιπροσωπευτική.

## ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΝΑΓΚΩΝ



Σχήμα 7

Με την παραπάνω ιεράρχηση, ο Maslow ανέλυσε τις ανάγκες ως εξής:

**1. Φυσιολογικές ανάγκες,** είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κ.λ.π. Όσοι μένουν ανικανοποίητες οι



ανάγκες αυτές, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου, γιατί αναβολή της ικανοποίησης των αναγκών αυτών κάνει προβληματική την επιβίωση.

**2. Ανάγκες για ασφάλεια,** είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντήρησης. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι π.χ. οι ανάγκες για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης και γενικά για επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κ.λ.π. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο τύποι ασφάλειας: η φυσική και η οικονομική. Από τη στιγμή, που ένα άτομο φτάσει σ' ένα δεδομένο οικονομικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σ' αυτό δεν θέλει ν' ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματός του επίσης θέλει, καταρχήν, να πετύχει ένα επίπεδο διαβίωσης, που θεωρεί λογικό.

**3. Κοινωνικές ανάγκες,** ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ζώο και έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, ν' ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να προσφέρει, αλλά και ν' απολαμβάνει εκτίμηση, κατανόηση, αγάπη, παραδοχή.

4. Ανάγκες γι' αυτοεκτίμηση, στο επίπεδο αυτό προβάλλει επιτακτική, η ανάγκη για εκτίμηση, τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του όσο και από το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί ν' αποκτήσει αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη. Αν δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αυτές τότε είναι πολύ πιθανόν να οδηγηθεί σ' απογοήτευση, ίσως και σε απάθεια.

5. Ανάγκες γι' αυτοεκπλήρωση, ο Maslow υποστηρίζει ότι, ακόμα και αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανόν να παραμείνει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο, εκτός αν πετύχει τους στόχους που έθεσε κι αν εκπληρώσει τα ιδανικά του. Κάποιο άτομο, πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι, τονίζει χαρακτηριστικά ο A. Maslow. Αυτό σημαίνει, ότι ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο αναγκών, το άτομο έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων, έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του, καθώς και την προσωπικότητά του.

Η ιεραρχία των αναγκών, που περιγράψαμε, είναι δυνατόν σαν ιεραρχία, σε μερικές περιπτώσεις να πάρει μια τελείως διάφορη μορφή, ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις, με το κοινωνικό περιβάλλον και μ' άλλους εξωτερικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Επίσης, ο χρόνος μετάβασης

του ατόμου από το ένα επίπεδο στ' άλλο, διαφέρει μεταξύ ατόμων. Μπορούμε, βέβαια, να θέσουμε το ερώτημα, πότε θα επιδιώξει το άτομο την ικανοποίηση των αναγκών του αμέσως επόμενου επιπέδου. Σ' ένα τέτοιο ερώτημα δεν μπορούμε να δώσουμε σίγουρη απάντηση. Θεωρητικά το άτομο θα επιδιώξει την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου, όταν έχει ικανοποιήσει σ' αρκετό (κατά τη γνώμη του) βαθμό τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Είναι επίσης πολύ πιθανό, το άτομο να μην αισθανθεί όλες τις κατηγορίες των αναγκών, που περιγράψαμε παραπάνω. Αυτό θα εξαρτηθεί από το χαρακτήρα του, την προσωπικότητά του το περιβάλλον του (οικογενειακό - επαγγελματικό - φιλικό), το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο.

Θα λέγαμε ότι το πιο στρατηγικό στοιχείο υποκίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία, είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια.

Όσπου να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες, δεν μπορούν ν' αποτελέσουν στοιχεία υποκίνησης οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου. Πραγματικά, εάν το επίπεδο του μισθού ενός εργαζόμενου είναι τόσο χαμηλό, ώστε να αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών και της ανάγκης για ασφάλεια, υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες ν' αντιδράσει σε κίνητρα, που έχουν αναπτυχθεί για την ικανοποίηση κοινωνικών ψυχολογικών αναγκών ή αναγκών γι' αυτοεκπλήρωση. Πρέπει γι'

αυτό να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες, μέσο ενός επαρκούς και σχετικά ασφαλούς μισθού, πριν καταβληθούν προσπάθειες γι' αποτελέσματα σ' άλλες κατευθύνσεις.

Από τη στιγμή, που θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς μειώνεται η σημασία της σαν ισχυρού στοιχείου υποκίνησης μ' άλλες ανάγκες. Μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια κάνει τελείως ν' αποτελεί στοιχείο υποκίνησης. Παρόλο αυτά, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με τον τύπο εργασίας, που κάνει, ότι είναι λογική και ότι θα συνεχίσει να την εισπράττει, οι παραπέρα προσπάθειες υποκίνησής του σε υψηλά επίπεδα επίδοσης μόνο με τη χρηματική αμοιβή, δεν θα' χουν πλήρη επιτυχία. Ή έστω και προσωρινή, ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών μειώνει τη σημασία τους, καθιστώντας πιο σημαντικές άλλες ανάγκες.

Ο τύπος και η ένταση των αναγκών ποικίλλουν από άτομο σε άτομο, επειδή οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι. Π.χ. για έναν εργαζόμενο οι οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες είναι δυνατό να ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα, όχι όμως και οι ανάγκες γι' αναγνώριση, κύρος κ.λ.π. Για έναν άλλο, η ανάγκη ν' ανήκει και να' ναι αποδεκτό και σημαντικό μέλος μιας ομάδας, μπορεί να' χει μεγαλύτερη σημασία. Η δυσκολία που αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος στην περίπτωση αυτή, είναι να ερμηνεύει, αυτά που γνωρίζει στο θέμα των αναγκών γενικά, για ν' ανακαλύψει τις συγκεκριμένες

ανάγκες των υφισταμένων του. Πρέπει να κατατάξει καθέναν στην ιεραρχία των αναγκών και κάτω απ' αυτό το πρίσμα, να δει τι κίνητρα πρέπει να δοθούν στον εργαζόμενο, ώστε να του προσφερθεί η ευκαιρία να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.

Έρευνες που έγιναν σχετικά με τις επιθυμίες των εργαζομένων και τις αναζητήσεις τους από την εργασία, έδειξαν ότι θέλουν τα ακόλουθα:

Πρόκληση (Ενδιαφέρον)	Εξέλιξη
Προαγωγή	Δημιουργία
Καλύτερευση	Συμμετοχή
Αναγνώριση	

---

Σχήμα 8

### 3.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΞΙΟΠΡΕΠΕΙΑ

Ένας μεγάλος κατάλογος αναζητήσεων που οδηγεί, για το πλείστο αν όχι για το σύνολο των εργαζομένων σε ένα σκοπό: Την ανθρώπινη αξιοπρέπεια.

Παράλληλα προς τις άλλες ενέργειες, θα πρέπει να προσέχουμε, ώστε να μην πληγωθεί η αξιοπρέπεια του ανθρώπου και να μην

ελαττωθεί ο ενθουσιασμός τους, διότι δεν μπορεί να μην υπάρχει αξιοπρέπεια και ενθουσιασμός και να περιμένουμε αποτελέσματα από ενέργειες υποκινήσεως.

Αν δεχθούμε ότι η εργασιακή μονάδα πέτυχε την επιθυμητή συμπεριφορά, υπάρχει πρόβλημα διατηρήσεως της. Το άτομο, όταν ικανοποιεί τις ανάγκες του και επιτυγχάνει τους στόχους του ικανοποιείται εσωτερικά και είναι πιθανό να πάψει να υποκινείται. Πραγματικά αυτό είναι σωστό, διότι ναι μεν ικανοποιείται το άτομο από τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα, αλλά συγχρόνως επηρεάζεται προς τα επάνω και το επίπεδο φιλοδοξιών. Έχει παρατηρηθεί, ότι το άτομο αυξάνει το επίπεδο των φιλοδοξιών του και έτσι εξηγείται γιατί ορισμένα άτομα υποκινούνται συνέχεια, σ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας.

### **3.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ**

Με βάση τα παραπάνω σχόλια, επανερχόμενος στην υποκίνηση θα μπορούσαμε να ορίσουμε επίσης σαν τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το

άτομο είτε απ' το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του.

Η ανάλυση της υποκίνησης παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, γιατί η διαδικασία αυτή αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστή για κάθε άτομο. Συγκεκριμένο στοιχείο σε μια τέτοια ανάλυση, είναι μόνο η συμπεριφορά του ατόμου, όχι όμως και ο δρόμος, ο οποίος οδήγησε σε αυτή τη συμπεριφορά.

Έχοντας υπόψη μας ότι το άτομο έχει ανάγκες και ότι επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά, προκειμένου να τις ικανοποιήσει. Δεν είμαστε όμως σε θέση να γνωρίζουμε ποια είναι η συμπεριφορά αυτή.

Μια πολύ σημαντική βοήθεια στο θέμα από τις προβλέψεις της συμπεριφοράς και συγκεκριμένα της αποδοτικής συμπεριφοράς, που ιδιαίτερα μας ενδιαφέρει εδώ, προσφέρει ο V. Vroom με τη "θεωρία των προσδοκιών". Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία, ένας εργαζόμενος ωθείται προς αποδοτική συμπεριφορά όταν:

A) Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις.

B) Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι η υψηλή αυτή επίδοση θα οδηγήσει σ' αποτελέσματα.

Γ) Υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα' ναι ελκυστικά για τον εργαζόμενο.

Εάν ένας, ή και περισσότεροι απ' αυτούς τους όρους, δεν τηρούνται, τότε, όπως υποστηρίζει η θεωρία αυτή, ο εργαζόμενος δεν θα οδηγηθεί προς αποδοτική συμπεριφορά.

Σύμφωνα, λοιπόν, μ' αυτή τη θεωρία, ο εργαζόμενος πρέπει πρώτα - πρώτα να γνωρίζει ότι, αν προσπαθήσει, θα' ναι σε θέση ν' αποδώσει περισσότερο. Κάτι τέτοιο σημαίνει βέβαια ότι πρέπει να' χει τις ικανότητες που απαιτούνται για μεγαλύτερη επίδοση. Εάν υποθέσουμε ότι πραγματικά τις έχει, ακόμα και τότε θα βελτιώσει την επίδοσή του, μόνο εφόσον γνωρίζει ότι μια τέτοια ενέργεια θα οδηγήσει σ' αποτέλεσμα.

Τα αποτελέσματα μιας προσπάθειας είναι είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά. Τα εσωτερικά, αναφέρονται σε συναισθήματα του ατόμου, που η οργάνωση ασκεί για τη δημιουργία τους έμμεση επίδραση. Πρόκειται, συγκεκριμένα, για συναισθήματα ικανοποίησης, που αισθάνεται το άτομο όταν αποδίδει μ' επιτυχία στο έργο του. Τα εξωτερικά αποτελέσματα, αποτελούν τις ανταμοιβές, τις οποίες θα πάρει το άτομο από την επιχείρηση, για την επιτυχή επίδραση.

Πολλές φορές, όμως, είναι δυνατόν ο εργαζόμενος να μην αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει σχέση "αποδοτική συμπεριφορά - ανταμοιβή".

