

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΠΟΧΗΣ

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΜΕΡΟΣ
I

· Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
· Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ
ΕΥΘΥΝΗ (Ε.Κ.Ε.)
· ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ/ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ
ΕΥΘΥΝΗ (Ε.Κ.Ε.)

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΩΣ ΜΕΣΟ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ/ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΜΕΡΟΣ
II

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ
ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ
ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΜΕΡΟΣ
III

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ
ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΑΝΑΘΕΣΗ
ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

ΜΕΡΟΣ
IV

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ
- ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΤΗΝ
ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ
ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΜΕΡΟΣ
V

ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ -
ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ
ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΙ

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΤΑΖΟΜΕΝΩΝ -
ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

ΗΓΕΣΙΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΜΕΡΟΣ
VI

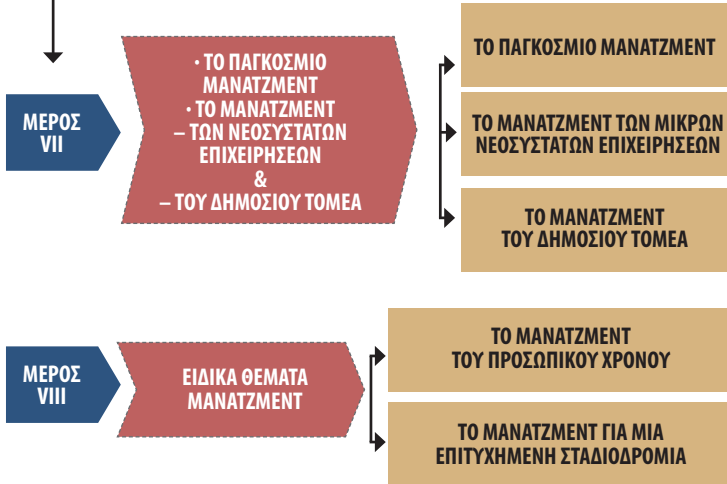
· ΕΛΕΓΧΟΣ
· ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
- ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ
&
- ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΗΤΑΣ

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ
ΚΑΙ ΓΝΩΣΗΣ

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΗΤΑΣ (Τ.Ο.Μ.)

Η οργάνωση του βιβλίου





**WE
CARE**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Το κεφάλαιο αυτό:

- ▶ Αναλύει την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.).
- ▶ Αναλύει τι είναι ηθική και τι είναι ηθικό για την επιχείρηση.
- ▶ Αναφέρεται στο Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης (C.R.I.).
- ▶ Περιγράφει πώς γίνεται η αξιολόγηση των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στον Εθνικό Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας.
- ▶ Αναφέρει και αναλύει του εμπλεκόμενους παράγοντες στην Ε.Κ.Ε. της επιχείρησης.
- ▶ Αναφέρει τι είναι φιλανθρωπία για την επιχείρηση.
- ▶ Αναλύει τον περιβαλλοντισμό.
- ▶ Περιγράφει ποια είναι τα οφέλη των επιχειρήσεων από την Ε.Κ.Ε.

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τις τελευταίες δεκαετίες γνωρίσαμε την αύξηση του ενδιαφέροντος για τις κοινωνικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων, που προκάλεσε η ανάπτυξη του οικολογικού κινήματος και του κινήματος των καταναλωτών. Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.) έχει να κάνει με την αρμονική συνεργασία της επιχείρησης με την κοινωνία και βασίζεται στην επιστροφή μέρους των κερδών της επιχείρησης υπό τη μορφή οικονομικής στήριξης σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα. Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να κατανοούν ότι η Ε.Κ.Ε. δεν αποτελεί επιπλέον έξοδο. Αντίθετα, μάλιστα, συμβάλλει στη δημιουργία θετικής εικόνας για την επιχείρηση. Η Ε.Κ.Ε. έχει πάρει σημαντικές διαστάσεις στην Ευρώπη, μιας και για ορισμένες από τις ευρωπαϊκές χώρες η δημοσιοποίηση της κοινωνικής δράσης των επιχειρήσεων (Έκθεση Κοινωνικού Απολογισμού/Sustainability Report) είναι υποχρεωτική. Πέρα από το γεγονός ότι νομοθετικές ρυθμίσεις επιβάλλουν την Ε.Κ.Ε. σε κάποιες χώρες, στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις η Ε.Κ.Ε. έχει αρχίσει να διαμορφώνεται πλέον σε στρατηγικό επίπεδο, με τη δημιουργία θέσης ή επιτροπής που αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Στην Ελλάδα υπάρχει από το 1999 το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (C.S.R. Greece) που έχει ως μέλη επιχειρήσεις και επιχειρηματικούς φορείς. Όπως αναφέρεται και στην ιστοσελίδα του Δικτύου: «Είναι ένα Δίκτυο επιχειρήσεων με τη μορφή μη κερδοσκοπικού Σωματείου. Αποστολή μας είναι η προώθηση της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η προβολή της, τόσο προς τον επιχειρηματικό κόσμο όσο και προς το κοινωνικό περιβάλλον, με απώτερο στόχο την ισόρροπη επίτευξη κερδοφορίας και βιώσιμης ανάπτυξης» (<http://www.csrhellas.gr>).

Οι τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να δραστηριοποιούνται προκειμένου να συντελέσουν στην προστασία και ευημερία της κοινωνίας είναι πολλοί και ποικίλοι. Εξ αυτών, οι πιο γνωστοί είναι τα ζητήματα αστικής ανάπτυξης, καταναλωτικά θέματα, ο κοινοτικός εθελοντισμός και οι πρακτικές απασχόλησης. Εντούτοις, ο τομέας στον οποίο δίνεται σήμερα η μεγαλύτερη βαρύτητα είναι αυτός της οικολογικής διατήρησης, η οποία αποκαλείται κοινώς «πράσινη ανάπτυξη». Στην εποχή μας, λαμβάνει χώρα μία διεθνής προσπάθεια, η οποία χρηματοδοτείται από τα Ηνωμένα Έθνη, με στόχο οι μεγάλες επιχειρήσεις να αρχίσουν να αποδίδουν την πρέπουσα σημασία στα οικοσυστήματα και τη διατήρησή τους. Οφείλουμε, μάλιστα, να επισημάνουμε ότι πολλές επιχειρήσεις ανταποκρίνονται. Για παράδειγμα, η εταιρεία γαλακτοκομικών Όλυμπος επενδύει στη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ενώ η Stoiximan.gr ενθαρρύνει ανθρώπους να συμμετάσχουν σε δράσεις που θα τους φέρουν σε επαφή με το περιβάλλον. Επίσης, έχουν δημιουργηθεί διάφορες ομάδες πίεσης, σκοπός των οποίων είναι να πείσουν τις επιχειρήσεις να «λειτουργούν πράσινα», τα δε αποτελέσματα των ενεργειών τους είναι ικανοποιητικά.

Το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης (C.R.I.)

Το Φεβρουάριο του 2008, το Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (C.R.I. – Corporate Responsibility Institute), ως Μη Κερδοσκοπικός Οργανισμός, εισήγαγε στην Ελλάδα το Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας (Corporate Responsibility Index) του βρετανικού Ινστιτούτου διεθνούς αναφοράς «Business in the Community», του οποίου προεδρεύει ο πρίγκιπας Κάρολος.

