

ΑΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

Σχολή Διοίκησης Οικονομίας

Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής

**Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**

ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΣΟΦΙΑ  
ΡΑΓΚΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΡΕΒΕΖΑ 2009

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### ΚΕΦ. 1

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	1
1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	1
1.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	2
1.4 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	2
1.5 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	3
1.6 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	11

#### ΚΕΦ. 2

### **MANAGEMENT**

2.1 ΓΕΝΙΚΑ	13
2.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	14
2.3 ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ & Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	15
2.4 ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	16
2.5 Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	17
2.6 ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	18
2.7 ΜΕΣΟΠΡΟΘΕΣΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	18
2.8 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	19
2.9 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	19
2.10 ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	20
2.11 ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	21

## ΚΕΦ. 3

**ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

3.1 ΓΕΝΙΚΑ	23
3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	24
3.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	25
3.4 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	27
3.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	28
3.5.1 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	28
3.5.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	34
3.5.3 ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	36
3.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	37
3.7 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΕΒΑΛΛΑΝ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	37
3.8 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	38

## ΚΕΦ. 4

**ΜΟΝΤΕΛΑ – ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ**

4.1 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	39
4.2 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	39
4.2.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	40
4.2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	40

## ΚΕΦ.5

**ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΛΟΓΩ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ**

5.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	41
5.2 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	41
5.3 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ	43
5.4 ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΣΥΝΔΙΚΑΤΑ & ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	43

## ΚΕΦ.6

**Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ Ε.Ε**

6.1 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ Ε.Ε	45
6.2 Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ	46
6.3 Η 5 <sup>η</sup> ΟΔΗΓΙΑ << ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΑΕ >>	51

## ΚΕΦ. 7

**Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

7.1 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	53
7.2 ΕΝΝΟΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	55
7.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	55
7.4 Η Δ..Ε ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ	56
7.5 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	57
7.6 Ο ΘΕΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	57
7.7 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ	58
7.8 ΟΡΓΑΝΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ – ΔΟΜΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	59
7.9 ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	61
7.10 ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ	61
7.11 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	62
7.11.1 ΕΠΟΠΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ	62
7.11.2 Ο.Α.Ε	63
7.12 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ Ν. 1386/83	63
7.13 ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	64

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ****ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχείρηση, όπως εμφανίζεται σήμερα, είναι ένας συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής, που έχει ως κύριο στόχο την κάλυψη τόσο των φυσικών αναγκών, όσο και των υπολοίπων αναγκών καταναλωτή.

Συγχρόνως, όμως, καταβάλλεται προσπάθεια για την επίτευξη του μέγιστου οικονομικού αποτελέσματος (οικονομική αρχή)

Τα τελευταία έτη ο ανθρώπινος παράγοντας, αποτελεί καθοριστικό στοιχείο στους εργασιακούς χώρους και οι λόγοι φαίνεται να οφείλονται στις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Η παγκοσμιοποίηση δίνει ευκαιρίες σε νέα προϊόντα, δημιουργώντας παράλληλα αβεβαιότητα, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση ευέλικτων συστημάτων λειτουργίας, για την ομαλή μετάβαση τους στα νέα δεδομένα.

Η επιχείρηση για να μπορέσει να κατακτήσει τους στόχους τους, χρειάζεται σωστή ενεργοποίηση της οργάνωσης και διοίκησης. Με άλλα λόγια το σωστό management.

Το συμμετοχικό Management είναι η πλέον προχωρημένη και σύγχρονη μορφή management με την συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, λειτουργώντας με τους managers σαν μια ομάδα με κοινά συμφέροντα και θεωρείται ως μέσο για την αύξηση της προσωπικής ικανοποίησης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Ο θεσμός αυτός αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία προσπαθεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και να τους υποκινεί σε αποδοτική συμπεριφορά.

Από την άλλη μεριά οι εργαζόμενοι αποζητούν την ικανοποίηση του <<εγώ>> και των ψυχολογικών τους αναγκών, μέσω της συμμετοχής τους στη διοίκηση, ταυτιζόμενοι απόλυτα με τους στόχους και τους σκοπούς της.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

#### 1.1 Η Έννοια της οικονομικής μονάδας

Ως οικονομική μονάδα θεωρείται ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής, με τον οποίο αποσκοπείται η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών για την κάλυψη άμεσα ή έμμεσα, των αναγκών του ανθρώπου. Από τον ανωτέρω ορισμό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι για την ύπαρξη της οικονομικής μονάδας απαιτείται η ύπαρξη των συντελεστών της παραγωγής.<sup>1</sup>

#### 1.2 Η Έννοια της επιχείρησης.

Με την προσπάθεια του εντοπισμού του πεδίου υλοποίησης της επιχειρησιακής δραστηριότητας, απομένει να δοθεί και ο ορισμός και το εννοιολογικό περιεχόμενο της επιχείρησης.

“Η επιχείρηση αποτελεί μια από τις πολλές μορφές των οικονομικών Μονάδων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνώρισμα και με απώτερο σκοπό την αύξηση του επιχειρηματικού κέρδους”.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι η σχέση και ο συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής καθορίζονται και δρουν με την καθοδήγηση του επιχειρηματία-κεφαλαιούχου, που ουσιαστικά αποτελεί τον νου και την καρδιά της επιχείρησης.

1) Σημειώσεις Καθ. ΚΑΤΕΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ.Α (2001), Η επιχείρηση & το περιβάλλον της, Ηγουμενίτσα, σελ.15

### 1.3 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης.

Από την έκθεση των παραπάνω ορισμών προκύπτει ότι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας επιχείρησης, εστιάζονται στην προσπάθεια πλήρης κάλυψης των αναγκών του καταναλωτή, δηλ. στην πλήρη ικανοποίηση των καταναλωτών (εξωτερικοί πελάτες), στον συντονισμό των μέσων παραγωγής και φυσικά στην ανάληψη ρίσκων, με επιδίωξη την αύξηση του επιχειρηματικού κέρδους. Το κέρδος αποτελεί βασικό κίνητρο για την ανάληψη της επιχειρηματικής προσπάθειας. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν το κέρδος, γιατί αν το έσοδο τους είναι μικρότερο από το έξοδο, τότε η επιχείρηση αντιμετωπίζει όχι μόνο πρόβλημα ανάπτυξης, αλλά αντικειμενικό πρόβλημα επιβίωσης στο χώρο της αγοράς όπου δραστηριοποιείται. Συνεπώς το κέρδος αποτελεί κριτήριο μέτρησης της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης και ίσως, είναι το μόνο μέτρο κρίσης της επιτυχημένης ή αποτυχημένης επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Για να καταστεί δυνατή η μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης, θα πρέπει να προσανατολιστεί στα μακροπρόθεσμα κέρδη. Η συνέχιση, όμως, του κέρδους εξαρτάται από την επιτυχή υλοποίηση των επιθυμιών και αναγκών των καταναλωτών. Ως εκ τούτου για να υπάρξει κέρδος επαναλαμβανόμενο για την επιχείρηση, θα πρέπει να υπάρξει και επαναλαμβανόμενη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών μας.

Συμπερασματικά θα λέγαμε πως “ η επιχείρηση είναι η οικονομική μονάδα, που σαν αποστολή έχει την οργάνωση των οικονομικών πόρων και των δραστηριοτήτων, τη διάρκεια, την αντιμετώπιση των πιθανών κινδύνων, την επιδίωξη της ικανοποίησης των πελατών, στοχεύοντας στον απώτερο σκοπό που είναι η πραγματοποίηση κέρδους.

### 1.4 Αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης.

Η επιχείρηση, σαν Οικονομική μονάδα ή Οικονομικό οργανισμό που παράγει –διαθέτει αγαθά και υπηρεσίες στους καταναλωτές ικανοποιώντας πλήρως τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, σκοπεύει τελικά στην αποκόμιση της μεγαλύτερης πύτας δηλ. στην αποκόμιση του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους.<sup>2</sup>

Η επιχείρηση, με το να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες και να τα διαθέτει, ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της (εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον), αλλά ταυτόχρονα επιθυμεί και αποβλέπει στην ικανοποίηση του εργατικού της δυναμικού (εσωτερικοί πελάτες).

2) Σημειώσεις Καθ. ΚΑΤΕΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ Α (2001), Η επιχείρηση & το περιβάλλον της, Ηγουμενίτσα, σελ 17

## 1.5 Το Επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η επιχείρηση ως δυναμικά συγκροτημένος οργανισμός επηρεάζει, αλλά συνάμα επηρεάζεται από το περιβάλλον. Η παραγωγή της επιχείρησης δηλ. αγαθά ή υπηρεσίες, διοχετεύεται στο περιβάλλον ικανοποιώντας τις ανάγκες των καταναλωτών. Εκτός όμως από την προσφορά, την Επιχείρηση ενδιαφέρει, κύρια, η ικανοποίηση των αναγκών και των ατομικών στόχων των εργαζομένων σ' αυτή, γιατί έτσι μόνο θα υποκινηθούν οι εργαζόμενοι (ανθρώπινοι πόροι) να αποδώσουν τα μέγιστα στην συνολική επιχειρησιακή δραστηριότητα.

Η συμπεριφορά και οι ενέργειες της Επιχείρησης εξαρτώνται σημαντικά, τόσο από το περιβάλλον, όσο και από τα παραγόμενα αγαθά και υπηρεσίες. Επίσης, καλείται να αναλάβει τέτοιο ρόλο ώστε να καλύψει ακόμα και τις ανάγκες των ομάδων συμφερόντων εκείνων, που προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα και φυσικά τους στόχους τους, συμβάλλοντας με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο στο έργο της, όπως μέτοχοι, δανειστές, ανθρώπινο δυναμικό.

Κάποιος θα μπορούσε εύλογα να αναρωτηθεί "Από πιο περιβάλλον η επιχείρηση δέχεται περισσότερες επιδράσεις και πιέσεις; Η απάντηση είναι ρευστή, καθώς δεν είναι εφικτό να καθορίσουμε με βεβαιότητα το πιο περιβάλλον ασκεί τις περισσότερες πιέσεις και επιδράσεις. Πρέπει όμως να τονίσουμε ότι, η συμπεριφορά και δράση της επιχείρησης αποτελεί συνάρτηση των μεταβλητών τόσο του εξωεπιχειρηματικού, όσο και του επιχειρηματικού χώρου. Κάτω από αυτά τα δεδομένα τα συστατικά στοιχεία του περιβάλλοντος θα μπορούν να μελετηθούν και να αξιολογηθούν από το πρίσμα της πίεσης που ασκούν προς την Οικονομική μονάδα, με στόχο να εντοπιστεί ο γενικός βαθμός επηρεασμού της Επιχείρησης από αυτά τα στοιχεία.

Η επιχείρηση με βάση το μέγεθος της, το σκοπό της, την συνολική συγκρότηση της και τις εφαρμοζόμενες μεθόδους Οργάνωσης και Διοίκησης, είναι σε θέση και επηρεάζει το εσωεπιχειρησιακό και το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον ευνοϊκά για αυτήν. Οι επιχειρήσεις σήμερα, με τους τεράστιους χρηματοδοτικούς πότους που διαθέτουν, είναι σε θέση να λύσουν σοβαρά και επείγοντα προβλήματα, του περιβάλλοντός τους, όπως ανεργία-πληθωρισμό. Όμως πολλές φορές παρεκκλίνουν από τον κοινωνικό τους σκοπό, με αποτέλεσμα την αποκόμιση μεγαλύτερου αλλά και ευκαιριακού κέρδους, αποπροσανατολίζοντας την συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού, κατευθύνοντας το,

κύρια με τη διαφήμισή τους, σε αγαθά των οποίων η αναγκαιότητα και η χρησιμότητα είναι πολλές φορές μικρή ως ασήμαντη.

Το επιχειρησιακό περιβάλλον με τις δυνατότητες που διαθέτει, βάζει φραγμούς (νομικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς, κοινωνικούς) στα όρια δράσης των επιχειρήσεων.

Γενικά, οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης διακρίνονται σε αυτούς που είναι εξωτερικοί προς την οργάνωση και αποκαλούνται εξωτερικοί παράγοντες και σε αυτούς που είναι εσωτερικοί προς την οργάνωση και συνθέτουν το λεγόμενο εσωτερικό περιβάλλον:

#### α ) Το εξωτερικό περιβάλλον της Επιχείρησης.

Οι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν όχι μόνο την επιχείρηση αλλά και αλληλοεπηρεάζονται. Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί, μεταβαλλόμενοι , και η διεύθυνση της Οικονομικής μονάδας θα πρέπει να τους λαμβάνει σοβαρά υπόψη της αντιδρώντας και προσαρμόζοντας άμεσα την επιχείρηση ως προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος για να εξασφαλίσει την μακροπρόθεσμη επιβίωσή της στον επιχειρηματικό στίβο. Πιθανές αλλαγές όπως στην τιμή προμήθειας του πετρελαίου, στις αυξημένες μισθολογικές απαιτήσεις του εργατικού δυναμικό, αύξηση ή μείωση των επιτοκίων των τραπεζών αποτελούν δυναμικά παραδείγματα (αλλαγές) που είναι σε θέση να επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης.

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι :

- ❖ κοινωνικοί
- ❖ πολιτικοί
- ❖ οικονομικοί
- ❖ τεχνολογικοί.

### 1) Κοινωνικοί παράγοντες.

Στους Κοινωνικούς παράγοντες περιλαμβάνονται: η δημογραφική κατάσταση και τάσεις, η εργασιακή ηθική και οι προσωπικές αξίες. Καθένας από τους ανωτέρω παράγοντες διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο η Ηγεσία της Επιχείρησης θα εκπληρώσει το αντικειμενικό της σκοπό.<sup>3</sup> Λέγοντας δημογραφία εννοούμε την μελέτη των πληθυσμών, ενώ η δημογραφική τάση είναι μια αλλαγή στον πληθυσμό. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις δημογραφικές τάσεις, διότι αυτές οι αλλαγές μπορεί να επιφέρουν δραματικές εξελίξεις στις προβλέψεις της Οικονομικής Μονάδας.

Για παράδειγμα η διεύθυνση μιας επιχείρησης που επιθυμεί την εξάπλωση της σε μια άλλη γεωγραφική περιοχή με την δημιουργία μιας, νέας οικονομικής μονάδας (εργοστασίου) θα πρέπει να είναι γνώστης των περιοχών μετακίνησης των ανθρώπινων μαζών. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης ενός νέου εργοστασίου εξαρτάται και από την ύπαρξη ικανού αριθμού εργατικού δυναμικού.

Στο Τέλος του 20ου αιώνα παρατηρούμε 3 σοβαρές δημογραφικές τάσεις-αλλαγές.

- 1) Το εργατικό δυναμικό γίνεται νεότερο. Αυτό έχει υψηλότερο επίπεδο παιδείας που σημαίνει πιο ανεπτυγμένη γνώση.
- 2) Περισσότερες γυναίκες μπαίνουν στο εργατικό δυναμικό. Οι γυναίκες φαίνεται ότι θα παίξουν σημαντικό ρόλο στην επιχειρησιακή ζωή.
- 3) Μετακίνηση του πληθυσμού στις μεγάλες αστικές περιοχές για εύρεση εργασίας. Αυτό συνεπάγεται με την μετακίνηση αγορών για αγαθά και υπηρεσίες.

Η έμφαση (η σπουδαιότητα) που αποδίδει ο εργαζόμενος στην εργασία του είναι γνωστή ως εργασιακή ηθική. Παλιότερα η εργασιακή ηθική εκφράζονταν με την απόλυτη πίστη και αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Πλέον, η εργασιακή ηθική έχει αλλάξει ιδιαίτερα στους νέους ανθρώπους που επιζητούν ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον που θα ανταποκριθεί στους προσωπικούς στόχους και στις φιλοδοξίες τους. Επίσης, έχει παρατηρηθεί μια αλλαγή στις προσωπικές αξίες των σημερινών εργαζομένων. Πριν 30-40 χρόνια, ο εργαζόμενος πιστός και αφοσιωμένος στην επιχείρηση του, θα αποδέχονταν οποιαδήποτε μετάθεση σε νέα εργασία. Σήμερα, όμως, όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι απορρίπτουν πιθανές μετακινήσεις τους, επικαλούμενοι τον τρόπο ζωής ή την ποιότητα ζωής.

3) ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ. Κ-ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ. Α(1999), Οργάνωση & Διοίκηση, Εκδόσεις Ροσάλι, Αθήνα, σελ.37

Επίσης πολλοί εργαζόμενοι ενδιαφέρονται όχι μόνο για την εργασία, αλλά και για την ανάγκη απόκτησης εμπειρίας. Θέλουν και απαιτούν ένα εργασιακό περιβάλλον που να λειτουργεί σαν πρόκληση και να παρέχει ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική σταδιοδρομία. Αυτό έχει επιπτώσεις τόσο στο συνολικό προγραμματισμό της εργασίας όσο και στην παροχή κινήτρων. Η Διοίκηση, συνεπώς, είναι υποχρεωμένη να δομήσει το εργασιακό περιβάλλον με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων και ταυτόχρονα να εκτελείται η εργασία αποτελεσματικά.

## 2) Οικονομικοί παράγοντες.

Η διεύθυνση της επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της την γενική οικονομική κατάσταση, πριν πάρουν τις συνολικές τους αποφάσεις που αφορούν την πορεία της Οικονομικής Μονάδας. Ζητήματα όπως, η ίδια η οικονομία, οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και οι πελάτες αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την λήψη αποφάσεων. Ειδικότερα, η διεύθυνση της επιχείρησης θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην οικονομική κατάσταση της χώρας που περιλαμβάνει τον πληθωρισμό, την ανεργία, τα επιτόκια δανεισμού. Ένα μέτρο για τον εντοπισμό της κατάστασης της Οικονομίας είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π.), που αντιστοιχεί στο σύνολο της αξίας όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα στη διάρκεια του έτους. Η αξία του Α.Ε.Π. μας βοηθάει στο να εντοπίσουμε το επίπεδο ζωής μιας χώρας. Αυτό προκύπτει αν διαιρέσουμε τον πληθυσμό της χώρας με το σύνολο των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της στη διάρκεια του έτους

$$\text{Δηλ. } \text{ΒΙΟΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ} = \frac{\text{ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ}}{\text{Α.Ε.Π.}}$$

Όσα περισσότερα είναι τα υλικά αγαθά που αντιστοιχούν σε κάθε άτομο σε μια χώρα, τόσο καλύτερο είναι και το βιοτικό επίπεδο. Η διοίκηση της επιχείρησης χρησιμοποιεί το Α.Ε.Π. για να προσδιορίσει κατά πόσο υπάρχουν ευκαιρίες για την δημιουργία και το πλασάρισμα νέων προϊόντων. Έτσι λοιπόν, αν το Α.Ε.Π. κρίνεται υψηλό, τότε υπάρχουν ευκαιρίες για νέα προϊόντα. Αν, όμως, το Α.Ε.Π. είναι χαμηλό, που σημαίνει αδύναμη οικονομία, τότε οι ευκαιρίες κρίνονται περιορισμένες.

