

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

-
- Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις – Ορισμοί
 - Η σημασία και ο ρόλος του Μάνατζμεντ
 - Το Μάνατζμεντ των μη κερδοσκοπικών/δημόσιων οργανισμών
-

Η σκηνή διαδραματίζεται στο γραφείο του Οικονομικού Διευθυντή μιας μεγάλης εταιρίας, νωρίς το πρωί της Δευτέρας. Ο κος Αθανασιάδης, υπεύθυνος του Οικονομικού Προγραμματισμού, έχει υποβάλει μια έκθεση στον οικονομικό Διευθυντή καθυστερημένα.

Διευθυντής: κε Αθανασιάδη, λυπάμαι αλλά η έκθεση που μου παραδίδετε δεν είναι έτσι όπως τη χρειαζόμαστε. Και γιατί δεν ήταν έτοιμη την προηγούμενη Παρασκευή;

Κ. Αθανασιάδης: Ο κ. Σπύρου δεν ήρθε στο γραφείο τη Δευτέρα, η καινούρια υπάλληλος, η δ. Μαύρου, δεν μπορεί ακόμη να αναλάβει υπεύθυνη εργασία, και όταν έριξα μια ματιά στο πρώτο σχέδιο που ετοίμασε ο κος Γρηγορίου ήταν εντελώς ακατανόητο και ήταν ήδη αργά. Ο κος Γεωργίου θα μπορούσε να το είχε δουλέψει, αλλά από μήνες είχε σχεδιάσει να φύγει για διακοπές και δεν μπορούσα να του ζητήσω να καθυστερήσει την αναχώρησή του. Ετσι, όσο και αν προσπαθήσαμε, και ένας Θεός ξέρει πόσο πιεστήκαμε γι' αυτήν την έκθεση, ήταν αδύνατο να τελειώσει νωρίτερα. Ετσι ασχολήθηκα μόνο εγώ το Σαββατοκύριακο. Δούλεψα σαν σκλάβος γι' αυτή την έκθεση και το μόνο που ακούω τώρα είναι ερωτήσεις γιατί δεν ήταν έτοιμη νωρίτερα. Μπορείτε να ρωτήσετε τον κο Παπαδάκη. Το Σάββατο έμεινα εδώ μέχρι τις οκτώ το βράδυ δουλεύοντας αυτή την έκθεση. Αλλωστε εσείς μας είπατε να την τελειώσουμε το συντομότερο. Δεν μας δώσατε συγκεκριμένη ημερομηνία. Ούτε μας δώσατε λεπτομερείς οδηγίες για το τι θέλετε να περιλαμβάνει ακριβώς.

Διευθυντής: κε Αθανασιάδη, ξέρω ότι δουλεύεις σκληρά. Ποτέ δε διανοήθηκα ότι κάνεις το αντίθετο. Ομως αυτή η αναφορά είναι μια δουλειά, όχι όπως ακριβώς την ήθελα, και επιπλέον δε θα έπρεπε να την κάνεις εσύ. Σου είχαμε αναθέσει αυτήν την εργασία εδώ και τρεις βδομάδες. Το συζητήσαμε πάλι μαζί πριν από δέκα μέρες με δική μου πρωτοβουλία. Σε αυτό το διάστημα καμιά φορά δεν είπες ότι συνάντησες δυσκολίες ή ότι δε θα ήταν έτοιμη εγκαίρως. Μέχρι που ήρθες την Παρασκευή το πρωί και μου ζήτησες παράταση, και τώρα μετά από μια βδομάδα βλέπω ότι έχει και πολλές αδυναμίες. Γιατί δεν μπορούμε όταν προγραμματίζουμε μια δουλειά να είμαστε σίγουροι ότι θα τελειώσει στην ώρα της; Δε θέλω να δουλεύεις σκληρά και με άγχος και δε θέλω επίσης να δουλεύετε υπερωριακά. Θέλω να οργανώσεις το τμήμα σου έτσι οι δουλιές να τελειώνουν όπως είναι προγραμματισμένες. Ας πάμε για φαγητό και το συζητάμε εκεί περισσότερο.

Κ. Αθανασιάδης: Δεν μπορώ να πάω για φαγητό. Δεν έχω χρόνο. Το γραφείο μου έχει μια στοίβα χαρτιά. Σίγουρα θα μείνω μέχρι τις οκτώ πάλι απόψε. Δεν ξέρετε πόση δουλειά περνάει από το τμήμα μου. Πρέπει να γυρίσω πίσω.

Ολοι θα συμφωνούσαν ότι αυτό που λείπει στην παραπάνω περίπτωση είναι η αποτελεσματική **ΔΙΟΙΚΗΣΗ** του έργου και της ομάδας του κου Αθανασιάδη. Ελειπε το **MANA-TZMENT**. Διότι δεν καθορίστηκε:

- Τι, πώς, πότε και ποιοι, θα ασχοληθούν με τη συγκεκριμένη έκθεση;
- Ποιοι άνθρωποι και υλικοί πόροι θα απασχοληθούν;
- Ποιες ενέργειες θα έπρεπε να γίνουν για να ολοκληρωθεί με επιτυχία η έκθεση;
- Πώς θα ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι;
- Ποιοι έλεγχοι θα έπρεπε να γίνουν για να προλάβουν λάθη στην πορεία;

Από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να σχηματίζουν ομάδες για να εκπληρώσουν στόχους που δεν μπορούσαν να επιτύχουν μόνοι τους, αντελήφθησαν ότι ήταν απαραίτητος ο συντονισμός των ατομικών τους προσπαθειών. Έτσι, τα άτομα που διοικούν μια επιχείρηση, ή είναι προϊστάμενοι σε μια δημόσια υπηρεσία, ή τα μέλη μιας κυβέρνησης, ή οι κοσμήτορες σε ένα Πανεπιστήμιο, ή οι διευθυντές σε ένα νοσοκομείο, ή οι ιδιοκτήτες εμπορικών καταστημάτων, ή ο προπονητής μιας ποδοσφαιρικής ομάδας, ή ο αρχηγός μιας προσκοπικής ομάδας, ακόμη και ο πατέρας ή η μητέρα, που είναι υπεύθυνοι για κάποιες δραστηριότητες της οικογένειάς τους, έχουν ένα βασικό κοινό καθήκον:

Να διοικήσουν το έργο και τα μέλη της ομάδας τους. Δηλαδή να εξασφαλίσουν ένα περιβάλλον, όπου η ομαδική προσπάθεια θα επιτυγχάνει τους κοινούς στόχους με τη συνεισφορά από όλους της μικρότερης αξίας υλικών αγαθών, χρόνου, κόπου, ακόμη και αρνητικών συναισθημάτων.

Η όποια δραστηριότητα που αποβλέπει στην ικανοποίηση των συλλογικών, οικονομικών, κοινωνικών αλλά και προσωπικών στόχων, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να **ΔΙΟΙΚΗΘΕΙ**.

1.1 Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις – Ορισμοί

Ο όρος Management έχει ταλαιπωρηθεί σε μεγάλο βαθμό στην ελληνικού του μετάφραση με όρους όπως «Οργάνωση και Διοίκηση», «Διεύθυνση», «Διαχείριση», «Διοικητική», αλλά τελικά έχει επικρατήσει ο όρος «Διοίκηση» ως η ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει όλες τις άλλες ερμηνείες που αφορούν στις επιμέρους λειτουργίες/στοιχεία της Διοίκησης. Πολλές φορές ο όρος Διοίκηση συναντάται και στην Ελληνικού του εκδοχή ως Μάνατζμεντ. Γι' αυτό και είναι χρήσιμη η προσφυγή στη Σημαντική, έναν κλάδο της γλωσσολογικής επιστήμης ο οποίος ασχολείται με τη σημασία των λέξεων. Υπό το φως της Σημαντικής, ο καθηγητής Σπ. Ζευγαρίδης επιχείρησε να διερευνήσει τις ρίζες της ορολογίας της Διοίκησης και τις σχέσεις των διεθνώς χρησιμοποιούμενων όρων με τους αντίστοιχους ελληνικούς. Έτσι, υπογραμμίζει ότι οι όροι *Management*, *Administration*, *Organization*, δεν μπορούν να μεταφραστούν σε καμιά άλλη γλώσσα χρησιμοποιώντας όρους που προϋπήρχαν και να εξακολουθούν ακόμα να αποδίδουν ό,τι αποδίδουν στην αγγλική (Ζευγαρίδης, 1972, σελ. 16). Η μεγαλύτερη σύγχυση γίνεται μεταξύ των όρων *Management* και *Administration*, διότι στην ελληνική γλώσσα πολλές φορές ο όρος «Διοίκηση» (*Management*) θεωρείται συνώνυμος με τον όρο «Διεύθυνση» (*Administration*).

Αν επιχειρήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό στη Διοίκηση-Μάνατζμεντ (θεωρούμε ότι οι όροι είναι συνώνυμοι), θα βρούμε πολλούς, οι οποίοι αποδίδουν βέβαια την κοινή έννοια, αλλά δίνουν έμφαση ο καθένας σε διαφορετικές δραστηριότητες της Διοίκησης. «Είναι δύσκολο να βρούμε έναν ορισμό ο οποίος θα ικανοποιεί πλήρως τόσο τους θεωρητικούς όσο και τους επαγγελματίες μάνατζερ» (DAWSON 1993, σελ. 5).

Η Διοίκηση-Μάνατζμεντ όπως παρακάτω θα αναλύσουμε, περιλαμβάνει ένα σύνολο λειτουργιών (*functions*) που περιγράφουν τη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών βάσει αρχών και αξιωμάτων της επιστήμης της Διοίκησης. Με αυτή τη σημασία η Διοίκηση είναι ευρύτερη έννοια της Διεύθυνσης, η οποία θεωρείται ως μία από τις λειτουργίες της Διοίκησης αναφερόμενη κυρίως στο «χειρισμό» του ανθρώπινου παράγοντα.

Ο όρος Μάνατζμεντ πολλές φορές αναφέρεται επίσης και στα άτομα ή ομάδες των ατόμων τα οποία διοικούν μια επιχείρηση-οργανισμό, ενώ το ουσιαστικό Μάνατζερ μεταφράζεται ως Διοικητικό Στέλεχος και παραπέμπει σε όλους τους τίτλους όπως π.χ. Διευθυντής, προϊστάμενος, εργοδηγός, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Για να παρακολουθήσουμε την εξέλιξη της έννοιας του Μάνατζμεντ αναφέρουμε παρακάτω ορισμούς που κατά καιρούς επικράτησαν:

«Μάνατζμεντ είναι η πρακτική του να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων» (Mary Parker Follett, 1979, American Management Association A.M.A.).