Η υποκίνηση, λοιπόν όπως είδαμε, αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Έργο της διοίκησης είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζόμενούς της, ώστε



να "θελήσουν" να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις, για την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να προσφέρει σ' αυτούς κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα. Για να βοηθήσουμε στην κατανόηση αυτή ανάμεσα στα θετικά και στ' αρνητικά κίνητρα παραθέτουμε τον πίνακα.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

Ανθρώπινες ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Ανάγκες φυσικές και ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Έπαρκής αμοιβή και άλλες χρηματικές παροχές</li> <li>● Προαγωγές στην Ιεραρχία της επιχείρησης</li> <li>● Σιγουριά στους όρους εργασίας</li> <li>● Σωστή συμπεριφορά</li> <li>● Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται</li> <li>● Ασφαλείς συνθήκες εργασίας</li> <li>● Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός</li> <li>● Έπαρκης θέρμανση και εξαερισμός</li> <li>● Έπαρκη διαλείμματα εργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ανεπαρκής αμοιβή, καμιά άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του</li> <li>● Υποβιβασμός, άσυνεπής συμπεριφορά</li> <li>● Άβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται</li> <li>● Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας</li> <li>● Ανεπαρκής εξοπλισμός</li> <li>● Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας</li> </ul>
Ανάγκες κοινωνικές	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συνυδελφούς</li> <li>● Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους</li> <li>● Γιαπαγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου</li> </ul>
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li> <li>● Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα</li> <li>● Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου και συμπεριφορά προς αυτόν σαν να ήταν μία ολοκληρωμένη προσωπικότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας</li> <li>● Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου</li> </ul>

Πίνακας 2 1/3: Προσαρμογή από το έργο του F. Carvell, Human Relations in Business, McMillan Co. 1970, σελ 210

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

### 3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (ΘΕΩΡΙΑ F. HERZBERG)

Η ιδέα της ανάπτυξης της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow είναι πραγματικά σημαντική και αποτέλεσε σταθμό στη θεωρία της διοίκησης. Μπορούμε να την ονομάσουμε "βασική θεωρία" αφού γύρω απ' αυτή οικοδομήθηκε ολόκληρη σχεδόν η θεωρία οργάνωσης και διοίκησης, όταν εγκατέλειψε τις κλασσικές απλοποιημένες αντιλήψεις της εποχής του Taylor, σύμφωνα με τις οποίες κύριος υποκινητικός παράγοντας είναι ο οικονομικός. Οι αντιλήψεις εκείνες ανταποκρίνονταν στα προβλήματα της εποχής του μεσοπολέμου, αλλά δεν μπορούσαν να εξηγήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στα μεταπολεμικά χρόνια.

Το πρώτο σημαντικό ρήγμα στη θεωρία του Maslow ήρθε με τις αντιλήψεις του F. Herzberg.

Το πρόβλημα της υποκίνησης είναι διπλό: Από τη μια έχουμε τους παράγοντες εκείνους, που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια και από την άλλη τους παράγοντες εκείνους που, όταν υπάρχουν, οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση. Τους πρώτους ο Herzberg τους ονομάζει παράγοντες υγιεινής, ενώ τους δεύτερους υποκινητικούς παράγοντες.

#### A) Υποκινητικοί παράγοντες.

Ο Herzberg απομόνωσε τους εξής παράγοντες, οι οποίοι

προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο.

- Το επίτευγμα, δηλαδή το να εκτελεί το έργο του μ' επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα, που προκύπτουν, καθώς και να' χει την αίσθηση της δημιουργίας.

- Η αναγνώριση των υπηρεσιών, που προσφέρει ο εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να' ναι υλική ( αύξηση μισθού ) ή ηθική ( δημόσιος έπαινος, επιδοκιμασία των ενεργειών του, επαινετικά λόγια ) ή και τα δύο ( προαγωγή ). Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιονδήποτε ( πελάτη, προϊστάμενο, συναδέλφους κ.λ.π. ). Γενικά, σαν αναγνώριση εννοούμε ό,τι θεωρείται από τον εργαζόμενο πως αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών, που καταβάλλει.

- Η εργασία αυτή καθ' αυτή, δηλαδή τα καθήκοντα που' χει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.

- Η υπευθυνότητα, δηλαδή περισσότερη ευθύνη κι εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.

- Η πρόοδος, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Ο Herzberg θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις. Για το λόγο αυτό, ονομάζει τους παράγοντες αυτούς υποκινητικούς.

## B) Παράγοντες δυσαρέσκειας.

Υπάρχουν ορισμένοι άλλοι παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο δυσαρέσκεια και ανάμεσα σ' αυτούς ο Herzberg απομόνωσε τους εξής:

- Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση (π.χ. αρνητικό παράγοντα αποτελεί η κακή οργάνωση των επικοινωνιακών μέσων μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μη γνωρίζει από ποιόν παίρνει εντολές, η ανεπαρκής εξουσιοδότηση κ.λ.π.) καθώς και η πολιτική, την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της όσο και σχετικά μ' άλλα θέματα.

- Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος (εξαερισμός, φωτισμός, τεχνολογία κ.λ.π.).

- Οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφισταμένους.

- Ο μισθός, σε περιπτώσεις που δεν έγινε η αύξηση, την οποία περίμενε ο εργαζόμενος.

- Η ηγεσία, δηλαδή η ικανότητα ή η ανικανότητα του προϊστάμενου, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, η διάθεσή του να διδάξει ή όχι τους υφισταμένους του, καθώς και η διάθεσή του να εξουσιοδοτήσει ή όχι.

- Η εξασφάλιση (μονιμότητα) της απασχόλησης.

Οι παράγοντες δυσαρέσκειας έχουν άμεση σχέση με το

περιβάλλον (το κλίμα) μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Οι παράγοντες αυτοί, εφόσον ικανοποιηθούν, εμποδίζουν απλώς τη δυσaréσκεια του ατόμου από την εργασία του. Για το λόγο αυτό ονομάστηκαν "παράγοντες υγιεινής".

Τους παράγοντες υγιεινής δηλαδή αυτούς που προλαμβάνουν τη δυσaréσκεια. Εδώ περιλαμβάνονται ο μισθός, οι έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας και η όλη πολιτική και διοίκηση της εταιρείας, όταν υπάρχουν σ' επαρκή βαθμό. Εξαφανίζεται η δυσaréσκεια αλλά το σπουδαιότερο είναι, ότι αυτοί οι παράγοντες δεν έχουν σαν αποτέλεσμα τη θετική στάση και την υποκίνηση. Για το λόγο αυτό, οι παράγοντες υγιεινής είναι προληπτικοί. Μπορούν να προλάβουν τη δυσaréσκεια, αλλά δεν ενεργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας.

Τους υποκινητικούς παράγοντες, αυτούς δηλαδή που οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσης και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα. Εδώ περιλαμβάνονται η αναγνώριση, το αίσθημα της ολοκλήρωσης η ευκαιρία προόδων και προσωπικής ανάπτυξης, η ευθύνη το αίσθημα της σπουδαιότητας της εργασίας και του ατόμου, νέες εμπειρίες και μια ενδιαφέρουσα εργασία. Ενώ οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη γι' ασφάλεια οι υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες γι' αυτοεκπλήρωση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### Η ΟΜΑΔΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

#### 4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ, ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Με τον όρο μικρή ομάδα εννοούμε έναν αριθμό ατόμων, που επικοινωνούν μεταξύ τους συχνά στη διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος κι είναι αρκετά λίγοι, ώστε κάθε πρόσωπο να μπορεί να επικοινωνεί με όλα τα άλλα πρόσωπο με πρόσωπο κι όχι έμμεσα, μέσω κάποιου άλλου ατόμου. Κατά τον Davis μικρή ομάδα είναι το σύνολο ατόμων που διατηρούν μεταξύ τους καθορισμένες ή φανερές σχέσεις. Κατά τις απόψεις της θεωρίας των συστημάτων, μικρή ομάδα είναι μια σειρά συστημάτων, που εξαρτώνται το' να από το άλλο, επηρεάζουν το' να το άλλο και ανταποκρίνονται στις εξωτερικές πιέσεις. Μια μικρή ομάδα είναι οποιοσδήποτε αριθμός ατόμων, τα οποία (1) αλληλεπιδρούν, (2) συναισθάνονται το' να το άλλο, (3) αισθάνονται ότι αποτελούν μέλη μιας ομάδας.

Ο τελευταίος αυτός ορισμός όμως πρέπει να επεκταθεί. *Πρώτο*, η μικρή ομάδα είναι ένα είδος κοινωνικού φαινομένου, που' χει μεγαλύτερη διάρκεια και είναι πιο συμπαγής από μια κοινωνική σχέση, αλλά πιο χαλαρή ή λιγότερο οργανωμένη από μια τυπική οργάνωση.

*Δεύτερο*, οι μικρές ομάδες, των δύο ή τριών ατόμων, διαθέτουν χαρακτηριστικά που οφείλονται στο μέγεθός τους και προσαρμόζονται έντονα ή τείνουν να εξαφανιστούν σ' ομάδες των τεσσάρων ή περισσότερων ατόμων. Θα περίμενε κανείς, ότι το μέγεθος μιας ομάδας επηρεάζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της, όπως επίσης τη συμπεριφορά της ομάδας σαν σύνολο.

*Τρίτο*, όταν μια ομάδα αυξάνεται σε μέγεθος, φθάνει σ' ένα ανώτερο επίπεδο, όπου αρχίζει ν' αλλοιώνεται κι όπου τα μέλη της καθιερώνουν τυπικούς κανόνες και κανονισμούς, κι η ομάδα μοιάζει περισσότερο με τυπική οργάνωση, παρά με μικρή ομάδα.

*Τέταρτο*, μια μικρή ομάδα χαρακτηρίζεται από τέσσερα γενικά χαρακτηριστικά:

1. Τα μέλη της ομάδας μοιράζονται έναν ή περισσότερους στόχους, που μπορεί να μην είναι οι ίδιοι για κάθε μέλος, αλλά κάθε μέλος έχει σαν στόχο ν' αποτελεί μέλος της ομάδας.

2. Οι ομάδες αναπτύσσονται νόρμες, άτυπους κανόνες ή πρότυπα, που κατευθύνουν και "καλουπώνουν" τη συμπεριφορά



των μελών της ομάδας.

3. Μια ομάδα όταν υπάρχει για μια εκτεταμένη χρονική περίοδο, αναπτύσσει μια δομή μέσα στην οποία τα επιμέρους μέλη παίζουν λίγο - πολύ μόνιμους, αλλά διαφορετικούς ρόλους.

4. Όταν υπάρχει μια ομάδα για εκτεταμένη χρονική περίοδο, τα μέλη της αναπτύσσουν έλξεις γι' άλλα μέλη της ομάδας, για την ίδια την ομάδα και για τους σκοπούς για τους οποίους υπάρχει.

Με βάση τους ορισμούς της μικρής ομάδας, που ενδεικτικά αναφέραμε, μπορούμε να ξεχωρίσουμε δύο βασικά γνωρίσματα.