Μία από τις ευθύνες της διοίκησης είναι και η προμήθεια πρώτων υλών, που είναι αναγκαίες στην παραγωγική διαδικασία. Οι πρώτες ύλες μπορούν να βρίσκονται εύκολα αν είναι συνηθισμένες ή δύσκολα εάν είναι σπάνιες. Η διοίκηση θα πρέπει να φροντίσει ώστε να εξασφαλίζει μια σταθερή ποσότητα και ποιότητα πρώτων υλών που χρειάζεται στην διάρκεια της χρήσης. Αν οι προμηθευτές είναι πολλοί, τότε ο μεταξύ τους πόλεμος τιμών θα ωφελήσει την επιχείρηση, καθώς θα εξασφαλίζει τις πρώτες ύλες σε φθηνή τιμή. Αν, όμως, οι προμηθευτές είναι λίγοι τότε θα αναγκαστεί να πληρώσει ένα υψηλό αντίτιμο για να αποκτήσει την επιθυμητή ποσότητα. Συνεπώς, ο αριθμός των προμηθευτών θα επηρεάσει την τιμή των πρώτων υλών με αποτέλεσμα τον επηρεασμό της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης.

Αντιστοίχως, αν ο αριθμός των ανταγωνιστικών εταιρειών είναι μεγάλος τότε και οι τιμές της επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστικές. Αν η εταιρεία είναι δυνατή στην αγορά τότε θα καθορίσει αυτή την τιμή, διαφορετικά θα πρέπει να ακολουθήσει τις άλλες εταιρείες στον καθορισμό της τιμής του προϊόντος.<sup>4</sup>

Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τους πελάτες. Η επιχείρηση δεν αρκείται στο να παράγει μια μεγάλη γκάμα από προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά θα πρέπει να βρίσκεται σε θέση να τα διαθέσει στους πελάτες, διαφορετικά θα αποτύχει. Οι πελάτες απαιτούν το σωστό προϊόν, στο σωστό μέρος, τη σωστή χρονική στιγμή, στη σωστή μορφή του.

Αν η επιχείρηση αδυνατεί να ικανοποιήσει έστω και μια από τις παραπάνω μεταβλητές τότε θα αποτύχει στο έργο της.

Κύριο μέλημα της διοίκησης κρίνεται και η γνώση της ταυτότητας του πελάτη, έτσι ώστε να συλλέξει όλες τις δυνατές πληροφορίες για αυτόν. Ο πελάτης για την επιχείρηση αποκαλείται ως «αγορά-στόχος». Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να ανακτηθούν μέσα από την έρευνα μάρκετινγκ. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί επαφή με τον πελάτη της και να ενημερώνεται για τις επιθυμίες, τις προσδοκίες και τις ανάγκες του. Αν η επαφή αυτή χαθεί και η επιχείρηση επαναπαυτεί στο αποτέλεσμα τότε σύντομα θα αποτύχει.

4) ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ. Κ-ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ. Α (1999), Οργάνωση & Διοίκηση, Εκδόσεις, Ροσάλι, Αθήνα, σελ.40

### 3) Τεχνολογικοί παράγοντες.

Η προσαρμογή της Οικονομικής Μονάδας στις εξελίξεις του τεχνολογικού περιβάλλοντος, αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για περαιτέρω ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα. Οι παράγοντες, που σήμερα μεταβάλλονται ραγδαία, προσδιορίζουν το είδος του εξοπλισμού, το μέγεθος και την ανανέωσή του, δημιουργούν νέες ύλες, νέα προϊόντα επιβάλλουν την σύνταξη μακροπρόθεσμων προγραμμάτων ανανέωσης της υλικοτεχνικής υποδομής, διαμορφώνουν τις προϋποθέσεις για υλοποίηση της επιστημονικής διοίκησης και οργάνωσης με στόχο την υψηλή παραγωγικότητα.

### 4) Νομοθετικό περιβάλλον.

Το νομοθετικό περιβάλλον προσφέρει τα πλαίσια επιλογής της νομικής επιχειρηματικής μορφής και καθορίζει τους όρους πραγματοποίησης των συναλλαγών, ρυθμίζει τις εργασιακές σχέσεις, προσδιορίζει την φορολογία, επιβάλλει διαφόρους περιορισμούς, ελέγχους και εποπτεία. Τέλος, κατοχυρώνει με τη βοήθεια του δικαίου ορισμένα άυλα αγαθά ( π.χ. επωνυμία, σήματα, πρότυπα, σχέδια), στοιχεία που προσδιορίζουν την φήμη και την πελατεία της επιχείρησης. Μακρόπνοα, η νομοθεσία, διαμορφώνει ανάλογες δυνατότητες και αποτελεί τη βάση των διαπραγματευτικών συναλλαγών της Οικονομικής μονάδας.

## β) Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και είναι διαθέσιμα προς χρήση αποκαλούνται επιχειρησιακοί πόροι. Αυτοί είναι:

- ❖ χρηματοδοτικοί,
- ❖ φυσικοί,
- ❖ ανθρώπινοι,
- ❖ τεχνολογικοί.

### 1) Χρηματοδοτικοί πόροι.

Όλες οι οργανώσεις έχουν ανάγκη από χρηματοδοτικούς πόρους που αποτελούν το οξυγόνο για κάθε επιχείρηση. Χωρίς αυτούς η επιχείρηση δεν μπορεί να περιμένει ανάπτυξη και βελτίωση των λειτουργιών της. Αν η επιχείρηση επενδύσει σωστά τα αρχικά της κεφάλαια και αποδώσουν, μπορούν τα χρήματα που έχουν συγκεντρωθεί να παραμείνουν στην επιχείρηση και να επαναχρησιμοποιηθούν όταν θα υπάρχει η ανάγκη ανάπτυξης. Αυτοί οι πόροι αποκαλούνται παρακρατηθέντα κέρδη, αφού μένουν στην οργάνωση και δεν επιστρέφονται στους μετόχους. Αυτός είναι ο πιο φθηνός τρόπος για την εξασφάλιση της χρηματοδότησης της ανάπτυξης της Οικονομικής μονάδας. Για να εξασφαλιστούν οι απαιτούμενοι χρηματοδοτικοί πόροι, η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να στραφεί και σε πηγές εκτός επιχείρησης. Στο δανειακό κεφάλαιο και στο μετοχικό κεφάλαιο. Το δανειακό κεφάλαιο είναι το ποσό των χρημάτων που δανείζεται η επιχείρηση για τις επιχειρησιακές της δραστηριότητες. Τα τραπεζικά δάνεια και οι πιστώσεις αποτελούν μορφές δανείων τα οποία η επιχείρηση συγκεντρώνει από τις τράπεζες και τους πιστωτές της.

Όταν μια εταιρεία πουλήσει μετοχές της, ουσιαστικά εγκαταλείπει την ιδιοκτησία της, που αντιπροσωπεύουν οι μετοχές αυτές. Το μετοχικό κεφάλαιο είναι μακροπρόθεσμα ο πιο δαπανηρός τρόπος για την εξασφάλιση των αναγκαίων χρηματοδοτικών πόρων.

Γενικά η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αποφασίσει για το πώς θα εξασφαλίσει πόρους και πώς θα κάνει την αποτελεσματικότερη κατανομή αυτών στις διάφορες λειτουργίες της.<sup>5</sup>

5) ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ. Κ-ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ. Α(1999), Οργάνωση & Διοίκηση, Εκδόσεις, Ροσίλι, Αθήνα, σελ.46

## 2) Φυσικοί Πόροι.

Στους φυσικούς πόρους της Οικονομικής Μονάδας περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, ο μηχανισμός διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Αυτοί οι πόροι ουσιαστικά αποτελούν τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί η διοίκηση έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της.

## 3) Ανθρώπινοι Πόροι.

Το σύνολο των ατόμων που εργάζονται σε μία επιχείρηση αποτελεί τους ανθρώπινους πόρους της. Η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να δώσει λύσεις σε 4 ζητήματα που αφορούν τον τομέα των ανθρώπινων πόρων:

- Πρόσληψη ικανού και αναγκαίου προσωπικού.
- Σωστή τοποθέτησή τους (δηλ. στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τα προσόντα τους).
- Παροχή κινήτρων για μέγιστη αποτελεσματικότητα (μισθοί, bonus).
- Αξιολόγηση της συμπεριφοράς και απόδοσης του εργαζόμενου.

## 4) Τεχνολογικοί Πόροι.

Οι τεχνολογικοί πόροι σχετίζονται με το επίπεδο της τεχνολογίας που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση. Η επιλογή του επιπέδου της τεχνολογίας θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης και με βάση το γνωστικό επίπεδο των εργαζομένων της.

Μια επιχείρηση, πιθανόν μπορεί να μη χρειάζεται άμεσα την τελευταία λέξη της τεχνολογίας, αλλά αν κρίνεται επιτακτικό ένα επίπεδο ικανότητας υψηλότερο για να λειτουργήσει η νέα τεχνολογία τότε έχει στην διάθεσή της 2 επιλογές:

- Εκπαίδευση των εργαζομένων στις νέες απαιτήσεις.
- Πρόσληψη νέων εργαζομένων, με την επιθυμητή εκπαίδευση.

Ας σημειώσουμε ότι η εκπαίδευση αυτή μπορεί να ανακτηθεί είτε στο εσωτερικό της επιχείρησης, με φροντίδα της εταιρείας είτε στο εξωτερικό περιβάλλον δηλ. σε διάφορες σχολές επαγγελματικής εκπαίδευσης.

## 1.6 Μορφές Επιχειρήσεων.

Υπάρχουν διάφορες μορφές επιχειρήσεων όπως:

- ο Ατομικές επιχειρήσεις.
- ο Προσωπικές εταιρείες.
- ο Μετοχικές εταιρείες.

Οι ατομικές επιχειρήσεις αποτελούν την πιο συνήθη μορφή της επιχειρηματικής οργάνωσης, παρά το γεγονός ότι ο κάθε ατομικός επιχειρηματίας έχει και περιορισμένους οικονομικούς πόρους. Οι προσωπικές εταιρείες λειτουργούν σε μεγαλύτερη κλίμακα και οι μετοχικές εταιρείες σε ακόμη μεγαλύτερη. Μάλιστα, οι μεγάλες εταιρείες πραγματοποιούν τζίρο που ανέρχεται σε πολλά δισεκατομμύρια ευρώ.

Οι ατομικές επιχειρήσεις ανήκουν σε άτομα που είναι και οι δικαιούχοι του εισοδήματος ή των προσόδων της επιχείρησης, αλλά και απόλυτα υπεύθυνοι για τις πιθανές ζημιές της επιχείρησης. Θα μπορούσε κανείς να ανοίξει ένα κατάστημα είδη δώρων, νοικιάζοντας ένα συγκεκριμένο χώρο και πληρώνοντας κάποιον υπάλληλο. Τα κέρδη του καταστήματος ανήκουν αποκλειστικά στον ιδιοκτήτη, στην περίπτωση, όμως, που η επιχείρηση παρουσιάζει ζημιές που δεν μπορούν να καλυφθούν, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να κηρύξει πτώχευση. Τα περιουσιακά στοιχεία του ιδιοκτήτη, περιλαμβανομένων και των προσωπικών του περιουσιακών στοιχείων, όπως π.χ. το σπίτι του, πωλούνται για την εξόφληση των πιστωτών του.

Η προσωπική επιχείρηση ανήκει από κοινού σε δύο ή περισσότερα άτομα, τα οποία μοιράζονται τα κέρδη και είναι από κοινού υπεύθυνα για τις πιθανές ζημιές. Δεν είναι απαραίτητο να δραστηριοποιηθούν στην επιχείρηση όλοι οι εταίροι. Κάποιοι μπορεί να βάλουν ένα χρηματικό ποσό για να έχουν και μερίδιο στα κέρδη, χωρίς να συμμετέχουν στην διοίκηση της επιχείρησης. Κάποιες μεγάλες προσωπικές εταιρείες, όπως π.χ. μερικά διάσημα δικηγορικά ή λογιστικά γραφεία, έχουν περισσότερους από 100 εταίρους που συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση.

Οι προσωπικές εταιρείες είναι απεριόριστης ευθύνης. Στην χειρότερη περίπτωση, τα προσωπικά περιουσιακά στοιχεία των ιδιοκτητών θα πρέπει να πωληθούν για να αντιμετωπιστούν ζημιές που δεν καλύπτονται με διαφορετικό τρόπο.

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται χρηματικό κεφάλαιο για να λειτουργήσει, χρειάζονται χρήματα για να ξεκινήσει, για να χρηματοδοτηθεί η επέκτασή της, οι αγορές μηχανημάτων καθώς και η διαφήμιση πριν αρχίσουν να εισρέουν έσοδα. Τα απαιτούμενα

κεφάλαια μπορούν να αντληθούν από τους εταίρους και πιθανώς από τις τράπεζες μέσω δανείων. Οι επιχειρήσεις οι οποίες χρειάζονται μεγάλες αρχικές δαπάνες για αγορά μηχανημάτων, ή οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται γρήγορα, χρειάζονται συνήθως πολύ μεγαλύτερα ποσά για κεφάλαιο εκκίνησης. Έτσι, αντί να σχηματιστεί ένας τεράστιος αριθμός εταίρων, υπάρχει η λύση του σχηματισμού μιας μετοχικής εταιρίας.

Η μετοχική εταιρία είναι ένας οργανισμός που νόμιμα παράγει και εμπορεύεται προϊόντα ή υπηρεσίες. Σε αντίθεση με την προσωπική εταιρία, η μετοχική εταιρία έχει νομική υπόσταση διακριτή από εκείνη των ιδιοκτητών της.

Η ιδιοκτησία διαιρείται μεταξύ μετόχων. Οι αρχικοί μέτοχοι είναι αυτοί που ξεκίνησαν την επιχείρηση, και στη συνέχεια πούλησαν μετοχές σε άλλους. Πουλώντας αυτά τα δικαιώματα συμμετοχής στα κέρδη, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αντλήσει νέα κεφάλαια.

Οι μέτοχοι μιας εταιρίας έχουν περιορισμένη ευθύνη. Το μέγιστο που μπορούν να χάσουν είναι τα χρήματα που διέθεσαν αρχικά για να αγοράσουν μετοχές. Σε αντίθεση με τους ατομικούς επιχειρηματίες και τους εταίρους των προσωπικών εταιριών, οι μέτοχοι δεν εξαναγκάζονται να πουλήσουν τα προσωπικά περιουσιακά τους στοιχεία, όταν η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της. Στην έσχατη περίπτωση, οι μετοχές τους απλώς και μόνον αχρηστεύονται.

Οι εταιρίες διοικούνται από διοικητικά συμβούλια που αποφασίζουν για τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης, αλλά πρέπει να υποβάλλουν ετήσια έκθεση στους μετόχους. Στην ετήσια συνέλευση, οι μέτοχοι μπορούν να ψηφίσουν την απόλυση των διευθυντών. Κάθε μέτοχος έχει τόσες ψήφους, ανάλογα με τον αριθμό των μετοχών που κατέχει.

Οι μετοχικές εταιρίες αποτελούν την κύρια μορφή οργάνωσης των μεγάλων επιχειρήσεων.<sup>6</sup>

6) Σημειώσεις Καθ. ΧΟΦΜΑΝ. Ν (2001), Οικονομία της Επιχείρησης, Ηγουμένίτσα, σελ.222

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### MANAGEMENT

#### 2.1. Γενικά

Γιατί ορισμένες επιχειρήσεις πετυχαίνουν, άλλες απλά λειτουργούν και κάποιες τρίτες καταλήγουν σε πλήρη αποτυχία; Πώς γίνεται κάποιες επιχειρήσεις να προχωρούν με μεγάλο βηματισμό στη σωστή πορεία, ενώ άλλες να διστάζουν να προχωρήσουν; Μήπως υπάρχουν μέθοδοι διοίκησης που δουλεύουν καλύτερα από τις υπόλοιπες;

Στις "υγιείς"(επιτυχημένες) επιχειρήσεις οι διοικούντες κινούνται άμεσα σε μια προκαθορισμένη κατεύθυνση και φροντίζουν έτσι ώστε η επιχείρηση που διοικούν να παρουσιαστεί έτοιμη στις παρούσες αλλά και μελλοντικές ανάγκες. Αντίθετα στις αποτυχημένες επιχειρήσεις, οι διοικούντες αντιδρούν σπασμωδικά χωρίς προσανατολισμό ή απλά προσπαθούν να εθελουφλήσουν.

Στις "υγιείς" μονάδες, οι διοικούντες χρειάζονται και δαπανούν σεβαστό χρόνο για τη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδίου για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Αντίθετα, στις ανώριμες και ανοργάνωτες επιχειρήσεις σπάνια αφιερώνεται αρκετός χρόνος και δεν υπάρχει συγκεκριμένη ενέργεια και ενδιαφέρον για την εκπόνηση στρατηγικού σχεδίου.

## 2.2. Έννοια και περιεχόμενο.

Ως διοίκηση καλείται η διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, ώστε η επιχείρηση να επιτυγχάνει την τήρηση της οικονομικής αρχής.<sup>7</sup>

Η ύπαρξη αξιόλογης διοίκησης αποτελεί ζωτική προϋπόθεση για την επιτυχία και ανάπτυξη της επιχείρησης. Όσο πιο αποτελεσματικά δρα η διοίκηση της επιχείρησης, τόσο καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα επιτυγχάνει. Το ύψος των οικονομικών αποτελεσμάτων αποτελεί το βασικό στοιχείο μέτρησης και αξιολόγησης της ικανότητας της διοίκησης. Έτσι μεταξύ 2 επιχειρήσεων που διαθέτουν τα ίδια μέσα, πιο αποτελεσματική είναι η διοίκηση, η οποία θα οδηγήσει στα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Από τα προαναφερόμενα προκύπτουν τα 2 ουσιώδη στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Μάνατζμεντ:

- 1) Αποδοτικότητα.
- 2) Αποτελεσματικότητα.

Η αποδοτικότητα εστιάζεται στην σχέση εισροών – εκροών. Αν η εκροή είναι μεγαλύτερη από την εισροή, τότε υπάρχει αύξηση της αποδοτικότητας. Τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται με εισροές όπως: το ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικές δυνάμεις, μηχανολογικός εξοπλισμός. Επειδή όμως δεν προσφέρονται σε αφθονία, το κύριο μέλημα της διοίκησης είναι η αποδοτική εκμετάλλευσή τους, που συνεπάγεται με την επιδίωξη της ελαχιστοποίησης του κόστους τους.

Η αποδοτικότητα δεν αρκεί από μόνη της. Το μάνατζμεντ ασχολείται και με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί, δηλαδή μιλάμε για αποτελεσματικότητα. Συνεπώς, όταν οι managers πετυχαίνουν τους στόχους της μονάδας, τότε θεωρούνται αποτελεσματικά. Συμπερασματικά, η αποδοτικότητα αναφέρεται στα μέσα και η αποτελεσματικότητα στην επιτυχή ολοκλήρωση του έργου.

7) ΔΕΛΛΑΡΗΣ, Κ(1978), Θέματα Σύγχρονης Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ο Ακούραστος Γιάννης, Γιάννινα, σελ 25

### 2.3. Τα Διοικητικά στελέχη και η Διοικητική ιεραρχία.

Όλο το σύνολο που εργάζεται σε μία επιχείρηση δεν μπορεί να αποτελεί διοικητικά στελέχη. Τα μέλη του οργανισμού διακρίνονται σε 2 βασικές κατηγορίες.

A) Υπάλληλοι ή Εργάτες.

B) Στελέχη Διοίκησης.

Εργάτες ή υπάλληλοι είναι εκείνα τα άτομα στα οποία έχει ανατεθεί η εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας, χωρίς να φέρουν ευθύνη επίβλεψης επί της εργασίας τρίτων.

Διοικητικό στέλεχος, είναι το μέλος που ουσιαστικά θα κατευθύνει τις δραστηριότητες των άλλων μελών της επιχείρησης.

Τα διοικητικά στελέχη χωρίζονται σε κατηγορίες, ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο ασκούν εξουσία. Έτσι, διακρίνουμε στελέχη:

A) 1<sup>ο</sup> Επιπέδου ( Επόπτες – Εργοδηγοί ).