Μεταξύ των βασικών στόχων της εταιρείας είναι οι ακόλουθοι:

- α.** Η ανάπτυξη και η διαχείριση πρωτοβουλιών για τη διάχυση, παραγωγή και υποστήριξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Αειφόρου Ανάπτυξης.
- β.** Η παροχή υπηρεσιών στα μέλη της και σε οποιονδήποτε τρίτο (εταιρείες, Δημόσιο, φορείς, ινστιτούτα, ιδρύματα) για δραστηριότητες που στοχεύουν στην προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής τους Ευθύνης μέσα από ειδικούς δείκτες Αξιολόγησης Εταιρικής Υπευθυνότητας.
- γ.** Η συμμετοχή σε αναπτυξιακά και ερευνητικά προγράμματα σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Αειφόρο Ανάπτυξη.
- δ.** Η ανάπτυξη συνεργασιών με νομικά πρόσωπα ιδιωτικού και δημοσίου δικαίου, το Δημόσιο, οργανισμούς, ακαδημαϊκά, ερευνητικά, εκπαιδευτικά δίκτυα άλλων χωρών και Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

Στις **24 Σεπτεμβρίου 2014**, το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης (CR Institute) παρουσίασε το **C.R.I. Pass**, ένα εργαλείο σχεδιασμένο για **Μικρομεσαίες** αλλά και **Πολυεθνικές Επιχειρήσεις**, οι οποίες επιθυμούν να κάνουν τα πρώτα ολοκληρωμένα βήματα στην Εταιρική Ευθύνη, ωφελούμενες από τα πλεονεκτήματά της, με στόχο τη διάδοση και ενσωμάτωση της Εταιρικής Ευθύνης σύμφωνα με διεθνή κριτήρια και πρακτικές. Συγκεκριμένα, το **C.R.I. Pass** αποτελεί ένα διαγνωστικό εργαλείο που δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να γνωρίσουν τα βασικά ζητήματα που πρέπει να λαμβάνει υπόψη της μια υπεύθυνη επιχείρηση με στόχο την αναγνώρισή της **σε θέματα Εταιρικής Υπευθυνότητας**. Το εργαλείο αυτό, το οποίο έχει σχεδιαστεί σε συνεργασία με ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες, αξιολογεί τις επιδόσεις των επιχειρήσεων με βάση τους τέσσερις βασικούς πυλώνες: **Κοινωνία, Περιβάλλον, Εργαζομένους και Αγορά**. Επιπλέον, χωρίζεται σε **τέσσερις ενότητες** καθεμία από τις οποίες έχει διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας στη συνολική βαθμολογία: (1) Εταιρική Δέσμευση, (2) Υλοποίηση Δέσμευσης, (3) Διαχείριση, (4) Επίδοση και Επίπτωση.

Μέσω της συμμετοχής στο **C.R.I. Pass**, οι εταιρείες προετοιμάζονται κατάλληλα προκειμένου να συμμετάσχουν στον απαιτητικό **C.R. Index (Εθνικό Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας)**, καθώς και τα **5 επίπεδα διάκρισης (Silver, Bronze, Gold, Platinum, Diamond)**. Σε συνέχεια της επιτυχούς ολοκλήρωσης της διαδικασίας, οι συμμετέχοντες λαμβάνουν το **C.R.I. Pass**.

Τα αποτελέσματα αξιολόγησης των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στη διαδικασία αυτή το 2018 παρουσιάζονται στον **πίνακα 2.1**.

CR INDEX 2017-2018 Comparative results table

CRI
 ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ
 ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ
 ΕΥΘΥΝΗΣ

10
 Χρόνια
 CORPORATE
 RESPONSIBILITY
 INDEX

Companies	2017-18	2016-17	2015	2014	2013
National Bank of Greece	★	★	★	★	★
WIND	★	★	★	★	★
Hellas Gold	★	★	★	★	
Pfizer Hellas S.A.	★		★		
Genesis Pharma	★	★	★	★	★
Novo Nordisk	★		★	★	
Public Gas Corporation S.A.	★	★	★	★	★
Lidl Hellas & SIA O.E.	★				
Attikes Diadromes S.A.	★				
Piraeus Bank		★	★	★	★
OTE Group			★	★	★
Athenian Brewery					★
PepsiCo - Tasty		★		★	★
Novartis Hellas		★	★		★
Janssen		★		★	
MSD		★	★		
Hellenic Petroleum S.A.				★	★
Coca Cola 3E				★	★
DIAGEO Hellas S.A.					★
GEFYRA S.A.				★	★
Mamidoil Jetoil S.A.				★	★
Roche		★			
Evropaiki Pisti			★		
Neptune Lines			★		

★ DIAMOND award

★ PLATINUM award

★ GOLD award

★ SILVER award

★ BRONZE award

BEST PROGRESS PLATINUM award

BEST PROGRESS GOLD award

BEST PROGRESS SILVER award

BEST PROGRESS BRONZE award

Special distinction:

Environment
 Community
 Workplace
 Marketplace
 Best New Entry

Πίνακας 2.1. Αποτελέσματα αξιολόγησης

Πηγή: ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ (C.R.I.)

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ Ή ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ως εμπλεκόμενοι χαρακτηρίζονται πρόσωπα και ιδρύματα, εσωτερικά και εξωτερικά, στον οργανισμό που έχουν κάποια επένδυση σε αυτόν ή που έχουν κάποιου είδους εμπλοκή ή συμφέρον σε αυτόν ή που επηρεάζονται άμεσα από τις δραστηριότητες και λειτουργίες του.

Η ανάλυση των εμπλεκόμενων παραγόντων προσδιορίζει τρεις γενικές κατηγορίες, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως:

- ▶ εσωτερικοί εμπλεκόμενοι στον οργανισμό
- ▶ άμεσα εξωτερικοί εμπλεκόμενοι στον οργανισμό
- ▶ άλλοι εξωτερικοί εμπλεκόμενοι.

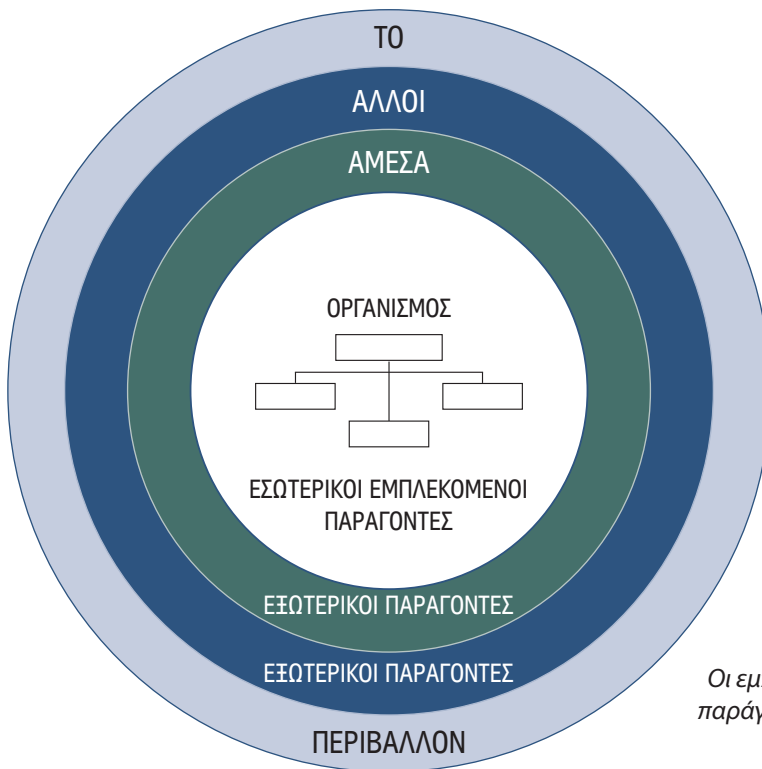
Στο σχήμα 2.1. απεικονίζονται αυτοί οι εμπλεκόμενοι εντός του περιβαλλοντικού πλαισίου τους. Οι εμπλεκόμενοι μπορούν, σε διαφορετικό βαθμό, να επιδρούν στη στρατηγική και τη διοίκηση του οργανισμού. Αναλυτικότερα, αυτοί είναι:

1. *Εσωτερικοί παράγοντες:* περιλαμβάνονται ο διευθύνων σύμβουλος (CEO) ή πρόεδρος, το Διοικητικό Συμβούλιο ή Συμβούλιο διευθυντών ή μέλη της οικογένειας και εμπλεκόμενοι που εργάζονται μέσα στην επιχείρηση. Αυτή η ομάδα εσωτερικών εμπλεκόμενων παραγόντων είναι ιδιοκτήτες ή ενεργούν εκ μέρους των ιδιοκτητών ή ως διαχειριστές των συμφερόντων και επενδύσεων των ιδιοκτητών.
2. *Άμεσα εξωτερικοί παράγοντες:* περιλαμβάνονται άτομα και θεσμικοί επενδυτές, τράπεζες, πιστωτές και άλλες πηγές χρηματοδότησης, πελάτες, εκπρόσωποι πελατών ή καταναλωτών, διανομείς και μεσάζοντες των καναλιών, προμηθευτές και μέρη της αξιακής αλυσίδας, συνδικαλιστικές οργανώσεις, οργανώσεις εργοδοτών, επιμελητήρια κ.λπ.
3. *Άλλοι εξωτερικοί παράγοντες:* περιλαμβάνονται επαγγελματικοί φορείς, ρυθμιστικοί οργανισμοί, ομάδες ειδικών συμφερόντων ή «πίεσης», η ευρύτερη κοινότητα εντός της οποίας λειτουργεί η επιχείρηση, εκλεγμένοι αντιπρόσωποι σε τοπικό ή περιφερειακό ή κυβερνητικό επίπεδο που μπορούν να επηρεάζουν τις ευρύτερες ρυθμιστικές και νομοθετικές διαδικασίες.

Το επιχειρησιακό μάνατζμεντ καθορίζει με σαφήνεια τις ευθύνες για την επίτευξη των βασικών εταιρικών στόχων και για την αποτελεσματική χρήση των πόρων που συνεισφέρουν οι οικονομικοί εμπλεκόμενοι παράγοντες. Αυτός είναι, άλλωστε, και ο πρωταρχικός σκοπός του.

Πρέπει επίσης να είναι σύμφωνο με τα πρότυπα λειτουργίας που προβλέπονται από το νόμο, όπως αυτά που αφορούν την υγεία και την ασφάλεια, τις πρακτικές απασχόλησης και την εμπορεύσιμη ποιότητα των αγαθών που πωλούνται.

Ωστόσο, το επιχειρησιακό μάνατζμεντ θα πρέπει να θεωρείται ότι έχει ευρύτε-



Σχήμα 2.1.
Οι εμπλεκόμενοι παράγοντες στον Οργανισμό

ρη κοινωνική ευθύνη ως προς το ότι οι στόχοι, οι πρακτικές και οι διαδικασίες του πρέπει να είναι σύμφωνες με την κουλτούρα και τις αξίες της ευρύτερης κοινωνίας της οποίας είναι μέρος. Αυτό σημαίνει ότι το μάντζιμντ πρέπει να αλληλεπιδρά με τους διάφορους εμπλεκόμενους, με τα συμφέροντα των οποίων έρχεται αντιμέτωπο, με υπεύθυνο και δεοντολογικά ηθικό τρόπο, απέχοντας από αμφισβητήσιμες πρακτικές.

ΗΘΙΚΗ

Για να γίνει πιο κατανοητό τι σημαίνει ηθική, δίνεται το εξής παράδειγμα για να προσδιορίσετε τη δική σας ηθική θέση: Περπατάτε στο δρόμο. Κοντά σας δεν υπάρχει κανένας και βλέπετε ένα πορτοφόλι, το σηκώνετε, το ανοίγετε και βλέπετε: α) ένα χαρτονόμισμα των €5, β) ένα χαρτονόμισμα των €20, γ) ένα χαρτονόμισμα των €50, δ) ένα χαρτονόμισμα των €100 και ε) δύο χαρτονομίσματα των €500.

- ▶ Τα κρατάτε; Ναι ή Όχι;
- ▶ Στο πορτοφόλι υπάρχει το όνομα και η διεύθυνση του ιδιοκτήτη. Παίζει αυτό κάποιο ρόλο για εσάς;
- ▶ Το όνομα που αναγράφεται ανήκει σε: α) ένα πλούσιο πρόσωπο, β) έναν



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17

Το μάνατζμεντ των μικρών νεοσύστατων επιχειρήσεων

Το κεφάλαιο αυτό:

- ▶ Αναλύει τι είναι επιχειρηματικότητα.
- ▶ Παρουσιάζει την επιχειρηματικότητα σήμερα.
- ▶ Αναφέρεται στον επιχειρηματία και αναλύει την επιχειρηματική του προσωπικότητα.
- ▶ Ορίζει ποια είναι η μικρή επιχείρηση.
- ▶ Αναφέρεται στην έναρξη μιας νεοσύστατης επιχείρησης.
- ▶ Αναφέρεται στη διοίκηση μιας αναπτυσσόμενης επιχείρησης.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ;

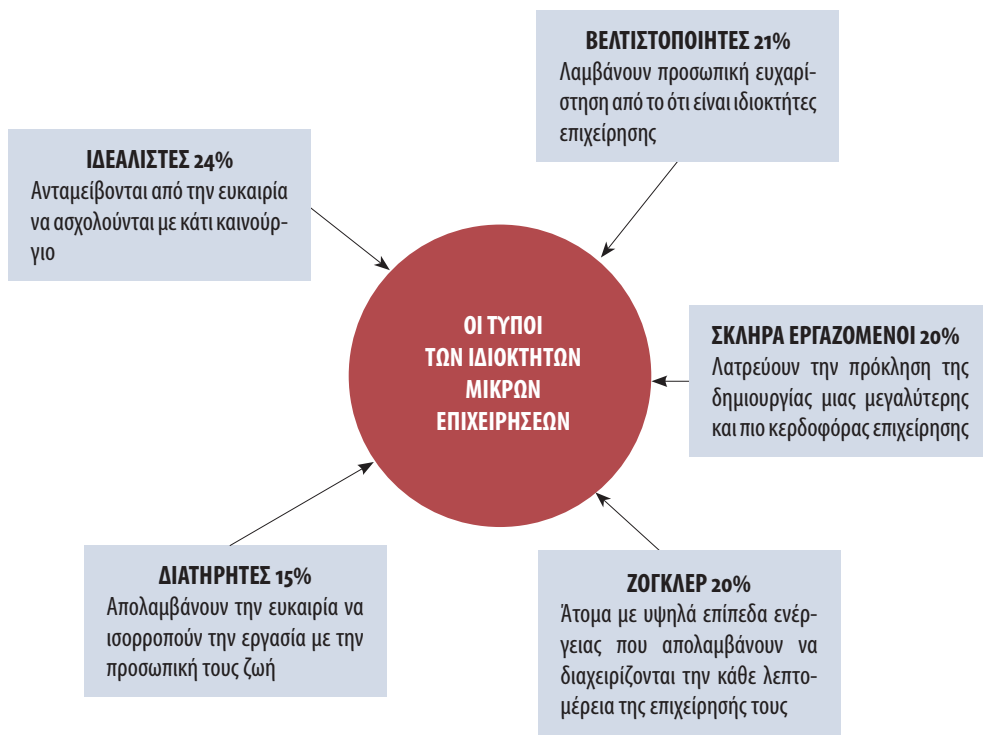
Η διαδικασία εκκίνησης και ανάπτυξης μιας νεοσύστατης επιχείρησης μπορεί να διαρκέσει σημαντικό χρονικό διάστημα. Οι αρχικές ιδέες των επιχειρήσεων χρειάζονται χρόνο για να διαμορφωθούν, να ερευνηθούν, να υπάρξει χρηματοδότηση και να βρεθούν εταίροι-επενδυτές, ενώ μπορούν να βελτιωθούν σημαντικά πριν από την εκκίνηση της επιχείρησης. Κάθε ίδρυση επιχείρησης είναι ένα μοναδικό γεγονός. Οι συνθήκες που συμβάλλουν στην επιτυχία είναι μη χειροπιαστές και μπορεί να διαφέρουν για κάθε μεμονωμένο επιχειρηματία. Συνεπώς, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή όταν συνιστώνται “οι δρόμοι που οδηγούν στην επιτυχία”. Κάτι που μπορεί να αποδώσει στην περίπτωση ενός επιχειρηματία, μπορεί να μην αποδώσει στην περίπτωση ενός άλλου. Όμως, πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση σχετικά με το μάνατζμεντ των μικρών νεοσύστατων επιχειρήσεων, αξίζει να αναφερθούμε στην επιχειρηματικότητα και στην προσωπικότητα του επιχειρηματία των νεοσύστατων αυτών επιχειρήσεων.