### 1. Την αλληλεπίδραση.

Η συμπεριφορά των μελών επηρεάζεται αμοιβαία. Κάθε άτομο υφίσταται διαφοροποιήσεις από την ομάδα, αλλά και το ίδιο προκαλεί ανάλογες σ' αυτήν. Σαν τέτριες θεωρούνται:

- **Η μίμηση.** Πολλές φορές το μέλος μιας ομάδας τείνει να μιμείται άλλα, ιδιαίτερα αυτά που θεωρούνται πετυχημένα. Φιλόδοξο π.χ. μέλος θα μιμηθεί και θα υιοθετήσει τις αξίες του αρχηγού της ομάδας.

- **Η υποβολή.** Είναι η τάση να πιστεύουμε ή να κάνουμε κάτι που μας λένε, για κοινωνικούς λόγους ή γιατί το πρόσωπο, που το υποστηρίζει, έχει μίαν ακτινοβολία και ασκεί επάνω μας ένα είδος μαγνητισμού.

- Το κοινωνικό κέρδος, όπως το ονομάζει η κοινωνική ψυχολογία. Πολλά άτομα αποδίδουν καλύτερο όπου εργάζονται μέσα σε μια ομάδα, παρά όταν είναι μόνα. Σ' αυτό βοηθά και το συναίσθημα του συναγωνισμού. Το άτομο καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια ώστε να μην φανεί κατώτερο από τα άλλα μέλη της ομάδας.

- Ένας βαθμός καταναγκασμού. Το μέλος που δεν αποδέχεται τις συνήθειες και τις αξίες της ομάδας και δεν έχει τη δύναμη να τις επηρεάσει, γρήγορα θα υποστεί τις συνέπειες (απομόνωση κ.λ.π.)

Ο ρόλος των αλληλεπιδράσεων αυτών είναι διπλός. Από τη μια μεριά η ομάδα ενισχύει και πολλαπλασιάζει τις δυνατότητες των μελών της μ' ευεργετικά για την εργασία αποτελέσματα ενώ, από την άλλη ο βαθμός καταναγκασμού, μπορεί να γίνει τόσο υψηλός, ώστε να οδηγήσει σ' ομαδικές τυφλώσεις.

## 2. Τη διάρθρωση.

Κάθε ομάδα έχει μια δομή, καθόσον τα μέλη της ασκούν διάφορες λειτουργίες, ανάλογα με τον καταμερισμό της εργασίας, ενώ ένα άτομο κατέχει την ηγεσία της ομάδας, συνοψίζοντας τη δραστηριότητα των άλλων μελών.

Μέσα σε μίαν επιχείρηση, συναντάμε δύο είδη ομάδων:

Τις τυπικές και τις άτυπες.

- **Τυπικές ομάδες.** Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται για να εκτελέσουν συγκεκριμένα έργα και να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με το βασικό στόχο της επιχείρησης.

- **Άτυπες ομάδες.** Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται αυθόρμητα σαν αποτέλεσμα των κοινωνικών σχέσεων, που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων. Η φύση της εργασίας, καθώς και η διεύθυνση του χώρου, είναι δυνατό να διευκολύνουν τη δημιουργία άτυπων κοινωνικών επαφών, οι οποίες καταλήγουν, πολλές φορές στο σχηματισμό ανεπίσημων ομάδων. Οι ομάδες αυτές δηλαδή θα μπορούσαμε να πούμε, πως επιδρούν μέσα από τη ζωή της τυπικής οργάνωσης και διαμορφώνουν τη δική τους οργάνωση, τρόπο δράσης, δικές τους αξίες και στόχους. Οι στόχοι αυτοί υποκινούν, πολλές φορές τα μέλη σαν άτομα κι είναι πολύ πιθανόν η επίτευξη αυτών των στόχων να' χει το προβάδισμα απέναντι στους στόχους της επιχείρησης.

Στις ομάδες αυτές το άτομο έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του ( ασφάλειας, κοινωνικές, αυτοεκτίμησης κ.λ.π. ) και θα ενταχθεί σ' αυτές με μεγάλη προθυμία, στην περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση δεν του προσφέρει την ικανοποίηση που επιθυμεί.

Οι μορφές των άτυπων ομάδων, που συνήθως συναντάμε μέσα

σε μια επιχείρηση και που τις ονομάζουμε κλίκες είναι:

- **Οριζόντιες κλίκες.** Σχηματίζονται μεταξύ εργαζομένων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου, συνήθως λόγω της στενής συνεργασίας.

- **Κάθετες κλίκες.** Σχηματίζονται από εργαζόμενους, που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Οι κλίκες αυτές βασίζονται στην ύπαρξη κάποιας ενδεχομένως προηγούμενης γνωριμίας των μελών ή στην ανάγκη υποστήριξης των μελών αυτών, για να κατορθωθεί η επίτευξη κάποιων στόχων.

- **Μικτές ή τυχαίες.** Τα μέλη τους αποτελούν εργαζόμενοι από διαφορετικά τμήματα ή και διαφορετικά υποκαταστήματα της ίδιας επιχείρησης, και φυσικά από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Οι κλίκες αυτές σχηματίζονται συνήθως για να αντιμετωπίσουν λειτουργικές ανάγκες, που ενδεχομένως δεν καλύπτονται από την τυπική δομή ή από κοινά ενδιαφέροντα.

## **4.2 ΕΙΔΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ ΜΙΚΡΕΣ ΟΜΑΔΕΣ**

Οι διάφορες ομάδες, μέσα σε μια επιχείρηση, εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες, τυπικές από τη μια μεριά και ψυχολογικές ή προσωπικές (άτυπες) από την άλλη.

Τυπικές λειτουργίες θεωρούνται τα συγκεκριμένα καθήκοντα, τα

οποία έχουν ανατεθεί στην ομάδα. Προσωπικές ή ψυχολογικές λειτουργίες, είναι οι προσωπικές ανάγκες του ατόμου, οι οποίες ικανοποιούνται μέσα σε μια ομάδα. Έτσι, μια ομάδα δίνει την ευκαιρία στα μέλη της να ικανοποιηθούν:

### 1. Ανάγκες ασφαλείας.

Η συμμετοχή σ' ομάδες παρέχει στο άτομο την αίσθηση της δύναμης και της προστασίας. Αντιλαμβάνεται ότι συνδεδεμένο μ' άλλα άτομα αποκτά τη δυνατότητα να επηρεάσει, σε μεγαλύτερο βαθμό, τις συνθήκες του περιβάλλοντός του.

### 2. Κοινωνικές ανάγκες.

Μέσα σε μια ομάδα αισθάνεται κανείς ότι ανήκει κάπου, έχει την ευκαιρία να γνωρισθεί καλύτερα με τα άλλα μέλη, να επηρεάσει, αλλά και να δεχθεί, επιδράσεις, να δημιουργήσει φιλίες και να τύχει κάποια υποστήριξης. Δημιουργώντας τέτοιες κοινωνικές σχέσεις, αποκτά τη δυνατότητα να συλλέγει περισσότερες πληροφορίες από τα άλλα μέλη, να συζητά μαζί τους τα προβλήματα, που αντιμετωπίζει, και έτσι να καταλήγει σ' ορθότερες αποφάσεις.

### 3. Ανάγκες γι' αυτοεκτίμηση.

Η συμμετοχή στην ομάδα παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να επιδείξει τις ικανότητές του και να τύχει αναγνώρισης και αποδοχής, δυνατότητα που ενδεχομένως, δεν θα' χε διαφορετικά. Παρέχει επίσης την ευκαιρία της αξιολόγησης και εκτίμησης των αντιλήψεων και αισθημάτων του, γιατί έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει μ' αυτά των άλλων και, πολλές φορές να αντιληφθεί την "πραγματικότητα".

Οι ομάδες που δημιουργούνται συνήθως μέσα στις τυπικές οργανώσεις, εξυπηρετούν και τις δύο κατηγορίες των λειτουργιών, οπότε είναι δυνατό, με τον κατάλληλο σχηματισμό των ομάδων, να οδηγηθούν τα μέλη τους προς αποδοτική συμπεριφορά.

#### **4.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ Ή ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

Το είδος των ομάδων, που θα δημιουργηθούν μέσα σε μια τυπική οργάνωση, καθώς και το αν οι ομάδες αυτές τείνουν προς την εκπλήρωση, τόσο των οργανωτικών όσο και των προσωπικών στόχων ή μόνο προς το ένα από τα δύο εξαρτάται από

διάφορους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί ομαδοποιούνται βασικά σε τρεις κατηγορίες:

#### A) Παράγοντες περιβάλλοντος.

Η φιλοσοφία της διοίκησης επιδρά και καθορίζει το είδος των ομάδων, που θα δημιουργηθούν. Συγκεκριμένα, όταν σε μία τυπική οργάνωση επικρατεί αποκλειστικά η φιλοσοφία του "λογικού - οικονομικού" προτύπου, είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν ομάδες οι οποίες, καθώς προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις παραμελημένες ανάγκες των μελών τους, αντιστρατεύονται τη διοίκηση.

Όταν επικρατεί ένα πνεύμα "κοινωνικότητας" και κυριαρχεί η αντίληψη ότι τα μέλη της τυπικής οργάνωσης πρέπει να μετέχουν σε κοινωνικές ομάδες και δραστηριότητες, οι οποίες δημιουργούνται από την ίδια την οργάνωση, αλλά δεν σχετίζονται με την εργασία, όπως π.χ. δημιουργία και συμμετοχή στην ομάδα ποδοσφαίρου μιας επιχείρησης, διοργάνωση εκδρομών, συνεστιάσεων κ.λ.π. τότε και πάλι αποθαρρύνεται ο σχηματισμός αποτελεσματικών ομάδων. Μια τέτοια θεώρηση "κοινωνικότητας", σημαίνει ότι η οργάνωση βασίζεται στη φιλοσοφία του "λογικού - οικονομικού" προτύπου, ενώ γίνεται προσπάθεια δημιουργίας κοινωνικών ομάδων, εκτός όμως του χώρου εργασίας. Στην περίπτωση αυτή δεν μπορούμε να εκμεταλλευτούμε τις τυπικές και άτυπες δυνάμεις, γιατί το

εκτελούμενο έργο παύει ν' αποτελεί τον πυρήνα γύρω από τον οποίο αναπτύσσονται οι δυνάμεις αυτές.

Μια τυπική οργάνωση, που πιστεύει στην αυτοεκτίμηση και αυτοεκπλήρωση του ατόμου μέσα στους κόλπου της, είναι, πιο κατάλληλη να δημιουργήσει αποτελεσματικές ομάδες, γιατί πιστεύει σε κάτι τέτοιο.

### Β) Παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται στα μέλη που συμμετέχουν.

Για να' ναι αποτελεσματική μια ομάδα, πρέπει να υπάρχει κάποια ομοφωνία, αναφορικά με τις βασικές αξίες, στις οποίες πιστεύει και αναφορικά με τον τρόπο επικοινωνίας. Εάν οι προσωπικές αξίες του καθενός διαφέρουν πολύ τότε εμποδίζεται η επικοινωνία και η ομάδα δυσκολεύεται ν' αποδώσει.