B) 2<sup>ο</sup> Επιπέδου ( Προϊστάμενοι ).

Γ) 3<sup>ο</sup> Επιπέδου ( Διευθυντές ).

Δ) 4<sup>ο</sup> Επιπέδου ( Δ.Σ. ή Γενικός Διευθυντής ή Αντιπρόεδρος ).<sup>8</sup>

## 2.4. Οι δραστηριότητες της Διοίκησης

Όλα τα διοικητικά στελέχη δραστηριοποιούνται αναλόγως, για την επίτευξη των σκοπών της μονάδος. Οι δραστηριότητες τους είναι ποικίλες, πολύπλευρες και αδιαίρετες. Είναι πολύπλοκες, γιατί θα πρέπει το στέλεχος να συντονίσει και να καθοδηγήσει τον εργαζόμενο για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Αν και η φύση των δραστηριοτήτων είναι αδιαίρετη, η επιστήμη της διοίκησης ξεχωρίζει την συνολική δραστηριότητα του διοικητικού στελέχους σε επιμέρους δραστηριότητες, για την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας του.

Έτσι, λοιπόν η δραστηριότητα της διοίκησης υποδιαιρείται και κατατάσσεται στις επιμέρους δραστηριότητες.

- 1) Προγραμματισμός και Λήψη Αποφάσεων.
- 3) Οργάνωση.
- 4) Διεύθυνση.
- 5) Έλεγχο.
- 6) Στελέχωση.

Ο προγραμματισμός αναφέρεται στην ικανότητα του Μάνατζερ να κάνει προβλέψεις για το μέλλον και να τακτοποιεί το πρόγραμμα λειτουργίας. Επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσης, η λήψη αποφάσεων έχει ενσωματωθεί στη διαδικασία του προγραμματισμού.

Με τη δραστηριότητα αυτή:

- A) Διατυπώνονται οι προτάσεις για τις μελλοντικές κινήσεις, εξαρτωμένου των δυνατοτήτων της επιχείρησης και τις πιθανές επιδράσεις του περιβάλλοντος.
- B) Καθορίζονται οι στόχοι και τα προβλήματα της επιχείρησης.
- Γ) Καθορίζονται και αναλύονται οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις.
- Δ) Προκρίνεται η συμφέρουσα ( καλύτερη ) λύση.
- E) Καθορισμός υποστόχων του κάθε τομέα. (εφαρμογή απόφασης).

Η οργάνωση αναφέρεται στην οργάνωση του άψυχου και του έμψυχου υλικού της επιχείρησης ( κατανομή εργασίας ).

Η στελέχωση αναφέρεται στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση και την ενεργοποίησή του.

Η διεύθυνση αναφέρεται στο έργο του μάνατζερ να προτρέπει το προσωπικό να εκτελεί την εργασία.

Ο έλεγχος αναφέρεται στην εξέταση για να διαπιστωθεί, αν όλα γίνονται σύμφωνα με τους κανόνες και τις εντολές που δίνονται από τον manager. Με τη δραστηριότητα του ελέγχου, μετριέται ο βαθμός αποδοτικότητας όλων των διοικητικών στελεχών. Για το σκοπό:

A) Καθορίζονται πρότυπα.

B) Συγκρίνονται τα πρότυπα με τα πραγματοποιηθέντα.

Γ) Γίνονται οι επιτακτικές διορθωτικές κινήσεις, για της υλοποίηση των στόχων.<sup>9</sup>

## **2.5 Η Πρόβλεψη στην λειτουργία της επιχείρησης.**

Η πρόβλεψη, όσο αφορά την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης έχει τεράστια συμβολή. Για την ίδρυση μιας μονάδας και την εξασφάλιση της επιτυχίας της, πρέπει να γίνονται μια σειρά από προβλέψεις π.χ. η λήψη απόφασης και η δημιουργία μιας επιχείρησης προϋποθέτει μια γκάμα από προβλέψεις, όπως π.χ. το είδος, την ποιότητα, την ποικιλία, την ποσότητα που θα παράγει και έπειτα θα διαθέσει, τις αγορές τις οποίες θα πραγματοποιηθεί η διάθεσή τους, το κοστολόγιο των πρώτων υλών της αγοράς τους, τους προμηθευτές αυτών, την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει κ.λ.π..

Το σύνολο των προβλέψεων που θα κάνει η μονάδα κατά το στάδιο της ίδρυσής της, θα περιληφθούν σε σχετική αναλυτική μελέτη, την οποία συντάσσει ο επιχειρηματίας προκειμένου να διαπιστώσει κατά πόσο έχει συμφέρον να επενδύσει τα κεφάλαια του, ιδρύοντας τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Φυσικά οι προβλέψεις που θα κάνει η επιχείρηση θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμες δηλ. να αφορούν και να καλύπτουν τις μελλοντικές δραστηριότητες που θα αναπτύξει κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης μελλοντικής χρονικής περιόδου.

Η χρονική περίοδος αυτή συνήθως καλύπτει διάστημα από μερικούς μήνες και μπορεί να φτάσει ακόμη και στα 10 έτη. Σπανίως, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις συντάσσουν προγράμματα διάρκειας μεγαλύτερης των 5 ετών. Ο λόγος είναι, ο μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας, που προκύπτει από την αδυναμία του ανθρώπου, να κάνει καλές προβλέψεις για χρονικά διαστήματα μεγαλύτερα των 5 ετών.

9) ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ, Κ-ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ. Α(1999), Οργάνωση & Διοίκηση, Εκδόσεις , Ροσίλι , Αθήνα, σελ.80

## **2.6. Βραχυχρόνια προγράμματα.**

Μέσω των βραχυχρόνιων προγραμμάτων, των οποίων η χρονική διάρκεια ξεκινά από μήνα μέχρι έτος, επιδιώκεται η καλύτερη αξιοποίηση των μέσων που διαθέτει η επιχείρηση, κατά την αντίστοιχη χρονική περίοδο, με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Στα βραχυχρόνια προγράμματα, διάρκειας μικρότερα του έτους (τριμηνιαία, εξαμηνιαία), οι προβλέψεις είναι ασφαλής γιατί γίνονται με την αναδρομή στο πρόσφατο παρελθόν, δηλαδή στις πρόσφατες εμπειρίες

Στο χρονικό διάστημα που καλύπτουν, τα βραχυχρόνια προγράμματα, δεν είναι δυνατόν να μεταβληθούν ουσιαστικά τα μέσα δράσης της επιχείρησης και ιδιαιτέρως τα πάγια περιουσιακά στοιχεία όπως κτίρια, μηχανήματα. Συνεπώς στα προγράμματα αυτά η παραγωγική δυναμικότητα της μονάδας θεωρείται δεδομένη και σταθερή.

## **2.7. Μεσοπρόθεσμα προγράμματα..**

Στα μεσοπρόθεσμα προγράμματα, που η διάρκεια τους κυμαίνεται από 2 έως 5 έτη, οι προβλέψεις γίνονται πιο επίφοβες λόγω των αλλαγών των συνθηκών, της ταχύτητας με την οποία διαχέονται και αξιοποιούνται οι πληροφορίες, καθώς και λόγω της εισόδου των νέων τεχνολογικών επιπέδων και των αλλαγών στις διαθέσεις και προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού. Οι πιθανότητες επιτυχών προβλέψεων στα μακροπρόθεσμα προγράμματα που αφορούν περιόδους από 6 έως 10 έτη μειώνονται αρκετά.

Στα μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα προγράμματα είναι αρκετά πιθανό να προβλέπεται η αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας της επιχείρησης, με την υλοποίηση νέων επενδυτικών σχεδίων.

## 2.8 Συντελεστές υλοποίησης στόχων της επιχείρησης.

Κάθε οικονομική μονάδα, συγκροτείται για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους σκοπούς, οι οποίοι προσβλέπουν στην επίτευξη του άριστου οικονομικού αποτελέσματος δηλαδή όσο το δυνατόν μεγαλύτερα κέρδη, με ελαχιστοποίηση του κόστους.

Οι βασικοί παράμετροι ( συντελεστές ) που θα συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί είναι:

- Ο άνθρωπος με την εργασία και το γνωστικό του επίπεδο.
- Τα μέσα δράσης ( πρώτες ύλες, πληροφορίες, κεφάλαιο, οι τρόποι διεξαγωγής της εργασίας ).
- Ο χώρος στον οποίο θα εκτελείται η εργασία και πρέπει να είναι ο δυνατόν καταλληλότερος / άνετος, σωστά διαρρυθμισμένος, φωτεινός, θερμαινόμενος
- Το χρονοδιάγραμμα στο οποίο θα πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι και τι οποίο θα πρέπει να τηρηθεί αυστηρώς.

Όλοι οι παραπάνω συντελεστές συνδυάζονται και διαρθρώνονται μεταξύ τους και στη διαδικασία της διοίκησης ενεργοποιούνται, για να επιτελέσουν σωστά και έγκαιρα τους στόχους που έχει προκαθορίσει γι' αυτούς η οργάνωση της επιχείρησης.

## 2.9. Διαχρονική σχέση διοίκησης & οργάνωσης.

Όλα τα προαναφερόμενα εύλογα μας δημιουργούν το εξής ερώτημα:

” Εμφανίζεται πρώτα η οργάνωση και ακολουθεί κατά πόδας η διοίκηση ή συμβαίνει το αντίστροφο ”;. Μια λεπτομερής ανάλυση των διατιθέμενων στοιχείων μας προσανατολίζει στην απάντηση ότι, στην ανθρώπινη δραστηριότητα η σειρά εμφάνισης είναι ταυτόχρονη μια που αυτές είναι αλληλοσυμπλεκόμενες και αλληλοσυμπληρώνονται.

## 2.10 Κλασική θεωρία της Διοίκησης.

Σύμφωνα με την κλασική θεωρία, διοίκηση είναι:

- Ο προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων.
- Η οργάνωση.
- Η στελέχωση.
- Ο συντονισμός.
- Η διεύθυνση.
- Ο έλεγχος.

Οι παραπάνω δραστηριότητες της διοίκησης εφαρμόζονται όχι μόνο από τα ανώτερα στελέχη, δηλαδή εκείνα που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας της επιχείρησης ( π.χ. Γενικός Διευθυντής, Δ.Σ. αλλά και από τα στελέχη εκείνα τα οποία βρίσκονται σε επίπεδα όπως το ανώτερο (Διευθυντές), το μεσαίο (βοηθοί Διευθυντών – Τμηματάρχες), αλλά και στο κατώτερο (επόπτες, εργοδηγοί).

Όλοι όσοι έχουν κάποια θέση προϊσταμένου ασκούν διοίκηση, κάθε φορά με διαφορετικές αρμοδιότητες, εξουσίες, ευθύνες ανάλογα με την θέση που κατέχουν.<sup>10</sup>

10) ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ. Σ(1993), Οργάνωση & Διοίκηση, Τόμος Β, Εκδόσεις Αναστασάκης, Αθήνα, σελ.36

## 2.11. Το γενικό πλαίσιο προβλημάτων στην Διοίκηση

### A) Διοικητικά προβλήματα.

Τα προβλήματα της διοίκησης, είναι αποτέλεσμα της επιτακτικής ανάγκης συντονισμού και συνδυασμού των προσπαθειών και ενεργειών, τα οποία, δημιουργεί η ανάγκη κατανομής των εργασιακών δραστηριοτήτων μεταξύ πολλών ατόμων, κάθε ένα από τα οποία εκτελεί ένα μικρό κομμάτι της συνολικής προσπάθειας.

### B) Χρηματοοικονομικά προβλήματα.

Τα χρηματοοικονομικά προβλήματα είναι πολλά και διάφορα. Τα βασικότερα από αυτά είναι τα εξής:

- Απόσβεση εγκαταστάσεων. Όσο πιο γρήγορα γίνει, τόσο η επιχείρηση θα βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση στην περίπτωση δυνατότητας εισαγωγής κάποιου νεωτερισμού νωρίτερα από την υπολογιζόμενη οικονομική διάρκεια ζωής τους.
- Ανανέωση του κεφαλαίου κίνησης ( για την καλύτερη αξιοποίηση των υλικών ).
- Μεταβαλλόμενη οικονομική και πιστωτική πολιτική (π.χ. η μεταβολή των όρων χρηματοδότησης και κυρίως του επιτοκίου χρηματοδότησης είναι πιθανό να επηρεάσει αρκετά ζωτικούς τομείς δράσης της επιχείρησης, όπως οι νέες επενδύσεις, η προμήθεια πρώτων υλών, οι όροι πωλήσεις από την επιχείρηση.
- Προβλήματα αγορών και πωλήσεων. Από την επιτυχή αντιμετώπισή τους εξαρτώνται τα οικονομικά μεγέθη της μονάδας. Στην κατηγορία των προβλημάτων αυτών εντάσσουμε τα προβλήματα του ανταγωνισμού και της διαμόρφωσης των τιμών των αγαθών.

### Γ) Κοινωνικά προβλήματα.

Τα κοινωνικά προβλήματα είναι αρκετά σημαντικά σε ποσότητα και ποιότητα. Τα πιο βασικά είναι τα ακόλουθα:

- Τα κοινωνικά προβλήματα που δημιουργούνται από τη συσσώρευση των πληθυσμών στα βιομηχανικά κέντρα (Δημογραφική αλλαγή ).

- Τα προβλήματα που δημιουργούνται από την εκβιομηχάνιση της εργασίας, η οποία αποξενώνει τον εργαζόμενο μπροστά στη μηχανή του με την οποία θα πρέπει να συνεργαστεί για την εξασφάλιση των αναγκών.
- Προβλήματα, τα οποία προκύπτουν μέσα από την προσπάθεια εξασφάλισης όσο το δυνατό, δικαιότερη αμοιβή της εργασίας και του κεφαλαίου, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται μέσα στην επιχείρηση η αρμονική συμβίωση και η συνεργασία τους.

## ΚΕΦ.3<sup>ο</sup>

### ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ ΜΑΝΑΓΜΕΝΤ

#### 3.1 Γενικά

Θα μπορούσε να πει κάποιος ότι η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Αποτελεί μια φιλοσοφία-τεχνική η οποία έχει ως απώτερο σκοπό να προκαλέσει το πραγματικό ενδιαφέρον των εργαζομένων έτσι ώστε να τους υποκινήσει σε αποδοτική συμπεριφορά.

Η συμμετοχή των εργαζομένων έχει λάβει διάφορες ονομασίες όπως:

- Βιομηχανική δημοκρατία
- Συνδιοίκηση
- Αυτοδιαχείριση
- Συνδιαχείριση
- Συμμετοχή σε βασικές αποφάσεις κ.α.

Η επεξεργασία αυτών των όρων αποκαλύπτει και ένα διαφορετικό βαθμό συμμετοχής και συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και εμφανίζεται διαφορετική από χώρα σε χώρα.

Γενικά, γίνεται αποδεκτό ότι η συμμετοχή του εργαζομένου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τον καθιστά πιο υπεύθυνο ικανοποιώντας τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το πιο ουσιαδής του δίνει την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική δραστηριότητα η επιτυχία η αποτυχία της οποίας θα εξαρτηθεί και από την δική του συνεισφορά. Λογικό είναι οι εργαζόμενοι να επιδιώκουν με περισσότερο ζήλο και θέρμη την υλοποίηση αποφάσεων στην λήψη των οποίων συνέπραξαν και οι ίδιοι παρά στην υλοποίηση εκείνων των αποφάσεων που απλώς τους κοινοποιήθηκαν χωρίς να ερωτηθούν.

### 3.2 Βασικές έννοιες

- **Ψευδοσυμμετοχή** είναι η κατάσταση κατά την οποία ο μάνατζερ προσπαθεί να πείσει τους υφισταμένους του ότι και αυτοί συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων ενώ πρόκειται για εικονική πραγματικότητα. Ως παράδειγμα της κατάστασης αυτής θα μπορούσαμε να επικαλεστούμε την περίπτωση όπου ο μάνατζερ ζητεί την υποβολή προτάσεων ενώ στην ουσία την έχει προκαταλάβει. Οι υφιστάμενοι συνειδητοποιούν γρήγορα τον παραγκωνισμό τους με αυτόν τον τρόπο μεταχείρισης και αρχίζουν σταδιακά να άρουν την εμπιστοσύνη τους ως προς την ειλικρίνεια των προθέσεων των μάνατζερ
- **Υπερβολική Συμμετοχή**. Αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου η συμμετοχή φτάνει σε σημείο τέτοιο ώστε να δυσκολεύει την λήψη αποφάσεων. Θα μπορούσαμε εδώ να αναφέρουμε ως παράδειγμα την κατάσταση κατά την οποία ο μάνατζερ προσπαθώντας να διατηρήσει την εκτίμηση την κατανόηση την συνεργασία μεταξύ όλων των μερών που εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης απόφασης αναστέλλει την τελική απόφαση μέχρι να εξασφαλιστεί η συναίνεση όλων. Έτσι χάνεται πολύτιμος χρόνος μέσα από μία διαδικασία κωλυσιεργίας.
- **Το Μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων** εστιάζει στην εξασφάλιση της συμμετοχής μέσω της επίτευξης ενός ικανοποιητικού επιπέδου ανθρώπινων σχέσεων με σκοπό τον περιορισμό των τριβών.
- **Το Μοντέλο των ανθρώπινων πόρων** εστιάζει στην αξιοποίηση των ρεαλιστικών δυνατοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την εξασφάλιση της βελτίωσης της ποιότητας των αποφάσεων.

### 3.3 Η έννοια της συμμετοχής

Από την δομή της οργάνωσης, προκύπτει ότι ο κάθε υφιστάμενος είναι υπόλογος στον προϊστάμενο του, για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Με τον τρόπο αυτό συμμετέχει στην διαδικασία παραγωγής υλικών αγαθών ή υπηρεσιών. Συμμετέχει επίσης και μέσω της διαδικασίας της μισθοδοσίας και των αμοιβών που καταβάλλονται σε αυτόν για την συμβολή του στο σκοπό του οργανισμού.

Οι μορφές αυτές συμμετοχής είναι κοινές και γνωστές σε όλους τους οργανισμούς. Υπάρχει όμως και μια άλλη μορφή συμμετοχής η οποία συναντάται σε μικρότερη κλίμακα αν και η σημασία της ως εργαλείο άσκησης διοίκησης αυξάνεται σταδιακά.

Η μορφή της συμμετοχής αυτής σχετίζεται άμεσα με την διαδικασία συμμετοχής:

- Στην καθιέρωση των αντικειμενικών σκοπών.
- Στην λήψη των σχετικών αποφάσεων.

Η συμμετοχική διαδικασία συνοδεύεται με την ανάπτυξη ειλικρινής σχέσης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων καθώς και με την δυνατότητα ανάθεσης πρωτοβουλιών και ανάληψης ευθυνών. Στην πράξη οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους μάνατζερ. Όμως κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή των υφισταμένων κύρια όταν πρόκειται για αποφάσεις που επηρεάζουν το μέλλον του οργανισμού και φυσικά την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού. Οι μάνατζερ φτάνουν στην τελική απόφαση με βάση την εικόνα που παίρνουν από τους υφισταμένους τους. Συνεπώς οι τελευταίοι δηλ. οι υφιστάμενοι είναι αυτοί που επηρεάζονται κατά τρόπο άμεσο και προφανή από τις αποφάσεις του μάνατζερ και για αυτό το λόγο αναπτύσσουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για αυτές.

Η συμμετοχή στην οποία αναφερόμαστε μπορεί να εκφραστεί με δυο τρόπους.