Τι είναι επιχειρηματικότητα;

Επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία έναρξης ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος, της οργάνωσης των απαραίτητων πόρων και της ανάληψης των σχετιζόμενων κινδύνων και ανταμοιβών. **Επιχειρηματίας** είναι αυτός που εμπλέκεται σε μια επιχείρηση. Ο επιχειρηματίας αναγνωρίζει μια βιώσιμη ιδέα για ένα επιχειρηματικό προϊόν ή υπηρεσία και την πραγματοποιεί. Αυτό σημαίνει ότι βρίσκει και συγκεντρώνει τους απαραίτητους πόρους – χρήματα, ανθρώπους, μηχανικό εξοπλισμό, τοποθεσία – για να ξεκινήσει το επιχειρηματικό εγχείρημα. Οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν επίσης τους κινδύνους και απολαμβάνουν τα οφέλη της επιχείρησης. Αναλαμβάνουν τους οικονομικούς και νομικούς κινδύνους της ιδιοκτησίας και εισπράττουν τα κέρδη της επιχείρησης.

Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες μπορεί να έχουν πολλά και διαφορετικά κίνητρα και να μετρούν τις ανταμοιβές με διάφορους τρόπους. Όπως φαίνεται στο *σχήμα 17.1.*, σύμφωνα με μια μελέτη οι ιδιοκτήτες των μικρών επιχειρήσεων κατατάσσονται σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες. Κάποιοι άνθρωποι είναι *ιδεολόγοι* και τους αρέσει η ιδέα να εργάζονται πάνω σε κάτι που είναι καινούργιο, δημιουργικό ή προσωπικά σημαντικό γι’ αυτούς. Οι *βελτιστοποιητές* ανταμείβονται από την προσωπική ικανοποίηση ότι είναι ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης. Στους επιχειρηματίες που ανήκουν στην κατηγορία *διατηρητές* αρέσει η ευκαιρία που τους δίνεται να ισορροπούν την εργασία με την προσωπική τους ζωή και συχνά δεν επιθυμούν την υπερβολική ανάπτυξη της επιχείρησής τους, ενώ οι *σκληρά εργαζόμενοι* απολαμβάνουν να αφιερώνουν πολλές ώρες για να δημιουργήσουν μια μεγαλύτερη, πιο κερδοφόρα επιχείρηση. Η κατηγορία *ζογκλέρ* περιλαμβάνει επιχειρηματίες που τους αρέσει η ευκαιρία που τους δίνει μια μικρή επιχείρηση να διαχειρίζονται τα πάντα μόνοι

τους. Είναι άτομα με υψηλά επίπεδα ενέργειας, που βρίσκουν ικανοποίηση με την πίεση της εξόφλησης λογαριασμών, της τήρησης προθεσμιών και των πληρωμών μισθοδοσίας.



Σχήμα 17.1. Οι πέντε τύποι των ιδιοκτητών μικρών επιχειρήσεων

Μερικές φορές οι άνθρωποι ξεκινούν τη δική τους επιχείρηση όταν εξαιτίας των περικοπών προσωπικού που κάνουν οι εταιρείες χάνουν τις δουλειές τους. Οι μαζικές απολύσεις από το 2010 αποτέλεσαν απλώς την ώθηση που χρειαζόνταν κάποιοι δυναμικοί επιχειρηματίες να ξεκινήσουν κάτι δικό τους.

Επίσης, πολλοί ειδικοί πιστεύουν ότι ο καλύτερος καιρός για την έναρξη μιας μικρής επιχείρησης είναι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Κατ' αρχάς, στην ύφεση παρουσιάζονται πολλές ευκαιρίες επειδή οι άνθρωποι επιδιώκουν να κάνουν πράγματα με μικρότερο κόστος και καλύτερους τρόπους. Το οικονομικό κλίμα δίνει επίσης στις νέες επιχειρήσεις τη δυνατότητα να προσλαμβάνουν ικανά άτομα, αναγκάζει τους επιχειρηματίες να περιορίζουν τα έξοδα και παρέχει το χρόνο που απαιτείται για να δημιουργήσουν κάτι που να έχει διαχρονική αξία παρά να αγωνίζονται να συμβαδίζουν με την ταχεία ανάπτυξη.

Πολλοί άνθρωποι θεωρούν ακόμη την επιχειρηματικότητα ως έναν τρόπο για να χρησιμοποιούν καλύτερα το χρόνο, το ταλέντο και την ενέργειά τους. Οι γυναίκες

και οι μειονότητες, για τις οποίες μερικές φορές οι ευκαιρίες ένταξης στον επιχειρηματικό κόσμο είναι περιορισμένες, θεωρούν συχνά την επιχειρηματικότητα ως τη μόνη τους επιλογή.

Η επιχειρηματικότητα σήμερα

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που σήμερα οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούν δυναμικό κομμάτι της οικονομίας. Μεταξύ αυτών είναι οι οικονομικές αλλαγές, η παγκοσμιοποίηση και ο αυξημένος ανταγωνισμός, οι προηγμένες τεχνολογίες και οι νέες εξειδικευμένες αγορές (βλ. σχήμα 17.2).



Σχήμα 17.2. Η επιχειρηματικότητα σήμερα

1. Οικονομικές αλλαγές: Η σύγχρονη οικονομία αποτελεί πρόσφορο έδαφος για τους επιχειρηματίες. Η οικονομία αλλάζει συνεχώς, προσφέροντας ευκαιρίες για νέες επιχειρήσεις.

2. Παγκοσμιοποίηση και αύξηση του ανταγωνισμού: Στην ταχέως μεταβαλλόμενη παγκόσμια αγορά, ακόμα και οι μεγαλύτερες εταιρείες δεν μπορούν πλέον να κυριαρχούν στις επιχειρήσεις τους. Η παγκοσμιοποίηση απαιτεί αλλαγή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν τρόπους να κάνουν τα πράγματα ταχύτερα, καλύτερα και λιγότερο δαπανηρά. Οι μεγάλες εταιρείες κάνουν περικοπές εξόδων αναθέτοντας τη δουλειά σε μικρότερες επιχειρήσεις ή ελεύθερους επαγγελματίες. Η παγκοσμιοποίηση και ο αυξημένος ανταγωνισμός δίνουν επίσης ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην ευελιξία και τη γρήγορη κάλυψη μιας ανάγκης της αγοράς που μπορούν να προσφέρουν οι μικρές επιχειρήσεις σε σχέση με τις τεράστιες εταιρείες με οικονομίες κλίμακας.

3. Τεχνολογία: Η ραγδαία πρόοδος και η πτώση των τιμών στην τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών προκάλεσαν την εμφάνιση εντελώς νέων βιομηχανιών, καθώς και τελείως νέων μεθόδων παραγωγής αγαθών και παροχής υπηρεσιών.

Σε αντίθεση με τις τεχνολογικές εξελίξεις του παρελθόντος, αυτές είναι δυνατόν να προσεγγίζουν οποιοδήποτε μεγέθους επιχείρηση. Η εκρηκτική ανάπτυξη του Διαδικτύου έχει δημιουργήσει τεράστιες ευκαιρίες για τους νέους επιχειρηματίες.