Ο ορισμός αυτός είναι ο πιο απλός που συναντούμε στη διεθνή βιβλιογραφία και εξηγεί ότι όσοι διοικούν οργανισμούς ασχολούνται με την ανάθεση σε άλλους του έργου που πρέπει να εκτελεστεί και όχι με την εκτέλεση του έργου από αυτούς τους ίδιους. Δηλαδή προετοιμάζονται και παρακολουθούν την επιτυχία των στόχων του οργανισμού και καθορίζουν ενέργειες που θα εκτελέσουν άλλοι.

Ένας άλλος ορισμός του Μάνατζμεντ είναι:

«Το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα» (Massie, 1979).

Εδώ, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στον έλεγχο και στην οργάνωση μιας ομάδας ανθρώπων, ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία των στόχων της. Δηλαδή να ισορροπήσουν αντιτιθέμενα συμφέροντα και πιέσεις μέσα στον οργανισμό, να επιτευχθεί μια σύμμετρη επιτυχία σε όλους τους στόχους τους και να εξασφαλιστεί η ελαχιστοποίηση της σπατάλης των πόρων και η μείωση των αντιθέσεων. Μάνατζμεντ, λοιπόν, είναι ο συντονισμός όλων των παραγωγικών πόρων (άψυχων και έμψυχων) για να επιτευχθούν ειδικά αποτελέσματα.

Στον ορισμό που ακολουθεί γίνεται πιο συγκεκριμένη η έννοια της διαδικασίας της Διοίκησης, ενώ προσδιορίζονται και τα στοιχεία-λειτουργίες της:

«Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου, οι προσπάθειες των μελών της οργάνωσης και των άλλων παραγωγικών πόρων, για την επιτυχία των καθορισμένων στόχων της οργάνωσης» (Stonner-Wahkel, 1986, σελ. 4).

Τα σημεία που χρειάζεται να ερμηνευθούν εδώ είναι:

- **Διαδικασία** είναι ο συστηματικός τρόπος επίτευξης των στόχων.
- **Προγραμματισμός** είναι η εκ των προτέρων οριοθέτηση των στόχων και ενεργειών.
- **Οργάνωση** είναι ο συντονισμός των ανθρώπινων και υλικών πόρων.
- **Ηγεσία** είναι η καθοδήγηση και επηρεασμός των υφιστάμενων- συνεργατών για να εκτελέσουν το συγκεκριμένο έργο.
- **Έλεγχος** είναι οι ενέργειες που βεβαιώνουν ότι ο οργανισμός οδηγείται στην κατεύθυνση των στόχων.

Ένας ακόμη ορισμός θεωρεί ότι το «Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, αλλά και των μελών του» (Montana –Charnov, 1993, σελ. 19).

Διοίκηση, λοιπόν, είναι μια σειρά λειτουργιών (της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου) με τις οποίες απασχολούνται τα διοικητικά στελέχη για να συντονίσουν την εργασία αυτών που εκτελούν, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι των οργανισμών. Οι στόχοι του οργανισμού και οι στόχοι των μελών του αντιμετωπίζονται ως ένα ενιαίο σύνολο. Αυτό σημαίνει ότι αναγνωρίζεται ιδιαίτερα η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών.

Η εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης στο Μάνατζμεντ, όπως σε επόμενο κεφάλαιο θα περιγράψουμε, αποτυπώθηκε και στους διάφορους ορισμούς όπου φαίνεται καθαρά η βασική προσέγγιση της κάθε σχολής. Σε άλλους ορισμούς αποσαφηνίζεται η διαφορά μεταξύ πρακτικής και επιστήμης, σε άλλους διακρίνουμε την έμφαση στον έλεγχο και την οργάνωση, σε άλλους η διοίκηση περιγράφεται ως διαδικασία και επισημαίνεται ο λειτουργικός χαρακτήρας της, ενώ σε άλλους αναγνωρίζεται η μεγάλη σημασία που χρειάζεται να δοθεί στον ανθρώπινο παράγοντα.

Ένας ορισμός που θεωρούμε ότι περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της Διοίκησης και ανταποκρίνεται στη σύγχρονη επιστημονική σκέψη, είναι ο ακόλουθος:

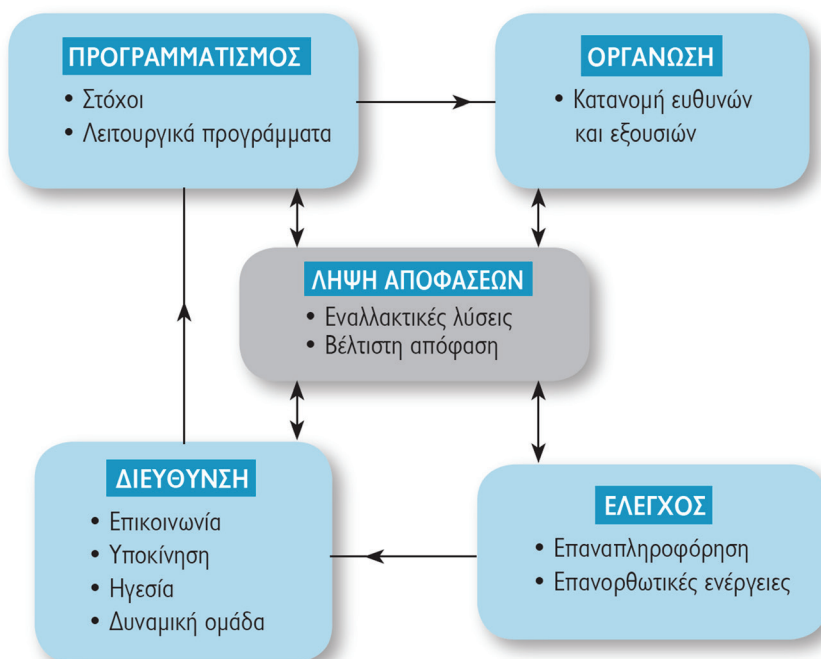
Διοίκηση – Μάνατζμεντ είναι η συνεχής, δυναμική διαδικασία της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην οικονομική προσπάθεια, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες όλων των συμμετεχόντων σ' αυτήν.

Τα σημεία που χρειάζεται να επισημανθούν είναι:

- **Συνεχής, δυναμική διαδικασία:** ο συστηματικός τρόπος επίτευξης των στόχων που διαρκώς ανανεώνεται λαμβάνοντας υπόψη τις διαχρονικές και δυναμικές εξελίξεις του περιβάλλοντος.
- **Λήψη αποφάσεων:** η λειτουργία που εμπλέκεται σε όλες τις άλλες και βοηθά στην επιλογή της βέλτιστης απόφασης μεταξύ άλλων εναλλακτικών.
- **Προγραμματισμός:** η λειτουργία που περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής του οικονομικού οργανισμού, την πρόβλεψη, την αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, τη διαμόρφωση των πολιτικών, τον καθορισμό των διαδικασιών και δράσεων και την

εκπόνηση των λειτουργικών προγραμμάτων.

- **Οργάνωση:** η λειτουργία που αναφέρεται στις διαδικασίες ανάθεσης ευθυνών και εξουσιών σε κάθε θέση εργασίας.
- **Διεύθυνση:** η λειτουργία που αναγνωρίζει την καίρια σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην λειτουργία των οργανισμών και ασχολείται με την παροχή κινήτρων, την ηγεσία, την επικοινωνία, τη δυναμική των ομάδων.
- **Έλεγχος:** η λειτουργία που δίνει έμφαση στην επαναπληροφόρηση (*feedback*) κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων σε όλα τα στάδια υλοποίησης όσων έχουν προγραμματισθεί.
- **Ικανοποίηση όλων των συμμετεχόντων:** διάφορες ομάδες από το εσωτερικό και από το εξωτερικό περιβάλλον των οικονομικών οργανισμών επηρεάζονται από τις αποφάσεις και ενέργειες των διοικήσεών τους, με αποτέλεσμα η ικανοποίηση των μελών τους να προσδιορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητά τους. Αυτές ονομάζονται ομάδες συμφερόντων (*stakeholders*) και διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές και περιλαμβάνουν: α) τους ιδιοκτήτες, τους εργαζόμενους, το διοικητικό συμβούλιο/ ανώτατα όργανα διοίκησης (εσωτερικές ομάδες συμφερόντων) και β) τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τους χρηματοδότες, τους διάφορους κοινωνικούς / πολιτιστικούς/συνδικαλιστικούς/πολιτικούς φορείς, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας (εξωτερικές ομάδες συμφερόντων). Το ενδιαφέρον της Διοίκησης για την ικανοποίηση των ομάδων συμφερόντων συνδέεται με την συστημική προσέγγιση (περισσότερα στο κεφ. 4.1.4.), σύμφωνα με την οποία οι εξωτερικές ομάδες συμφερόντων αποτελούν τις πηγές των εισροών, και των εκροών της επιχείρησης και παράλληλα οι σχέσεις αλληλεξάρτησης που αναπτύσσονται με τις εσωτερικές ομάδες συμφερόντων χρειάζεται να είναι ισορροπημένες.



Σχήμα 1.1 Η διοίκηση/μάνατζμεντ με τις λέξεις-κλειδιά της κάθε λειτουργίας

1.2 Η Σημασία και ο Ρόλος του Μάνατζμεντ

Η ανάπτυξη του Μάνατζμεντ αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικότερα γεγονότα του 20ου αιώνα, ενώ διαγράφονται νέες προκλήσεις και προοπτικές για τον σύγχρονο ρόλο του Μάνατζμεντ στο ασταθές παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον του 21ου αιώνα.