1. Με την άμεση συνεργασία μεταξύ του μάνατζερ και καθενός χωριστά υφισταμένου.  
Αφορά περιπτώσεις όπου ο υφιστάμενος υποβάλει εισήγηση για τον καλύτερο χειρισμό κάποιου προβλήματος που ανάγεται στον τομέα ευθύνης του.
2. Με την συνεργασία μεταξύ του μάνατζερ και της ομάδος του τμήματος.  
Αφορά περιπτώσεις όπου ο μάνατζερ συγκαλεί σε κοινή σύσκεψη για να συζητηθούν πολιτικές δράσης και μέτρα αντιμετώπισης επίλυσης προβλημάτων.

Ως μánaτζμεντ καλείται η διαδικασία επίτευξης έργων μέσω του ανθρώπινου δυναμικού. Ως συμμετοχικό μánaτζμεντ θα μπορούσαμε να ορίσουμε την διαδικασία επίτευξης έργων μέσω της συνδρομής των ανθρώπων και μέσω της δημιουργίας τέτοιων συνθηκών όπου οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν ρεαλιστικά σε μια ομαδική προσπάθεια και είναι έτοιμοι να συμβάλουν με όλες τις δυνάμεις τους για την αίσια έκβαση του αποτελέσματος.

Οι υποστηρικτές του συμμετοχικού μánaτζμεντ στέκονται ιδιαίτερα στο ανθρώπινο στοιχείο. Η συμμετοχή δεν μπορεί να είναι αποτέλεσμα παραγγελίας αλλά αναπτύσσεται μόνο με την αληθινή ένταξη των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων με τις οποίες καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί και η πολιτική δράσεως.

### 3.4 Διάκριση συστημάτων διοίκησης.

Υπάρχουν τα εξής συστήματα- μοντέλα διοίκησης:

- Το συμμετοχικό η Δημοκρατικό
- Το αυταρχικό
- Το αυτοδιαχειριστικό.

Το Δημοκρατικό μοντέλο η συμμετοχικό επιτρέπει την συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση η και τους ίδιους.

Βασικά χαρακτηριστικά της δημοκρατικής διοίκησης είναι:

- ❖ Η αποκέντρωση της λήψης των αποφάσεων.
- ❖ Η συνεργασία διοίκησης- εργαζομένων (Ανταλλαγή πληροφοριών)
- ❖ Ο έλεγχος παραμένει στα χέρια της διεύθυνσης της επιχείρησης του Δ.Σ.

Το Αυταρχικό Μοντέλο συνεπάγεται με πλήρη υποταγή των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης.

Βασικό χαρακτηριστικό είναι ο συγκεντρωτισμός στη λήψη των αποφάσεων.

Το αυτοδιαχειριστικό μοντέλο συνεπάγεται με την καθοριστική συμμετοχή των εργαζομένων σε όλες τις αποφάσεις και με την επιλογή της διοίκησης

### 3.5 Βασικές μορφές συμμετοχής.

Παραπάνω αναφερθήκαμε στην έννοια της συμμετοχής. Με ποιες όμως μορφές παρουσιάζεται.

Υπάρχουν 3 μορφές συμμετοχής:

- ◆ Η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων<sup>11</sup>.
- ◆ Η συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη δηλ. η οικονομική συμμετοχή.
- ◆ Η αυτοδιαχείριση.

Παρακάτω ακολουθεί περιγραφή των βασικών αυτών μορφών συμμετοχής:

#### 3.5.1. Συμμετοχή στη λήψη απόφασης.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης απόφασης δύναται να διακριθεί σε:

- ◆ Άμεση
- ◆ Έμμεση .

Άμεση είναι η μορφή της συμμετοχής, κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφέροντας απόψεις και προτάσεις και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις.

Π.χ 1 Η διοίκηση η ο προϊστάμενος θέτουν στόχους γνωστοποιώντας τις μεθόδους επίτευξης αυτών χωρίς όμως να τις καθιστά υποχρεωτικές. Κάθε στέλεχος υφιστάμενο, μπορεί να χρησιμοποιήσει εναλλακτικές μεθόδους, που θα εξασφαλίζουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Π.χ. 2 Ο προϊστάμενος , δίνει την πρωτοβουλία στους υφιστάμενούς του να θέσουν αυτοί τους στόχους και να προσδιορίσουν τις ιδεατές μεθόδους, χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα σαν μέτρο επιτυχίας των υφισταμένων του. Φροντίζει να είναι ανοιχτός σε συζητήσεις, σε παροχή βοήθειας, όταν του ζητηθεί και γενικότερα δημιουργεί ένα φιλικό κλίμα, που κρίνεται απαραίτητο για την ποσοτική και ποιοτική απόδοση.

Π.χ 3 Η διοίκηση φέρνει σε ψηφοφορία στη γενική συνέλευση των εργαζομένων τις αποφάσεις της πάνω σε θέματα λειτουργίας της οργάνωσης, όσο και του προσωπικού

11) ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ.Κ- ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α. (1999),Οργάνωση & Διοίκηση, Εκδόσεις Ροσάλι, Αθήνα σελ. 129

και μέσα στο διάλογο με την γενική συνέλευση καταλήγει σε γενικά αποδεκτές αποφάσεις.

Έμμεση Συμμετοχή είναι εκείνη η μορφή συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι μετέχουν στην διοίκηση ή σε κάποιο συμβούλιο μέσω των εκπροσώπων της.

Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι καθορίζουν τους εκπροσώπους τους να δράσουν για αυτούς. Οι εκπρόσωποι θα πρέπει να πετύχουν το σημείο ισορροπίας μεταξύ των αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων, εργοδοσία- εργαζόμενοι.

### Μορφές άμεσης συμμετοχής:

#### 1. Ομάδες ενημέρωσης.

Στόχος της μορφής αυτής είναι η ενημέρωση – πληροφόρηση όλων των εργαζομένων για τις διαδικασίες που αφορούν τόσο το δικό τους υποέργο, όσο και τις διαδικασίες των υποέργων των άλλων μέσα στην επιχείρηση. Η ενημέρωση αυτή συντελείται με τακτικές σύντομες συσκέψεις μεταξύ του προϊστάμενου και μικρού αριθμού κάθε φορά υφισταμένων, με σκοπό να δοθούν κατευθύνσεις, εντολές να διευκρινιστούν οι τυχόν απορίες σχετικά με το υποέργο τους.

Η τακτική αυτή, των συσκέψεων αν και ως ιδέα θεωρείται παλιομοδίτικη, βρίσκει συνεχώς υποστηρικτές λόγω κυρίως των πλεονεκτημάτων που παρέχει.

Ισχυροποιείται ο ρόλος του διευθυντικού στελέχους, αναγνωριζόμενο πλέον ως ηγέτης για την ομάδα που διοικεί, παίρνοντας την ευθύνη για την σωστή εκτέλεση του υποέργου.

- ◆ Βοηθάει στην δέσμευση αμφίπλευρα για την εκπλήρωση του στόχου.
- ◆ Ελαχιστοποιεί την πιθανότητα παρανοήσεων, αφού υπάρχει μια συνεχής πληροφόρηση.
- ◆ Βοηθά στην στήριξη αποφάσεων για οργανωσιακές αλλαγές όπου αυτές κρίνονται απαραίτητο εφόσον υπάρχει μια αμφίδρομη επαφή.

Η επιτυχία αυτής της μορφής είναι αλληλένδετη με τις ηγετικές ικανότητες του διευθυντικού στελέχους.

## 2. Σχεδιασμός έργου.

Αποτελεί την οργάνωση του τρόπου εκτέλεσης ενός έργου.

Η εκτέλεση ενός έργου επιτυγχάνεται μέσω:

- ◆ Διεύρυνσης του έργου
- ◆ Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας
- ◆ Εμπλουτισμού του έργου
- ◆ Δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας

Η διεύρυνση του έργου, σχετίζεται με την ανάθεση στον εργαζόμενο περισσότερων από ενός έργων.

Η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, σχετίζεται με την μετακίνηση ενός εργαζομένου από τη μία θέση σε μία άλλη.

Ο εμπλουτισμός αναφέρεται στην αναδιαμόρφωση του έργου κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνεται ενδιαφέρουσα η εργασία.

Οι αυτόνομες ομάδες εργασίας, αφορούν στην λογική σύνδεση διαφορετικών έργων και στην ανάθεση τους σε ομάδες. Σκοπός του συστήματος αυτού είναι να ενδυναμώσει τον έλεγχο των μελών της ομάδας πάνω στο έργο τους, δίνοντας την δυνατότητα στους ίδιους να οργανώσουν τον τρόπο λειτουργίας τους, αναλαμβάνοντας και την ευθύνη.

Από τις προαναφερόμενες μεθόδους σχεδιασμού έργου, ο εμπλουτισμός – αυτόνομες ομάδες, θεωρούνται άμεσες μορφές συμμετοχής, γιατί επιτρέπουν στους εργαζόμενους το <<πάνω χέρι>> σε τομείς που παραδοσιακά θεωρούνταν προνόμιο μόνο των διοικούντων π.χ προετοιμασία, καθορισμός στόχου, διαμόρφωση σχεδίου δράσης κλπ.

## 3. Κύκλοι ποιότητας.

Αποτελούνται από μικρές ομάδες εργαζομένων, οι οποίες συνέρχονται εθελοντικά, σε τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό να προσδιορίσουν, να αναλύσουν και να επιλύσουν προβλήματα που δημιουργούνται στην εργασία.

Τα μέλη των ομάδων, που προέρχονται από το ίδιο Τμήμα εργασίας και συνέρχονται με την καθοδήγηση και ενθάρρυνση του προϊσταμένου.

Αυτό το σύστημα, δίνει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να επηρεάσουν σημαντικές αποφάσεις, όμως θεωρείται ότι ασκεί ιδιαίτερο ρόλο στην εξισορρόπηση της δύναμης στον εργασιακό χώρο. Τα μέλη των ομάδων με την άμεση συμμετοχή τους στον προσδιορισμό και ανάλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, τους κάνουν πιο

ανοικτούς σε οργανωσιακές αλλαγές, αφού αυτές πλέον δεν αποτελούν προϊόν επιβολής, αλλά επιθυμίας τους.

### Μορφές Έμμεσης συμμετοχής

#### 1. Εποπτικά Συμβούλια:

Αποτελούνται από εκπροσώπους των εργαζομένων και των εργοδοτών, καθώς και από ένα ουδέτερο μέλος το οποίο εκλέγεται από τους εκπροσώπους . Το όργανο αυτό ασχολείται με θέματα επενδύσεων , τον έλεγχο και την έγκριση του ετήσιου απολογισμού και από τη συναίνεση του είναι δυνατό να εξαρτάται το κύρος των αποφάσεων του Δ.Σ.

Με την μορφή αυτή συναντάται στη Γερμανία. Συμβούλια ανάλογα υπάρχουν και στην Αγγλία με κάπως διαφορετική σύνθεση, όπου μέλημά τους είναι η παρακολούθηση της εφαρμογής των συλλογικών συμβάσεων.

#### 2. Εργατικά Συμβούλια.

Έχουν καθιερωθεί σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες με παρεμφερείς ονομασίες και αρμοδιότητες. Οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύονται σε αυτά τα συμβούλια με ένα αριθμό μελών, ο οποίος κυμαίνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης

Ο ρόλος του κύρια είναι ενημερωτικός και συμβουλευτικός.

Σκοπός των συμβουλίων είναι ο κοινός έλεγχος της επιχείρησης. Η υποβολή προτάσεων στην διοίκηση για την καλύτερευση των συνθηκών εργασίας, η ενημέρωσή τους σχετικά με τον ισολογισμό της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότερη οργάνωση της εργασίας, η βελτίωση της παραγωγικότητας και γενικά η ενημέρωσή τους σχετικά με την πορεία της μονάδας. Το σύστημα των εργατικών συμβουλίων εφαρμόζεται στη Γαλλία, ενώ με διάφορες παραλλαγές τα συναντούμε σε όλες σχεδόν τις χώρες τις Δυτικής ευρώπης, στο Ισραήλ και στην Ινδία.

### 3. Συλλογικές διαπραγματεύσεις.

Οι διαπραγματεύσεις αυτές γίνονται σε επίπεδο επιχείρησης. Όπου εκπρόσωποι των εργαζομένων και της εργοδοσίας συνέρχονται, συζητούν και συμφωνούν σε θεματολογία και προβληματισμούς που τους αφορούν για μια ορισμένη χρονική περίοδο.

Τη μορφή συμμετοχής αυτή, την συναντούμε στις ΗΠΑ, Αγγλία, Ιταλία, Σουηδία, Ελλάδα.

### 4. Οικονομική επιτροπή.

Η επιτροπή αποτελείται από εκπροσώπους αμφίπλευρα, με ειδικές γνώσεις, κυρίως οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, ώστε να είναι ικανοί να κρίνουν τα δεδομένα που τους παρουσιάζει η οργάνωση. Η επιτροπή αυτή υφίσταται κυρίως στη Γερμανία, και έχει σκοπό την ενημέρωση των εργαζομένων στα οικονομικά πεπραγμένα.

### 5. Εργοστασιακό συμβούλιο.

Αποτελείται από εκπροσώπους των εργαζομένων. Θέματα, με τα οποία ασχολείται το συμβούλιο αυτό, είναι τα εξής

- Προσλήψεις
- Απολύσεις
- Μεταθέσεις
- Μισθολογικές ανακατατάξεις
- Άδειες
- Ωράριο
- Σύστημα αμοιβής
- Προστασία εργαζομένων από ατύχημα.

Ο θεσμός, αυτού του συμβουλίου συναντάται κυρίως στη Γερμανία και με ορισμένες διαφοροποιήσεις στην Ολλανδία- Σουηδία.

### 6. Συμβουλευτικές επιτροπές κοινής συνδιαλλαγής.

Στην περίπτωση αυτή, η διοίκηση ζητά τις απόψεις των εργαζομένων, μέσω των εκπροσώπων τους ή μέσω του σωματείου τους, πριν πάρει την τελική απόφαση σε κάποιο ζήτημα. Σκοπός αυτών των επιτροπών είναι να δημιουργήσουν ένα διάλογο επικοινωνίας. Με τους εργαζόμενους για να τους πληροφορούν για τα σχέδια και τις

πολιτικές της διοίκησης, όταν αυτά δεν θα γίνουν αντικείμενο προς διαπραγμάτευση. Οι επιτροπές αυτές, εμφανίζονται κυρίως στην Βρετανία, με την διοίκηση να έχει τον πρώτο και τελευταίο λόγο στις τελικές αποφάσεις.

#### 7. Εκπροσώπηση των εργαζομένων στο Δ.Σ.

Αυτή εξασφαλίζει την προσέγγισή τους στα κέντρα των αποφάσεων της επιχείρησης. Η μορφή αυτή, υποστηρίχθηκε θερμά από την Ε.Ε, όμως συνάντησε αρκετές αντιδράσεις λόγω του ότι υπάρχει αδυναμία των εργαζομένων να ερμηνεύσουν τα δεδομένα που απαιτούνται για τη λήψη των αποφάσεων καθώς και να προσαρμοστούν στους κανόνες και γενικότερα στο πνεύμα λειτουργίας αυτών των συλλογικών οργάνων.

Συμπερασματικά, οι έμμεσες μορφές συμμετοχής στις αποφάσεις αποσκοπούν

- Στην ενημέρωση των εργαζομένων για την πορεία της επιχείρησης.
- Στην επιρροή των αποφάσεων της διοίκησης.

Η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων μπορεί να διακριθεί ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο, στο οποίο εμφανίζεται ως εξής:

##### 1. Συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης

Η συμμετοχή αυτή γενικά αναφέρεται σε αποφάσεις που σχετίζονται με τον τρόπο οργάνωσης- εκτέλεσης μιας εργασίας καθώς και με τον τρόπο κατανομής αρμοδιοτήτων.

Αναφέρεται δηλ. σε καθημερινές αποφάσεις ρουτίνας.

##### 2. Συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν στα μεσαία ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης

Οι αποφάσεις αυτές έχουν μεγάλο εύρος και επηρεάζουν σημαντικό αριθμό εργαζομένων. Αναφέρονται σε θέματα:

- Επιλογής προσωπικού
- Εκπαίδευσης
- Προαγωγή
- Προμήθειες
- Εξοπλισμού
- Υλικό.

3. Συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

Η συμμετοχή αυτή αναφέρεται σε αποφάσεις που αφορούν όλη τη δομή της οργάνωσης. Σχετίζονται με την ανάπτυξη και επέκταση της οργάνωσης και γενικά με την πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

### 3.5.2 Οικονομική Συμμετοχή.

Η οικονομική συμμετοχή συνίσταται στη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη. Αποτελεί, την προγενέστερη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων. Τα πρώτα συστήματα συμμετοχής εμφανίζονται το 1820 στη Γαλλία, το 1865 στη Μ. Βρετανία και στις ΗΠΑ το 1987.

Σε θεωρητικό επίπεδο τα κέρδη του έτους της επιχείρησης, ανήκουν σε όλους τους συντελεστές που συνέβαλαν στην πραγματοποίησή τους και εύλογα δεν μπορεί να αρνηθεί κανείς ότι μέσα σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι. Έτσι ορισμένοι πιστεύουν ότι η συμμετοχή στα κέρδη πρέπει να αποτελεί μια λογική απαίτηση των εργαζομένων.

Σε πρακτικό επίπεδο, εμφανίζονται αρκετές δυσκολίες που σχετίζονται με τον τρόπο που θα καθοριστεί το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στο κεφάλαιο ή και στα κέρδη. Μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται να υιοθετήσει ένα τέτοιο σύστημα συμμετοχής, θα πρέπει να δώσει λύσεις σε βασικά ερωτήματα όπως:

- Σαν κέρδη θα θεωρηθούν αυτά που θα εμφανιστούν στο λογαριασμό αποτελέσματα χρήσης, και που ενδέχεται να είναι περιορισμένα ή θα προσμετρηθούν και τα διάφορα αποθεματικά?<sup>12</sup>
- Η συμμετοχή του κάθε εργαζόμενου θα είναι ανάλογη με το βαθμό της συνεισφοράς του ή θα είναι ισότιμη για όλα τα μέλη?
- Αν υποθέσουμε, ότι η συμμετοχή είναι ίση για όλους, ο χρόνος προϋπηρεσίας του κάθε μέλους. Δε θα ληφθεί υπόψη κατά τον απολογισμό του μεριδίου του?
- Η διανομή των κερδών θα γίνεται αμέσως με το κλείσιμο του ισολογισμού ή θα συγκεντρώνονται για το σχηματισμό ενός κεφαλαίου που θα διανέμεται σταδιακά, παρέχοντας ένα σταθερό πλεονάζον εισόδημα?

12) ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΑΤΟΥ. Α.(1992) Το Ε.Γ.Λ.Σ, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, σελ.142

Οι διαφωνίες και τα προβλήματα της οικονομικής συμμετοχής δεν περιορίζονται μόνο μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, αλλά επεκτείνονται και μεταξύ των εργαζομένων, ανάλογα με τα ειδικότερα συμφέροντα του καθενός.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της οικονομικής συμμετοχής είναι τα ακόλουθα:

- Αφοσίωση του εργαζομένου στην επίτευξη του σκοπού, που θα του αποφέρει έσοδα.
- Βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας.
- Καλύτερη αξιολόγηση από πλευράς εργαζομένων, τόσο των αναγκών της επιχείρησης, τόσο και της ανάγκης επίτευξης κέρδους, που εύλογα θα οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας.
- Πρόκληση ενδιαφέροντος για συνεργασία με την επιχείρησης σοβαρού επιπέδου - ικανού έμψυχου δυναμικού.