Ένα κλασσικό παράδειγμα είναι η περίπτωση όπου ο προϊστάμενος ρωτά την ομάδα του για την πορεία της εργασίας και όλοι απαντούν "πολύ καλά" έστω και αν έχουν σοβαρά προβλήματα, επειδή γνωρίζουν ενδεχομένως, ότι ο προϊστάμενος δεν θέλει ν' ακούει δυσάρεστα πράγματα, ή πάλι επειδή δεν θέλουν, ίσως να παραδεχθούν, μπροστά στους συναδέλφους τους, κάποια αποτυχία τους. Μ' ένα τέτοιο τρόπο όμως συμπεριφορά, τα προβλήματα παραμένουν άλυτα και η επίδοση της τυπικής ομάδας προβληματική.



Μια άλλη περίπτωση είναι ο σχηματισμός μιας τυπικής ομάδας από μέλη - εκπροσώπους διαφορετικών τμημάτων. Στη περίπτωση αυτή, κάθε μέλος μπορεί να ενδιαφέρεται τόσο πολύ για την ομάδα, που εκπροσωπεί και να υποστηρίζει σε τέτοιο βαθμό τα ενδιαφέροντά της σαν εκπρόσωπός της ώστε να δυσκολεύεται η συνεργασία του με τα άλλα μέλη, καθώς και η εκπλήρωση των οργανικών στόχων.

Ένα τρίτο παράδειγμα όπου μπορεί να υπάρχει σύγκρουση αξιών, είναι οι λεγόμενες "επιτροπές συνδιαλλαγής εργοδοτών - εργαζομένων" όπου οι εργαζόμενοι μέλη δεν αισθάνονται, ίσως άνετα μ' αποτέλεσμα να δυσκολεύεται η επικοινωνία. Πολλές φορές υπάρχει ένα κλίμα δυσπιστίας μεταξύ των δύο αυτών ομάδων, το οποίο, βέβαια, επιδρά ανασταλτικά στον καθορισμό και στην επίτευξη των οργανικών στόχων.

Και στις τρεις αυτές περιπτώσεις μπορούν ν' αντιμετωπισθούν τα προβλήματα με την καλλιέργεια ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και τη βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται με συναντήσεις εκτός των χώρων εργασίας, μ' ενθάρρυνση των μελών για περισσότερη προσωπική γνωριμία μέσω άτυπων συναντήσεων ή και μ' ειδική εκπαίδευση. Εάν δεν γίνουν οι βελτιώσεις αυτές είναι σχεδόν βέβαιο ότι η άτυπη οργάνωση που θα δημιουργηθεί, θ' αντιστρατεύεται στους στόχους και τις επιδιώξεις της τυπικής.

### Γ) Δυναμικοί παράγοντες.

Σαν τέτοιοι θεωρούνται τα γεγονότα και οι διαδικασίες, που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της ζωής της ομάδας ή οδηγούν στο σχηματισμό της ομάδας ή στην πρόκληση ομαδικών συναισθημάτων.

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν μεταβλητές όπως: Ο τρόπος που τα μέλη αντιμετωπίζουν την ομάδα τους, ο τρόπος με τον οποίο μπήκαν στην ομάδα, η δομή η οποία προκύπτει από τις πραγματικές αλληλεπιδράσεις των μελών, η επιτυχία ή αποτυχία που σημειώνει η ομάδα κατά την εκπλήρωση των τυπικών της καθηκόντων και της ικανοποίησης των ψυχολογικών αναγκών των μελών της.

Οι σημερινές μας γνώσεις μας δίνουν τη δυνατότητα να μεταβάλουμε τις μεταβλητές αυτές και να επηρεάσουμε τη συμπεριφορά των ομάδων.

Θεωρείται γενικά ότι η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται, βασικά, από την "ευαισθησία" και την ικανότητα, τόσο των ηγετών όσο και των μελών της, ν' αντιλαμβάνονται και να χειρίζονται τα διάφορα είδη διαπροσωπικών προβλημάτων, που, τυπικά συμβαίνουν μέσα σε μια ομάδα.

Τέτοια προβλήματα είναι: Η προσεκτική ακρόαση των όσων έχει να πει κάποιο μέλος και η πραγματική επικοινωνία μαζί του. Η έλλειψη σεβασμού και η δυσπιστία, που είναι αποτέλεσμα της

μη σωστής και προσεκτικής ακρόασης των γνώμων του άλλου. Σε μια καινούρια ομάδα, στην αρχή της ζωής της τουλάχιστο, τα μέλη ασχολούνται με την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών για σιγουριά, αναγνώριση και γόητρο, μ' αποτέλεσμα να μη δίνουν σημασία στις ανάγκες των άλλων μελών και στους στόχους της ομάδας. Η πρόωρη πίεση του ηγέτη γι' αποτέλεσμα, είναι πιθανό να οδηγήσει σ' επιπόλαιες λύσεις, επειδή η ομάδα δεν είναι ψυχολογικά προετοιμασμένη να εργαστεί για το συγκεκριμένο έργο. Ή τέλος και ο τρόπος με τον οποίο θα παρθεί μια απόφαση, καθόσον τόσο η ψηφοφορία όσο και η επιδίωξη ομοφωνίας, οδηγούν, σε άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο, αποτελεσματικές λύσεις.

#### 4.4 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Στόχο οποιασδήποτε τυπικής οργάνωσης, αποτελεί, εκτός των άλλων, και η δημιουργία ενός κλίματος, μέσα στο οποίο οι διάφορες ομάδες, τυπικές ή άτυπες, που, όπως είδαμε, αναπόφευκτα σχηματίζονται, θα μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων. Κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εύκολο να επιτευχθεί, γιατί οι διάφορες ομάδες

δημιουργούν, πολλές φορές, ένα κλίμα ανταγωνισμού που, όχι σπάνια, εξελίσσεται σ' εχθρότητα, δημιουργώντας βέβαια πολλά προβλήματα, τόσο στα ίδια τα μέλη των ομάδων όσο και σ' ολόκληρη την τυπική οργάνωση.

Ενδείξεις για την ύπαρξη "δυσλειτουργίας" μεταξύ των διαφόρων ομάδων μιας τυπικής οργάνωσης αποτελούν η έλλειψη συντονισμού και το "μπλοκάρισμα" της ροής των εργασιών, οι διάφορες καθυστερήσεις, η υψηλή συχνότητα λαθών, που, πολλές φορές, δεν δικαιολογούνται, η έλλειψη επικοινωνίας κ.α.

Σαν βασικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των ομάδων, σε κατάσταση ανταγωνισμού, μπορούμε, να αναφέρουμε τα εξής:

**Α) Τι συμβαίνει συνήθως μέσα σε μια συγκεκριμένη ομάδα που ανταγωνίζεται κάποια άλλη.**

1. Η ομάδα κλείνεται περισσότερο στον εαυτό της, απαιτώντας μεγαλύτερη υπακοή από τα μέλη της, τα οποία παραμερίζουν, πολλές φορές, σ' αυτή την περίπτωση τις προσωπικές τους διαφορές, προκειμένου να σχηματίσουν ενιαίο μέτωπο.

2. Το κλίμα της ομάδας αλλάζει και γίνεται πιο τυπικό και προσανατολισμένο προς το καθήκον, καθώς μειώνεται το ενδιαφέρον των μελών για τις προσωπικές τους ανάγκες και αυξάνεται το ενδιαφέρον τους για την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου.

3. Ο τρόπος, με τον οποίο ασκείται η ηγεσία, τείνει να γίνει πιο αυταρχικός, ενώ, ταυτόχρονα τα μέλη της ομάδας είναι ίσως περισσότερο διατεθειμένα από πριν, να δεχτούν κάτι τέτοιο.

4. Γενικά, η ομάδα προσπαθεί να οργανωθεί καλύτερα.

### **B) Τι συμβαίνει μεταξύ των ομάδων που ανταγωνίζονται.**

1. Κάθε ομάδα αρχίζει να βλέπει την άλλη σαν εχθρό της μάλλον παρά σαν κάτι το ουδέτερο.

2. Κάθε ομάδα αρχίζει, κατά κάποιο τρόπο, να "διαστρεβλώνει" τις αντιλήψεις της π.χ. βλέπει μόνο τα καλά σημεία της και αρνείται ν' αντιληφθεί τις αδυναμίες της, ενώ αντίθετα, βλέπει τις άσχημες μόνο πλευρές της αντιπάλου της και αρνείται να δει τη θετική τυχόν συμβολή της.

### **Γ) Τι συμβαίνει στην ομάδα που κερδίζει.**

1. Η ομάδα διατηρεί τη συνοχή της και, πολλές φορές, η συνοχή αυτή επαυξάνεται.

2. Η ένταση χαλαρώνει και χάνει το μαχητικό της πνεύμα.

3. Στρέφει το ενδιαφέρον της προς την εκπλήρωση των αναγκών των μελών της καθώς και προς την μεταξύ των μελών συνεργασία.

4. Συνήθως δεν υπάρχει πρόσφορο κλίμα για μίαν αναθεώρηση

των αντιλήψεών της προς την ανταγωνίστρια ομάδα κι ενδεχόμενη βελτίωση των μεθόδων δράσης.

#### Δ) Τι συμβαίνει στην ομάδα που χάνει.

1. Υπάρχει διάχυτη η τάση άρνησης της παραδοχής της ήττας ή διαστρέβλωσης των γεγονότων. Βρίσκει διέξοδο δικαιολογώντας την ήττα μ' αιτίες που δεν συνδέονται άμεσα με την ομάδα. Π.χ. "δεν κατάλαβαν καλά τις προτάσεις μας γι' αυτό τις απέρριψαν" ή "η τύχη ήταν εναντίον μας" κ.λ.π.

2. Εάν η ομάδα παραδεχτεί την ήττα της, καμιά φορά, αρχίζει η διάλυση. Έρχονται στην επιφάνεια απωθημένες συγκρούσεις, ξεσπούν καβγάδες, και όλα αυτά σε μια προσπάθεια να βρεθεί η αιτία της αποτυχίας.

3. Μερικές πάλι φορές, οι χαμένοι βρίσκονται σε υπερένταση πρόθυμοι να εργαστούν σκληρότερα, ώστε να επανορθώσουν την αποτυχία τους.

4. Πολλές φορές οι χαμένοι έχουν την τάση ν' αναθεωρούν τις απόψεις τους, να προσπαθούν ν' αναδιοργανωθούν πιο αποτελεσματικά, και ν' αποδέχονται ρεαλιστικά την αποτυχία τους.

Οι αντιδράσεις που περιγράψαμε είναι δυνατόν, αν χειραγωγηθούν σωστά, να οδηγήσουν τα άτομα σε μια αποτελεσματική ανταγωνιστική άμιλλα, ώστε να επιτευχθούν οι

συγκεκριμένοι αντικειμενικοί σκοποί.