Στη διάρκεια του 20ου αιώνα, η Διοίκηση, το Μάνατζμεντ καθιερώθηκε σταδιακά σε όλα τα οικονομικά συστήματα χωρίς ιδιαίτερες αντιδράσεις. Ο καθηγητής-γκουρού του Μάνατζμεντ, Peter Drucker, στο βιβλίο του “The New Realities” (1990) γράφει:

«Η ανάπτυξη του Μάνατζμεντ μπορεί να είναι το βασικό γεγονός της εποχής μας. Σπάνια συνέβη ένας νέος βασικός θεσμός, μια νέα ηγετική τάξη, μια νέα κε-

ντρική λειτουργία, να αναδειχτεί τόσο γρήγορα, όσο το Μάνατζμεντ, από την αρχή του αιώνα. Σπάνια στην ανθρώπινη ιστορία ένας νέος θεσμός αποδείχτηκε απαραίτητος τόσο γρήγορα. Ακόμη σπανιότερα συμβαίνει ένας νέος θεσμός να καθιερωθεί με τόσο λίγη αντίδραση, με τόσο μικρή ανωμαλία, με τόσο λίγες διαμάχες. Ακόμη, ποτέ προηγουμένως ένας νέος θεσμός δεν κάλυψε ολόκληρο τον κόσμο όπως το Μάνατζμεντ, καταρρίπτοντας τα σύνορα φυλών και «πιστεύω», γλώσσας και παραδόσεων, στη διάρκεια της ζωής πολλών ανθρώπων που ακόμα βρίσκονται στη ζωή. Το Μάνατζμεντ που είναι το όργανο της κοινωνίας, το ειδικά επιφορτισμένο να καταστήσει παραγωγικά τα μέσα που διαθέτουμε, αντικατοπτρίζει το βασικό πνεύμα της νέας εποχής».

Στη «νέα εποχή», στον 21ο αιώνα, με τις μεγάλες ανατροπές στο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και επιστημονικό – τεχνολογικό περιβάλλον, το Μάνατζμεντ αναλαμβάνει νέους ρόλους στις επιχειρήσεις της νέας εποχής. Οι ρόλοι αυτοί βοηθούν στην προσαρμογή των επιχειρήσεων στην κοινωνία της πληροφορίας και της γνώσης, στην ολική ποιότητα, στην επιχειρησιακή ηθική, στις δυνάμεις του διανοητικού κεφαλαίου, στην επιδίωξη της καινοτομίας και ελαστικότητας, κ.ά. Το μάνατζμεντ είναι αυτό που θα αναπτύξει την οργανωσιακή κουλτούρα, θα διαμορφώσει και θα εδραιώσει τη θεμελιώδη ιδεολογία της κοινωνικής συνεισφοράς και θα συμβάλλει στην εξισορρόπηση της κοινωνικής και οικονομικής διάστασης των επιχειρήσεων, τονίζει ο Mintzberg (1994).

Η σημασία και ο ρόλος του Μάνατζμεντ πρέπει να αναζητηθεί σε όλα τα επίπεδα της οικονομικής ζωής: στις διεθνείς συναλλαγές, στην οικονομία κάθε χώρας, στη λειτουργία των οικονομικών οργανισμών, στο ατομικό βιοτικό επίπεδο. Το ίδιο το Μάνατζμεντ αποτελεί πρωταρχικό θεσμό της σημερινής μας κοινωνίας και υπάρχουν πολύ λίγες διαφορές ανάμεσα στο Μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, ενός εργατικού σωματείου, μιας κρατικής υπηρεσίας, ενός διεθνούς οργανισμού.

1.2.1 Η σημασία του Μάνατζμεντ για την οικονομία

Το γεγονός ότι το Μάνατζμεντ γρήγορα έγινε το κεντρικό πλουτοπαραγωγικό στοιχείο των αναπτυσσόμενων χωρών και η βασική ανάγκη των αναπτυσσόμενων χωρών, δείχνει τον σημαντικό ρόλο του στην οικονομία κάθε χώρας και στις διεθνείς σχέσεις.

Οι καθηγητές Farmer και Richman (1965) σημειώνουν ότι η διάκριση μεταξύ «βιομηχανικά αναπτυσσόμενων» και «υπό-ανάπτυξη» ή «υπανάπτυκτων» χωρών μπορεί να βασιστεί στη χρησιμοποίηση τεχνικών του Μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις των χωρών αυτών. Πιο συγκεκριμένα γράφουν: «θεωρούμε την οργανωτική και δι-

οικητική ως τη μοναδική κρισιμότερη κοινωνική δραστηριότητα σε σχέση με την οικονομική πρόοδο. Οι φυσικοί, οι οικονομικοί και οι ανθρώπινοι πόροι δεν είναι παρά παθητικά στοιχεία που θα πρέπει να συνδυαστούν και να συντονιστούν αποτελεσματικά μέσω μιας σωστής ενεργητικής διοίκησης, για να επιτύχει μια χώρα ένα ουσιαστικό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης. Μια χώρα μπορεί να έχει πολλούς φυσικούς και ανθρώπινους πόρους, άφθονο ειδικευμένο εργατικό δυναμικό και σημαντικά κεφάλαια, αλλά παρ' όλα αυτά να είναι σχετικά φτωχή, γιατί υπάρχουν πολύ λίγα ικανά διοικητικά στελέχη για να συνδυάσουν αποδοτικά αυτούς τους πόρους για την προαγωγή και διανομή ωφέλιμων αγαθών και υπηρεσιών.

Τη συμβολή του Μάνατζμεντ, εξάλλου, στην ανάπτυξη διεθνών οικονομικών σχέσεων και οικονομιών ισορροπίας επισημαίνει σε άρθρο της η διάσημη Αμερικανίδα κοινωνιολόγος Rosabeth Moss Kanter (1985) όπου έγραψε: «Το καλό Μάνατζμεντ αποτελεί την καλύτερη ελπίδα μας για παγκόσμια ειρήνη. Διότι το επιτακτικό καθήκον για ανάπτυξη ωθεί τους οργανισμούς πέρα από τα εθνικά σύνορα σε αναζήτηση καινούριων αγορών. Ο κόσμος γίνεται αλληλένδετος με μια αλληλουχία διατεμνόμενων εμπορικών σχέσεων, από την οποία τα συμφέροντα των μάνατζερ για την επιβίωση των πολυεθνικών τους επιχειρήσεων έχουν μεγαλύτερο βάρος από τα συμφέροντα των πολιτικών. Η ποιότητα της ζωής, η τεχνολογική πρόοδος και η παγκόσμια ειρήνη συναποτελούν προϊόντα του καλού Μάνατζμεντ».

Ο 21ος αιώνας αποτελεί μια νέα εποχή για το παγκόσμιο σύστημα προσφέροντας σημαντικές ευκαιρίες και δυνατότητες προόδου και ευημερίας αλλά και απειλές για οικονομικές, κοινωνικές και εθνικές ανισότητες, που αν αντιμετωπιστούν με συνέργειες μεταξύ των επιχειρήσεων και των χωρών στηριζόμενες σε βασικές αρχές και αξιώματα του σύγχρονου Μάνατζμεντ θα αμβλύνουν τις αρνητικές συνέπειες της παγκοσμιοποίησης.

Οι δυσμενείς οικονομικές συγκυρίες που εμφανίστηκαν στις αρχές του αιώνα που διανύουμε, αποτελούν πρόκληση για το Μάνατζμεντ τόσο των δημόσιων, όσο και των ιδιωτικών οργανισμών για να διαχειριστούν τους περιορισμένους πόρους τους και να συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξή τους. Σχετικές έρευνες για την ελληνική περίπτωση έχουν δείξει ότι η συμβολή του μάνατζμεντ στην άμβλυνση των επιπτώσεων της χρηματοπιστωτικής κρίσης και στην οικονομική ανάπτυξη είναι σημαντική. (Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος, 2011).

1.2.2 Η σημασία του Μάνατζμεντ στη λειτουργία των οικονομικών οργανισμών

Κάθε οικονομικός οργανισμός του ιδιωτικού ή του δημόσιου τομέα έχει μια αποστολή και ένα σύνολο στόχων που δικαιολογούν την οικονομική του δραστηριότητα

τα. Παράγει και διαθέτει στην αγορά υλικά ή άυλα αγαθά για να ικανοποιήσει τις ανθρώπινες ανάγκες, (οι οποίες είναι περιορισμένες σε αριθμό, αλλά απεριόριστες σε ένταση), επιλέγοντας και συνδυάζοντας παραγωγικούς συντελεστές (οι οποίοι είναι περιορισμένοι, λόγω της σπανιότητας των οικονομικών πόρων), με αντικειμενικό σκοπό την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος.

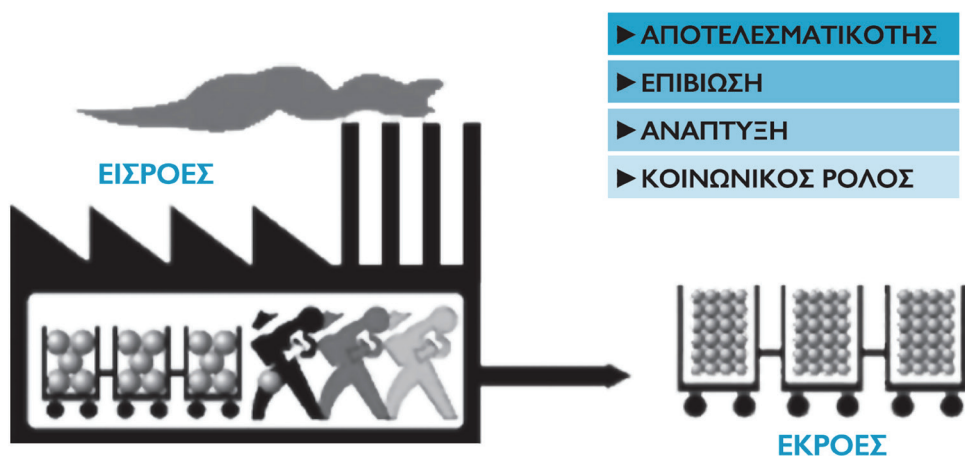
Το είδος όμως αυτό του βέλτιστου αποτελέσματος που επιχειρεί να επιτύχει ο οικονομικός οργανισμός ερμηνεύεται πολλές φορές με διαφορετικούς όρους από τους θεωρητικούς, επιχειρηματίες, στελέχη, πολιτικούς, όπως π.χ. μεγιστοποίηση του κέρδους, μεγιστοποίηση του όγκου των πωλήσεων, μεγιστοποίηση του μεριδίου της αγοράς, μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης (ως συνάρτηση της παρούσας αξίας των προσδοκώμενων μελλοντικών κερδών).