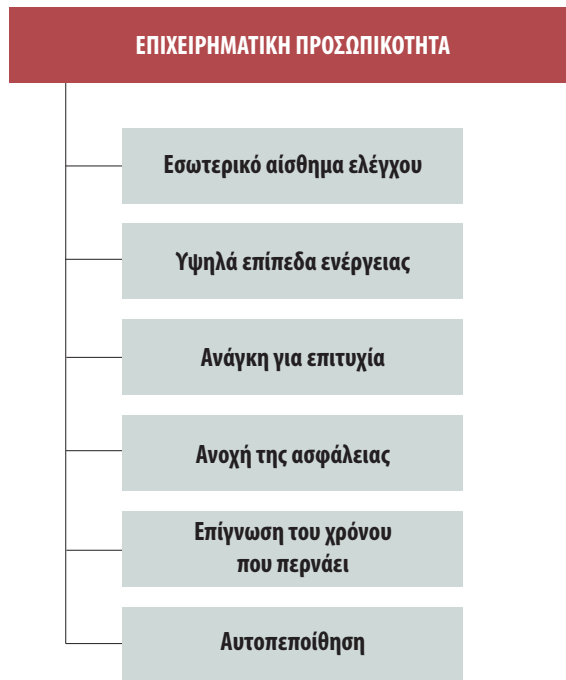
4. Νέες ευκαιρίες και νέες εξειδικευμένες αγορές: Οι σύγχρονοι επιχειρηματίες εκμεταλλεύονται την ευκαιρία να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς.

ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ

Επιχειρηματίες είναι οι ήρωες των ελληνικών επιχειρήσεων. Βασικά, ήταν επιχειρηματίες σχεδόν από πάντα. Οι επιχειρηματίες αυτοί είχαν πάντα ένα όραμα και με αυτό ξεκινούσαν. Συχνά είναι δυσαρεστημένοι από τις τρέχουσες δουλειές τους και ψάχνουν για μια ευκαιρία και προσπαθούν να βρουν τους πόρους για να υλοποιήσουν το επιχειρηματικό τους εγχείρημα. Ωστόσο, η εικόνα των επιχειρηματιών ως τολμηρών πρωτοπόρων είναι πέρα για πέρα ρομαντική. Όπως προέκυψε από κάποια έρευνα σχετική με τους επιχειρηματίες των ταχύτερα αναπτυσσόμενων εταιρειών της χώρας μας, οι επιχειρηματίες αυτοί χαρακτηρίζονται ως άνθρωποι σκληρά εργαζόμενοι, πρακτικοί και άριστα εξοικειωμένοι με την αγορά και την επιχείρησή τους.

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των επιχειρηματιών: Μια σειρά μελετών έχουν διερευνήσει τα προσωπικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών και πώς αυτοί διαφέρουν από τα επιτυχημένα διοικητικά στελέχη καθιερωμένων οργανισμών. Ορισμένοι ισχυρίζονται ότι γενικώς οι επιχειρηματίες θέλουν κάτι διαφορετικό από τη ζωή σε σχέση με αυτά που θέλουν οι παραδοσιακοί μάντζερ. Οι επιχειρηματίες φαίνεται να δίνουν μεγάλη σημασία στο να είναι ελεύθεροι να επιτύχουν και να μεγιστοποιούν το δυναμικό τους. Έχουν προσδιοριστεί περίπου 40 χαρακτηριστικά γνωρίσματα που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα, όμως τα 6 έχουν ιδιαίτερη σημασία (βλέπε σχήμα 17.3).

1. Εσωτερικό αίσθημα ελέγχου: Το έργο της έναρξης και διεύθυνσης μιας νέας επιχείρησης απαιτεί την ύπαρξη της πεποίθησης ότι μπορείτε να κάνετε τα πράγματα να λειτουργήσουν με τον τρόπο που εσείς θέλετε να λειτουργήσουν. Ο επιχειρηματίας, εκτός από το όραμα, πρέπει επίσης να είναι σε θέση να καταστρώνει σχέδια για να επιτύχει αυτό το όραμα και να πιστεύει ότι θα συμβεί. Το **εσωτερικό αίσθημα ελέγχου** είναι η πεποίθηση των ατόμων ότι το μέλλον τους είναι υπό τον έλεγχό τους και ότι οι εξωτερικές δυνάμεις έχουν ελάχιστη επιρροή. Για τους επιχειρηματίες, το μέλλον φαίνεται να βρίσκεται στα χέρια του ατόμου. Πολλοί άνθρωποι, ωστόσο, αισθάνονται ότι ο κόσμος είναι εξαιρετικά αβέβαιος και ότι δεν είναι σε θέση να κάνουν τα πράγματα να λειτουργήσουν με τον τρόπο που οι ίδιοι θέλουν.



Σχήμα 17.3. Τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών

Το **εξωτερικό αίσθημα ελέγχου** είναι η πεποίθηση των ατόμων ότι το μέλλον τους δεν βρίσκεται υπό τον έλεγχό τους, αλλά, αντίθετα, επηρεάζεται από εξωτερικές δυνάμεις. Οι επιχειρηματίες είναι άτομα που έχουν πειστεί ότι μπορούν να κάνουν τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας. Ως εκ τούτου, διαθέτουν το κίνητρο να κάνουν τα αναγκαία βήματα για να επιτύχουν το στόχο της ίδρυσης και διεύθυνσης μιας νέας επιχείρησης.

2. Υψηλά επίπεδα ενέργειας: Μια νεοσύστατη επιχείρηση απαιτεί τεράστια προσπάθεια. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες αναφέρουν αγώνα και δυσκολίες. Επιμένουν και εργάζονται απίστευτα σκληρά παρά τα τραύματα και τα εμπόδια. Μια έρευνα σε ιδιοκτήτες επιχειρήσεων αναφέρει ότι οι μισοί εργάζονταν 60 ή περισσότερες ώρες την εβδομάδα. Μια άλλη ανέφερε ότι οι επιχειρηματίες εργάζονταν πολλές ώρες, όμως πέραν των 70 ωρών τα οφέλη που αποκόμιζαν ήταν ελάχιστα. Τα στοιχεία στον *πίνακα 17.1* δείχνουν τα πορίσματα της έρευνας που διενήργησε η Εθνική Ομοσπονδία Ανεξάρτητων Επιχειρήσεων. Οι ιδιοκτήτες νέων επιχειρήσεων εργάζονται πολλές ώρες, με μόνο 23% να εργάζονται λιγότερες από 50 ώρες, ωράριο το οποίο πλησιάζει μια κανονική εργάσιμη εβδομάδα των μάντζερ εδραιωμένων επιχειρήσεων.

Ποσοστό (%) νέων επιχειρηματιών	23%	24%	28%	13%	12%
Ώρες εργασίας την εβδομάδα	Λιγότερες από 50	50-59	60-69	70-79	Πάνω από 80

Πίνακας 17.1. Ώρες εργασίας την εβδομάδα που αναφέρθηκαν από τους ιδιοκτήτες νέων επιχειρήσεων

3. Ανάγκη για επιτυχία: Μια άλλη ανθρώπινη ιδιότητα που συνδέεται στενά με την επιχειρηματικότητα είναι η **ανάγκη για επιτυχία**, βάσει της οποίας οι άνθρωποι υποκινούνται να διαπρέψουν και να επιλέξουν καταστάσεις στις οποίες είναι πιθανή η επιτυχία. Στα άτομα που έχουν την ανάγκη για υψηλά επιτεύγματα αρέσει να θέτουν δικούς τους στόχους, οι οποίοι είναι μέτριας δυσκολίας. Οι εύκολοι στόχοι δεν παρουσιάζουν καμία πρόκληση, ενώ οι εξωπραγματικά δύσκολοι στόχοι είναι αδύνατον να επιτευχθούν. Οι μέτριοι στόχοι είναι προκλητικοί και, όταν επιτευχθούν, προσφέρουν μεγάλη ικανοποίηση. Στα άτομα υψηλών επιδόσεων αρέσει, επίσης, να επιδιώκουν στόχους για τους οποίους λαμβάνουν σχόλια και αντιδράσεις για την επιτυχία τους.