Η τυπική οργάνωση είναι σε θέση να μειώσει τις αρνητικές επιπτώσεις ενός ανταγωνισμού με τους εξής τρόπους:

1. Βρίσκοντας ένα κοινό "εχθρό" ή στόχο. Π.χ. τα σκληρά ανταγωνιζόμενα τμήματα πωλήσεων και παραγωγής μιας επιχείρησης, μπορούν να πεισθούν να συνεργασθούν, προκειμένου ν' αντιμετωπίσουν μια άλλη επιχείρηση, που άρχισε ν' ανταγωνίζεται επικίνδυνα τη δική τους. Η διένεξη, μ' αυτόν τον τρόπο, προωθείται σε υψηλότερο επίπεδο. Η μπορούμε ν' αναθέσουμε στα δύο αυτά τμήματα την εξεύρεση ενός νέου προϊόντος το οποίο θα' ναι φτηνό, αλλά και μεγάλης κατανάλωσης.

2. Προωθώντας τη διαδικασία διαπραγματεύσεων και αλληλεπιδράσεων των υποδημάτων μιας βασικής ομάδας με την ανάθεση π.χ. ενός κοινού έργου, ώστε οι υποομάδες αυτές να μπορέσουν να επηρεάσουν κατόπιν και τα υπόλοιπα μέλη των ομάδων.

3. Δίνοντας την ευκαιρία για ειδική εκπαίδευση, όπου τα μέλη των ομάδων, με τη βοήθεια ειδικών εκπαιδευτικών μεθόδων, προσπαθούν να βρουν την αιτία της μεταξύ τους εχθρότητας και να εκτιμήσουν τις συνέπειες, που απορρέουν.

Υπάρχουν ακόμα και τρόποι, με τους οποίους η τυπική οργάνωση μπορεί ν' αποφύγει τη δημιουργία των δυσμενών

συνεπειών απ' τον ανταγωνισμό των ομάδων.

- Αποδίδοντας μεγάλη σημασία στη συνολική αποτελεσματικότητα και καθορίζοντας το ρόλο και τη συμμετοχή του κάθε τμήματος στη συνολική προσπάθεια και ανταμείβοντας το ανάλογα με τη συμμετοχή και επίδοσή του σ' αυτή.

- Ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και επικοινωνία των ομάδων μεταξύ τους και ανταμείβοντας τις περιπτώσεις όπου η μια ομάδα προσφέρει βοήθεια στην άλλη.

- Εναλλάσσοντας συχνά τα μέλη των διαφόρων ομάδων ή τμημάτων, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να έρχονται σ' επαφή με τα προβλήματα του κάθε τομέα.

#### 4.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΟ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Είδαμε, ότι η δημιουργία της άτυπης οργάνωσης είναι αναπόφευκτη και, αν δεν αναγνωρισθεί κατά κάποιο τρόπο από τη διοίκηση, είναι πολύ πιθανό να συγκρουσθεί μαζί της και να παρεμποδίζει συστηματικά την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της.

Για ν' αποφύγει η τυπική οργάνωση τη δημιουργία μιας τέτοιας κατάστασης, μπορεί να συνεργασθεί με τους άτυπους ηγέτες.



Έτσι π.χ. δημιουργεί καλές σχέσεις μαζί τους, αντιμετωπίζοντας, πρώτα σ' αυτούς, ορισμένες πληροφορίες, που αργότερα θ' ανακοινωθούν και στα άλλα μέλη συζητώντας μαζί τους προβλήματα, τόσο της εργασίας, όσο και των ανθρωπίνων σχέσεων ή, πάλι αναθέτοντάς τους την εκπαίδευση των νεότερων εργαζομένων.

Ένας άλλος παράγοντας, που έχει φανερή σημασία, είναι η ύπαρξη και η γνώση των στόχων της οργάνωσης. Εάν δεν υπάρχουν στόχοι, ή δεν είναι σαφείς σ' αυτούς που πρέπει να συμβάλλουν για την επίτευξή τους, οι πιθανότητες επιτυχίας είναι ελάχιστες. Η επιτυχία όλης της οργάνωσης της λειτουργικής περιοχής του τμήματος, ακόμη και του ατόμου, εξαρτάται από την ύπαρξη στόχων, που έχουν διατυπωθεί και συμφωνηθεί από τους ανθρώπους οι οποίοι πρέπει να τους πετύχουν και κατόπιν ν' ασκήσουν διοίκηση έτσι που να φθάσουν σ' αποτελέσματα.

Για να' ναι αποτελεσματική η εξουσία, πρέπει να' χει τη συναίνεση εκείνων, που διοικούν μ' αυτήν. Η συναίνεση αυτή, συνδέεται με το αν η οργάνωση παρέχει ή όχι στον εργαζόμενο το κλίμα εκείνο, που μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Εάν η οργάνωση, ή ο προϊστάμενος, δεν μπορούν να δημιουργήσουν αυτό το κλίμα, και δεν "δένουν" μέσα σ' αυτό τον εργαζόμενο (όχι μόνο με τις χρηματικές αμοιβές), τότε

αυτός είτε θ' αποχωρήσει, είτε η επίδοσή του θα' ναι χαμηλή.

Είναι σημαντική επίσης η ιδέα των "κοινών" στόχων. Η διατύπωση στόχων δεν είναι μια μονόπλευρη διαδικασία. Για να δεσμευτούν πλήρως αυτοί που πρέπει να πετύχουν αποτελέσματα, πρέπει να συμμετέχουν σ' αυτή τη διαδικασία. Η έμφαση, σ' αυτή την περίπτωση, δίνεται στη σύμπραξη και συμμετοχή του εργαζόμενου, με την ανοικτή επικοινωνία μέσα στη μονάδα, με την εφαρμογή της προσέγγισης της ομάδας στη διατύπωση των στόχων και την επίλυση των προβλημάτων.

Για να πετύχει μια οργάνωση (φορέας, επιχείρηση) τα μέγιστα, κατά το δυνατόν, αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων, πρέπει να καλυφθούν οι ακόλουθες έξι απαιτήσεις:

1. Πρέπει να υπάρχουν αντικειμενικοί σκοποί ή στόχοι, τους οποίους η οργάνωση επιδιώκει να πετύχει. Κατά προτίμηση πρέπει να' ναι συγκεκριμένοι και να μεταβάλλονται ή προσαρμόζονται μόνο όταν αλλάζουν οι συνθήκες.

2. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να γίνονται γνωστοί σ' όλη την κλίμακα της ιεραρχίας, ώστε να επιτυγχάνεται δέσμευση και συμφωνία ως προς την αξία τους, τη λογικότητα και τη δυνατότητα επίτευξής τους.

3. Πρέπει επίσης να' χουν συγκεκριμένους στόχους οι λειτουργικές περιοχές, οι τμηματοποιημένες μονάδες και τα άτομα. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να πηγάζουν από τους γενικούς

στόχους και να' χουν γίνει αντιληπτές οι μεταξύ τους σχέσεις.

4. Πρέπει να' χει διατυπωθεί με σαφήνεια ή αλληλεξάρτηση όλων των υπομονάδων μέσα στην επιχείρηση και να υπάρχει ένα πλαίσιο και κλίμα συνεργασίας τους. Παρόμοια, πρέπει να επισημαίνεται και ν' αναγνωρίζεται συγκεκριμένα ο στρατηγικός ρόλος και η συμβολή των ατόμων.

5. Η ουσιαστική συμμετοχή πρέπει να' ναι βασικό χαρακτηριστικό. Το άτομο πρέπει να παίζει ένα "πραγματικό" ρόλο στον προσδιορισμό του ποιοι πρέπει να' ναι οι στόχοι του και πως μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα.

6. Πρέπει να υπάρχει ελευθερία στην εργασία. Ο άνθρωπος πρέπει να' χει την ευκαιρία να ελέγχει και να προσαρμόζει την επίδοσή του χωρίς να εκτίθεται στην αυταρχικότητα και την πίεση του προϊσταμένου του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΜΕΜΠΤΟ

### ΗΓΕΣΙΑ

#### 5.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ηγεσία είναι η προσπάθεια να επηρεασθεί ή να αλλάξει η συμπεριφορά των άλλων.

Οι διάφοροι τύποι ηγεσίας έγιναν αντικείμενο πολλών μελετών, αμέσως μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Διατυπώθηκαν διάφορες θεωρίες, που άλλοτε συμπληρώνουν η μια την άλλη και άλλοτε ανταποκρίνονται (Kahn & Katz, Fleishan κ.α.).

Η βασικότερη θεωρία για την ηγεσία είναι αυτή του Max Weber.

Ο Max Weber μελέτησε τις γραφειοκρατίες στη σύγχρονη κοινωνία και κατέληξε στα επόμενα σχετικά με την ηγεσία:

- Η σταθερότητα των κοινωνικών συστημάτων εξαρτάται από την αποδοχή, από μέρους των ατόμων του δικαιώματος των ηγετών να ασκούν έλεγχο.

- Υπάρχουν τρεις τύποι εξουσίας:

A) Η χαρισματική εξουσία (ηγέτες προικισμένοι με εξαιρετικές δυνάμεις - χάρισμα).

B) Η παραδοσιακή εξουσία (δικαίωμα να κυβερνούν λόγω καταγωγής ή τάξεως).

Γ) Η νόμιμη εξουσία (ηγεσία λόγω θέσεως, και εξαιτίας αξιοκρατικής ικανότητας - ο τύπος αυτός της ηγεσίας ενεργεί απρόσωπα σαν όργανο του νόμου και υπακούετε απρόσωπα).

Κατά τον Max Weber, ο σύγχρονος τύπος γραφειοκρατίας τείνει να στηρίζεται στη νόμιμη εξουσία.

Επίσης γνωστοί μελετητές του θέματος είναι: ο Douglas Mc Gregor (σύμφωνα με τη θεωρία του οι Διευθυντές χωρίζονται σε δύο βασικούς τύπους. Τον αυταρχικό ηγέτη - θεωρία X, και το δημοκρατικό ηγέτη - θεωρία Y), ο Rensis Likert (ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα).

Ο Fiedler ανάπτυξε μια από τις πιο σύγχρονες πολυδιάστατες θεωρίες για την ηγεσία, με γνωστό προσανατολισμό τη "θεωρία των αλληλεξαρτήσεων", ο Fiedler υποστήριξε ότι ο κατάλληλος τύπος διοικήσεως εξαρτάται από τους υφιστάμενους τις συνθήκες μέσα στις οποίες βρίσκεται ο Διευθυντής, και την ειδική κατάσταση. Ο Fiedler ορίζει την ηγεσία σαν "μια προσωπική σχέση όπου ένα άτομο διευθύνει, συντονίζει και εποπτεύει άλλους για την εκτέλεση ενός κοινού καθήκοντος. Η διοίκηση επομένως περιλαμβάνει όχι μόνο την ηγεσία, αλλά και την ευθύνη

για τα αποτελέσματα.

Ο Fiedler, μετά από ευρύτατες δειγματοληπτικές έρευνες, ανακάλυψε ότι είναι δυνατόν να αναγνωρισθούν τρεις μεταβλητές που επηρεάζουν την ηγεσία.

- Οι σχέσεις ηγέτη και μέλους (δηλαδή ο βαθμός και η έκταση που ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας του αλληλοεμπιστεύονται και αλληλοεκτιμώνται - τούτο ταιριάζει με τον ορισμό μας για τον χαρισματικό ηγέτη. Είναι φανερό ότι εάν ο ηγέτης έχει την εκτίμηση και συμπάθεια των μελών της ομάδας, δεν χρειάζεται να είναι ανώτερης ιεραρχικής βαθμίδας για να εκτελεσθεί η εργασία.