Η μεγιστοποίηση του κέρδους ως τελικός σκοπός των επιχειρήσεων έχει υποστεί πολλές κριτικές, διότι δεν διευκρινίζεται π.χ. σε ποια χρονική περίοδο (βραχυχρόνια / μακροχρόνια) και σε ποια μορφή αγοράς (ατελής ανταγωνισμός, μονοπωλιακός) θα επιδιώκεται αυτή η μεγιστοποίηση. Ακόμη και η έννοια του καθαρού κέρδους ή του οικονομικού πλεονάσματος ερμηνεύεται διαφορετικά από διάφορες θεωρίες, όπως η θεωρία της κεφαλαιουχικής συνεισφοράς (Smith, Ricardo, Mill), η θεωρία της οργανωτικότητας (Marshall, Clark), η θεωρία του κινδύνου εξαιτίας της αβεβαιότητας (Cantillon, Say, Knight), η θεωρία του μονοπωλίου, η θεωρία της καινοτόμου δράσης (Schumpeter) κ.ά. Έτσι, θεωρίες της Μικροοικονομικής ανάλυσης που αναφέρονται στην ανάλυση της γενικής και μερικής ισορροπίας, στις συναρτήσεις προσφοράς και ζήτησης, στη μεγιστοποίηση της συνάρτησης κέρδους, στην ελαχιστοποίηση της συνάρτησης κόστους κ.ά., ακόμη και η κλασική Θεωρία της Επιχείρησης (*Theory of the Firm*), βοηθούν στη διοίκηση των οικονομικών μονάδων, έχοντας κύριο προσανατολισμό τη μεγιστοποίηση του συνολικού οικονομικού κέρδους.

Ένας σημαντικός παράγοντας για την ερμηνεία του βέλτιστου αποτελέσματος έχει να κάνει με το ποιος ασκεί τη διοίκηση στον οικονομικό οργανισμό, δηλ. πώς αντιλαμβάνεται την έννοια του βέλτιστου αποτελέσματος αυτός/οί που παίρνουν αποφάσεις, τι σημαίνει βέλτιστο αποτέλεσμα και ποια τα στοιχεία που θα προσδιορίζουν το βέλτιστο αποτέλεσμα. Νεότερες Θεωρίες της Επιχειρηματικής Ανάλυσης (*Managerial Theories of the Firm*) όπως η μεγιστοποίηση των πωλήσεων (*sales maximization*), η μεγιστοποίηση της επιχειρηματικής ανάπτυξης (*growth maximization*), η μεγιστοποίηση της ωφέλειας ή χρησιμότητας (*utility maximization*) και οι Θεωρίες Συμπεριφοράς της Επιχείρησης (*Behavioral Theories of the Firm*) απομακρύνονται από το πρότυπο του ορθολογικού υπολογισμού της

βελτιστοποίησης, με την έννοια της επιδίωξης του μέγιστου συνολικού οικονομικού κέρδους ή της αξίας της επιχείρησης.

Εφόσον τα διοικητικά στελέχη, οι μάνατζερ λαμβάνουν αποφάσεις για την πορεία των σύγχρονων οικονομικών οργανισμών σε ένα αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον και αποδέχονται **την οικονομική και κοινωνική διάσταση** των επιχειρήσεων και τη δημιουργία αξίας για όλες τις ομάδες συμφερόντων (*stakeholders*), η επιδίωξη της μεγιστοποίησης του συνολικού οικονομικού κέρδους, αποτελεί ένα ανέφικτο βέλτιστο αποτέλεσμα. Στη θέση του αντικειμενικοί στόχοι όπως αύξηση πωλήσεων, αύξηση του μεριδίου αγοράς, υψηλή κερδοφορία, ικανοποίηση των εργαζομένων, συνδυασμοί των παραπάνω, θα μπορούσαν να συνθέσουν το επιδιωκόμενο βέλτιστο αποτέλεσμα. Ο νομπελίστας οικονομολόγος H. Simon (1978) αναφερόμενος σε αυτήν την προσέγγιση, της βελτιστοποίησης του αποτελέσματος της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών, εισάγει τον όρο «συμπεριφορά επιχειρηματικής ικανοποίησης». Με αυτή την έννοια, **η επιβίωση, η αποτελεσματικότητα, η ανάπτυξη, η αναγνώριση του κοινωνικού ρόλου, είναι σκοποί τους οποίους επιδιώκει να εκπληρώσει κάθε σύγχρονος οικονομικός οργανισμός, και όχι αναγκαστικά η μεγιστοποίηση του συνολικού οικονομικού κέρδους ή της αξίας** (σχήμα 1.2).



Σχήμα 1.2 Σκοποί λειτουργίας των οικονομικών οργανισμών

Η αποτελεσματικότητα και η ανάπτυξη κάθε οικονομικού οργανισμού είναι σκοποί που αποτελούν προτεραιότητες στη δράση του και γίνονται πιο συγκεκριμένοι, όταν καθορίζονται στόχοι όπως π.χ. η αύξηση της αποδοτικότητας του κύκλου εργασιών, της αποδοτικότητας του κεφαλαίου, της κερδοφορίας, των πωλήσεων, της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, της μείωσης της ρύπανσης του περιβάλλοντος κ.ά. **Η αποτελεσματικότητα ενός οικονομικού οργανισμού εκτιμάται από την επιτυχία των στόχων του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών και των κοινωνικών στόχων του.** Έννοιες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα (*effectiveness*) είναι η παραγωγικότητα (*productivity*) και η αποδοτικότητα (*efficiency*). Η παραγωγικότητα εκφράζει την σχέση της ποσοτικής και ποιοτικής εργασιακής απόδοσης με τους παραγωγικούς πόρους που χρησιμοποιήθηκαν σε μια οικονομική μονάδα. Η **αποδοτικότητα** δηλώνει τη συμβολή των παραγωγικών πόρων στη δημιουργία κέρδους κατά την επιχειρησιακή λειτουργία της οικονομικής μονάδας.

Οι σχέσεις που συνδέουν την αποτελεσματικότητα, την ανάπτυξη και την εκπλήρωση του κοινωνικού ρόλου των επιχειρήσεων, περιγράφεται στη συνέχεια. Με δεδομένο ότι πρωταρχικό μέλημα για κάθε οικονομική μονάδα αποτελεί η επιβίωσή της, η μακροζωία και η ανάπτυξή της συνδέονται με την εκπλήρωση των οικονομικών και κοινωνικών της στόχων, δηλ. με την αποτελεσματικότητά της. Κάθε οικονομική μονάδα δεν σκοπεύει απλώς στην επίτευξη ικανοποιητικών κερδών που θα της εξασφαλίσουν την επιβίωση και ανάπτυξή της, αλλά επιδιώκει **μακροχρόνια** και τη μεγιστοποίηση του συνολικού οικονομικού κέρδους ή της αξίας της. Σύμφωνα με σύγχρονες απόψεις, η μεγιστοποίηση των κερδών για μια επιχείρηση σημαίνει ότι επιδιώκει την υψηλότερη απόδοση των κεφαλαίων της ή των παραγωγικών πόρων που απασχολεί, μέσα σε μια σειρά ετών, και όχι την επίτευξη του υψηλότερου απόλυτου κέρδους σε βραχυχρόνιο διάστημα. Έτσι εξηγείται ότι τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού πολλές φορές αποφασίζουν την αποδοχή ενός «ικανοποιητικού ρυθμού κερδοφορίας» αντί του μέγιστου δυνατού ρυθμού της ορθολογικής και ανταγωνιστικά παραγωγικής βέλτιστης κερδοφορίας, π.χ. θυσιάζονται τα κέρδη τη μια χρονιά προκειμένου να επιτευχθούν υψηλότερα συνολικά κέρδη τα επόμενα χρόνια. Διότι γνωρίζουν ότι ένας οργανισμός δε θα επιζήσει για μακρό χρονικό διάστημα, εάν δεν επιτύχει τους οικονομικούς του στόχους και παράλληλα δεν επωμισθεί και τον κοινωνικό του ρόλο.

Οι οικονομικοί οργανισμοί κάθε είδους χρησιμοποιούν παραγωγικούς πόρους με συστηματικό τρόπο, προκειμένου να επιτύχουν τους οικονομικούς και κοινωνικούς σκοπούς τους. **Η λειτουργία των οργανισμών** επηρεάζεται από παράγοντες και δυνάμεις που ανήκουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους. Το εσωτε-

ρικό περιβάλλον αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι και οι διάφοροι άλλοι οικονομικοί και φυσικοί παραγωγικοί συντελεστές που χρησιμοποιούνται μέσα στο πλαίσιο των αποφάσεων των ανθρώπων. Είναι δηλαδή οι μεταβλητές που βρίσκονται κάτω από τον άμεσο έλεγχο των οργανισμών. Οι εξωτερικοί παράγοντες (εξωτερικό περιβάλλον) που επηρεάζουν την επιτυχία των στόχων των οργανισμών είναι οι κυβερνητικές πολιτικές, οι απαιτήσεις των καταναλωτών, οι ενέργειες των ανταγωνιστών, οι αποφάσεις των χρηματοδοτών, η διαθέσιμη εργατική δύναμη, η νομοθεσία, οι εξελίξεις της τεχνολογίας, η αρμονική συνεργασία με προμηθευτές κ.ά. δηλαδή μεταβλητές που επιδρούν αποφασιστικά στη λειτουργία των οργανισμών και δεν βρίσκονται κάτω από τον άμεσο έλεγχό τους. (περισσότερα στο κεφάλαιο 3.)



Σχήμα 1.3 Ο οικονομικός οργανισμός ως ανοικτό σύστημα

Στο πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης της Διοίκησης (βλέπε § 4.1.4) ο οικονομικός οργανισμός θεωρείται ως ένα ανοικτό σύστημα, με την έννοια ότι είναι ένα σύνολο στοιχείων (παραγωγικών πόρων) που βρίσκονται σε μια δυναμική

αλληλεξάρτηση μεταξύ τους αλλά και μεταξύ των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Για να επιτευχθούν οι στόχοι των οικονομικών οργανισμών πρέπει να συνεργαστούν τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου το παραγόμενο αποτέλεσμα να είναι αυτό που επιδιώκεται, ενώ παράλληλα θα εκπληρώνεται η βασική οικονομική αρχή, που θέλει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα με τη μικρότερη θυσία. Αν θεωρήσουμε λοιπόν τον οικονομικό οργανισμό ένα ανοικτό σύστημα όπου οι **εισροές** του προερχόμενες από το εξωτερικό του περιβάλλον (ανθρώπινοι, οικονομικοί, τεχνολογικοί, φυσικοί πόροι) μετατρέπονται μέσα από μια **διαδικασία μεταποίησης** (εφοδιασμό, παραγωγή, διάθεση, χρηματοοικονομικά, χειρισμός ανθρώπων) σε **εκροές** (προϊόντα, υπηρεσίες, απόβλητα, φήμη) προσφερόμενες πάλι στο εξωτερικό περιβάλλον, γίνεται φανερή η ανάγκη της διοίκησης των ανάλογων προσπαθειών (σχήμα 1.3).