4. Αυτοπεποίθηση: Οι άνθρωποι που δημιουργούν και διευθύνουν μια επιχείρηση πρέπει να ενεργούν αποφασιστικά. Χρειάζεται να έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους ώστε να διεκπεραιώνουν τις καθημερινές υποχρεώσεις της επιχείρησης. Πρέπει, προκειμένου να αισθάνονται σίγουροι για την ικανότητά τους να κερδίζουν τους πελάτες, να χειρίζονται τις τεχνικές λεπτομέρειες και να συμβάλλουν στην εξέλιξη της επιχείρησης. Οι επιχειρηματίες χαρακτηρίζονται, επίσης, από ένα γενικό αίσθημα εμπιστοσύνης ότι μπορούν να τα βγάλουν πέρα με οτιδήποτε προκύψει στο μέλλον – μπορούν να διαχειρίζονται σύνθετα, απρόβλεπτα προβλήματα αμέσως μόλις εμφανίζονται.

5. Επίγνωση του χρόνου που περνάει: Οι επιχειρηματίες έχουν την τάση να είναι ανυπόμονοι. Τους χαρακτηρίζει η αίσθηση του επειγόντος. Θέλουν τα πράγματα να προχωρούν σαν να μην υπάρχει αύριο. Θέλουν τα πράγματα να κινούνται αμέσως και σπανίως αναβάλλουν. Οι επιχειρηματίες αρπάζουν τη στιγμή.

6. Ανοχή της ασάφειας: Πολλοί άνθρωποι έχουν ανάγκη να εργάζονται σε συνθήκες που χαρακτηρίζονται από σαφή δομή, συγκεκριμένες οδηγίες και ολοκληρωμένες πληροφορίες. Η **ανοχή της ασάφειας** είναι το ψυχολογικό χαρακτηριστικό που επιτρέπει σε ένα άτομο να μην ενοχλείται από την αταξία και την αβεβαιότητα. Πρόκειται για ένα σημαντικό γνώρισμα, επειδή ελάχιστες καταστάσεις εμφανίζουν περισσότερη αβεβαιότητα από την έναρξη μιας νέας επιχείρησης. Λαμβάνονται αποφάσεις χωρίς να έχουν κατανοηθεί σαφώς οι επιλογές ή χωρίς τη βεβαιότητα για το ποια επιλογή θα πετύχει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18



Το μάνατζμεντ του Δημόσιου Τομέα

Ανδρέας Αλεξόπουλος

Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

Το κεφάλαιο αυτό:

- ▶ Αναλύει ποιο είναι το πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης και ποιες είναι οι ιδιαιτερότητές της.
- ▶ Αναφέρεται στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και αναλύει την “αρχή των τριών Ε”.
- ▶ Τονίζει τη σημασία της ενσωμάτωσης των τεχνολογικών πληροφοριών και επικοινωνιών στο πεδίο της Δημόσιας Διοίκησης.
- ▶ Αναφέρεται στην υφιστάμενη κατάσταση στον ελληνικό χώρο σχετικά με τη Δημόσια Διοίκηση.
- ▶ Κάνει μια συνοπτική παρουσίαση των συμπερασμάτων και αναφέρει τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η Δημόσια Διοίκηση.

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τις τελευταίες δεκαετίες, ιδιαιτέρως μετά το 1980, παρατηρείται, σε παγκόσμιο επίπεδο, μία ιδιαίτερα ρευστή και σύνθετη κατάσταση αναφορικά με την αποτελεσματική διαχείριση θεμάτων, που εντάσσονται στη δημόσια σφαίρα ενδιαφέροντος και τα οποία συνήθως, προκειμένου να αντιμετωπιστούν επαρκώς, απαιτούν την παρέμβαση είτε των κυβερνήσεων είτε της κοινωνίας ευρύτερα.

Στη διαμόρφωση του συγκεκριμένου περιβάλλοντος συνέβαλαν μία σειρά παραγόντων, οι οποίοι συνδέονται, κατά κύριο λόγο, με την παγκόσμια επικράτηση του μοντέλου της αγοράς και των έντονων συνθηκών παγκοσμιοποίησης που διαμορφώθηκαν, τόσο εξαιτίας της προαναφερθείσας επικράτησης, όσο και άλλων παραγόντων, όπως είναι η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, σε σημείο τέτοιο, ώστε πλέον στη διεθνή βιβλιογραφία να χαρακτηρίζεται ως τέταρτη βιομηχανική επανάσταση.

Παρ' όλα αυτά, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την απορρύθμιση, με βάση τις δυνατότητες που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες και ευρύτερα η κοινωνία της πληροφορίας, θέτουν εν αμφιβόλω την "εκμηδένιση του χώρου"¹ ως προς την επίτευξη ισόρροπης ανάπτυξης. Ένας αριθμός επιχειρήσεων οργανώνεται ολοένα και περισσότερο σε παγκόσμια κλίμακα κατά τρόπο μη συμμετρικό στο χώρο, με αποτέλεσμα ορισμένες περιοχές να είναι περισσότερο ενσωματωμένες στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό σύστημα και άλλες λιγότερο ή καθόλου.² Επιπλέον, μία σειρά ευρύτερων ζητημάτων, όπως η περιβαλλοντική καταστροφή, το δημογραφικό και οι μεταναστευτικές ροές, τα οποία συνδέονται άμεσα με όσα προαναφέρθηκαν, αποτελούν σημαντικές προκλήσεις για το σύγχρονο ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία καλείται να διασφαλίσει ένα υψηλό επίπεδο διαβίωσης των πολιτών. Σε συνδυασμό με τη συνεχή απαίτηση που παρατηρείται στις σύγχρονες κοινωνίες για ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες, δημιουργείται μία ιδιαίτερα σύνθετη κατάσταση και ένα σχετικά θολό τοπίο δράσης για τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.

Όπως διαπιστώνει και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε σχετική μελέτη,³ οι διοικήσεις των κρατών-μελών αντιμετωπίζουν επί του παρόντος μία τριπλή πρόκληση:

- i. να προσφέρουν με μικρότερη δαπάνη καλύτερες υπηρεσίες, προκειμένου να αντιμετωπίσουν κοινωνικές και επιχειρηματικές ανάγκες σε περιοδους αυστηρότερων προϋπολογισμών
- ii. να προσαρμόσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους στις δημογραφικές, τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές και
- iii. να συμβάλουν στη βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος μέσω λιγότερων αλλά πιο έξυπνων κανονισμών και καλύτερων υπηρεσιών προς στήριξη της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας.

Με κριτήριο την αποτελεσματική και ποιοτική διαχείριση των υποθέσεων δημόσιου ενδιαφέροντος, τα όρια του εύρους παρέμβασης των φορέων του κράτους και γενικότερα του πεδίου δράσης της Δημόσιας Διοίκησης γίνονται πλέον δυσδιάκριτα. Το συγκεκριμένο ζήτημα αποτυπώνεται ενδεικτικά και με την ανάδειξη άλλων μορφών στην παροχή υπηρεσιών δημόσιου ενδιαφέροντος, όπως συμβαίνει μέσω της ενδυνάμωσης του τρίτου τομέα ή αλλιώς της κοινωνικής οικονομίας, με φορείς, όπως οι ΜΚΟ ή άλλου τύπου κοινωνικές επιχειρήσεις ή οργανισμοί, στους οποίους πλέον δίνεται η δυνατότητα να παρέχουν υπηρεσίες που μέχρι προσφάτως αποτελούσαν αρμοδιότητα μόνο κρατικών οντοτήτων. Εάν μαζί με αυτές τις πιο πρόσφατες σχετικά πρακτικές συνυπολογιστούν αυτές που ήδη στην πλειοψηφία των ανεπτυγμένων χωρών έχουν υιοθετηθεί εδώ και τουλάχιστον τέσσερις δεκαετίες, με την υιοθέτηση των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και την εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα στην παροχή υπηρεσιών που, μέχρι πριν κάποια χρόνια, θεωρούνταν αμιγώς υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης, γίνεται αντιληπτό πόσο ρευστή είναι η κατάσταση.