- Η δομή της εργασίας (εάν η εργασία ορίζεται με λεπτομέρειες και σαφήνεια, η εξουσία του ηγέτη υποστηρίζεται από την οργάνωση και είναι ευκολότερο γι' αυτόν να ηγηθεί).

- Η δύναμη λόγω θέσεως (ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στη νομιμοποιημένη δύναμη του ηγέτη. Είναι φανερό ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι ευκολότερος εάν έχει μεγάλη δύναμη θέσεως).

Ο Fiedler προσπάθησε να συσχετίσει τους δύο βασικούς τύπους διοικήσεως - δηλαδή α) τον άμεσο τρόπο διοικήσεως, όπου ο Διευθυντής καθοδηγεί τις ενέργειες της ομάδας τους, και β) τον έμμεσο τρόπο, όπου η ομάδα συμμετέχει στον προγραμματισμό και την εκτέλεση της εργασίας και ακόμη στις ευθύνες της ηγεσίας - με τις μεταβλητές εκείνες που καθορίζουν αν μια δοσμένη

κατάσταση είναι ευνοϊκή (κατάλληλη) ή όχι.

Μετά από πολλές μελέτες, ο Fiedler κατέληξε ότι και οι δύο τύποι ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικοί. Σύμφωνα με τα συμπεράσματά του οι ηγέτες, που προσανατολίζονται στην εργασία, αποδίδουν καλύτερα σε καταστάσεις που είναι είτε πολύ ευνοϊκές, είτε καθόλου ευνοϊκές. Οι ηγέτες, που προσανατολίζονται στις ανθρώπινες σχέσεις, οι δημοκρατικοί δηλαδή ηγέτες, αποδίδουν καλύτερα σε καταστάσεις, που δεν μπορούν να χαρακτηρισθούν ούτε πολύ ευνοϊκές, ούτε καθόλου αλλά βρίσκονται ενδιάμεσα.

Ο Fiedler αναγνωρίζει τρεις τρόπους για να εκτελείται καλά η εργασία. Πρώτα, η δύναμη από τη θέση του ηγέτη μπορεί να μεταβληθεί εάν του δοθεί περισσότερη ή λιγότερη δύναμη. Δεύτερο, η δομή της εργασίας μπορεί να μεταβληθεί για να ταιριάζει, στον τύπο του ηγέτη. Τέλος οι σχέσεις ηγέτη - μέλους μπορεί να τροποποιηθούν είτε φέρνοντας μέσα στην ομάδα υφιστάμενους με παρόμοιες στάσεις και πεποιθήσεις, αυξάνοντας δηλαδή την ομοιογένεια της ομάδας, είτε μειώνοντας την ομοιογένεια της ομάδας, φέρνοντας μέσα στην ομάδα υφισταμένους με διαφορετικό πολιτιστικό και μορφωτικό υπόβαθρο.

Οι τέσσερις θεωρίες - των Mc Gregor, Likert, Blake Mouton και Fiedler - έχουν μερικά κοινά σημεία. Η κάθε μια παραδέχεται ένα πρότυπο ηγεσίας, το οποίο μπορεί παραστατικά να διατύπωθεί σαν ένα συνεχές που αρχίζει από "ηγεσία

προσανατολισμένη στον προιστάμενο και καταλήγει σε ηγεσία προσανατολισμένη στον υφιστάμενο". Μια σύνθεση των τεσσάρων θεωριών, είναι η θεωρία των Tannebaum και Schmidt. Στο συνεχές της θεωρίας αυτής, στη μια άκρη είναι ο Διευθυντής που έχει σαν επίκεντρο τον προιστάμενο και χρησιμοποιεί μεγάλη εξουσία και νομιμοποιημένη δύναμη, δίνοντας σχετικά λίγη ελευθερία στους υφιστάμενους του να παίρνουν αποφάσεις. Στην άλλη άκρη είναι ο ηγέτης που έχει σαν επίκεντρο τον υφιστάμενο και δίνει στους υφιστάμενους του αρκετή ελευθερία για να παίρνουν αποφάσεις. Οι Fiedler, Tannenbaum, συμφωνούν ότι ο κατάλληλος τύπος ηγεσίας εξαρτάται από τρεις βασικές μεταβλητές: α) Τις στάσεις και την προσωπικότητα του Διευθυντή, β) Τους υφιστάμενους και τις στάσεις τους και γ) την κατάσταση. Π.χ. μερικοί διευθυντές είναι υπερβολικά αυταρχικοί - το να περιμένουμε να αλλάξουν τον τύπο τους είναι πρακτικά ανώφελο. Μερικοί υφιστάμενοι θέλουν να τους λέγει ο Προιστάμενος τι να κάνουν και αποδίδουν καλύτερα με τον αυταρχικό τύπο ηγεσίας. Η πρόσφατη έρευνα δείχνει ότι η φύση, η δομή και ο σχεδιασμός της επιχείρησης, έχουν βαθιά επίδραση πάνω στους κατάλληλους τύπους διοικήσεως.

Συνοψίζουμε ότι:

- Στο μέρος αυτό ασχοληθήκαμε με μερικούς καθοριστικούς παράγοντες ηγεσίας, μερικά εξαρτώνται από τη θέση, ενώ άλλοι



εξαρτώνται από την προσέγγιση στους άλλους ή από τις γνώσεις.

- Υπάρχουν διάφορες θεωρήσεις για τον τύπο ηγεσίας, οι περισσότερες από τις οποίες προέρχονται από μελέτες που περιγράφουν τον αυταρχικό, το δημοκρατικό ή τον υπερβολικά ανεκτό τύπο. Παλιότερα πίστευαν ότι πρέπει να υπάρχει "ένας μοναδικός άριστος τρόπος" ηγεσίας, ενώ σήμερα, με βάση τη θεωρία των αλληλεξαρτήσεων, πιστεύεται ότι ο "άριστος τρόπος" εξαρτάται από το Διευθυντή, τους υφισταμένους και την πραγματική κατάσταση.

## 5.2 Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο ρόλος του Διευθυντή στη σημερινή κοινωνία γίνεται όλο και πιο σημαντικός και σύνθετος. Παρατηρούμε μια διαρκή ανάπτυξη των επιχειρήσεων, βιομηχανιών και άλλων κοινωνικών οργανώσεων, που χρειάζονται διοίκηση. Ακόμη, λίγο - λίγο εξαφανίζονται οι ανειδίκευτοι εργάτες και τη θέση τους παίρνουν τεχνίτες, επαγγελματίες, υπάλληλοι. Οι κοινωνικές οργανώσεις όχι μόνο αυξάνονται αλλά γίνονται καθημερινά πιο σύνθετες και πολυδιάστατες. Τέλος, ο τύπος του ιδιοκτήτη - επιχειρηματία -

Διευθυντή τείνει να αντικατασταθεί από τον επαγγελματία Διευθυντή, του οποίου το έργο γίνεται όλο και πιο σύνθετο και χρειάζεται γνώσεις και πείρα. Η διοίκηση γίνεται συνεχώς λιγότερο "τέχνη" και περισσότερο "επάγγελμα".

Μερικές από τις δραστηριότητες του σύγχρονου Διευθυντή είναι να καθιερώνει τους στόχους και τις κατευθύνσεις της επιχειρήσεως, να συντονίζει τα διάφορα υποσυστήματα, να αποφασίζει πολιτικές πωλήσεων και παραγωγής, χρησιμοποιώντας τις ανθρώπινες και υλικές πηγές να δίνει λύσεις, ή να βοηθά άλλους να βρουν λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Αυτό δεν σημαίνει, βέβαια ότι ο "Διευθυντής κορυφής" τα κάνει όλα αυτά μόνος. Είναι φανερό ότι σε μια τυπική οργάνωση υπάρχουν Διευθυντές και στελέχη σε όλα τα επίπεδα. Οι Διευθυντές των ψηλών επιπέδων μπορεί να συλλαμβάνουν τους ευρύτερους σκοπούς και στόχους και να έχουν ένα γενικότερο επιχειρηματικό προσανατολισμό αλλά οι Διευθυντές των χαμηλότερων επιπέδων παίρνουν τις τεχνικές "εκτελεστικές" αποφάσεις.

### 5.3 Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Ο ρόλος του διευθυντή, σύμφωνα με τον κλασσικό ορισμό είναι να επιβλέπει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του. Εν τούτοις έχει αποδειχθεί ότι ο Διευθυντής, σε μια σύγχρονη πολυσύνθετη επιχείρηση εκτελεί και πολλές άλλες λειτουργίες. Η πραγματική λειτουργία του διευθυντή είναι να χρησιμεύει σαν συνδετικός μηχανισμός που διαρκεί την ισορροπία μεταξύ των υποσυστημάτων, που αποτελούν την κοινωνική οργάνωση αν την θεωρήσουμε σαν σύστημα.

Ο ρόλος λοιπόν του διευθυντή είναι "κοινωνικός ρόλος" και περιλαμβάνει το σύνολο των προσδοκιών των υφισταμένων, ομοβάθμιων, ανωτέρων του, πωλητών, πελατών και άλλων κοινωνικών ομάδων, ανάλογα με την ειδική εργασία.

Ο μέσος διευθυντής έρχεται, όπως είπαμε σε επαφή με πολλές διαφορετικές ομάδες και άτομα, που έχουν, το καθένα διαφορετικές προσδοκίες. Ο διευθυντής πρέπει να είναι σε θέση να συντονίζει τις προσδοκίες των άλλων με τις δικές του σε ένα περιεκτικό και αποτελεσματικό "ψυχολογικό συμβόλαιο".

Αν δεν καταλαβαίνει απόλυτα τι περιμένουν οι άλλοι από αυτόν, αντιμετωπίζει "ασάφεια ρόλου", όταν οι προσδοκίες των άλλων έρχονται σε σύγκρουση με τις δικές τους, αντιμετωπίζει "σύγκρουση ρόλου". Και οι δυο καταστάσεις μπορούν να

αντιμετωπισθούν με θετικό για την επιχείρηση τρόπο εφόσον η δομή της οργάνωσης το επιτρέπει.

Αφού συζητήσαμε τις διαπροσωπικές σχέσεις και προσδοκίες που αφορούν το ρόλο του διευθυντή, μπορούμε τώρα να καθορίσουμε την εργασία του διευθυντή. Ο Sayles προτείνει το διαχωρισμό της εργασίας του διευθυντή σε τρεις χωριστές λειτουργίες ή κατηγορίες δραστηριότητας.

- α) Ο διευθυντής συμμετέχει στην εξωτερική ροή της εργασίας,
- β) Ο διευθυντής ηγείται στους υφιστάμενους, και
- γ) Ο διευθυντής ρυθμίζει τις δραστηριότητες των άλλων.

#### **5.4 Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΙ ΣΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΡΟΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Όπως αναφέραμε προηγουμένως, ο διευθυντής μπορεί να έχει εκατοντάδες επαφές με διαφόρους ανθρώπους μέσα και έξω από την επιχείρηση, συχνά στο οριζόντιο επίπεδο των ομοβάθμιων του. Στο οριζόντιο αυτό επίπεδο αλληλεπιδράσεως ο διευθυντής καταναλώνει τον περισσότερο χρόνο του.