Η Διοίκηση-Μάνατζμεντ, αποβλέπει στον αποτελεσματικό συντονισμό όλων των ενεργειών που αφορούν στη μεταποίηση των εισροών σε εκροές, καθώς και στην πρόβλεψη και τον επηρεασμό των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Η λειτουργία του οικονομικού οργανισμού θα είναι αποτελεσματική κατά μία άποψη, εφόσον η αξία των εκροών του θα είναι μεγαλύτερη ή ίση από την αξία των εισροών. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να λειτουργήσει ο οικονομικός οργανισμός ορθολογικά, δηλαδή να διοικηθεί υπακούοντας στη **βασική οικονομική αρχή**. Η επιδίωξη του «μεγαλύτερου αποτελέσματος με τη μικρότερη θυσία» θα αναφέρεται σε ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία όπως για παράδειγμα υψηλές εισπράξεις, αύξηση μεριδίου της αγοράς, ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εργασία τους, βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής τους, μείωση των αντιθέσεων στην εργασία, ασφαλείς συνθήκες εργασίας, μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος, άμβλυνση των προβλημάτων από την εντατικοποίηση της εργασίας κ.ά.

Κατά συνέπεια, ένας οικονομικός οργανισμός θα λειτουργήσει αποτελεσματικά, αν διοικηθεί έτσι ώστε να επιτύχει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα (υψηλά κέρδη, υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, κοινωνική ανταπόκριση κ.ά.) με τη μικρότερη θυσία (ελάχιστο κόστος, μείωση της σπατάλης υλικών, ελάχιστη ρύπανση περιβάλλοντος, μείωση των αντιθέσεων στην εργασία κ.ά.).

Η ευθύνη για την αποτελεσματική λειτουργία των οικονομικών οργανισμών αναλαμβάνεται από τα διοικητικά στελέχη τα οποία διοικούν τον μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές, με σκοπό τη δημιουργία θετικών ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων τόσο για την οικονομική μονάδα όσο και για το κοινωνικό σύνολο.

Η Διοίκηση-Μάνατζμεντ συνεπώς ενός οικονομικού οργανισμού, περιλαμβάνει ενέργειες όπως η λήψη ορθολογικών αποφάσεων, ο προγραμματισμός και η οργάν-

νωση του έργου που θα εκτελεστεί, η διεύθυνση των ανθρώπων που θα εκτελέσουν το έργο και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων όλων των παραπάνω προσπαθειών.

Οι ενέργειες ή τα στοιχεία αυτά της διοίκησης, ή αλλιώς, οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ, θα εξασφαλίσουν ένα ευνοϊκό εσωτερικό περιβάλλον, για να λειτουργήσει η οικονομική μονάδα έτσι ώστε να χρησιμοποιεί τους κατάλληλους πόρους από το εξωτερικό της περιβάλλον και να προσφέρει σε αυτό τις εκροές της επιτυχάνοντάς τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους της.

1.2.3 Η Σημασία του Μάνατζμεντ για την Κοινωνία – Εταιρική Υπευθυνότητα

Ο Πρόεδρος των Η.Π.Α. Τζων Φ. Κέννεντυ στα μέσα της δεκαετίας του '60 έλεγε: «ο ρόλος του Μάνατζμεντ στην κοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την πρόοδο του ανθρώπου. Το Μάνατζμεντ χρησιμοποιείται για την κάλυψη μιας μεγάλης ανάγκης της εποχής μας: της βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου όλων των λαών, με τη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των ειδικών μέσων».

Κάθε ανθρώπινη οικονομική δραστηριότητα στηρίζεται στη λογική του **βέλτιστου αποτελέσματος**, σύμφωνα με τις αρχές της Νεοκλασικής Οικονομικής Σχολής. Αυτό σημαίνει ότι τόσο οι καταναλωτές όσο και οι παραγωγοί αγαθών και υπηρεσιών, εφόσον δρουν ορθολογικά, επιδιώκουν το βέλτιστο αποτέλεσμα της **μεγιστοποίησης της ικανοποίησής τους** από την κατανάλωση ή την παραγωγή αγαθών, με τους περιορισμούς των πόρων που διαθέτουν και των συνθηκών της αγοράς. Επιπλέον η νέα φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την πελατοκεντρική της προσέγγιση, όπως σε επόμενα κεφάλαια παρουσιάζεται, δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών των οικονομικών οργανισμών, δηλ. στην ικανοποίηση όχι μόνον αυτών που καταναλώνουν τα προϊόντα και υπηρεσίες τους (εξωτερικοί πελάτες) αλλά και των εργαζόμενων σε αυτούς (εσωτερικοί πελάτες).

Οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνία γενικότερα και στο ατομικό βιοτικό επίπεδο ειδικότερα, από τη συνεχή προσπάθεια των επιχειρήσεων για ανάπτυξη και κυριαρχία τους, απασχόλησαν θεωρητικά και πρακτικά επιστήμονες και επαγγελματίες μάνατζερ, ώστε να προχωρήσουν πλέον σε δράσεις που αναγνωρίζουν τον κοινωνικό ρόλο τους. Ο Peter Drucker στο βιβλίο του *Tasks, Responsibilities, Practices* (1974) επισημαίνει οκτώ τομείς όπου οι σαφείς στόχοι είναι ζωτικής σημασίας: «μάρκετινγκ, καινοτομία, ανθρωποκεντρική οργάνωση, οικονομικοί πόροι, φυσικοί πόροι, παραγωγικότητα, κοινωνική υπευθυνότητα, απαιτήσεις κέρδους».

Η σύγχρονη αντίληψη στο Μάνατζμεντ αναγνωρίζοντας την ευθύνη που έχουν οι οικονομικοί οργανισμοί στην κοινωνία τους προτρέπει να την εκδηλώσουν με

τρόπους όπως η εκπλήρωση της κοινωνικής τους υποχρέωσης, ή της κοινωνικής τους ευθύνης ή ακόμη και με την κοινωνική τους απόκριση. (Naylor, 2004, Pivato et al. 2008, Tenbrunsel, 2008). Στο σχήμα 1.4 εμφανίζονται οι τρεις προσεγγίσεις του κοινωνικού ρόλου των οργανισμών: η κοινωνική υποχρέωση, η κοινωνική ευθύνη και η κοινωνική απόκριση.



Σχήμα 1.4 Ο κοινωνικός ρόλος των οικονομικών οργανισμών

Σύμφωνα με την **προσέγγιση της κοινωνικής υποχρέωσης των οργανισμών**, οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν τον κοινωνικό τους ρόλο έστω και αν υπακούν μόνο στις υποχρεώσεις που επιβάλλει η νομοθεσία σχετικά με τα θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος, όπως οι νόμοι για τον περιορισμό της μόλυνσης, την υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας, την αποφυγή του αθέμιτου ανταγωνισμού κ.ά. Αυτή την υποχρέωση των επιχειρήσεων να μην παραβιάζουν κοινωνικούς κανόνες στην προσπάθεια μεγιστοποίησης των κερδών τους και να συμμορφώνονται με τις νόμιμες μόνον κοινωνικές υποχρεώσεις τους, υποστηρίζει ο Νομπελίστας οικονομολόγος Milton Friedman ο οποίος και στηρίζει τη σχολή του Νεοφιλελευθερισμού, τη Σχολή του Σικάγου.

Η **προσέγγιση της κοινωνικής ευθύνης** των οργανισμών δέχεται ως κοινωνικά ευαισθητοποιημένες τις επιχειρήσεις που, πέραν των νόμιμων κοινωνικών τους υποχρεώσεων, συμμετέχουν στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων και ανα-

λαμβάνουν έργα που ωφελούν το κοινωνικό σύνολο, αρκεί να μη θίγεται η οικονομική τους ευημερία και ανάπτυξη. Οι οργανισμοί δηλαδή που εκπληρώνουν την κοινωνική τους ευθύνη επιτυγχάνουν τους οικονομικούς τους στόχους, συμβάλλοντας ταυτόχρονα θετικά στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων που άμεσα σχετίζονται με τη λειτουργία τους.

Όταν οι οικονομικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν προληπτικά τα μελλοντικά κοινωνικά προβλήματα που έμμεσα ακόμη σχετίζονται με τη λειτουργία τους, τότε παράλληλα με την επιδίωξη των οικονομικών τους στόχων θεωρείται ότι ανταποκρίνονται κοινωνικά. Είναι η **προσέγγιση της κοινωνικής απόκρισης** που υποστηρίζεται από τον Keith Davis, η οποία εκτιμά ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να δείχνουν κοινωνική απόκριση και να αξιοποιούν τη δύναμή τους βελτιώνοντας την κοινωνία, επειδή έχουν κοινωνική δύναμη και στηρίζουν την ύπαρξή τους στο κοινωνικό σύνολο.

Ζητήματα στα οποία συνήθως οι επιχειρήσεις εκφράζουν την **εταιρική τους υπευθυνότητα** είναι:

- **Εργασιακές σχέσεις:** ανταμοιβές οικονομικές και ηθικές, όροι απασχόλησης, συνθήκες εργασίας, υγιεινή και ασφάλεια, εκπαίδευση και ανάπτυξη, στήριξη ευάλωτων ομάδων απασχολούμενων κ.ά.
- **Οικολογική συμπεριφορά:** προστασία περιβάλλοντος, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, έλεγχος αποβλήτων, ανακύκλωση, κ.ά.
- **Παραγωγική διαδικασία:** μέθοδοι, μέσα παραγωγής, κτιριακός ηλεκτρομηχανολογικός εξοπλισμός, διεργασίες παραγωγικής επεξεργασίας κ.ά.
- **Μάρκετινγκ:** μέθοδοι, μέσα προώθησης πωλήσεων, διαφήμιση, εξυπηρέτηση πελατών και μετά την πώληση, κ.ά.
- **Κοινωνικές σχέσεις:** φιλανθρωπικές δραστηριότητες, χορηγίες, δωρεές, βραβεία, υποτροφίες, κ.ά.

Η πρόθεση της διοίκησης ενός οργανισμού (κερδοσκοπικού ή μη κερδοσκοπικού), να επιδείξει την κοινωνική του ευαισθησία αποτυπώνεται στον κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας (*business ethics code*) που πιθανόν να έχει εκπονήσει, δηλ. στις αρχές, κανόνες συμπεριφοράς, πρακτικές διοίκησης, που περιλαμβάνονται στην οργανωσιακή του κουλτούρα, υποστηρίζουν την αποστολή του και καθορίζει την εταιρική διακυβέρνηση.