Προκειμένου, καταρχάς, να επιχειρηθεί η οριοθέτηση του πεδίου δράσης της δημόσιας διοίκησης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διερευνηθεί ποιος είναι ο σύγχρονος ρόλος της. Ένας ρόλος ο οποίος δεν μπορεί να είναι στατικός, αφού η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης είναι αναπόσπαστη από τις κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις και ανάγκες κάθε χώρας. Απαραίτητο στοιχείο για την αποτελεσματική της λειτουργία αποτελεί η δυνατότητα προσαρμογής και μετασχηματισμού της στα δεδομένα της κάθε περιόδου. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην έκθεσή⁴ της σχετικά με την ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση, επιχειρώντας να προσδιορίσει τους βασικούς στόχους λειτουργίας της, αναφέρει ότι:

Η Δημόσια Διοίκηση αντιμετωπίζει τις ανάγκες της κοινωνίας και τις λειτουργίες που βασίζονται σε οργανωτικές δομές, διαδικασίες, ρόλους, σχέσεις, πολιτικές και προγράμματα. Συμβάλλει στη διαμόρφωση της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, της κοινωνικής συνοχής και της ανθρώπινης ευημερίας. Τέλος, επιδρά στο σχηματισμό κοινωνικής εμπιστοσύνης και διαμορφώνει τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία δημόσιας αξίας.

Την τελευταία δεκαετία και ιδιαιτέρως μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 που εξελίχθηκε σε μία βαθιά οικονομική κρίση, αλλά και κρίση αξιών για την πλειοψηφία των κρατών του δυτικού κόσμου, η Δημόσια Διοίκηση βρέθηκε στο στόχαστρο για μία σειρά από προβλήματα, τα οποία συνδέθηκαν με τον τρόπο λειτουργία της. Σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι σε όλες τις χώρες ο βαθμός των προαναφερθέντων προβλημάτων διαμορφώθηκε στο ίδιο επίπεδο. Παρ' όλα αυτά, αν επιχειρηθεί μία γενική αναφορά σε αυτά, τα σημαντικότερα εξ αυτών είναι η έλλειψη αποτελεσματικότητας, το έλλειμμα παραγωγικότητας, η σύνδεση με τη δημιουργία ελλειμμάτων, η σπατάλη των πόρων, η ύπαρξη διαφθοράς, η αδιαφάνεια κ.λπ.

Σε πολλές περιπτώσεις επιχειρήθηκαν εσπευσμένα, κάτω από το φόβο της διάγκωσης των ελλειμμάτων, διάφορες μεταρρυθμίσεις της Δημόσιας Διοίκησης σε

ολόκληρο τον ευρωπαϊκό χώρο, με στόχο την αντιμετώπιση των προαναφερθεισών παθογενειών, κυρίως στην κατεύθυνση της υιοθέτησης πρακτικών του Ιδιωτικού Τομέα, όπως αυτή εκφράζεται από τη θεωρία του Νέου Δημόσιου Management.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή⁵ αναγνωρίζει ότι πολλές πρωτοβουλίες μεταρρύθμισης σε ολόκληρη την Ευρώπη οδηγήθηκαν από τα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας προς τα κατώτερα. Αυτό είχε ως συνέπεια να παραμεληθεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας του. Τα στελέχη του Δημόσιου Τομέα δεν έχουν την αυτονομία για αλλαγές και δεν ενθαρρύνονται από την πολιτική ηγεσία στη μάθηση από την αποτυχία και την καινοτομία. Σε πολλές χώρες, η παρατεταμένη και εντατική φορμαλιστική αναδιάρθρωση οδήγησε σε γενική κόπωση των μεταρρυθμίσεων.

Σε κάθε περίπτωση και παρά τα σημαντικά κοινά στοιχεία που διαπιστώνονται μεταξύ των οργανισμών στους διαφορετικούς τομείς της οικονομίας αναφορικά με τη διοίκηση, είναι σημαντικό να διακρίνουμε κάποιες ιδιαιτερότητες στο Δημόσιο Τομέα. Σύμφωνα με τον Parsons,⁶ οι ιδιαιτερότητες αυτές αποτυπώνονται στον πίνακα 18.1.:

▶	Αντιμετωπίζει πιο πολύπλοκα και δυσεπίλυτα ζητήματα
▶	Συναντάει μεγαλύτερα εμπόδια κατά την εφαρμογή των αποφάσεών του
▶	Χρειάζεται μεγαλύτερη προσπάθεια για την εξασφάλιση ευκαιριών και δυνατοτήτων
▶	Ενδιαφέρεται περισσότερο για την αντιστάθμιση ή τη θεραπεία των αποτυχιών της αγοράς
▶	Μερικές από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει έχουν μεγαλύτερη συμβολική σημασία
▶	Βρίσκεται απέναντι σε αυστηρότερα όρια αφοσίωσης και νομιμότητας
▶	Έχει περισσότερες δυνατότητες δράσης σε περιπτώσεις κοινωνικών ανισοτήτων
▶	Πρέπει να επιδιώκει να δρα σύμφωνα με το δημόσιο συμφέρον
▶	Πρέπει να εξασφαλίζει ένα επίπεδο δημόσιας στήριξης σαφώς μεγαλύτερο από αυτό που είναι απαραίτητο σε μία ιδιωτική εταιρεία

Πίνακας 18.1. Οι ιδιαιτερότητες του Δημόσιου Τομέα

Τα παραπάνω στοιχεία ουσιαστικά αποτυπώνουν τους αυξημένους περιορισμούς και το σύνθετο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται η διοίκηση στο Δημόσιο Τομέα. Οι ιδιαιτερότητες αυτές διαμορφώνουν ένα πλέγμα πολυεπίπεδων προκλήσεων, στο οποίο η Δημόσια Διοίκηση καλείται να ανταποκριθεί. Σε αυτήν

την κατεύθυνση θεωρήθηκε ότι σημαντική συμβολή στη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης θα μπορούσε να έχει η εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, το οποίο αναλύεται στη συνέχεια.

ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στις δεκαετίες του 1980 και του 1990, κυριαρχούν και αναδεικνύονται, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων του δυτικού κόσμου, μεταρρυθμιστικές προσπάθειες με κύριο στοιχείο την προώθηση των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης ή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.). Ξεκινώντας από τις συντηρητικές κυβερνήσεις της Αγγλίας, οι συγκεκριμένες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες δίνουν έμφαση σε θέματα αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών από το κράτος και υιοθέτησης βασικών αρχών του Ιδιωτικού Τομέα σε πεδία όπως οι οργανωτικές μέθοδοι, η ποιότητα, οι εργασιακές σχέσεις, ο προγραμματισμός και ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι διαδικασίες μέτρησης και ποσοτικοποίησης, η δημοσιονομική διαχείριση. Το μοντέλο αυτό βρήκε απήχηση τόσο στη νεοφιλελεύθερη κυβέρνηση της Αμερικής, υπό τον τότε πρωθυπουργό Ronald Regan, όσο και σε χώρες όπως η Αυστραλία και η Ν. Ζηλανδία, και σταδιακά επεκτάθηκε σχεδόν σε ολόκληρο το δυτικό κόσμο.



Σχήμα 18.1.