Ένας ατέλειωτος κύκλος συμφωνιών, υποσχέσεων και διαβεβαιώσεων στις απαιτήσεις των άλλων, καταλήγει σε μια

διαδικασία λήψεως αποφάσεων που μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μια "πολύπλοκη διαδικασία μεσολαβήσεως" μέσα στο ανοικτό σύστημα. Κάθε απόφαση ή διαπραγμάτευση επηρεάζει άλλες αποφάσεις και ομάδες εργασίας.

Εάν θεωρήσουμε το διευθυντή σαν ένα ανοικτό υποσύστημα, που απασχολείται με μια σειρά σχέσεων ρόλων και προσδοκιών ρόλων με άλλα, ανοικτά επίσης υποσυστήματα, μεταβαλλόμενα και δυναμικά, είναι εύκολο να δούμε γιατί το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του διευθυντή καταγαλώνεται σε διαπραγματεύσεις και διαπροσωπικές σχέσεις οριζώντιου βασικά επιπέδου. Το σχήμα 9 δείχνει τη διευθυντική διαδικασία στη ροή της εργασίας. Οι αποφάσεις καθορίζονται από εσωτερικές και εξωτερικές εισροές. Εφόσον ο διευθυντής πρέπει πάντοτε να αγωνίζεται να διατηρήσει κάποιο είδος ισορροπίας μεταξύ αυτών των μεταβαλλόμενων εισροών, η λήψη των αποφάσεών του μπορεί να στρέφεται στην ικανοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερο ατόμων μάλλον παρά στην εξεύρεση της καλύτερης λύσεως.

## ΕΙΣΡΟΕΣ

## ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

## ΕΚΡΟΕΣ

(ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ)

### ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ

Αξίες

Αποκίνηση

Προσωπικοί

στόχοι

Η προσπάθεια λήψεως

αποφάσεων για την

ικανοποίηση των ανα-

γκών του ίδιου και

των άλλων προκειμένου

να διατηρηθεί η ισορ-

ροπία

Σχέδια

Πράξεις

Ανταπο-

κρίσεις

### ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ

Αξίες, προσδο-

κίες, στόχοι

των άλλων περι-

λαμβανομένων

των προϋπολο-

γισμών και

προγραμμάτων

προτεραιοτήτων.

Ανατροφοδότηση πάνω στα σχέδια και της επίτευξης που καταλήγουν σε νέες, συνεχώς μεταβαλλόμενες αποφάσεις.

Σχήμα 9. Οι δραστηριότητες του Διευθυντή.

## 5.5 Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΗΓΕΙΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ.

Ο τυπικός διευθυντής περνά το 25 - 30% του χρόνου του σε συνεργασίες με τους υφιστάμενούς του, στους οποίους η ιδιότητά του δίνει τυπική εξουσία. Από την αλληλεπίδραση μεταξύ διευθυντού - υφισταμένων, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις τύπους συμπεριφοράς του διευθυντή.

- **Ηγεσία σαν διοίκηση.** Το μέρος αυτό της εργασίας του διευθυντή περιγράφεται στον κλασικό ορισμό του διευθυντή. Πράγματι, διευθύνει, υποκινεί, ελέγχει και συντονίζει τις δραστηριότητες των υφισταμένων στην προσπάθεια πραγματοποίησης των στόχων της επιχείρησης.

- **Ηγεσία σαν ανταπόκριση στους υφιστάμενους.** Οι αποφάσεις του διευθυντή επηρεάζονται από τις εισροές που δέχεται σαν αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασής του με τους υφιστάμενους. Ένας διευθυντής δεν λει μόνο στους ανθρώπους τι πρέπει να κάνουν. Πρέπει να ανταποκρίνεται και στις ανάγκες τους και στις προσδοκίες τους.

- **Ο διευθυντής σαν αντιπρόσωπος.** Όταν ο διευθυντής / ηγέτης δεν είναι αρμόδιος να χειρισθεί ένα θέμα που φέρνει ένας υφιστάμενος, πρέπει να ενεργήσει για το συμφέρον του υφισταμένου αυτού, και τούτο μπορεί να απαιτήσει διαπραγματεύσεις με ομοβάθμιους του ή ανωτέρους του. Με

αυτόν τον τρόπο, ο διευθυντής, σαν αντιπρόσωπος, διαπραγματεύεται στο κάθετο και οριζόντιο επίπεδο, ανταποκρινόμενος στην πρωτοβουλία και τις εισροές των υφισταμένων του.

## 5.6 Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΡΥΘΜΙΖΕΙ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ

Από μια άποψη, η λειτουργία αυτή συμπίπτει σημαντικά με τις άλλες δύο λειτουργίες. Τη συμμετοχή στην εξωτερική ροή της εργασίας και στην επίβλεψη των δραστηριοτήτων των υφισταμένων. Επίσης, ο διευθυντής πρέπει να έχει ευαισθησία στις πιθανές πηγές που προκαλούν σύγχυση και καλή λειτουργία του συστήματος, και με τη δημιουργία ρυθμιστικών υποσυστημάτων, να τις αποκαλύπτει και αφού σταθμίσει τη σπουδαιότητα, να διορθώνει τις ανωμαλίες, άλλοτε με προσωπική του παρέμβαση και άλλοτε με τη συνεργασία άλλων.

Αυτή η διαδικασία ανακαλύψεως, μετρήσεως και διορθώσεως είναι αυτό που ονομάσαμε ανατροφοδότηση. Η ανατροφοδότηση χρησιμοποιείται για την πρόγνωση νέων απόψεων και αλλαγών που μπορούν να συμβούν, στις οποίες η επιχείρηση οφείλει



να προσαρμοστεί.

Χρησιμοποιώντας τη θεωρία των συστημάτων, διευκρινίσαμε ότι ο διευθυντής αποτελεί ένα υποσύστημα μέσα στο συνολικό κοινωνικό σύστημα της επιχείρησης και ότι έχει να αντιμετωπίσει και ανταποκριθεί σε πολλαπλές προσδοκίες. Περιγράφοντας το ρόλο του διευθυντή, καθορίσαμε την εργασία του σαν συμμετοχή στην εξωτερική ροή της εργασίας, ηγεσία των υφισταμένων, και ρύθμιση των εργασιών τους με την ανάπτυξη συστημάτων θετικής και αρνητικής ανατροφοδότησης.

Συνοψίζουμε ότι:

- Μερικοί ειδικοί στο τμήμα της διοίκησης των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι ο διευθυντής πρέπει να προγραμματίζει, οργανώνει, επανδρώνει, κατευθύνει, ελέγχει τους υφισταμένους.

- Επίσης όμως, οι διευθυντές έχουν ένα μεγάλο αριθμό διαπροσωπικών και κοινωνικών σχέσεων καθημερινά και περνούν ένα σημαντικό μέρος του χρόνου του με ορίζοντες περισσότερο παρά κάθετες επαφές. Οι καλύτεροι διευθυντές περνούν τον περισσότερο χρόνο τους στην οριζόντια διαδικασία ροής της εργασίας.

Στην πραγματικότητα, ο διευθυντής επηρεάζεται από πολλά άτομα και συνήθως δεν μπορεί να έχει την ανάλογη με την ευθύνη του εξουσία. Επίσης ο διαχωρισμός μεταξύ επιτελικού προσωπικού και προσωπικού σειράς συχνά είναι συγκεχυμένος,

και φαίνεται ότι υπάρχει μικρή ή και καθόλου σχέση μεταξύ της πείρας ενός τυπικού ηγέτη και της επιτυχίας του.

- Η πιο αξιόπιστη κοινωνιολογική άποψη για τη διοίκηση, απεικονίζει το ρόλο του διευθυντή σαν ένα σύνολο σύνθετων μεταβαλλόμενων διαπροσωπικών σχέσεων που αναπροσαρμόζουν συνέχεια τις αποφάσεις. Στον πολιτισμό μας, ο διευθυντής έχει πολλαπλούς ρόλους, που απαιτούν μεγάλη κοινωνική αλληλεπίδραση και συνεχείς διαπροσωπικές σχέσεις με πολλά άτομα σε διάφορα επίπεδα μέσα και έξω από την επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ, ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι αλληλεξαρτήσεις και οι αμοιβαίες ανταλλαγές μεταξύ των τρίτων συστημάτων εκφράζονται σε ορισμένες αυστηρές σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης, του ατόμου και της κοινωνίας.

- Το άτομο, υποκινούμενο από το συμφέρον του, τους στόχους του και κοινωνικοηθικές αντιλήψεις, συμβάλλει στη διαμόρφωση των στόχων της δημοκρατικής κοινωνίας. Δια μέσου της αλληλεπιδράσεως επιτυγχάνεται σύμπτωση απόψεων, με τα ηθικά πρότυπα, τα ιδανικά και τον τρόπο συμπεριφοράς κι έτσι αποφεύγεται η σύγκρουση μεταξύ ατόμων και ομάδων κατά την επιδίωξη των ατομικών τους στόχων. Η συμφωνία και οι στόχοι του κοινού ανατροφοδοτούν το άτομο και την επιχείρηση και έτσι επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους κατά τον επόμενο κύκλο αλληλεπιδράσεως.

- Το άτομο με το διπλό του ρόλο, σαν εργαζόμενος και σαν καταναλωτής, επηρεάζει την επιχείρηση κατά δύο τρόπους. Σαν εργαζόμενος, παίρνει μέρος στην οργανωτική ζωή, την

παραγωγή και τη λήψη των αποφάσεων. Σαν καταναλωτής, δίνει μια αξία στα τελικά προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχειρήσεως. Σαν εργαζόμενος, επίσης, είναι φορέας των αντιλήψεων για την κοινωνική ευθύνη και με την αλληλεπίδραση με άλλα άτομα μέσα στην επιχείρηση βοηθά στην πραγματοποίηση συμφωνίας απόψεων.

- Η επιχείρηση επηρεάζει τόσο το άτομο όσο και την κοινωνία (τοποθετεί συμβατικά πλαίσια στα μέλη της για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων και προσπαθεί να επηρεάσει τις προτιμήσεις και τις οικονομικές συνήθειες των ατόμων με την έρευνα, τη διαφήμιση, την παροχή υπηρεσιών.

- Η κοινωνία, με τη σειρά της, επηρεάζει το άτομο και την επιχείρηση. Η μεγάλη διαδικασία κοινωνικοποιήσεως προετοιμάζει τα άτομα να αναλάβουν συγκεκριμένους ρόλους και καθορίζει τις προσδοκίες τους από την ανάληψη αυτών των ρόλων. Οι στάσεις των ατόμων για την εργασία, οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, τα κίνητρα και οι προσδοκώμενες μορφές ανταμοιβής μορφοποιούνται, κατά το μεγαλύτερο μέρος, από την κοινωνία και τον πολιτισμό.