Το ενδιαφέρον της ακαδημαϊκής κοινότητας αλλά και των επιχειρηματιών για την ανάληψη δράσεων εταιρικής υπευθυνότητας είναι έντονο τόσο στο παγκόσμιο περιβάλλον, όσο και στην Ελλάδα, από τα μέσα σχεδόν του 20ου αιώνα. Στα πανεπιστήμια διδάσκονται μαθήματα «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» και γενικότερα

«Διοικητικής ή Επιχειρησιακής Ηθικής» (*Managerial / Business Ethics*), στα οποία δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην επικράτηση βασικών αξιών που σχετίζονται κύρια στον ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό του Μάνατζμεντ, όπως, κοινωνική ευθύνη, ολική ποιότητα, ικανοποίηση των εργαζόμενων, ικανοποίηση του πελάτη, αφοσίωση, ποιότητα εργασιακής ζωής, οργανωσιακή ανάπτυξη και ανάπτυξη προσωπικού κ.ά. Επίσης μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων αναλαμβάνουν δραστηριότητες εκδλώνοντας την εταιρική τους υπευθυνότητα, δημοσιεύουν Απολογισμούς Εταιρικής Υπευθυνότητας, ιδρύονται δίκτυα που πληροφορούν για ανάλογες δράσεις (π.χ. το Ευρωπαϊκό δίκτυο *eurocharity*, www.eurocharity.org) και γενικά προωθείται ενεργά η αντίληψη των κοινωνικών και ποιοτικών στόχων, πέραν των οικονομικών που χρειάζεται να επιδιώκουν οι οικονομικοί οργανισμοί. Βέβαια υπάρχει και η αρνητική κριτική των δράσεων αυτών των επιχειρήσεων που ανασύρει τα κρυμμένα οφέλη που αποκομίζουν από την ανάληψη του κοινωνικού τους ρόλου, όπως οι φοροαπαλλαγές, η ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης με ανάλογες επιπτώσεις στα κέρδη της, κ.ά. η οποία όμως κριτική δεν θα πρέπει να παραβλέπει και να υποβαθμίζει τα τελικά αποτελέσματα στην βελτίωση του ατομικού βιοτικού επιπέδου.

Είναι προφανές ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί με οποιονδήποτε από τους παραπάνω τρόπους και αν εκπληρώνουν τον κοινωνικό τους ρόλο, συμβάλλουν σε κάποιο βαθμό στην ατομική και κοινωνική ευημερία, στην άμβλυνση των προβλημάτων που προκαλεί η αλόγιστη συχνά ανάπτυξή τους και γενικότερα προάγουν τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των λαών, την διατήρηση οικονομικών, περιβαλλοντικών, κοινωνικών, πολιτιστικών ισορροπιών.

1.3 Το Μάνατζμεντ των μη Κερδοσκοπικών και των Δημόσιων Οργανισμών

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι αυτοί που έχουν ως αποστολή να προσφέρουν υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο χωρίς να διανέμουν κέρδη σε ιδιοκτήτες (Anthony, Young 1988).

Ο ορισμός αυτός δίνει έμφαση στη βασική διαφορά που υπάρχει μεταξύ των κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών, δηλαδή στο ότι το Μάνατζμεντ στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς στοχεύει στη διανομή κερδών σε ιδιοκτήτες, ενώ στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς το πλεόνασμα που πιθανόν να δημιουργηθεί δεν διανέμεται αλλά χρησιμοποιείται για την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος.

Στην περίπτωση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών η αποτελεσματικότητά τους είναι δυνατόν να εκτιμηθεί με το κατά πόσο αυτοί συμβάλουν στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, ενώ η εφαρμογή της βασικής οικονομικής αρχής η οποία καθορίζει την ορθολογική λήψη αποφάσεων είναι, ή θα έπρεπε να είναι, βασικό χαρακτηριστικό της διοίκησης που ασκείται. Αυτό σημαίνει ότι το μέγιστο αποτέλεσμα (η ωφέλεια δηλαδή που αποκτά το κοινωνικό σύνολο) και το ελάχιστο κόστος (που επιβαρύνει επίσης το κοινωνικό σύνολο) θα πρέπει να επιτυγχάνονται με την εφαρμογή των βασικών αρχών και σύγχρονων πρακτικών της Επιστήμης της Διοίκησης και όχι με βάση τις κομματικές πελατειακές σχέσεις των εκάστοτε κυβερνητικών στελεχών.

Μία μεγάλη δυσκολία στη διοίκηση των μη κερδοσκοπικών ή και των δημόσιων οργανισμών είναι «η αδυναμία της εκτίμησης του κέρδους», όπως γίνεται στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι ο ρόλος του Μάνατζμεντ σ' αυτούς είναι υποβαθμισμένος. Απεναντίας, είναι ίσως περισσότερο δύσκολο να επιδιώκονται αποτελέσματα αξιολογούμενα με κριτήρια που μετρούν την ελαχιστοποίηση του κόστους, απ' ό,τι με κριτήρια που μετρούν τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Και αυτό, γιατί η αποδοτικότητα στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς εκτιμάται από τη σχέση της αξίας των εισροών και των εκροών, και από το ύψος του πλεονάσματος που απομένει, ενώ στους δημόσιους οργανισμούς δεν είναι εφικτό τις περισσότερες φορές κάτι τέτοιο. Επιπλέον, πολύ δύσκολα μπορεί να εκτιμηθεί η μεταβολή της κοινωνικής ωφέλειας που προσφέρει ο δημόσιος οργανισμός εξαιτίας της αύξησης π.χ. της δαπάνης χρηματικών πόρων για το σκοπό αυτό.

Ο ρόλος του Μάνατζμεντ στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι ακόμη περισσότερο σημαντικός, κύρια, επειδή αυτοί διαθέτουν περιορισμένους πόρους τους οποίους πρέπει να αξιοποιήσουν, με αυξημένη ευθύνη προς το κοινωνικό σύνολο στο οποίο ανήκουν, για να ικανοποιήσουν κατ' αυτόν τον τρόπο τις απεριόριστες ανάγκες των πολιτών.

Οι αποφάσεις και οι χειρισμοί που κάνουν τα στελέχη τους αφορούν κύρια στη συμπίεση του κόστους λειτουργίας, την ελαχιστοποίηση του κόστους γενικότερα, και όχι τη μεγιστοποίηση του κέρδους, όπως συνήθως συμβαίνει στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αντ' αυτού επιδιώκεται η μεγιστοποίηση του κοινωνικού οφέλους. Με αυτή την έννοια, ο ρόλος του Μάνατζμεντ των δημόσιων οργανισμών είναι περισσότερο κοινωνικός και λιγότερο οικονομικός, χωρίς όμως αυτό να μειώνει τη σπουδαιότητα των εφαρμογών της Επιστήμης της Διοίκησης στους οργανισμούς αυτούς.

Το ερώτημα που ανακύπτει όμως είναι: «Είναι δυνατόν να εφαρμοστούν οι αρχές του Μάνατζμεντ των ιδιωτικών επιχειρήσεων στη Διοίκηση των μη-κερδοσκοπικών οργανισμών, στη Διοίκηση των Δημόσιων οργανισμών;» Τόσο οι θεωρητικοί,

όσο και οι επαγγελματίες μάνατζερ πιστεύουν ότι οι αρχές και τεχνικές της Διοίκησης είναι εφαρμόσιμες σε οποιαδήποτε οργάνωση, επειδή όλες αποσκοπούν στη βέλτιστη χρησιμοποίηση των περιορισμένων πόρων της για την πραγματοποίηση άμεσα ή έμμεσα καθορισμένων στόχων.

Στη δεκαετία του 1960 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής εμφανίζονται νέου τύπου Πανεπιστημιακές σχολές, με αποκλειστική κατεύθυνση στο Δημόσιο Μάνατζμεντ, όπου διδάσκονται οι τεχνικές διοίκησης, πολύ λιγότερο δέσμιες στα νομικο-τεχνοκρατικά κατεστημένα των αντίστοιχων σχολών στις χώρες της Ευρώπης. Έτσι, αναδεικνύεται το Δημόσιο Μάνατζμεντ ως αυτόνομος κλάδος που δέχεται τις βασικές αρχές, αξιώματα, κανόνες, τεχνικές και μεθόδους της Επιστήμης της Διοίκησης, τις προσαρμόζει όμως στις συνθήκες του Δημόσιου τομέα. Σχετικές έρευνες προτείνουν τρόπους για την βελτίωση των στάσεων των δημόσιων μάνατζερ απέναντι στις αλλαγές, για την διοίκηση της πολυπλοκότητας του δημόσιου τομέα, για την υιοθέτηση πρακτικών του ιδιωτικού Μάνατζμεντ οι οποίες θα μπορούν να λειτουργήσουν και στον δημόσιο τομέα (Dopson-Stewart 1990).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα σε όλες τις χώρες της Ευρώπης έχει προκαλέσει πολλά ερωτηματικά. Σε πολλές χώρες οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα δαπανηροί, αναποτελεσματικοί, αδύναμοι να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Έχουν αποτύχει σε μεγάλο βαθμό να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πολιτών και να λειτουργήσουν με βάση τα ορθολογικά κριτήρια. Η διοίκησή τους αποσκοπεί πλέον στον εκσυγχρονισμό και την αναδιοργάνωσή τους, απαιτεί την υιοθέτηση σύγχρονων τεχνικών Μάνατζμεντ σε αντικατάσταση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, την αποκέντρωση των εξουσιών, την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

Τα ίδια χαρακτηριστικά παρατηρούνται και στην Ελληνική πραγματικότητα, με εμφανέστερα τα συμπτώματα της αναποτελεσματικότητας στις Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας (ΔΕΚΟ). Μια σειρά μέτρων εξυγίανσης επιχειρούνται δι-αρκώς με βασικό μοχλό εκσυγχρονισμού την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης. Διαφαίνεται πλέον καθαρά, ο κρίσιμος ρόλος των διοικητικών στελεχών και η καθοριστική συμβολή της Επιστήμης της Διοίκησης στη διοίκηση των μη-κερδοσκοπικών οργανισμών.