Στην αντίπερα όχθη, υφίστανται και επιφυλάξεις για τα διάφορα οικονομικά συστήματα συμμετοχής καθώς αυτά δεν συμβαδίζουν στην βασική αρχή σχεδιασμού των οικονομικών συστημάτων, η οποία απαιτεί μια ξεκάθαρη σχέση μεταξύ προσπάθειας και αμοιβής.

Αν αυτός ο θεσμός συνδυαστεί με την παράλληλη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, τότε δύναται να επιλυθούν πολλά προβλήματα σχέσεων εργοδοτών-εργαζομένων και η επιχείρηση να καταστεί πιο αποτελεσματική.

Οι μορφές συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν αρκετή ποικιλία

- Συμμετοχή στο Μ.Κ.<sup>13</sup> ( ενθάρρυνση για απόκτηση μετοχών της επιχείρησης όπου εργάζονται με ευνοϊκούς όρους )
- Διανομή κερδών ( ποσοστό κερδών στους εργαζομένους )
- Απόκτηση μετοχών μέσω ενός αποταμιευτικού σχήματος, κατόπιν ειδικής συμφωνίας με τον εργοδότη τους.

Ειδικότερα στην Ελλάδα εμφανίζονται σποραδικά απλά συστήματα οικονομικής συμμετοχής στα κέρδη, ενώ κάποιες εταιρίες διανέμουν στους εργαζόμενους ποσοστό των μετοχών ή τους βοηθούν να τις αποκτήσουν.

Η νομοθετική ρύθμιση [Π.Δ 30/ 7. 1. 98 ΦΕΚ 13/Α/ 12. 1. 1998] περί διάθεσης σε εργαζόμενους στην Α.Ε. μετοχών της ενθαρρύνει το θεσμό.

Αναφορικά, με την διανομή κερδών της Α. Ε στους εργαζόμενους ο Ν. 1883/90, προβλέπει ότι εφόσον διανέμονται σε ρευστό δεν μπορεί να υπερβαίνει το 15% των

13) ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΑΤΟΥ. Α.(1992) Το Ε.Γ.Α.Σ, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, σελ.135-141

ετησίων καθαρών κερδών και το 25% των συνολικών καθαρών αποδοχών κάθε εργαζόμενου.

Από πλευράς των επιχειρήσεων, ο θεσμός βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο, ενώ από πλευράς εργαζομένων ακόμα δεν έχει διατυπωθεί καθολικά.

### 3.5.3 Αυτοδιαχείριση

Η αυτοδιαχείριση, αποτελεί την πιο ριζοσπαστική μορφή συμμετοχής, αφού κατά κάποιο τρόπο προσπαθεί να συνδυάσει:

- την συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων.
- την συμμετοχή στα κέρδη – κεφάλαιο.

Η σκέψη αυτής της μορφής είναι αρκετά παλιά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εταιρία American Cost Pipe Company, που ιδρύθηκε το 1905 και μεταβιβάστηκε στους εργαζόμενους το 1922. Η χρονική διάρκεια ζωής της, ξεπερνά τα 50 έτη και θεωρείται μια πολύ αποτελεσματική επιχείρηση, απασχολώντας περίπου 30.000 εργαζόμενους.

Το Αμερικάνικο σύστημα αυτοδιαχείρισης παρουσιάζει 2 κατευθύνσεις:

- Ιδιοκτησία των εργαζομένων:

Με ειδικά προγράμματα δανεισμού, οι εργαζόμενοι σταδιακά αποκτούν την πλήρη κυριότητα της επιχείρησης αποπληρώνοντας το χρέος τους σε βάθος χρόνου.

- Διοίκηση από τους εργαζόμενους:

Σε μια προσπάθεια αύξησης της αποδοτικότητας της επιχείρησης, πολλές από αυτές πειραματίζονται με ένα σύστημα διοίκησης από τους εργαζόμενους. Έτσι, οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε αυτόνομες ομάδες, που κάθε μια εκτελεί ένα υποέργο, έχοντας πλήρη έλεγχο και ευθύνη, χωρίς όμως να διαθέτουν την ιδιοκτησία.

### 3.6 Πλεονεκτήματα συμμετοχής

Τα πλεονεκτήματα της συμμετοχικής διαδικασίας θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα κάτωθι:

- ✓ Λειτουργεί ως μέσω, για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών
- ✓ Βελτιώνει την συνεργασία και το κλίμα των ανθρώπινων σχέσεων
- ✓ Βελτιώνει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας
- ✓ Βελτιώνει την λήψη ποιοτικών αποφάσεων, εφόσον αυτές στηρίζονται σε περισσότερες πληροφορίες.
- ✓ Περιορίζει τα παράπονα, για τις αποφάσεις
- ✓ Δημιουργεί το κίνητρο αποδοχής και υλοποίησης της απόφασης, αφού και οι ίδιοι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν αν συμφωνούν και δεν τους επιβλήθηκε «εκ των άνω»
- ✓ Ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών<sup>14</sup>

### 3.7 Λόγοι που επέβαλλαν την συμμετοχή

Η συμμετοχή στην διοίκηση μπορεί να στηριχτεί στις εξής προοπτικές:

- ✓ Ως τρόπος άμυνας και διεκδίκησης των συμφερόντων των εργαζομένων
- ✓ Της δημοκρατίας, εντός της επιχείρησης
- ✓ Της αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι αποδέχονται πιο εύκολα τις αποφάσεις, όταν συμμετέχουν οι ίδιοι στην λήψη αυτών.
- ✓ Στην καλλιέργεια θετικού κλίματος συνεργασίας, μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων.
- ✓ Ως μέτρο βελτίωσης της απόδοσης και τόνωσης των ενδιαφερόντων των εργαζομένων.
- ✓ Ως τρόπο ανάπτυξης και ανάδειξης της προσωπικότητας των εργαζομένων
- ✓ Ως μέτρο μεταρρύθμισης της επιχείρησης, ώστε να μην εκπροσωπείται μόνο από τους ιδιοκτήτες, αλλά από όλους τους κοινωνικούς εταίρους, που το συμφέρον τους εξαρτάται από την θετική λειτουργία της επιχείρησης.

14) Σ. ΞΥΡΟΥΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ (2001), Δ.Α.Π, Εκδόσεις Αντικούλα, Θεσσαλονίκη, σελ. 196-197

### 3.8 Προϋποθέσεις εφαρμογής της συμμετοχής

Για να γίνει δυνατός ο θεσμός της συμμετοχής, πρέπει να εξασφαλίζονται ορισμένες προϋποθέσεις. Χωρίς την ύπαρξη αυτών, η συμμετοχή όχι μόνο δεν θα συμβάλει στην λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων, αλλά ελλοχεύει ο κίνδυνος να υπονομευθεί ολόκληρη η δομή. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι οι εξής:

- ✓ Να υπάρχει διαθέσιμος χρόνος:
- ✓ Πρέπει η τελική απόφαση να μην έχει κατεπείγοντα χαρακτήρα, διαφορετικά η συμμετοχική διαδικασία, με την χρονοβόρα λήψη απόφασης μπορεί να προκαλέσει κινδύνους στους στόχους της επιχείρησης ακόμα και στην ύπαρξη του ίδιου του οργανισμού.
- ✓ Να μην προκαλεί μεγάλη οικονομική επιβάρυνση, διότι χάνεται το θετικό ισοζύγιο, από την αξία του αποτελέσματος.
- ✓ Να μην βασίζεται σε στρατηγικές που περικλείουν απειλή και κίνδυνο για τους εργαζόμενους π.χ η λήψη μιας αποτυχημένης απόφασης δεν μπορεί να αποτελέσει το ψεγάδι για την απομάκρυνση των εμπλεκομένων υφισταμένων από την επιχείρηση. Αν γνωρίζουν ότι υφίσταται αυτός ο κίνδυνος τότε θα σαμποτάρουν τον θεσμό της συμμετοχής.
- ✓ Να υπάρχει σταθερότητα στις σχέσεις μεταξύ managers και εργαζομένων. Ο θεσμός της συμμετοχής δεν πρέπει να εκληφθεί από τους εργαζομένους ως κίνητρο αμφισβήτησης των ικανοτήτων της επίσης εξουσίας, ειδικά όταν σε περιπτώσεις ασυμφωνίας, αποδεικνύονται ατυχείς οι επιλογές των managers.
- ✓ Να μην υπάρχει ο κίνδυνος διαρροών, οι οποίες θα θέτουν σε κίνδυνο τα συμφέροντα του οργανισμού. Ο manager, θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός, έτσι ώστε να μην διαρρεύσουν χρήσιμες πληροφορίες στους ανταγωνιστές, μέσω των υφισταμένων που παίρνουν μέρος στην διαδικασία της συμμετοχής.
- ✓ Να υπάρχει κατάλληλο σύστημα επικοινωνίας, έτσι ώστε να γίνεται πρακτικά εύκολη η λήψη μιας απόφασης
- ✓ Να υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού για την συμμετοχή, σε θέματα που αφορούν την λειτουργία της συμμετοχής στους σκοπούς που εξυπηρετεί, σε σχέση με την λειτουργία της επιχείρησης.

## ΚΕΦ. 4<sup>ο</sup>

### ΜΟΝΤΕΛΑ – ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

#### 4.1 Εναλλακτικές θεωρίες

Ένα από τα κύρια μελήματα του manager, είναι να μπορέσει να συνδυάσει το δημοκρατικό χαρακτήρα της ηγεσίας του, με το αναμφισβήτητο πλαίσιο εξουσίας και ελέγχου. Παλιότερα ο manager εμφανίζονταν ως η κυρίαρχη μορφή, με την ιδιαίτερη ευστροφία, το ταλέντο, τις γνώσεις, την ικανότητα να λαμβάνει άμεσα αποφάσεις επιτυχίας. Σιγά – σιγά, αυτός ο μύθος άρχισε να καταρρέει, αφού πλέον οι κοινωνικές επιστήμες ανέπτυξαν την έννοια της δυναμικής των ομάδων, υποβαθμίζοντας το ρόλο του manager. Οι σχετικές έρευνες, αμφισβητούν την σημασία του αυταρχικού manager και δίνουν βάση στο ομαδοκεντρικό management, στο ρόλο των ομάδων και στα προβλήματα κέντρισης ενδιαφέροντος αυτών.

Στο πλαίσιο αυτό, ο σύγχρονος manager δείχνει σαστισμένος ως προς την διαμόρφωση της στάσης του στους εργαζόμενους, ενώ παράλληλα αισθάνεται τον εαυτό του διχασμένο μεταξύ δυο αντιλήψεων, της συμμετοχικής και της αυταρχικής ηγεσίας. Φαίνεται ότι οι managers δεν έχουν κατασταλάξει σε μια συγκεκριμένη και λογικά συγκροτημένη έννοια της συμμετοχής. Αντιθέτως, υιοθετούν διαφορετικά μοντέλα – τρόπους συμμετοχής από τα οποία το ένα ισχύει για τον εαυτό τους και το άλλο για τους υφισταμένους τους.

#### 4.2 Βασικά Μοντέλα Συμμετοχής

Η έννοια της συμμετοχής δεν αντιμετωπίζεται πάντα με ένα συγκεκριμένο και ομοιόμορφο τρόπο. Υπάρχουν δύο τελείως διαφορετικά Μοντέλα εφαρμογής του συμμετοχικού management :

❖ Το Μοντέλο των ανθρωπίνων σχέσεων:

Το υιοθετούν οι managers σε σχέση με τους υφισταμένους τους.

❖ Το Μοντέλο των Ανθρωπίνων Πόρων:

Περιγράφει την συμμετοχική διαδικασία, την οποία επιθυμούν οι managers να εφαρμοστεί σε αυτούς, από τους προϊσταμένους τους.

#### 4.2.1. Μοντέλο Ανθρώπινων σχέσεων

Τα βασικά σημεία του Μοντέλου Ανθρώπινων σχέσεων είναι τα εξής:

- Ο επιδιωκόμενος αντικειμενικός σκοπός είναι να καταστήσει τα μέλη του οργανισμού να αισθάνονται ως απόλυτα χρήσιμα και αναπόσπαστα μέρη μέσα στους κόλπους της οργάνωσης.
- Η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης , θεωρείται ότι προκαλεί , κατά κύριο λόγο την βελτίωση της απόδοσης.
- Αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα , με πιο ανθρώπινους όρους.
- Παραμένει σταθερός ο ρόλος μεταξύ manager και υφισταμένου.

Παρόλο που η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την επίτευξη των στόχων είναι διαφορετική , εντούτοις ο τελικός σκοπός στο οποίο αποβλέπει είναι η προσαρμογή του προσωπικού στην διευθυντική εξουσία, όπως άλλωστε αποβλέπει και το αυταρχικό μοντέλο ασκήσης της ηγεσίας.

#### 4.2.2. Μοντέλο των Ανθρώπινων Πόρων

Η προσέγγιση της συμμετοχικής διαδικασίας που ακολουθεί το Μοντέλο των Ανθρώπινων Πόρων, βασίζεται στα εξής βασικά στοιχεία:

- ✓ Αφορά όλα τα μέλη του οργανισμού, τα οποία θεωρούνται ως ένα ανεκμετάλλευτο απόθεμα παραγωγικής δύναμης. Η δύναμη αυτή συνθέτεται από φυσικά προσόντα, γνώσεις, εμπειρίες, αξιοποιήσιμες ιδέες καθώς και από την υπεύθυνη – αυτοελεγχόμενη συμπεριφορά
- ✓ Το έργο του manager, δεν περιορίζεται στο να δίνει εντολές, αλλά μετατρέπεται σε μια διαδικασία που περιλαμβάνει την δημιουργία του κατάλληλου κλίματος, μέσα στο οποίο θα αξιοποιηθεί αυτή η «δύναμη»
- ✓ Ο αντικειμενικός επιδιωκόμενος σκοπός είναι να βελτιώσει την διαδικασία λήψης των αποφάσεων ποιοτικά και τις συνολικές δυνατότητες της απόδοσης του οργανισμού και όχι απλά να βελτιώσει το επίπεδο ικανοποίησης και ηθικού του προσωπικού.
- ✓ Ο manager υποχρεώνεται να ενθαρρύνει την υποβολή ιδεών, να δημιουργήσει πραγματική συμμετοχή και όχι εικονική και να αναθέτει πρωτοβουλίες Η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης , δεν θεωρείται από μόνη της ικανή να οδηγήσει στην αυξημένη απόδοση. Αυτή είναι αποτέλεσμα της όλης συμμετοχικής διαδικασίας.

## ΚΕΦ.5<sup>ο</sup>

### ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

#### 5.1. Προβλήματα της συμμετοχικής διαδικασίας

Επειδή κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις, δεν θα μπορούσε και ο θεσμός της συμμετοχικής διαδικασίας να μην εμφανίζει προβλήματα και αδυναμίες. Θα εκθέσουμε παρακάτω κάποια βασικά προβλήματα που συνοδεύουν τον θεσμό.

#### 5.2. Το πρόβλημα της αποδοτικότητας.

Κατά καιρούς έχει επισημανθεί, το πρόβλημα της απόδοσης των εργαζομένων κατά την συμμετοχή τους στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Κάποιοι θεωρούν την συμμετοχή ως τη λύση όλων των προβλημάτων, άμεσα και οριστικά. Όμως, η επιτυχία και η συμβολή της στον περιορισμό των συγκρούσεων όσο και για την αυξημένη παραγωγικότητα<sup>15</sup>, εξαρτώνται από αρκετούς παράγοντες όπως ο χρόνος, που απαιτείται για την λύση του προβλήματος, όπως οι ιδεολογικές αντιδράσεις των εργοδοτών, που σχετίζονται με την καθιέρωση της συμμετοχής, οι οποίες πηγάζουν από την πίστη τους στα αναμφισβήτητα δικαιώματα – προνόμια της διοίκησης.

Ακόμα δε, υπάρχουν βάσιμοι φόβοι ότι ο εκδημοκρατισμός της διαδικασίας λήψης απόφασης, θα επηρεάσει δυσμενώς την αποδοτικότητα της επιχείρησης και την αναγκαία εμπιστευτικότητα των οικονομικών και τεχνολογικών πληροφοριών της οργάνωσης. Ποιος, όμως, θα μπορούσε να αποκλείσει την πιθανότητα διάδοσης των πληροφοριών από τα μέλη της διοίκησης?

Μια σειρά μελετών έχει δείξει ότι η επιτυχία της συμμετοχής, εξαρτάται από:

- Την επαρκή προετοιμασία όλων των εμπλεκόμενων μερών
- Την βελτίωση των προσόντων των εργαζομένων, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προορισμένα ειδικά για τις απαιτήσεις της αποτελεσματικής συμμετοχής.

15) Σ. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ, (1993), Οργάνωση & Διοίκηση, Εκδόσεις Αναστασάκης, Αθήνα, σελ. 97

- Την θέσπιση νομοθεσίας, για την καθιέρωση της συμμετοχής
- Την στάση που τηρούν οι εργοδότες – εργαζόμενοι: Αν είναι μια στάση αντιπαλότητας και μη συνεργασίας τότε καμία συμμετοχική διαδικασία δεν θα βοηθήσει.

Είναι πολύ δύσκολο να εξεταστεί η επίδραση της συμμετοχής στην αποδοτικότητα, απομονώνοντας τους άλλους παράγοντες που επιδρούν. Εντούτοις, έρευνα δείχνει ότι σε ευνοϊκές καταστάσεις, όπως προαναφέρθηκαν η συμμετοχή έχει μόνο θετικά αποτελέσματα και σε καμία περίπτωση, δεν επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα. Άλλα πορίσματα δείχνουν, ότι σε περιπτώσεις με μη συμμετοχική διαδικασία, τα οφέλη της αποδοτικότητας είναι επισφαλής, με μεγαλύτερη την πιθανότητα μείωσης τους, λόγω της έλλειψης συνεργασίας των εργαζομένων, πράγμα που μερικά ή ολικά, οφείλεται στην έλλειψη συμμετοχικών διαδικασιών.

Άλλες έρευνες, σχετίζουν την άνοδο της παραγωγικότητας, με την βελτίωση του συντονισμού και ότι η κοινή λύση των προβλημάτων οδηγεί σε βελτιωμένες μεθόδους λειτουργίας.

Ωστόσο, τα θετικά αποτελέσματα της συμμετοχής στη αποδοτικότητα, μπορούν να απαλειφθούν όταν το ποσοστό συμμετοχής, φαίνεται να ξεπερνούν τις ικανότητες των εργαζομένων για επιτυχή αντιμετώπιση της. Κρίνεται, ότι οι τρόποι ελαχιστοποίησης των αντιδράσεων είναι η καλή προετοιμασία, με την σχετική μόρφωση και εκπαίδευση, έτσι ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της διαδικασίας ή και η μείωση του ποσοστού συμμετοχής σε βαθμό λίγο μεγαλύτερο του κανονικού, έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής των εργαζομένων.

Μελέτες, που έγιναν σε διάφορες χώρες όπως Αυστρία, Ολλανδία, Ιαπωνία, Σουηδία, έχουν καταλήξει στο εξής συμπέρασμα:

« Η συμμετοχή δεν επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα και ότι στην πραγματικότητα, έχει συμβάλλει θετικά σε αυτήν, μόνο στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν ευνοϊκές συνθήκες » ( εξομάλυνση των αντιδράσεων – δυσκολιών ανάμεσα στους εργοδότες και στους εργαζόμενους και ικανοποιητική προσαρμογή στις απαιτήσεις της συμμετοχικής διαδικασίας )

### 5.3. Το πρόβλημα σύγκρουσης εμπιστοσύνης

Είναι υπαρκτή, η πιθανότητα σύγκρουσης εμπιστοσύνης των εκπροσώπων των εργαζομένων, που βρίσκονται στα συμβούλια της επιχείρησης, αντιπροσωπεύοντας τα συνδικάτα, στα οποία ανήκουν.