Επίσης η κοινωνία επηρεάζει την επιχείρηση στον καθορισμό των στόχων της, στην ανάπτυξη των προτύπων συμπεριφοράς, στην ανάπτυξη των διαρθρωτικών και επιχειρησιακών μορφών, στην ανάπτυξη κοινωνικής συνειδήσεως και κοινωνικής

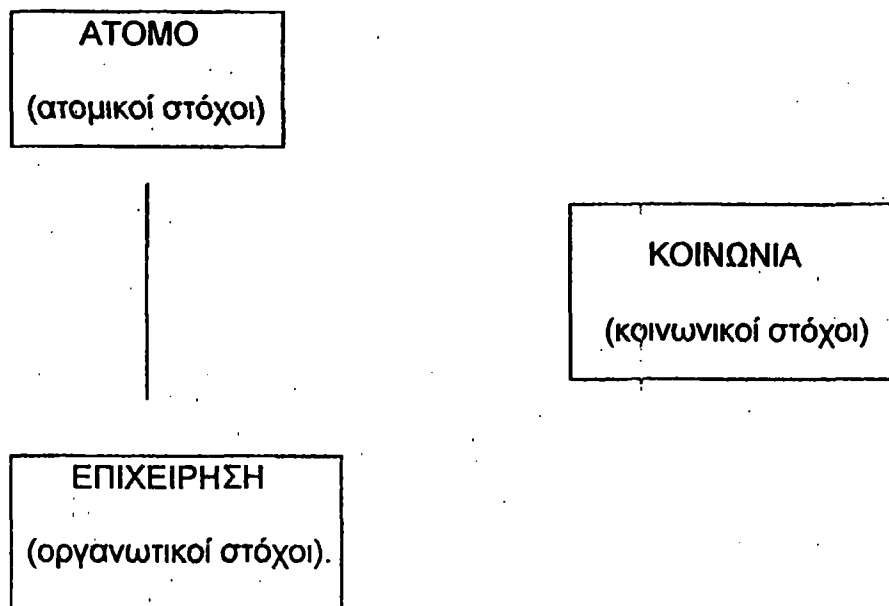
ευθύνης. Οι θεωρήσεις της μεγιστοποίησης των κερδών, η "κοινωνική ευθύνη", οι αλληλεπιδράσεις της αγοράς και τα κριτήρια της επιτυχίας καθορίζονται κατά ένα μεγάλο μέρος από την κοινωνία. Οι κυβερνητικές ρυθμίσεις και οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες ρυθμίζουν επίσης σε μεγάλη έκταση τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

## 6.1 ΤΟ "ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ"

Το "Ψυχοκοινωνικό συμβόλαιο" προέρχεται από ένα σύνθετο πρότυπο αλληλεπιδράσεων και αμοιβαίων ανταλλαγών μεταξύ του ατόμου, της επιχειρήσεως ή του οργανισμού γενικά και της κοινωνίας. Η αλληλεξάρτηση αυτή χρησιμεύει σαν μέσο για να διαλύονται οι συγκρούσεις, που δημιουργούνται από τους ατομικούς, επιχειρησιακούς και κοινωνικούς στόχους.

Η τρισδιάστατη αυτή μορφή του "Ψυχοκοινωνικού συμβολαίου" περιλαμβάνει τα δικαιώματα, τη γρηγόρεια, προσδοκίες και υποχρεώσεις μεταξύ των ατόμων, της επιχειρήσεως και της κοινωνίας. Όλα αυτά, μολονότι δεν είναι γραπτά και επίσημα, όμως λειτουργούν δυναμικά και προσδιορίζουν την οικονομική συμπεριφορά.

Το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία θεωρούνται σαν κύκλος τριών συστημάτων, που συνδέονται και καλύπτονται μεταξύ τους, καθένας αποτελεί εισήρρη του άλλου.



Σχήμα 10. Πρότυπο Αλληλεπιδράσεων μεταξύ επιχειρήσεως, Ατόμου και Κοινωνίας.

Η μορφή αυτή του συμβολαίου αποτελεί συνδυασμό του ψυχολογικού και κοινωνικού συμβολαίου και πηγάζει από τη θεωρία των συστημάτων, που υποστηρίζει την αλληλεπίδραση και τις αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα στα διάφορα κοινωνικά συστήματα.

Η θέση του "Ψυχοκοινωνικού συμβολαίου", μέσα στην επιχείρηση εξετάζεται μέσα στα πλαίσια μιας νέας σειράς

αυξανόμενων προσδοκιών και στάσεων των ανθρώπων, που εξελίσσονται συνέχεια και ακόμη, στα πλαίσια μιας αναπτυσσόμενης κοινωνικής συνειδήσεως μεταξύ των επιστημόνων, των διευθυντικών στελεχών, των σπουδαστών και των απλών ανθρώπων μέσα στην κοινωνία.

## **6.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΤΕΡΑΣΤΙΑ**

Ο άνθρωπος παραμένει ο κεντρικός παράγοντας για την καλή λειτουργία, την αποδοτικότητα και την επάρκεια μιας επιχειρήσεως.

Όλα τα σύγχρονα πρότυπα υποκινήσεως τονίζουν την ανάγκη αναγνώρισεως της ιδιαιτερότητας της προσωπικότητας κάθε ατόμου και προτείνουν διάφορους τρόπους υποκινήσεως.

Ένας από τους πιο ισχυρούς παράγοντες που συμβάλλουν στην συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου στην εργασία του είναι το "Ψυχολογικό συμβόλαιο". Αυτό καθορίζει, με άτυπο τρόπο, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του ατόμου και της επιχειρήσεως, και ανάλογα με τον τύπο που παίρνει, ή επιτρέπει να υπάρχουν μόνο τυπικές - εργασιακές σχέσεις

μεταξύ ατόμου - επιχειρήσεως (ορθολογικό - νομικό συμβόλαιο) και διευκολύνει τη συνεργασία και συντελεί να κερδίσει η επιχείρηση την αφοσίωση του εργαζομένου (ηθικό - κοινωνικό συμβόλαιο).

Κάθε άτομο, πριν γίνει μέλος μιας επιχειρήσεως, έχει τις δικές του στάσεις, αντιλήψεις, τρόπους συμπεριφοράς, μόρφωση και πολιτισμό, τα οποία φέρνει μέσα στην επιχείρηση. Με τη διαδικασία της κοινωνικοποίησής του μέσα στην επιχείρηση είναι ανάγκη συχνά να αναθεωρήσει μερικές από τις προσωπικές του αντιλήψεις για να έχει καλύτερη προσαρμογή, συνεργασία και αποδοχή. Παράλληλα, από το μέρος της επιχειρήσεως χρειάζεται επίσης μια προσπάθεια να γνωρίσει τα μέλη της για να συντελέσει στην ταχύτερη προσαρμογή και παραγωγικότητά τους. Σημαντικό ρόλο στη προσπάθεια αυτή παίζει η επικοινωνία. Η επικοινωνία επιτελείται με τις συζητήσεις μεταξύ των εργαζομένων, την ανάπτυξη κοινών ενδιαφερόντων και στόχων, την κατανόηση των εντολών και στόχων της επιχειρήσεως. Η επικοινωνία, η σωστή ροή και κατανόηση των πληροφοριών από πομπή σε δέκτη είναι καθοριστική για το κλίμα που θα επικρατήσει μέσα στην επιχείρηση και την αποτελεσματικότητά της, ενώ συγχρόνως διευκολύνει τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Όπως είδαμε ομάδες τυπικές ή άτυπες δημιουργούνται μέσα



σε μια επιχείρηση και επιδρούν στα άτομα και στην οργανωτική συμπεριφορά. Οι άτυπες ομάδες με τις αυθόρμητες διαπροσωπικές σχέσεις και γενικότερα η άτυπη κοινωνική οργάνωση μέσα στην επιχείρηση, πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και να ενισχύονται σαν μέσα ικανοποίησης των αναγκών και των στόχων εργαζομένου και επιχείρησης.

Η διοίκηση οφείλει να κατανοεί και να γνωρίζει τη δυναμική των ομάδων εργασίας για να διαμορφώνει ανάλογα την πολιτική της και απ' ενός να αποφεύγει τις συγκρούσεις, απ' ετέρου να πετυχαίνει τους στόχους της.

### 6.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Σε μια σύγχρονη επιχείρηση με πολυδιάστατους, πολλαπλούς στόχους, σημαντικές είναι οι δραστηριότητες του διευθυντή, σε σχέση με τη ροή της εργασίας και την ιδιότητα του ως ηγέτη.

Η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται πολύ από τη συνεχή εκπαίδευση πάνω στις σύγχρονες τάσεις διοίκησης, την ενημέρωσή του πάνω στους παράγοντες που επιδρούν στις εργασιακές σχέσεις με τους συνεργάτες, υφιστάμενους και

τρίτους, την ανάπτυξη ικανότητας προσεγγίσεως των ανθρώπων και επιλύσεως των προβλημάτων του κοινωνικού συστήματος, που ονομάζουμε επιχείρηση, ώστε να είναι σε θέση να πραγματοποιεί τους καθημερινά ευρύτερους οργανωτικούς στόχους και να γεφυρώνει το χάσμα που δημιουργείται μεταξύ αποκτήσεως νέων γνώσεων κοινωνικής και οργανωτικής συμπεριφοράς και της εφαρμογής τους στη συγκεκριμένη κάθε φορά επιχείρηση.

Είναι αναγκαίο σήμερα να υιοθετήσουμε τη "θεωρία των αλληλεξαρτήσεων" στον τομέα της ηγεσίας, για να διαμορφώνουμε την εργασία με τέτοιο τρόπο που να ταιριάζει στον άνθρωπο και όχι να ζητούμε να αλλάξει ο άνθρωπος για να προσαρμοσθεί στην εργασία. Και τούτο σημαίνει πρώτα - πρώτα παραδοχή του γεγονότος ότι η ιδιαιτερότητα της προσωπικότητας καθενός επηρεάζει τον τρόπο ηγεσίας και την αποτελεσματικότητά τους.

Τέλος, αναγνωρίζουμε σήμερα ότι για την καλύτερη οργάνωση και διοίκηση μιας επιχειρήσεως, χρειάζεται να εξετάσουμε συγχρόνως τη δομή, το είδος των εισροών και των εκροών της, τον ανθρώπινο παράγοντα, τα τεχνικά μέσα που χρησιμοποιεί και το περιβάλλον της. Η επιβίωση και η πρόοδος μιας επιχειρήσεως απαιτεί να είναι η επιχείρηση ευέλικτη, ευπροσάρμοστη στις αλλαγές που προκαλούνται από

τη συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ επιχειρήσεως και περιβάλλοντος.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ειδικά θέματα βιομηχανικής κοινωνιολογίας - Λ. Νικολάου / Σμοκοβίτη 1978, εκδόσεις Παπαζήση.
2. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού - Σπύρου Ζευγαρίδη / Γεώργιου Σταματιάδη 1988, Ορεανδρῦblica β' έκδοση.
3. Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική διοίκηση - Χαρ. Κ. Κανελλοπούλου 1990, εκδόσεις Σταμούλη.
4. Εισαγωγή στην οικονομική και διοικητική των επιχειρήσεων - Δημήτριος Παπαδόπουλος 1986, εκδόσεις Σταμούλη.
5. Οικονομική επιχειρήσεων - Ιωάννου Α. Ντομαλη 1986.
6. Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία - Ευάγ. Φ. Θεοδωράτου 1991 (σημειώσεις).