1.3.1 Δημόσια Διοίκηση – Νέα Δημόσια Διοίκηση

Επιμελήθηκε από τον διδάκτορα Ναόυμ Μυλωνά

Κάθε κυβέρνηση θεσμοθετεί το σύστημα των κανόνων δικαίου, υπερασπίζεται τη δικαιοσύνη και διαφυλάττει την κοινωνική οργάνωση. Επίσης προστατεύει τα ατο-

μικά δικαιώματα και ελευθερίες, παρέχει ασφάλεια και σταθερότητα και παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τη χώρα. Τέλος, παρέχει δημόσια αγαθά και διορθώνει προβλήματα που προκύπτουν από την αγορά και για τα οποία η τελευταία δεν είναι σε θέση να τα διορθώσει (Pyne, 2009). Ο δημόσιος τομέας (*public sector*) αποτελείται από μια σειρά κυβερνητικών οργανισμών, οι οποίοι θεωρητικά ανήκουν και ελέγχονται από τους πολίτες.

Ο όρος δημόσια διοίκηση είναι μια πτυχή του ευρύτερου όρους της διοίκησης, είναι το είδος της διοίκησης που λειτουργεί σε ένα συγκεκριμένο πολιτικό σκηνικό. Είναι το μέσο με το οποίο εκτελούνται οι πολιτικές αποφάσεις που λαμβάνονται από τους πολιτικούς. Ένας ορισμός για τη δημόσια διοίκηση είναι αυτός του Erwin Schwella (2004, σελ. 2): «*Η Δημόσια διοίκηση ορίζεται ως το σύστημα των δομών και διαδικασιών που λειτουργεί σε μια συγκεκριμένη κοινωνία ως περιβάλλον, έχοντας ως στόχο να διευκολύνει το σχηματισμό της κατάλληλης κυβερνητικής πολιτικής και την αποδοτική άσκηση της διαμορφωμένης πολιτικής*».

Η Δημόσια διοίκηση διαφοροποιείται από την ιδιωτική διοίκηση κυρίως για τους ακόλουθους δύο λόγους: α) το δημόσιο συμφέρον είναι διαφορετικό από το ιδιωτικό συμφέρον, β) οι δημόσιοι αξιωματούχοι, επειδή κατέχουν κυρίαρχη εξουσία του κράτους, λογοδοτούν απαραίτητα στους δημοκρατικούς θεσμούς και όχι σε κάποια ειδική ομάδα συμφερόντων (Lynn, 2001). Η σημασία της δημόσιας διοίκησης επηρεάζεται από την κυρίαρχη πολιτική φιλοσοφία της κάθε χώρας. Για παράδειγμα, στις ΗΠΑ ο ιδιωτικός τομέας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αμερικανική οικονομία και κοινωνία, ενώ ο δημόσιος τομέας εξαρτάται εν πολλοίς από τον ιδιωτικό για την παροχή των αγαθών και των υπηρεσιών. Αντίθετα, στην Ινδία, ο δημόσιος τομέας αναδεικνύεται αργά ως κυρίαρχος τομέας στο πλαίσιο της μικτής οικονομίας (Bhattacharya, 1987).

Για πολλά χρόνια η δημόσια διοίκηση στηρίχθηκε στο θεωρητικό μοντέλο της γραφειοκρατίας (*Bureaucracy*) του Max Weber και στο μοντέλο του πολιτικού ελέγχου του Woodrow Wilson. Ο Weber διακρίνοντας τρία είδη εξουσιών, τη χαρισματική, την παραδοσιακή και την ορθολογική/νομική, υποστήριξε ότι η τελευταία είναι η πιο αποδοτική και αυτή αποτέλεσε τη βάση της θεωρίας της γραφειοκρατίας.

Η πιο σημαντική αλλαγή που εισήγαγε η βεμπεριανή γραφειοκρατία είναι η απρόσωπη, τυπική διοίκηση, η οποία βασίζεται σε κανόνες και αρχεία και στην πίστη της συνέχειας του κράτους. Αντίθετα, ο Wilson, ο οποίος διετέλεσε πολλά χρόνια καθηγητής στο πανεπιστήμιο Princeton πριν γίνει πρόεδρος των ΗΠΑ, υποστήριξε ότι πρέπει να υπάρχει αυστηρός διαχωρισμός των πολιτικών από τη δημόσια διοίκηση για την εξασφάλιση της συνέχειας, της σταθερότητας και της ουδετερότητας

μέσα στον δημόσιο τομέα. Αυτό θα επιτυγχάνεται με την αξιοκρατική πρόσληψη και προαγωγή των δημοσίων λειτουργών και τη μονιμότητά τους στις θέσεις εργασίας, προκειμένου να προστατεύονται από τις εναλλαγές των πολιτικών κομμάτων στην εξουσία. Στην αντίθετη περίπτωση κατά την οποία οι διοικήσεις των δημοσίων οργανισμών διορίζονται με πολιτικό τρόπο ή συνεχίζουν το έργο τους με τον τρόπο που επιβάλλεται από την κομματική οργάνωση που προέρχονται, τα αποτελέσματα θα είναι η διαφθορά, οι πελατειακές σχέσεις, η λήψη μη ορθών αποφάσεων προς το συλλογικό συμφέρον. Για πολλά χρόνια, οι παραπάνω αρχές αποτέλεσαν το υπόβαθρο του παραδοσιακού μοντέλου της δημόσιας διοίκησης στις περισσότερες χώρες της Δύσης.

Στη δεκαετία του 1970, εμφανίζεται στις αναπτυγμένες χώρες μια αυξανόμενη έντασης κριτική προς το παραπάνω παραδοσιακό μοντέλο της δημόσιας διοίκησης. Οι κύριοι λόγοι αυτής της κριτικής ήταν τρεις:

Πρώτον, το μοντέλο του πολιτικού ελέγχου ήταν ανεπαρκές και μη λογικό γιατί ποτέ δεν εφαρμόστηκε όπως είχε θεωρητικά διατυπωθεί.

Δεύτερον, η θεωρία της γραφειοκρατίας δεν είχε πείσει ότι οδηγεί στην αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα, όπως ο Weber πίστευε. Αντίθετα, η ακαμψία, η ορθολογικότητα, ο νομικισμός και η αυστηρή ιεραρχία δημιουργούσαν πολλές φορές προβλήματα στη δημοκρατία.

Τρίτον, τα συντηρητικά κόμματα κατηγορούσαν τη γραφειοκρατία ως παράγοντα που αφενός περιορίζει την ελευθερία του ατόμου να συμπεριφέρεται ως ορθολογικό ον και αφετέρου καθιστούσε το δημόσιο τομέα λιγότερο ανταγωνιστικό σε σχέση με την αγορά (Hughes, 1998).

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, σε πολλές χώρες του ΟΟΣΑ εκδηλώθηκε μια κίνηση προς τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (*New Public Management*) με κύριο σκοπό την αύξηση της λογοδοσίας και της διαφάνειας του δημόσιου τομέα προς τους πολίτες. Μερικές από τις αλλαγές που έφερε η Νέα Δημόσια Διοίκηση ήταν (Hood, 1995):

- Ο διαχωρισμός των δημοσίων οργανισμών σε αυτοδιοικήτες «εταιρικές» μονάδες για διαφορετικά αντικείμενα του δημοσίου τομέα.
- Ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός τόσο μεταξύ των οργανισμών του δημοσίου τομέα όσο και μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών.
- Η χρήση των πρακτικών και των εργαλείων του μάνατζμεντ που είναι ευρέως διανεμημένες στον ιδιωτικό τομέα.
- Περιορισμούς στη σπατάλη και τη χρήση των πόρων και αναζήτηση εναλλακτι-

κών, λιγότερο δαπανηρών, τρόπων παροχής υπηρεσιών και απεγκλωβισμός από την «θεσμική συνέχεια».

- Αντικατάσταση των στελεχών του δημοσίου από μάνατζερ που αποδεσμεύονται από την εφαρμογή γραφειοκρατικών συστημάτων και την πιστή τήρηση των κανόνων της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας.
- Εφαρμογή μετρήσιμων προτύπων απόδοσης για την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών.

Οι παραπάνω αλλαγές δεν έλαβαν χώρα με την ίδια ένταση σε όλες τις χώρες του ΟΟΣΑ λόγω της διαφορετικής τους κουλτούρας. Οι χώρες που υιοθέτησαν ευκολότερα τις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης ήταν η Σουηδία, ο Καναδάς, η Νέα Ζηλανδία, η Αυστραλία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Κάποιες χώρες όπως η Γαλλία, η Δανία, η Ολλανδία, η Νορβηγία και η Ιρλανδία παρουσίασαν μόνο σχετική πρόοδο στην υιοθέτησή τους. Αντίθετα, η Γερμανία, η Ελλάδα, η Ισπανία, η Ελβετία και η Τουρκία σημείωσαν λίγες αλλαγές προς αυτήν την κατεύθυνση.

Μια ακόμη μεγάλη αλλαγή που πραγματοποιήθηκε στη δεκαετία του 1990 ήταν η αντικατάσταση του όρου «Δημόσια Διοίκηση» (*Public Administration*) με τον όρο «Δημόσιο Μάνατζμεντ» (*Public Man-agement*). Ο όρος δημόσιο μάνατζμεντ χρησιμοποιήθηκε από μεγάλο μέρος θεωρητικών και από τμήματα Δημόσιας Πολιτικής διακεκριμένων πανεπιστημίων των ΗΠΑ, όπως του Harvard, του Princeton και της California για να σηματοδοτήσει την μετάβαση προς την μοντέρνα δημόσια διοίκηση. Ο όρος δημόσιο Μάνατζμεντ είναι ευρύτερος της δημόσιας διοίκησης καθώς θέτει στο επίκεντρο της ανάλυσής του, την ευθύνη και τον στρατηγικό πολιτικό ρόλο που καλούνται να παίξουν οι μάνατζερ του δημοσίου τομέα ως προς τον καθορισμό των στόχων, των αποτελεσμάτων και των αποφάσεων. Επίσης, ασχολείται και με την ανάλυση του πολιτικού περιβάλλοντος και του θεσμικού πλαισίου στο οποίο δρα κάθε φορά ένας συγκεκριμένος οργανισμός (Moore, 1984; Lynn, 2001). Την ίδια εποχή, τα πληροφοριακά συστήματα (*information systems*) τίθενται στην υπηρεσία των δημόσιων υπηρεσιών και ηλεκτρονική διακυβέρνηση (**e-government**) υιοθετείται ως αποτελεσματική πολιτική (Schwella, 2004), υποστηρίζοντας τις αρχές της λογοδοσίας και διαφάνειας.

Θυμηθείτε!