Οι συγκρούσεις αυτές, εμποδίζουν την αρμονική λήψη των αποφάσεων στην οργάνωση. Άλλοι έχουν εκφράσει φόβους για πιθανό «ξεπούλημα» των συμφερόντων των εργαζομένων από τους εκπροσώπους τους, στα συμβούλια των επιχειρήσεων.

Στην Ολλανδία, για να αποφευχθούν τέτοιες συγκρούσεις, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης δεν αντιπροσωπεύονται στα εποπτικά συμβούλια από εκπροσώπους εκλεγμένους από τους ίδιους ή από το σωματείο τους, αλλά από τρίτα πρόσωπα, τα οποία είναι κοινής εμπιστοσύνης και αποδοχής από τους εργαζόμενους και από την διοίκηση.

Στη Σουηδία, έχει γίνει αποδεκτή η δυνατότητα σύγκρουσης συμφερόντων στα συμβούλια των επιχειρήσεων και παίρνοντας μέτρα πρόληψης, ώστε να αποφευχθεί η πιθανότητα, τέτοιες περιοδικές συγκρούσεις να εξελιχθούν σε δυσεπίλυτα προβλήματα.

Στην Γερμανία, έχει επιτευχθεί ικανοποιητική ισορροπία συμφερόντων μεταξύ των εργαζομένων, των συνδικάτων και της εργοδοσίας. Αυτό όμως, προαπαιτεί την κατάλληλη προετοιμασία και από τις δύο πλευρές και την σημαντική χρονική εξάσκηση, που απαιτεί η συμμετοχή.

### 5.4. Εργατικά συνδικάτα & συλλογικές διαπραγματεύσεις.

Έχουν διατυπωθεί ορισμένα ερωτήματα, από αυτούς που είτε αμφιταλαντεύονται, είτε είναι αντίθετοι με την συμμετοχική διαδικασία και ανάμεσα σε αυτά περιλαμβάνονται, εκείνα που σχετίζονται με την πιθανή επίπτωση της συμμετοχής στους καθιερωμένους 8 παραδοσιακούς ρόλους των εργατικών συνδικάτων και των συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Κάποιες εργατικές ενώσεις εκφράζουν φόβους ότι η καθιέρωση της συμμετοχικής διαδικασίας, μπορεί να σημάνει το τέλος της ύπαρξής τους ή να μειώσει σημαντικά την απήχηση και το σκοπό τους.

Οι φόβοι για πιθανή μείωση του ρόλου των εργατικών ενώσεων και των συλλογικών διαπραγματεύσεων στη συμμετοχική διοίκηση, δεν δικαιολογούνται από τις εμπειρίες της Δ. Ε. Οι εργατικές ενώσεις έχουν την δική τους ανεξαρτησία καθώς και τον

σημαίνοντα βαθμό σαν παράγοντες διαπραγματεύσεως, γύρω από τα ποσοστά των αμοιβών και ορισμένους εργασιακούς όρους , που δεν καλύπτονται από την εργατική νομοθεσία. Τα εργατικά συνδικάτα υποστηρίζουν την ιδέα των συμμετοχικών διαδικασιών, ωστόσο έχουν κατά καιρούς εκφράσει την πολιτική τους πάνω σε αυτό το θέμα, καθιστώντας με σαφή και κατηγορηματικό τρόπο ότι θα αντισταθούν με όλες τους τις δυνάμεις σε απόπειρες παραγκωνισμού και υπονόμευσης της θέσης τους ως διαπραγματευτικοί παράγοντες στον καθορισμό της ημερήσιας αποζημίωσης και σε άλλα διαπραγματεύσιμα θέματα. Επίσης θεωρούν την άμεση και έμμεση συμμετοχή συμπλήρωμα και όχι υποκατάστατο των συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Πρέπει να τονιστεί ότι στη Δ. Ε. κανένα πολιτικό κόμμα δεν έχει προτείνει την κατάργηση των συλλογικών διαπραγματεύσεων, άσχετα με το μέγεθος υποστήριξή τους για τη συμμετοχή.

Ακόμα και σε χώρες που η συμμετοχή βρίσκεται σε εμβρυακό επίπεδο, οι εργατικές ενώσεις έχουν επισημάνει , ότι θα αντισταθούν με τον πιο ηχηρό τρόπο σε τυχόν σύστημα συμμετοχής που θα αγνοούσε το ρόλο τους.

Σχετικά με το ρόλο των συλλογικών διαπραγματεύσεων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη των Αυστριακών, Σουηδών, Γερμανών έμπειρων επαγγελματιών που υποστηρίζουν ότι λόγω της συμμετοχής, οι διαπραγματεύσεις διεξάγονται ομαλότερα και γρηγορότερα και συχνά- πυκνά καταλήγουν σε αίσιο τέλος. Αποδίδουν αυτά τα θετικά αποτελέσματα στην καλύτερη συνεννόηση και συνεργασία που αναπτύσσεται μεταξύ των εκπροσώπων των εργαζομένων και της διοίκησης. Η κατανόηση είναι καρπός γνώσης και εκτίμησης των αμοιβαίων θέσεων και προβληματισμών και για τις δύο πλευρές.

Συμπερασματικά η σημασία των εργατικών ενώσεων δεν μειώθηκε με την καθιέρωση της συμμετοχής.

Ένα ήπιο κλίμα, δεν αποτελεί κίνδυνο για την ύπαρξη των εργατικών ενώσεων, που έχουν καθιερωθεί θεσμικά και συνειδησιακά αρκετά χρόνια καθώς και για τις συλλογικές διαπραγματεύσεις εργαζομένων-διοίκησης σχετικά με τις αμοιβές και λοιπούς όρους απασχόλησης. Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις έχουν παραμείνει στην πράξη , ο κύριος εκφραστής στον καθορισμό των ημερομισθίων και άλλων όρων απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένων των υπερωριών και διακοπών με αποδοχές σε όλες τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης. , όπου έχουν θεσπιστεί επίσημα άμεσες και έμμεσες μορφές συμμετοχής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ Ε.Ε

#### 6.1 Η Εφαρμογή στην Ε.Ε

Το 1972 υποβληθεί από την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων η 5<sup>η</sup> Κατευθυντήρια Οδηγία « Για την Δομή των Α.Ε » , η οποία ρύθμιζε την συμμετοχή των εργαζομένων στις χώρες μέλη , σύμφωνα με το μονοστατικό σύστημα ( δηλ. την ύπαρξη μόνο ενός διοικητικού οργάνου ). Λίγο αργότερα όμως το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο τροποποιεί τη οδηγία αυτή και θεσμοθετεί το δυαδικό σύστημα ( δηλ. την ύπαρξη διοικητικού και εποπτικού οργάνου ) έχοντας όμως οι εταιρείες την δυνατότητα επιλογής μεταξύ των 2 συστημάτων.

Και για τα 2 αυτά συστήματα ( μονοστατικό – δυαδικό ) ισχύει:

- Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων να κυμαίνονται από 1/3 έως 1/2 της όλης σύνθεσης του διοικητικού οργάνου.
- Η δημιουργία οργάνου το οποίο να αποτελείται αποκλειστικά από εκπροσώπους των εργαζομένων με το δικαίωμα της πληροφόρησης και διαβούλευσης σχετικά με την κατάσταση , την πρόοδο και τις προοπτικές της εταιρείας αλλά και την ανταγωνιστικότητα της , την πιστωτική της κατάσταση και τα επενδυτικά της σχέδια.

Όλες αυτές οι προτάσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την δημιουργία και λειτουργία μιας ενιαίας αγοράς. Υπάρχουν όμως αρκετές δυσκολίες στην υιοθέτηση αυτών των προτάσεων , εξαιτίας των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι χώρες όπως για παράδειγμα η Βρετανία η οποία αντιδρά έντονα στην νομοθετική ρύθμιση των θεσμών αυτών και υποστηρίζει ότι οι θεσμοί αυτοί θα πρέπει να αφεθούν στην κρίση των κοινωνικών εταίρων.

Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να εκδίδονται μόνο οδηγίες για την πληροφόρηση των εργαζομένων , χωρίς να τους επιτρέπει και την ενεργή συμμετοχή στις αποφάσεις της επιχείρησης.

## 6.2 Ο Θεσμός του Κοινωνικού Διαλόγου

Ο διάλογος με τους κοινωνικούς εταίρους αποτελεί μια από τις βάσεις του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού μοντέλου. Ο Ευρωπαϊκός κοινωνικός διάλογος συμπληρώνει τις εθνικές πρακτικές του κοινωνικού διαλόγου που υφίσταται στα περισσότερα κράτη- μέλη και βασίζεται στις αρχές της αλληλεγγύης, υπευθυνότητας και της συμμετοχής.

Η ενασχόληση της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τις εργασιακές σχέσεις πέρασε από 4 φάσεις:

1958-1972 : στην 1<sup>η</sup> αυτή φάση αγνοείται το θέμα των εργασιακών σχέσεων αν και ίσχυε η ελεύθερη διακίνηση των εργαζομένων χωρίς όμως να βοηθηθεί η παράκαμψη των διαφορών μεταξύ των κρατών – μελών.

1973 – 1984 : λύνεται το θέμα της βελτίωσης και εναρμόνισης των κρατών – μελών για τους όρους διαβίωσης και εργασίας των εργαζομένων και δίνονται οδηγίες τόσο για την υγιεινή – ασφάλεια στο χώρο εργασίας όσο και για θέματα ομαδικών απολύσεων και ίσων ευκαιριών στην απασχόληση. Παραμένει όμως στασιμότητα στο θέμα της συμμετοχής των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων.

1985-1992: αναλαμβάνει πρόεδρος ο J. Delors ο οποίος και προωθεί τον θεσμό του κοινωνικού διαλόγου.

« Η έννοια του κοινωνικού διαλόγου είναι η επίλυση των προβλημάτων των ευρωπαϊκών αγορών εργασίας σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω επίτευξης συμφωνιών μεταξύ κοινωνικών εταίρων»<sup>16</sup>

Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται επίσης και από την δημοσίευση του **κοινωνικού χάρτη** που χαρακτηρίστηκε από τον Delors σαν το θεμέλιο της κοινωνικής διάστασης στην οικοδόμηση της Ευρώπης και αποτελεί σημείο αναφοράς για την έκδοση των οδηγιών στα θέματα εργασίας.

Βασικά θέματα που θεσπίστηκαν είναι : οι συνθήκες εργασίας , η ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων , η επαγγελματική κατάρτιση , η υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Μετά το 1993 συμφωνήθηκε να εξουσιοδοτηθεί η Ευρωπαϊκή Ένωση για να συζητάει με τους εκπροσώπους των εργοδοτών και των εργαζομένων με σκοπό να εξομαλυνθούν όλες οι αντιδράσεις για τα εργασιακά θέματα.

Αποτέλεσμα του κοινωνικού διαλόγου και του κοινωνικού χάρτη είναι η έκδοση της οδηγίας 94/45 στις 22/9/1994 από την Ευρωπαϊκή Ένωση με την οποία θεσπίστηκε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Επιχείρησης για την πληροφόρηση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με αυτή την οδηγία , οι επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 1000 εργαζόμενους σε όλη την κοινότητα αλλά και που διαθέτουν θυγατρικές με 150 εργαζόμενους σε τουλάχιστον 2 κράτη – μέλη πρέπει να θεσπίσουν « Συμβούλιο Εργαζομένων ».

Σκοπός των συμβουλίων αυτών είναι η ενημέρωση , διαβούλευση και καθιέρωση διαλόγου με την Κεντρική Διεύθυνση.

Η πρωτοβουλία σύστασης του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Εργαζομένων ανήκει τόσο στην επιχείρηση όσο και στους εργαζόμενους.

Την ώρα που στην Ελλάδα γίνονται τα πρώτα δειλά βήματα για την θεσμοθέτηση του κοινωνικού διαλόγου και την καθιέρωση του ως μέσο συνεννόησης και συμφωνίας σε κρίσιμα οικονομικά – κοινωνικά ζητήματα , στην Ευρώπη ο θεσμός έχει διανύσει μεγάλες αποστάσεις με σημαντικά αποτελέσματα .

Πρόσφατο παράδειγμα είναι αυτό της Πορτογαλίας και της Ισπανίας όπου κυβέρνηση , εργοδότες και εργαζόμενοι κατέληξαν σε συγκεκριμένες συμφωνίες γύρω από θέματα της αγοράς , εργασίας, μισθών , ασφάλισης επαγγελματικής κατάρτισης κ.λ.π

Οι συμφωνίες αυτές ανάμεσα στις συνδικαλιστικές οργανώσεις , εργοδότες και το κράτος είναι συνηθισμένο φαινόμενο στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης με εξαίρεση την Βρετανία , όπου τα τελευταία 15 χρόνια οι θεσμοί του διαλόγου και της συνεννόησης είτε καταργήθηκαν είτε σταδιακά έχασαν την αρχική τους βαρύτητα.

Ωστόσο ο κοινωνικός διάλογος που συχνά καταλήγει σε συμφωνίες είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος σε χώρες όπως η Γαλλία , η Ιταλία και η Πορτογαλία. Αντίθετα στη

χώρα μας για πρώτη φορά επιχειρείται τριμερής συνεννόηση , με στόχο τη συμφωνία σε μια ευρεία « γκάμα» κοινωνικών και οικονομικών θεμάτων.

Η αξία των συμφωνιών αυτών έτσι όπως εφαρμόζονται στην Ευρώπη βρίσκεται στο γεγονός ότι οι τρεις συμμετέχοντες στο διάλογο αναλαμβάνουν συγκεκριμένες δεσμεύσεις σε συγκεκριμένα θέματα.

Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι δεσμεύσεις που αναλαμβάνει το κράτος και το γεγονός αυτό επιτρέπει την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των συμφωνιών καθώς οι δεσμεύσεις και των τριών μερών βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση.

Ο διάλογος και οι τελικές συμφωνίες όπου αυτές επιτυγχάνονται έχουν διευρυμένο αντικείμενο , το οποίο δεν καλύπτεται από τις παραδοσιακές συλλογικές συμβάσεις. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τις εξής περιπτώσεις θεμάτων που απασχολούν τον διάλογο : θέματα μακροοικονομίας , όπως τα μέτρα ενίσχυσης της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων εν όψει του διεθνούς ανταγωνισμού και της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης , μακροοικονομικές προοπτικές σταθεροποίησης της οικονομίας , προβλήματα κοινωνικής συνοχής και αποκλεισμού , ζητήματα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης κλπ.

Ας όμως δούμε χωριστά την εμπειρία μερικών ευρωπαϊκών κρατών στις διαδικασίες του κοινωνικού διαλόγου και της συνεννόησης μεταξύ των κοινωνικών εταίρων.

Στην **Γαλλία** δεν είναι ευρέως διαδεδομένη η πρακτική των τριμερών συμφωνιών στις οποίες συμμετέχει και η κυβέρνηση. Αντιθέτως από την κυβέρνηση ενθαρρύνονται οι διμερείς συμφωνίες σε εθνικό επίπεδο μεταξύ των 5 μεγάλων συννομοσπονδιών και της εργατικής συννομοσπονδίας . εφόσον οι διαπραγματεύσεις καταλήξουν σε συμφωνία το περιεχόμενο της επικυρώνεται με νόμο. Πρόσφατα το 1995 υπογράφηκαν 2 συμφωνίες που αφορούσαν τον χρόνο απασχόλησης και τις συλλογικές διαπραγματεύσεις σε επίπεδο επιχείρησης.

Σε αντίθεση με την Γαλλία ,στην γειτονική **Ιταλία** υπάρχει μακρά εμπειρία στην τριμερή συνεννόηση εργοδοτών , εργαζομένων και κυβέρνησης που μάλιστα πολλές φορές είχε επιτυχή κατάληξη. Η πρώτη κοινωνική συμφωνία σε εθνικό επίπεδο έγινε το 1972 , έπειτα από διετή διάλογο. Στα πλαίσια της συμφωνίας αυτής ψηφίστηκαν νόμοι για την βιομηχανική αναδιαμόρφωση , την απασχόληση των νέων , την επαγγελματική κατάρτιση και το σύστημα συνταξιοδότησης. Ακολούθησε η

συμφωνία του 1983 , με δεσμεύσεις και από τα 3 μέρη για την αντιμετώπιση του πληθωρισμού και για την ορθολογικοποίηση του συστήματος των συλλογικών διαπραγματεύσεων . Η συμφωνία αυτή δεν εφαρμόστηκε ποτέ , καθώς όλες οι πλευρές αθέτησαν τα συμφωνημένα . Το 1992 και το 1993 όμως έπειτα από μακρά περίοδο εγκατάλειψης αυτής της πρακτικής επιτεύχθηκαν 2 σημαντικές κοινωνικές συμφωνίες με αντικείμενο την εισοδηματική πολιτική , την καταπολέμηση του πληθωρισμού και τη μείωση του κόστους εργασίας. Η συμφωνία του 1993 ήταν τετραετούς διάρκειας ( διετής σε ότι αφορά τα θέματα μισθών ) και προέβλεπε 2 συναντήσεις των 3 μερών κατ' έτος για τον καθορισμό των προβλεπόμενων στόχων σε θέματα δημοσίων δαπανών , πληθωρισμού , αύξησης του Α.Ε.Π και ενίσχυσης της απασχόλησης . Ταυτόχρονα προσδιορίζονταν τα μέτρα για την τήρηση της εισοδηματικής πολιτικής , έτσι ώστε όλες οι πλευρές να δεσμευτούν για τον σεβασμό της κατά τη διάρκεια των συλλογικών διαπραγματεύσεων .

Στην **Δανία** υπάρχει μια μακρά παράδοση στον τομέα της κοινωνικής συνεννόησης , παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει θεσμοθετημένη Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή. Ωστόσο οι κοινωνικοί εταίροι ασκούν ουσιαστική επιρροή κατά την περίοδο όπου ετοιμάζεται κάθε έτος η οικονομική πολιτική , η πολιτική της εργασίας και η νομοθεσία για την αγορά εργασίας. Στην Δανία υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των κοινωνικών εταίρων , καθώς αμφότεροι τιμούν τις συμφωνίες τους και σέβονται τη νομοθεσία , ανεξαρτήτως πολιτικών επιλογών. Υπάρχει μακρά παράδοση σε συμφωνίες μεταξύ των 2 μερών. Η πρώτη έγινε το 1899 και ονομάστηκε « Συμφωνία του Σεπτεμβρίου». Το 1901 ιδρύθηκε το « Συμβούλιο Εργασίας» , συμβουλευτικό όργανο στον υπουργό Εργασίας , για θέματα περιβάλλοντος της εργασίας. Συνολικά σήμερα υπάρχουν 32 ειδικές επιτροπές , που έχουν έργο τη διαμόρφωση θέσεων για λογαριασμό της κυβέρνησης της Δανίας , απέναντι σε κάθε προτεινόμενη οδηγία στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Στην **Φιλανδία** υπάρχει πλήρης ελευθερία στη διαδικασία της συλλογικής διαπραγματεύσεις τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Το συνδικαλιστικό δικαίωμα είναι κατοχυρωμένο από το σύνταγμα καθώς και από τις συμβάσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Οι κοινωνικοί εταίροι έχουν τη δυνατότητα να ασκούν πίεση κατά τη διαμόρφωση της νομοθεσίας , αφού η κυβέρνηση συμβουλευέται πάντα τις οργανώσεις των δύο μερών ( εργοδοτών και

εργαζομένων ). Πρόσφατο παράδειγμα ανάλογης συνεργασίας είναι οι νόμοι που ψηφίστηκαν για το ωράριο εργασίας και για τις αποζημιώσεις ανεργίας.