Τα 3E στη Δημόσια Διοίκηση

Σύμφωνα με τους Exworth-Halford,⁷ κεντρική θέση των υποστηρικτών του Ν.Δ.Μ. αποτέλεσε το ότι η αποτελεσματικότητα του κράτους στην παροχή υπηρεσιών δεν είναι δυνατόν να υπολογισθεί, ούτε να σχεδιασθεί "ορθολογικά", έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το βέλτιστο αποτέλεσμα με τη χρήση όσο το δυνατόν λιγότερων πόρων. Προκειμένου να επιτευχθεί ένας τέτοιος στόχος, θα απαιτούνταν από το κράτος η υιοθέτηση ιδιωτικοοικονομικών τρόπων λειτουργίας. Την απορρύθμιση του κράτους στη συμβατική του μορφή θα έπρεπε να διαδεχθεί ένα "κράτος του μάνατζμεντ", ενώ συνολικά η Δημόσια Διοίκηση θα έπρεπε να ανακαθορίζεται από κριτήρια όπως η "αρχή των τριών E" (Economy, Effectiveness, Efficiency), δη-

λαδή της Οικονομίας, της Αποτελεσματικότητας και της Αποδοτικότητας, έννοιες οι οποίες αποτελούν και τον ακρογωνιαίο λίθο στη θεωρία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (Σχήμα 18.1).

Σύμφωνα με τον Keating,⁸ τα βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αποτυπώνονται στον *πίνακα 18.2.*:

▶	Η επικέντρωση στα αποτελέσματα με όρους αποτελεσματικότητας
▶	Η ποιότητα των υπηρεσιών και το ουσιαστικό όφελος των ωφελουμένων
▶	Το αποκεντρωμένο περιβάλλον μανάτζμεντ, το οποίο ανταποκρίνεται καλύτερα στις ευθύνες. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κατά τόπους και τα αποτελέσματα είναι άμεσα εμφανή στους πολίτες
▶	Μεγαλύτερη εστίαση στους πελάτες και πρόβλεψη για επιλογή πελατών μέσω της δημιουργίας ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μεταξύ των οργανώσεων του Δημόσιου Τομέα και των ανταγωνιστών
▶	Η ευελιξία για εύρεση πιο αποδοτικών και εναλλακτικών λύσεων που έχουν να κάνουν με τις δημόσιες προμήθειες και κανονισμούς
▶	Η λογοδοσία για τα αποτελέσματα και για τη θέσπιση δίκαιης διαδικασίας και όχι τη συμμόρφωση προς ένα συγκεκριμένο σύνολο κανόνων και τη σχετική μεταβολή από την αποφυγή λαθών

Πίνακας 18.2. Βασικότερα χαρακτηριστικά του Ν.Δ.Μ. κατά τον Keating

Με τον τρόπο αυτόν αναδείχθηκαν μία σειρά νέων πρακτικών, διά των οποίων δίνεται έμφαση στη μείωση των δαπανών παροχής υπηρεσιών μέσω της **εισαγωγής συνθηκών ανταγωνισμού** μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών, αλλά και άλλων μορφών παροχών σε πεδία, όπως η υγεία, η απασχόληση, η κοινωνική πρόνοια, η συλλογή και διαχείριση των απορριμμάτων, οι συγκατοικίες, η εκπαίδευση. Η παροχή των δημόσιων αυτών υπηρεσιών γίνεται συνήθως μέσω διαγωνισμών (competitive tendering), στους οποίους ανταγωνίζονται, με τους ίδιους όρους, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις τις δημόσιες υπηρεσίες. Βασική επιδίωξη είναι η μείωση του κόστους, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, αλλά και η παροχή περισσότερων επιλογών στους πολίτες.

Ιδιαίτερη κατηγορία αποτελούν οι συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (Σ.Δ.Ι.Τ.), με τις οποίες επιδιώκεται συνήθως ο επιμερισμός του επιχειρηματικού ρίσκου μεταξύ Δημοσίου και ιδιωτών και η άντληση χρηματοδοτικών πόρων για την κατασκευή υποδομών.

Οι Σ.Δ.Ι.Τ. θεωρούνται ότι προσφέρουν μια σειρά από πλεονεκτήματα όπως:

▶	εξοικονόμηση πόρων και προώθηση των επενδύσεων σε κοινωνικά αγαθά
▶	τεχνογνωσία
▶	ταχύτητα στην υλοποίηση πολιτικών

Σημαντικό στοιχείο στην ακαδημαϊκή συζήτηση αποτελεί η έμφαση που αποδίδεται στις Σ.Δ.Ι.Τ. για την παροχή υποδομών και υπηρεσιών σε περιόδους κρίσης.



Προϊστάμενος εξηγεί σε υπάλληλο του Υπουργείου Οικονομικών την εισαγωγή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα

Επίσης, αυτό το οποίο διαπιστώνεται σχετικά με τις συνθήκες της κρίσης είναι η ώθηση που έχει δώσει στη συνεργασία των τοπικών αρχών με εθελοντικές ή/και μη κυβερνητικές οργανώσεις για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, στην Αγγλία η σημερινή πολιτική ηγεσία της χώρας αναφέρεται στο όραμα του “the Big Society”, όραμα που άπτεται σειράς θεσμικών μεταρρυθμίσεων για τη δυνατότητα συμμετοχής των εθελοντών και των Μ.Κ.Ο. στην παροχή/διαχείριση τοπικών υπηρεσιών/υποδομών.⁹

Τέλος, μέσω της εφαρμογής των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, παρατηρείται μία μεταβολή των μέσων **συντονισμού, παρακολούθησης και ελέγχου**. Έμφαση δίνεται όχι αποκλειστικά στην τυπική νομιμότητα της δράσης, αλλά στη συγκεκριμενοποίηση των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων και προτεραιοτήτων.

Παρά τις όποιες θετικές διαπιστώσεις σχετικά με την εφαρμογή των αρχών και των πρακτικών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, όπως αναφέρει και ο Τσέκος,¹⁰ οι διαδικασίες εφαρμογής μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων αυτού του χαρακτήρα παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα. Αδυναμίες διαπιστώνονται στο επίπεδο του στρατηγικού προγραμματισμού και ανεπάρκειες στην υλοποίηση προγραμμάτων διοικητικών μεταρρυθμίσεων, ενώ οι μεταρρυθμίσεις αυτής της μορφής δεν εμπόδισαν την αναπαραγωγή κοινωνικά ανορθολογικών πρακτικών, όπως η πολιτικο-διοικητική διαφθορά. Σύμφωνα με τον ίδιο, τόσο από τα στοιχεία που προκύπτουν από την επιστημονική ανάλυση όσο και από την πρόσφατη διεθνή πραγματικότητα, προκύπτει πληθώρα παραδειγμάτων, στα οποία η ίδια η αγορά αιτείται συστηματικά τη συνδρομή των κρατικών δυνάμεων. Τα αιτήματα αυτά εκτείνονται σε μία σειρά πεδίων, όπως η ανάληψη μέρους του επιχειρηματικού ρίσκου, η δημιουργία δικτύου ασφαλείας για την διάσωση επιχειρήσεων σε κρίσιμους για την ανάπτυξη κλάδους και επιχειρήσεις, όπως π.χ. είδαμε πρόσφατα στον τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό τομέα, στην αυτοκινητοβιομηχανία κ.λπ., μέχρι την εμπλοκή των κρατικών μηχανισμών σε διαδικασίες πωλήσεων.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το τεχνολογικό πλαίσιο

Την περίοδο μετά το 1980, η οποία συνοδεύτηκε από την επικράτηση του φιλελευθερισμού και τη σταδιακή απόσυρση του κράτους από την επιχειρηματική δραστηριότητα, ενισχύθηκε η διαδικασία απελευθέρωσης των αγορών. Σε σημαντικό βαθμό, σε συνάρτηση με τη συγκεκριμένη εξέλιξη, ο κλάδος των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών αναπτύχθηκε ευρύτατα. Η διεύρυνση της παγκοσμιοποίησης αποτέλεσε τον ισχυρότερο προωθητικό παράγοντα. Τεράστιες