Η εμπειρία της κοινωνικής συνεννόησης μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων στη **Γερμανία** είναι θετική. Η κυβέρνηση δεν έχει τη νομική δυνατότητα να καθορίσει ζητήματα μισθών και συνθηκών εργασίας , τα οποία ρυθμίζονται από τους κοινωνικούς εταίρους. Εφόσον η κυβέρνηση κρίνει ότι είναι πολιτικά επιβεβλημένη μια συνεννόηση σε ανάλογα θέματα , τότε καλεί τους κοινωνικούς εταίρους , σε διαπραγματεύσεις και κρατά για τον εαυτό της μόνο την θέση του διαμεσολαβητή. Κάτι ανάλογο έγινε το 1996. τα ζητήματα των μισθών καθορίζονται με διαπραγματεύσεις ανά κλάδο εργαζομένων , ενώ το κόστος της κοινωνικής ασφάλισης μοιράζεται μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει ευρύς διάλογος με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων , με την μείωση του κόστους εργασίας και με αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις.

Τέλος στην **Βρετανία** από το 1979 η τότε κυβέρνηση εγκατέλειψε πλήρως τις διαδικασίες του κοινωνικού διαλόγου που ίσχυαν ως τότε , τόσο για τη διαμόρφωση της οικονομικής πολιτικής όσο και την ανάπτυξη του κράτους προνοίας. Τα συνδικάτα της Βρετανίας κατηγορούν τις συντηρητικές κυβερνήσεις , που μεσολάβησαν ως σήμερα , ότι εγκαταλείποντας τη λογική της κοινωνικής συνεννόησης προχώρησαν σε μέτρα που απορύθμισαν την αγορά εργασίας. Αποτέλεσμα ήταν η δραματική αύξηση της ανεργίας και ο κατακερματισμός του κράτους πρόνοιας. Ο ρόλος του θεσμού του κοινωνικού διαλόγου σήμερα έχει περιορισθεί αισθητά, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις καταργήθηκε παντελώς.

### 6.3 Η 5<sup>η</sup> Οδηγία για την δομή των Α.Ε »

Όπως ήδη προαναφέραμε το 1972 η Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων υπέβαλε πρόταση την λεγόμενη 5<sup>η</sup> Οδηγία « Για την Δομή των Α.Ε » , σύμφωνα με την οποία ρυθμίζεται η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση και οργάνωση των επιχειρήσεων. Στην αναμονή λοιπόν της ψήφισης του σχεδίου της 5<sup>ης</sup> Οδηγίας από το Συμβούλιο των υπουργών της Ε.Ε , όλες οι χώρες – μέλη , θα είναι υποχρεωμένες να υιοθετήσουν την συμμετοχή των εργαζομένων στις επιχειρήσεις – ανώνυμες εταιρίες , επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω σχήματα διοίκησης :

**1<sup>ο</sup> σχήμα :** Το μονοστατικό σύστημα διοίκησης σύμφωνα με το οποίο δεν έχουμε εποπτικό συμβούλιο αλλά μόνο διοικητικό του οποίου οι αρμοδιότητες έχουν μεταφερθεί σ' ένα εκτελεστικό μέλος ή σε μια ομάδα εκτελεστικών μελών. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που εκλέγουν ένα μέρος του συνόλου των μη εκτελεστικών μελών της διοίκησης της Α.Ε , ο αριθμός των οποίων δεν πρέπει να είναι μεγαλύτερος από το  $\frac{1}{2}$  των μη εκτελεστικών οργάνων ούτε μικρότερος από το  $\frac{1}{3}$  αυτών.

**2<sup>ο</sup> σχήμα :** Το δυαδικό σύστημα όπου υπάρχει διοικητικό αλλά και εποπτικό όργανο. Τα μέλη του διοικητικού οργάνου εκλέγονται από το εποπτικό όργανο της εταιρίας και τα μέλη του εποπτικού από την γενική συνέλευση της επιχείρησης και τους εργαζόμενους.

**3<sup>ο</sup> σχήμα :** Εδώ οι εργαζόμενοι δεν εκλέγουν μέλη ούτε για το διοικητικό ούτε για το εποπτικό όργανο αλλά υπάρχει μια αντιπροσωπία τους που έχει το δικαίωμα να ενημερώνεται και να εκφέρει γνώμη σχετικά με την διοίκηση , την κατάσταση , την πρόοδο και τις προοπτικές της εταιρίας , την ανταγωνιστικότητα , την πιστωτική της κατάσταση , τα σχέδια επενδύσεων, καθώς και για σημαντικές μεταβολές όπως κλείσιμο , μεταφορά κλπ.

**4<sup>ο</sup> σχήμα:** Το πώς θα συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση , θα οριστεί με συλλογική σύμβαση εργασίας η οποία συνάπτεται μεταξύ της εταιρίας ή οργάνωσης που την αντιπροσωπεύει και της οργάνωσης που αντιπροσωπεύει τους εργαζόμενους.

Τέλος ένα πολύ σημαντικό σημείο στην πρόταση της 5<sup>ης</sup> Οδηγίας είναι ότι κάθε χώρα μπορεί να ορίσει ότι δεν μπορεί να υπάρξει συμμετοχή των εργαζομένων με την προϋπόθεση ότι η πλειοψηφία αυτών στην εταιρία δεν συμφωνεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### 7.1 Η Εφαρμογή στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα ο θεσμός της συμμετοχής είναι γεγονός σχετικά πρόσφατο. Από παλιά όμως είχαν γίνει προσπάθειες για την εφαρμογή του θεσμού, σε διάφορα διοικητικά όργανα και οργανισμούς, με την μορφή όμως της συμβουλευτικής γνώμης χωρίς ουσιαστική επιρροή στις αποφάσεις που λαμβάνονταν.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι:

- Το Ανώτατο Συμβούλιο Εργασίας
- Το Συμβούλιο Εργασίας
- Το Συμβούλιο Ρυθμίσεως Συλλογικών Σχέσεων & Διαφόρων
- Το Εθνικό Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Κοινωνικής Πολιτικής (Ν. 3239/55 )
- Το Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Εργατικής – Κοινωνικής Πολιτικής
- Το Συμβούλιο Κοινωνικής – Οικονομικής Ανάπτυξης
- Το Συμβούλιο Τεχνικής Εκπαίδευσης
- Το Συμβούλιο Κοινωνικής Ασφάλισης
- Το Κεντρικό Εποπτικό Συμβούλιο
- Το Εθνικό Συμβούλιο Ανάπτυξης και Προγραμματισμού, το οποίο συστάθηκε το 1985 με σκοπό να προωθήσει την ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας, την αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας, την κοινωνική δικαιοσύνη και την ενεργό συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων στη λήψη των αποφάσεων. Όμως και αυτός ο θεσμός γρήγορα κατέστη ανενεργός.

Αλλά και οι μισθωτοί συμμετείχαν επίσης σε επιτροπές ή όργανα για την επίλυση συλλογικών διαφορών εργασίας

Το 1983 εισάγεται ο θεσμός της συμμετοχής εκπροσώπων των εργαζομένων μαζί με εκπροσώπους άλλων κοινωνικών φορέων στην διοίκηση των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα. Σύμφωνα λοιπόν με το ν.1365/83 θεσμοθετείται η κοινωνικοποίηση των επιχειρήσεων δημόσιου χαρακτήρα , τραπεζών – ασφαλιστικών επιχειρήσεων , το οποίο συνεπάγεται την συμμετοχή των εκπροσώπων του κράτους, των εργαζομένων , των κοινωνικών φορέων και οργανισμών που εξυπηρετούνται άμεσα από αυτές και τέλος των νομικών- φυσικών προσώπων που έχουν μετοχές στην επιχείρηση. Σε καμία περίπτωση όμως αυτή η μορφή συμμετοχής δεν μπορεί να αποτελεί συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο ή στην ιδιοκτησία των επιχειρήσεων.

Και πριν την ψήφιση του σχετικού νόμου σε ορισμένες επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα ( ΔΕΗ, Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία ) δημιουργήθηκαν και λειτούργησαν όργανα συμμετοχής ( εργατικά συμβούλια , γενικές συνελεύσεις ) στα πλαίσια των ειδικών συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

Το 1983 ψηφίστηκε και ένας άλλος νόμος, ο ν. 1385 « για τα εποπτικά συμβούλια επιχειρήσεων του κλάδου μεταλλείων – ορυχείων » , που προέβλεπε την συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων ως όργανα κοινωνικού ελέγχου. Αρμοδιότητες τους ήταν να εποπτεύουν και να πληροφορούν τις επιχειρήσεις του κλάδου αυτού.

Μέχρι το 1985 ο θεσμός της συμμετοχής των εργαζομένων σε επίπεδο επιχείρησης ήταν άγνωστο στην ελληνική νομοθεσία, ώσπου ψηφίζεται ο ν.1568 « για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων» έτσι για πρώτη φορά οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να συστήσουν επιτροπή αποτελούμενη αποκλειστικά από αυτούς.

Τέλος το 1988 ψηφίζεται ο ν. 1767 « για τα συμβούλια εργαζομένων » που σκοπός του ήταν να προωθήσουν τον διάλογο αλλά και την συμμετοχή, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους.

Στην χώρα μας πλέον υπάρχει το νομικό πλαίσιο , που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να λειτουργήσει ο θεσμός της συμμετοχής. Δεν αρκεί όμως αυτό , υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες όπως:

- Η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση
- Η τύχη των προηγούμενων συμφωνιών
- Αν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης

- Αν η διοίκηση και οι εργαζόμενοι είναι αποφασισμένοι για την εφαρμογή του συστήματος

Μετά από όλες αυτές τις συζητήσεις και δοκιμές , πολλά είναι αυτά πρέπει να γίνουν ακόμα για τη εφαρμογή του θεσμού. Όσο συνεχίζονται οι πειραματισμοί , τόσο κάτι παραπάνω έχει να προσφέρει η συμμετοχή στην ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων.

## 7.2 Έννοια Δημόσιας Επιχείρησης

Με τον όρο Δημόσια Επιχείρηση νοείται ένα είδος νομικού προσώπου το οποίο συνίσταται υπό του κράτους για την άσκηση βιομηχανικής & εμπορικής επιχείρησης .<sup>17</sup>

Μια Δημόσια Επιχείρηση διέπεται από τους κανόνες τις ιδιωτικής οικονομίας & ιδιωτικού δικαίου προς χάριν όμως του δημόσιου συμφέροντος & υπόκειται σε δημόσιο έλεγχο.

Στην Ελλάδα το κράτος ελέγχει πολλές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που λειτουργούν στην χώρα , κυρίως επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας

& σε τομείς ενέργειας , μεταφορών, επικοινωνιών, ύδρευσης & αποχέτευσης.

Πολλές δημόσιες επιχειρήσεις ιδρύθηκαν από το κράτος για να εφοδιάσουν την κοινωνία με αγαθά πρώτης ανάγκης.

## 7.3 Προβλήματα Δημοσίων Επιχειρήσεων

Το πιο σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι Δημόσιες επιχειρήσεις είναι αυτό των μεγάλων ελλειμμάτων.

Πολλοί είναι οι λόγοι για δημιουργία ελλείμματος σε πολλές Δ.Ε. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους είναι η πολιτική που ακολουθεί η κυβέρνηση σε περίοδο πληθωρισμού, που σημαίνει να μην αφήνει τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν την τιμή του προϊόντος ανάλογα με το αυξανόμενο κόστος παραγωγής.

Με αυτό τον τρόπο το κράτος καταφέρνει μεν να συγκρατεί τον πληθωρισμό σε χαμηλά επίπεδα , διογκώνει όμως τα ελλείμματα των επιχειρήσεων αυτών με αποτέλεσμα να καταφεύγουν στον δανεισμό.

17) ΜΑΝΤΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ( 1992 ) , Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σελ. 161

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Δ.Ε.Η όπου το 1985 χρωστούσε 500 εκ. Από τα οποία περίπου 250 εκ. ήταν σε συνάλλαγμα & αυτό γιατί η κυβέρνηση την υποχρέωνε αντί να δανειστεί από ελληνικές τράπεζες να το κάνει από το εξωτερικό & με αυτό τον τρόπο να καλύπτει ένα μέρος από τα κρατικά συναλλαγματικά ελλείμματα ( τα τελευταία 4 χρόνια η ΔΕΗ δανείστηκε περίπου 130 εκ.δρχ. σε ξένο συνάλλαγμα ).

Μια ακόμα αιτία του ελλείμματος της ΔΕΗ είναι η δέσμευση της να πουλάει το ηλεκτρικό ρεύμα στις ηλεκτροφόρες βιομηχανίες πολύ πιο κάτω από το μέσο κόστος παραγωγής αλλά και το γεγονός που αυτές οι βιομηχανίες άφηναν απλήρωτους λογαριασμούς.

#### **7.4 Η Δ.Ε ως Κοινωνικός Φορέας**

Μια Δ.Ε αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου κοινωνικού σχηματισμού & τον οποίο πρέπει να υπηρετεί.

Για μια Δ.Ε κοινωνικού φορέα βασικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κοινωνικού οφέλους & όχι του κέρδους όπως συμβαίνει με μια ιδιωτική Επιχείρηση.

Λέγοντας όμως κοινωνικό όφελος εννοούμε

1. καλύτερες συνθήκες & όρους εργασίας για τους εργαζομένους της Δ.Ε
2. Φθηνότερες παροχές υπηρεσιών & αγαθών .
3. Μείωση του ελλείμματος ή μεγιστοποίηση του πλεονάσματος το οποίο μπορεί να επανεπενδυθεί για κοινωνικούς στόχους πάλι.
4. Ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών αλλοιώσεων & καλύτερη διαχείριση των φυσικών αποθεμάτων.

## 7.5 Η έννοια της Συμμετοχής

«Λέγοντας συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση της επιχείρησης εννοούμε την συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στα διοικητικά όργανα, αποφασιστικά ή επιτελικά της εκμετάλλευσης<sup>18</sup>.»

Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης συμμετέχουν στην διοίκηση της επιχείρησης διαμέσου των εκπροσώπων τους. Έτσι μπορεί να έχουμε :

1. Συμμετοχή στα εποπτικά όργανα της εκμετάλλευσης
2. Συμμετοχή σε γνωμοδοτικά ή συμβουλευτικά όργανα της εκμετάλλευσης με γενικές αρμοδιότητες
3. Συμμετοχή σε γνωμοδοτικά ή συμβουλευτικά όργανα της εκμετάλλευσης με ειδικές αρμοδιότητες
4. Συμμετοχή σε όργανο αμιγούς εκπροσώπησης των εργαζομένων μονομελούς ή πολυμελούς συνθέσεως , διαφορετικού από την συνδικαλιστική οργάνωση του οποίου η σύμφωνη γνώμη ή απλώς η γνώμη ή πληροφόρηση είναι υποχρεωτική για την διοίκηση της εκμετάλλευσης.

## 7.6 Ο Θεσμός στην Ελλάδα.

Στην Ελλάδα η συμμετοχή των εκπροσώπων των εργαζομένων στην διοίκηση των Δ.Ε θεσμοθετήθηκε το 1983 με τον ν. 1365 για την κοινωνικοποίηση των επιχειρήσεων δημοσίου χαρακτήρα ή κοινής ωφελείας , ενώ τον ίδιο χρόνο με τους ν. 1316 & ν. 1386 θεσμοθετήθηκε & η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Και παλιότερα όμως από το 1918 στα πλαίσια του 1ου Συνεδρίου του Σοσιαλιστικού Εργατικού Κόμματος της Ελλάδας ψηφίστηκε μαζί με την εθνικοποίηση ατμόπλοιων – σιδηροδρόμων , μεταλλίων , τραπεζών & μεγάλων επιχειρήσεων , συμμετοχή στην διοίκηση των ενδιαφερόμενων εργατών & εκλογή των επιθεωρητών – εποπτών εργασίας από οργανωμένους εργάτες.

18) ΜΑΝΤΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ( 1992 ) , Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σελ. 163

Τέλος ψηφίστηκε & η μεταρρύθμιση του νόμου περί ανωτάτου Συμβουλίου εργασίας , ώστε οι εργάτες να αποτελούν το ήμισυ του Συμβουλίου & να εκλέγονται από τις επαγγελματικές ομοσπονδίες.

Αλλά και παλιότερα πριν από το 1918 υπήρχε μια μικρής έκτασης μορφή συμμετοχής που εφαρμόζονταν με ειδικά νομοθετήματα και αναφερόταν στη συμμετοχή στα αποφασιστικά όργανα διοίκησης ορισμένων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου , όπως : Λιμενικά Ταμεία , Οργανισμοί Διοίκησης Λιμένων.

### **7.7 Έννοια Κοινωνικοποίησης**

Σύμφωνα με τον ν. 1365 , με τον όρο κοινωνικοποίηση των επιχειρήσεων δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας , νοείται η συμμετοχή , των εκπροσώπων του κράτους , των εργαζομένων στην επιχείρηση , των κοινωνικών φορέων & οργανώσεων που εξυπηρετούνται ή επηρεάζονται άμεσα από τις επιχειρήσεις αυτές καθώς και των νομικών – φυσικών προσώπων που κατέχουν μετοχές της επιχείρησης , τόσο στην διοίκηση όσο και στην χάραξη της στρατηγικής στον προγραμματισμό και τον έλεγχο.

**Στόχοι** της κοινωνικοποίησης είναι:

1. Η εξυπηρέτηση του εθνικού συμφέροντος & του κοινωνικού συνόλου.
2. Η ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις.
3. Η εναρμόνιση της λειτουργίας της επιχείρησης με τα εθνικά περιφερειακά & τοπικά προγράμματα οικονομικής – κοινωνικής ανάπτυξης.
4. Εξοικονόμηση κατά το μέγιστο δυνατόν των οικονομικών πόρων.
5. Η αύξηση της παραγωγικότητας προς όφελος των εργαζόμενων στην επιχείρηση και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

Η δομή , ο ρόλος και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί και διοικείται κάθε κοινωνικοποιημένη επιχείρηση καθορίζεται με προεδρικά διατάγματα και εξαρτάται από την ιδιομορφία της κάθε επιχείρησης.

Στόχος των Π.Δ είναι να καθορίσουν την σύνθεση των οργάνων διοίκησης , προγραμματισμού και έλεγχου , έτσι , ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της

λειτουργίας τους και η αρμονική ανάπτυξη των νέων εργασιακών σχέσεων που προκύπτουν από την κοινωνικοποίηση .

Στην Ελλάδα με βάση τον ν. 1365 κοινωνικοποιήθηκαν η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού ( ΔΕΗ), ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ ) , και ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος (ΟΣΕ).

## 7.8 Όργανα Συμμετοχής – Δομή & λειτουργία

Τρία είναι τα όργανα συμμετοχής των εργαζομένων στις κοινωνικοποιημένες Δ.Ε <sup>19</sup> : Η **Αντιπροσωπευτική Συνέλευση Κοινωνικού Ελέγχου**, το **Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ)**, το **Κεντρικό Εργασιακό Συμβούλιο ( ΚΕΣ)**

Η Αντιπροσωπευτική Συνέλευση Κοινωνικού Ελέγχου , γνωστή ως Α.Σ.Κ.Ε η οποία αποτελεί αποφασιστικό όργανο κοινωνικού ελέγχου των επιχειρήσεων .

Αποκλειστικές αρμοδιότητες της είναι:

- i. Η συμμετοχή στην διαμόρφωση του προγράμματος της Οικονομικής και Κοινωνικής ανάπτυξης , όπως στην ΔΕΗ στον τομέα της ενέργειας , στον ΟΤΕ στον τομέα τηλεπικοινωνιών και στον ΟΣΕ στον τομέα των συγκοινωνιών.
- ii. Αποφασίζει για τον προγραμματισμό των επενδύσεων , χρηματοδότησης , τιμολογίων , προμηθειών & εργατικού δυναμικού στα πλαίσια του προγράμματος οικονομικής – κοινωνικής ανάπτυξης .
- iii. Κάνει γνωστό στην κυβέρνηση τον ετήσιο προϋπολογισμό της επιχείρησης
- iv. Εγκρίνει τον ισολογισμό , την έκθεση πεπραγμένων , τον κοινωνικό ισολογισμό και απαλλάσσει το Δ.Σ από κάθε ευθύνη.

19) ΜΑΝΤΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ( 1992 ) , Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σελ. 165

- v. Ελέγχει την πορεία υλοποίησης του εγκεκριμένου προγράμματος και υποβάλλει προς την κυβέρνηση έκθεση για την δράση του Δ.Σ.
- vi. Μπορεί να εισηγηθεί την ανάκληση των μελών της καθώς και των μελών του Δ.Σ μετά από απόφαση των 2/3 των μελών της.
- vii. Είναι αυτή που γνωστοποιεί στην κυβέρνηση την αύξηση ή την μείωση του εταιρικού κεφαλαίου της επιχείρησης καθώς και για την ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων.
- viii. Όλες οι εργασίες της είναι δημόσιες και υποχρεούται να ανακοινώνει τις αποφάσεις και της γνωμοδοτήσεις της.

Η Α.Σ.Κ.Ε έχει τριετή θητεία και αποτελείται από 27 μέλη τα οποία είναι τα εξής : 9 εκπρόσωποι του κράτους , 9 των εργαζόμενων της επιχείρησης , 2 εκπρόσωποι της Τ.Α & 8 από τους κοινωνικούς φορείς που συνδέονται άμεσα με τις δραστηριότητες της επιχείρησης ( όπως ΓΣΕΕ, ΤΕΕ, ΟΕΕ)

Ο υπουργός Οικονομίας με κοινή απόφαση με τον συναρμόδιο υπουργό είναι αυτοί που ορίζουν τους εκπρόσωπους του κράτους. Αντίθετα οι εκπρόσωποι των εργαζομένων εκλέγονται από τους ίδιους τους εργαζομένους , με το σύστημα της απλής αναλογικής και με μυστική ψηφοφορία.

Το προεδρείο της Α.Σ.Κ.Ε είναι τριμελές και εκλέγεται με μυστική ψηφοφορία και απόλυτη πλειοψηφία των μελών της από την πρώτη συνεδρίαση της. Ο πρόεδρος αλλάζει κάθε χρόνο σύμφωνα με την σειρά εκλογή του και συγκαλεί τακτική συνεδρίαση ανά τετράμηνο ενώ έκτακτη συνεδρίαση έχουμε όταν ζητηθεί από το 1/3 τουλάχιστον των μελών της.

## 7.9 Όργανα Διοίκησης

« Τα όργανα διοίκησης της επιχείρησης είναι το Δ.Σ , ο γενικός διευθυντής , οι βοηθοί γενικοί διευθυντές και το συμβούλιο διεύθυνσης». <sup>20</sup>

Το Δ.Σ αποτελείται από 6 εκπροσώπους του κράτους και 3 των εργαζομένων. Πρόεδρος του ΔΣ ορίζεται με απόφαση του υπουργού οικονομίας και του συναρμόδιου υπουργού και έχει τριετή θητεία ενώ οι εκπρόσωποι & οι αναπληρωματικοί εκπρόσωποι εκλέγονται με το σύστημα της απλής αναλογικής.

Ο πρόεδρος μπορεί να ζητήσει την συνεδρίαση του Δ.Σ & είναι αυτός που καθορίζει τι θα συζητηθεί , ενώ οι αποφάσεις θα παρθούν με απόλυτη πλειοψηφία και τον πρόεδρο να υπερισχύει της ψήφου του μόνο σε περίπτωση ισοψηφίας.

Το ΔΣ αποφασίζει για κάθε θέμα που αφορά την διοίκηση της επιχείρησης , την διαχείριση της περιουσίας της καθώς και την εκπλήρωση του σκοπού της. Ανώτατο εκτελεστικό όργανο της επιχείρησης είναι ο γενικός διευθυντής ο οποίος είναι και ο προϊστάμενος όλων των υπηρεσιών και μπορεί να ασκήσει όλες τις ουσιαστικές διευθυντικές αρμοδιότητες.

## 7.10 Εργασιακά Συμβούλια

Ο ρόλος τους είναι ενημερωτικός και συμβουλευτικός.

**Σ τ ό χ ο ι :** Ι σ ό τ ι μ η σ υ ν ε ρ γ α σ ί α σ τ η ν ε π ι χ ε ί ρ η σ η ,  
α π ο τ ε λ ε σ μ α τ ι κ ό τ ε ρ η ο ρ γ ά ν ω σ η τ η ς ε ρ γ α σ ί α ς ,  
β ε λ τ ί ω σ η σ υ ν θ η κ ώ ν ε ρ γ α σ ί α ς , β ε λ τ ί ω σ η τ η ς  
π α ρ α γ ω γ ι κ ό τ η τ α ς , π λ η ρ ο φ ό ρ η σ η σ χ ε τ ι κ ά μ ε τ η ν  
ο ι κ ο ν ο μ ι κ ή κ α τ ά σ τ α σ η τ η ς ε π ι χ ε ί ρ η σ η ς .

Το εργασιακό συμβούλιο είναι ένα νέο όργανο το οποίο θεσπίζεται με προεδρικό διάταγμα και αποτελείται από 9 εκπροσώπους των εργαζομένων οι οποίοι εκλέγονται άμεσα με τριετή θητεία.

20) ΜΑΝΤΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ( 1992 ) , Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σελ. 167

Οι αρμοδιότητες των εργασιακών συμβουλίων μπορούν να συνοψιστούν στις εξής :

- i. Να εισηγείται στην διεύθυνση της επιχείρησης για θέματα οργάνωσης, προγραμματισμού και έλεγχου.
- ii. Να προτείνει τρόπους για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση των υπηρεσιών.
- iii. Να ενημερώνει την Α.Σ.Κ.Ε για θέματα κανονισμών και στο Δ.Σ για τον τρόπο εφαρμογής τους.
- iv. Ασχολείται με τις συνθήκες εργασίας , υγιεινής & περιβάλλοντος.

## **7.11 Η Συμμετοχή στον Ιδιωτικό Τομέα**

Στον Ιδιωτικό τομέα η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση είναι πολύ περιορισμένη . Δύο είναι μόνο οι νόμοι που αφορούν αυτό το θέμα.

- Ο ν. 1385/85 για εποπτικά συμβούλια του κλάδου Μεταλλείων Ορυχείων.
- Ο ν. 1386/83 για τον οργανισμό Οικονομικής Ανασυγκρότησης Επιχειρήσεων

### **7.11.1 Εποπτικά Συμβούλια**

Το Εποπτικό Συμβούλιο μιας Ιδιωτικής Επιχείρησης έχει κυρίως ρόλο εποπτικό , γνωμοδοτικό , διαμεσολαβητικό & σε καμία περίπτωση δεν επεμβαίνει στην διαχείριση της επιχείρησης. Ασχολούνται δε με θέματα επενδύσεων, τον έλεγχο και την έγκριση του ετήσιου απολογισμού. Μερικές από τις αρμοδιότητες του Εποπτικού Συμβουλίου είναι:

1. να ελέγχει πως η κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τους εθνικούς πόρους
2. να μελετά τρόπους που θα επιφέρουν αύξηση της παραγωγικότητας
3. να οργανώνει & να συντονίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις μεταξύ των διάφορων επιχειρήσεων αλλά και την σχέση τους με την πολιτεία έτσι ώστε

να γίνεται καλύτερη προώθηση των προϊόντων τους τόσο στην ελληνική όσο και στην ξένη αγορά

4. να αναζητά και να εξασφαλίζει επαρκούς και έγκαιρη χρηματοδότηση
5. να ελέγχει αν τηρείται η εργατική νομοθεσία και η προστασία του περιβάλλοντος.

Ένα Εποπτικό Συμβούλιο αποτελείται από : 3 εκπροσώπους των εργαζομένων, 4 της πολιτείας και 3 της Τ.Α .

### **7.11.2 Ο.Α.Ε.**

«Ο Ο.Α.Ε ιδρύθηκε με τον ν. 1386/83 σύμφωνα με τον οποίο είναι Α.Ε κάτω από την εποπτεία του κράτους.»<sup>21</sup>

Σκοπός του Ο.Α.Ε είναι να συμβάλλει με τα μέσα που διαθέτει στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας. Τον σκοπό αυτό θα τον πετύχει μέσα από την οικονομική εξυγίανση των επιχειρήσεων , την χρήση ξένων τεχνολογιών αλλά και των εγχώριων και με την ίδρυση και εκμετάλλευση μικρών επιχειρήσεων.

Ο Ο.Α.Ε μπορεί να διοικεί και να εκμεταλλεύεται τις υπό εξυγίανση επιχειρήσεις, να συμμετέχει στο κεφάλαιο αυτών και να τους χορηγεί δάνεια .

Το Δ.Σ του οργανισμού αποτελείται από τον πρόεδρο και 8 μέλη τα 2 από τα οποία διορίζονται από τον Υπουργό Εθνικής Οικονομίας και τα υπόλοιπα από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων.

## **7.12 Συμμετοχή σύμφωνα με το νόμο 1386/83**

Σύμφωνα με τον ν. 1386/83 όταν μια επιχείρηση ελέγχεται από τον Ο.Α.Ε τότε ένας εκπρόσωπος των εργαζομένων μπορεί να συμμετέχει στην διοίκηση της επιχείρησης και ο οποίος εκλέγεται με καθολική ψηφοφορία από το σύνολο των εργαζομένων. Το ίδιο συμβαίνει και για τις 42 επιχειρήσεις που βρίσκονται υπό την εποπτεία του Ο.Α.Ε .

Συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση παρατηρείται και στην περίπτωση που μια επιχείρηση περνά κάτω από τον έλεγχο της τράπεζας ή γενικά του Δημοσίου , χωρίς όμως να έχει θεσμοθετηθεί αφού είναι κυρίως αποτέλεσμα των πιέσεων των εργαζομένων ή της κοινωνικής πολιτικής που ακολουθεί το κράτος.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Μεταλλουργικής Λαυρίου όπου παρατηρείται η μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση με 2 εκπροσώπους οι οποίοι εκλέγονται με καθολική και απόλυτη πλειοψηφία αλλά και στο κεφάλαιο με 10 % του Μ.Κ.

### **7.13 Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων**

Από το 1985 και με τον ν. 1568 κάθε επιχείρηση ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα έχει το δικαίωμα να συνιστά μια επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων.

Η επιτροπή αυτή αποτελείται από εκλεγμένους αντιπροσώπους των εργαζομένων και αρμοδιότητες τους είναι να ελέγχουν τις συνθήκες εργασίας και να προτείνουν μέτρα για την βελτίωση τους. Ακόμα ελέγχουν κατά πόσο τηρούνται οι κανόνες υγιεινής , επισημαίνουν τον κίνδυνο μη τήρησης τους και με ποια μέτρα μπορούν να αντιμετωπιστούν.

Οι επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 50 άτομα προσωπικό είναι υποχρεωμένες να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του τεχνικού ασφαλείας αλλά και του γιατρού εργασίας.

Ο τεχνικός ασφαλείας είναι υπεύθυνος να ενημερώνει τον εργοδότη δίνοντας του υποδείξεις και συμβουλές σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας και την πρόληψη ατυχημάτων , τις οποίες και καταγράφει σε ένα ειδικό βιβλίο της επιχείρησης , το οποίο είναι θεωρημένο από την επιθεώρηση εργασίας.

Ο γιατρός εργασίας είναι αρμόδιος για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων. Και αυτός, όπως και ο τεχνικός ασφαλείας τηρεί ανάλογο ειδικό βιβλίο.

Η Ε.Υ.Α.Ε ( Επιτροπή Υγιεινής & Ασφάλειας της Εργασίας ) σε συνεργασία με τον εργοδότη αλλά και με τον τεχνικό ασφαλείας και τον γιατρό εργασίας, συνεδριάζουν κάθε 3 μήνες και συζητούν για τα θέματα που έχουν προκύψει.

Από πόσους αντιπροσώπους αποτελείται κάθε Ε.Υ.Α.Ε εξαρτάται από πόσους εργαζομένους απασχολεί η επιχείρηση. Έτσι η Ε.Υ.Α.Ε αποτελείται :

- Από 1 μέλος για επιχειρήσεις με 20 έως 50 εργαζομένους
- Από 2 μέλη για επιχειρήσεις με 51 έως 100 εργαζομένους
- Από 3 μέλη για επιχειρήσεις με 101 έως 300 εργαζομένους
- Από 4 μέλη για επιχειρήσεις με 301 έως 600 εργαζομένους
- Από 5 μέλη για επιχειρήσεις με 601 έως 1000 εργαζομένους
- Από 6 μέλη για επιχειρήσεις με 1001 έως 2000 εργαζομένους
- Από 7 μέλη για επιχειρήσεις με 2001 και πάνω εργαζομένους

Η εκλογή τους γίνεται με γενική συνέλευση των εργαζομένων όταν αυτοί βρίσκονται σε απαρτία τουλάχιστον με το  $\frac{1}{2}$  αυτών. Σε αντίθετη περίπτωση με μία επόμενη συνέλευση εκλέγονται οι αντιπρόσωποι έστω από το  $\frac{1}{3}$  των εργαζομένων.

Στην περίπτωση δε που σε μια επιχείρηση δεν υπάρχουν αντιπρόσωποι εργαζομένων τότε τα μέλη της Ε.Υ.Α.Ε εκλέγονται κάθε 2 χρόνια.

Σε εθνικό επίπεδο υπάρχει το Συμβούλιο Υγιεινής & Ασφάλειας της Εργασίας και αποτελείται από: τον γενικό γραμματέα του Υπουργείου Εργασίας που λειτουργεί ως πρόεδρος, ένας τεχνικός υγειονομικός υπάλληλος του υπουργείου Εργασίας, ένας εκπρόσωπος του Υπουργείου Βιομηχανίας, ένας του Υπουργείου Υγείας, τρεις εκπρόσωποι εργοδοτικών οργανώσεων από βιομηχανίες, βιοτεχνίες, ή εμπόριο, ένας του ΤΕΕ, ένας του Π.Ι.Σ, ένας της ένωσης των Ελλήνων Χημικών, ένας επιστήμονας ειδικός σε θέματα ασφαλείας και ένας ειδικός σε θέματα υγιεινής.

Τέλος υπάρχει και η Νομαρχιακή Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας της εργασίας ( ΝΕΥΑΕ ) που αποτελείται από 7 μέλη.

Η μη συμμόρφωση των επιχειρήσεων με τις διατάξεις του ν. 1568/85 περί υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων συνεπάγεται εκτός από ποινικές κυρώσεις, χρηματικό πρόστιμο και προσωρινή διακοπή της λειτουργίας της.

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι μέχρι το 1988 λειτουργούσαν περίπου 850 ανάλογες επιτροπές.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το συμμετοχικό management αποτελεί την τελευταία εξέλιξη του σύγχρονου management, διότι συντελεί στην απόλυτη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του δυναμικού της επιχείρησης και ταυτόχρονα στην ενεργό συμβολή του στην επίτευξη των στόχων της.

Η φιλοσοφία του, στηρίζεται στην άποψη ότι το κάθε αποτέλεσμα είναι προϊόν συλλογικού κόπου. Όσο, λοιπόν, είναι μεγαλύτερη η συμμετοχή, τόσο αποτελεσματικότερη γίνεται και η διοίκηση του οργανισμού.

Στη χώρα μας, αν και υπάρχει η νομική βάση της συμμετοχικής διαδικασίας, δεν επαρκεί. Απαιτείται και η ουσιαστικότερη προσέγγιση των κοινωνικών εταίρων, για να λειτουργήσει. Πρέπει να ξεπεραστούν αρκετά προβλήματα που αποτελούν τροχοπέδη στην όποια προσπάθεια, όπως η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων – ωριμότητας – συνειδητοποίησης θέσης και ρόλου στην επιχείρηση ( εργαζόμενοι ) καθώς και η δυσκολία εξασφάλισης ειλικρινής προσπάθειας των εργοδοτών για ουσιαστική συνεργασία.

Εφόσον αντιμετωπιστούν τα προαναφερόμενα προβλήματα ( με εξειδικευμένες γνώσεις – συστηματική πληροφόρηση – εχεμύθεια – καλή πίστη ), τότε μόνο η συμμετοχή των εργαζομένων θα πάψει να είναι επιφανειακή και περιοριστική.

Η συμμετοχική διαδικασία θέτει τα θεμέλια της ανάπτυξης των εργασιακών σχέσεων.

Όταν αυτό γίνει απόλυτη συνείδηση από τους κοινωνικούς εταίρους, τότε θα εμφανιστούν και οι αμφίπλευρες ωφέλειες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✓ ΔΕΛΛΑΡΗΣ. Κ ( 1978 ), Θέματα σύγχρονης διοίκησης επιχειρήσεων, Εκδόσεις « Ο Ακούραστος Γιάννης », Γιάννινα.
  - ✓ ΖΑΒΛΑΝΟΥ. Μ ( 1980 ), Οργάνωση και διοίκηση, Τόμοι 1ος και 2ος , Εκδόσεις « ΙΩΝ », Αθήνα.
  - ✓ ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ. Σ – ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ. Γ (1997 ) Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Εκδόσεις « Interbooks », Αθήνα.
  - ✓ ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ . Σ ( 1993 ), Οργάνωση και διοίκηση, Τόμος 2ος, Εκδόσεις « Αναστασάκης », Αθήνα.
  - ✓ ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ .Π – ΤΕΡΖΙΔΗΣ. Κ (2000), Δ.Μ.Ε, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα.
  - ✓ ΜΑΝΤΑΣ . Ν ( 1992 ), Διοίκηση προσωπικού, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα.
  - ✓ ΞΗΡΟΥΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ. Σ ( 2001 ), Δ.Α.Π, Εκδόσεις « Ανικούλα », Θεσσαλονίκη.
  - ✓ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ . Κ - ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ . Α ( 1992 ), Οργάνωση και διοίκηση, Εκδόσεις « Rosilli », Αθήνα.
  - ✓ ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ. Π ( 1995 ), Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, Εκδόσεις « Σταμούλης », Αθήνα – Πειραιάς.
  - ✓ ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ. Π ( 2001 ), Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, Εκδόσεις « Σταμούλης », Αθήνα.
- 
- Σημειώσεις καθ. ΚΑΤΕΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ .Α (2001 ) , Η επιχείρηση & το περιβάλλον της, Ηγουμενίτσα.
  - Σημειώσεις καθ. ΚΥΠΡΙΩΤΕΛΗΣ . Ε (2000), Διοίκηση επιχειρήσεων, Πρέβεζα.
  - Σημειώσεις καθ. ΧΟΦΜΑΝ. Ν ( 2001 ), Οικονομία της επιχείρησης, Ηγουμενίτσα.
  - Σημειώσεις ΚΕΚ ΣΕΛΕΚΤΙΚΑ ( 2002 ), Η αγορά εργασίας, Πρέβεζα