Σκοποί οικονομικού οργανισμού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ:

- αποτελεσματικότητα
- επιβίωση
- ανάπτυξη

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ:

- εκπλήρωση κοινωνικών υποχρεώσεων και ευθυνών ικανοποίησης εξωτερικών και εσωτερικών πελατών

ΟΜΑΔΕΣ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ:
(stakeholders)

- εσωτερικές ομάδες (ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, διοικητικό συμβούλιο/ανώτατα όργανα διοίκησης)
- εξωτερικές ομάδες (πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές, χρηματοδότες, κοινωνικοί/πολιτιστικοί/συνδικαλιστικοί/πολιτικοί φορείς, ΜΜΕ)

Οικονομικός οργανισμός: ανοικτό σύστημα

Δηλαδή επηρεάζει και επηρεάζεται από το εξωτερικό του περιβάλλον αφού από εκεί παίρνει τις **εισροές** του και σε αυτό δίνει τις **εκροές** του.

Εισροές του συστήματος

Ανθρώπινοι – Οικονομικοί – Φυσικοί – Τεχνολογικοί πόροι.

Εκροές του συστήματος

Υλικά – Άυλα αγαθά – Απόβλητα – Άτομα με τροποποιημένη συμπεριφορά

Θυμηθείτε!

Επιχειρησιακές Λειτουργίες

- Εφοδιασμός
- Παραγωγή
- Διάθεση
- Χρηματοοικονομική Λειτουργία
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Διοίκηση – Μάνατζμεντ:

Διοίκηση-Μάνατζμεντ είναι η συνεχής, δυναμική διαδικασία της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην οικονομική προσπάθεια, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες όλων των συμμετεχόντων σ' αυτήν.

Λειτουργίες Μάνατζμεντ

Προγραμματισμός: στόχοι, λειτουργικά προγράμματα

Οργάνωση: κατανομή ευθυνών και εξουσιών

Διεύθυνση: επικοινωνία, υποκίνηση, ηγεσία, δυναμική ομάδα

Έλεγχος: επαναπληροφόρηση, επανορθωτικές ενέργειες

Λήψη αποφάσεων: εναλλακτικές λύσεις, βέλτιστη απόφαση

Διοικητικά Στελέχη – Μάνατζερ

Την **ευθύνη** για την αποτελεσματική λειτουργία των οικονομικών οργανισμών αναλαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη (μάνατζερ) τα οποία διοικούν τον μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές με σκοπό τη δημιουργία θετικών ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων τόσο για τις οικονομικές μονάδες, όσο και για το κοινωνικό σύνολο.

Θυμηθείτε!

Εταιρική Υπευθυνότητα

Η σύγχρονη αντίληψη στο Μάνατζμεντ αναγνωρίζει την ευθύνη που έχουν οι οικονομικοί οργανισμοί στην κοινωνία και τους προτρέπει να την εκδηλώσουν με τρόπους όπως η εκπλήρωση της **κοινωνικής υποχρέωσης**, της **κοινωνικής ευθύνης**, της **κοινωνικής απόκρισης**.

Μάνατζμεντ μη Κερδοσκοπικών οργανισμών

Η αποτελεσματικότητα των μη κερδοσκοπικών οργανισμών εκτιμάται βάσει του **βαθμού ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών** από τις υπηρεσίες που αυτοί προσφέρουν. Βασική επιλογή του Μάνατζμεντ των μη κερδοσκοπικών οργανισμών θα πρέπει να είναι η **εφαρμογή της βασικής οικονομικής αρχής** δηλ. η επίτευξη του μέγιστου αποτελέσματος (η ωφέλεια που αποκτά το κοινωνικό σύνολο) με το ελάχιστο κόστος (που επιβαρύνει επίσης το κοινωνικό σύνολο) με την εφαρμογή των **βασικών αρχών και σύγχρονων πρακτικών της Επιστήμης της Διοίκησης**.

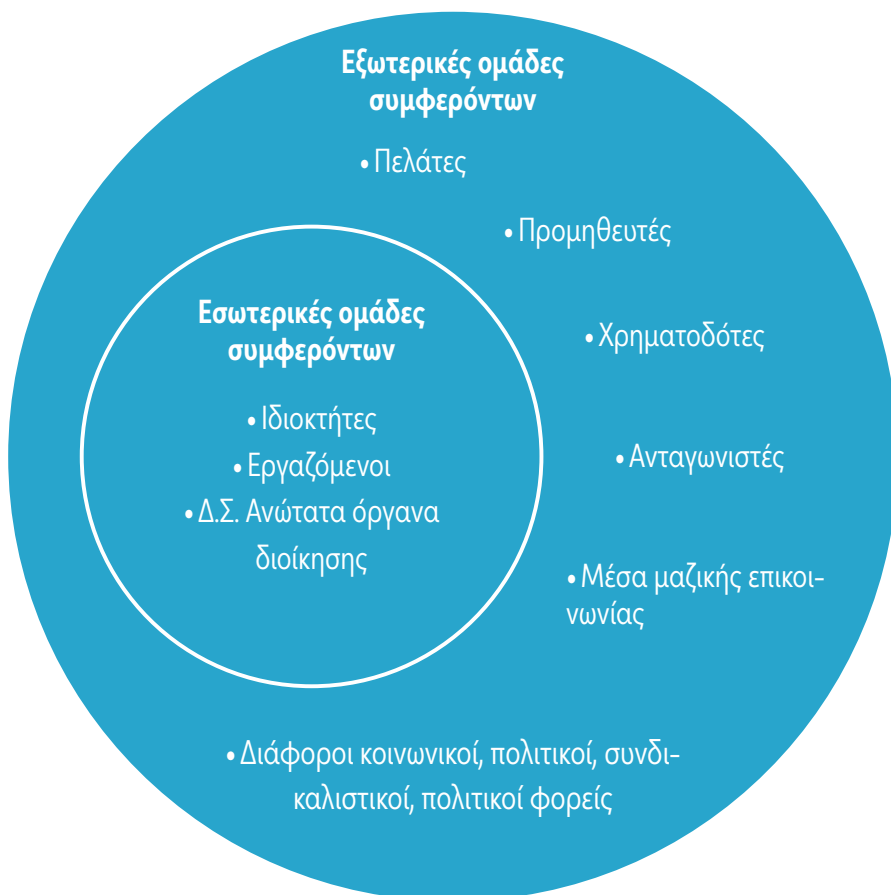
Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Είναι μια νέα κίνηση που εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1980, σε πολλές χώρες του ΟΟΣΑ, με κύριο σκοπό την αύξηση της λογοδοσίας και της διαφάνειας του δημοσίου τομέα προς τους πολίτες. Χαρακτηριστικά του είναι: ο στρατηγικός ρόλος που αναλαμβάνουν οι **μάνατζερ του δημοσίου τομέα**, η στρατηγικής σημασίας **ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος**, η εισαγωγή των **πληροφοριακών συστημάτων** και η **ηλεκτρονική διακυβέρνηση**.

Δραστηριότητες

Δραστηριότητα Ι

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται σχηματικά οι ομάδες συμφερόντων (stakeholders) που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την λειτουργία του οικονομικού οργανισμού. Μελετήστε τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους και συζητήστε πώς αυτοί συνδέονται με την ικανοποίηση της αποστολής του οικονομικού οργανισμού.



Δραστηριότητες

Δραστηριότητα 2 : Ο κοινωνικός ρόλος των επιχειρήσεων

Σε ένα συνέδριο που οργανώθηκε με σκοπό να συζητηθεί το θέμα της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων, μεταξύ των διαφόρων απόψεων που διατυπώθηκαν ήταν και οι ακόλουθες:

Από τον επί κεφαλής μιας εταιρείας καταναλωτικών αγαθών:

«Το πρόβλημα με τους μάνατζερ των επιχειρήσεων είναι, ότι λένε πολλά για την κοινωνική ευθύνη, αλλά κάνουν πολύ λίγα ή τίποτα γι' αυτή. Κοιτάζτε τι συμβαίνει με το πρόβλημα της ατμοσφαιρικής μόλυνσης που προέρχεται από τα αυτοκίνητα που παράγουν οι αυτοκινητοβιομηχανίες. Κοιτάζτε τι γίνεται με το πρόβλημα της έλλειψης ενέργειας που προκαλείται από τις επιχειρήσεις που παράγουν και πωλούν ενεργειακές συσκευές κλιματισμού, οικιακές ηλεκτρικές συσκευές κλπ. Σκεφθείτε την απροθυμία που δείχνουν οι εταιρείες πετρελαιοειδών να ανακαλύψουν καινούριες πετρελαιοπηγές ή πηγές αερίου, με τη δικαιολογία ότι δεν μπορούν να αντέξουν το σχετικό κόστος, ειδικότερα όταν οι κυβερνήσεις περιορίζουν τις αυξήσεις στις τιμές πετρελαίου και υγραερίου. Σκεφθείτε τα προβλήματα της φτώχειας και της ανεργίας που προέρχονται από την απροθυμία των επιχειρήσεων να πληρώσουν μεγαλύτερους μισθούς και να προσλάβουν περισσότερα άτομα.

Θα μπορούσα να επικαλεσθώ περισσότερες περιπτώσεις, αλλά όλες καταλήγουν στην απροθυμία ή άρνηση των επιχειρήσεων ν' ανταποκριθούν στις κοινωνικές τους ευθύνες».

Από έναν επιφανή επιστήμονα:

«Υπάρχει μία και μόνη κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης: Να χρησιμοποιεί τους πόρους που διαθέτει και να αναλαμβάνει δραστηριότητες που αποβλέπουν στην αύξηση των κερδών της, καθώςον παραμένει μέσα στα όρια που θέτουν οι κανόνες του παιχνιδιού, που δημαίνει στα όρια του ανοικτού και ελεύθερου ανταγωνισμού, χωρίς απατηλά τεχνάσματα και δόλιες ενέργειες.

Τίποτε δεν μπορεί να υπονομεύει περισσότερο τα θεμέλια της ελεύθερης κοινωνίας μας, όσο η αποδοχή από τα στελέχη των επιχειρήσεων άλλης κοινωνικής ευθύνης, από το να αποφέρουν τα περισσότερα δυνατόν χρήματα στους μετόχους τους».

Δραστηριότητες

Από τον Πρόεδρο μιας Ανώνυμης Εταιρείας:

«Μιλάμε συνέχεια για την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης. Γιατί δε μιλάμε επίσης για την κοινωνική ευθύνη των κυβερνήσεών μας, των νοσοκομείων μας, των πανεπιστημίων μας, των οργανισμών κοινής ωφέλειας; Η κεντρική κυβέρνηση και η τοπική αυτοδιοίκηση ζοδεύουν πάνω από το 50% του συνολικού διαθέσιμου εθνικού εισοδήματος. Είναι κοινωνικά υπεύθυνες να παίρνουν τόσα πολλά από όλους μας και μετά να ζοδεύουν συχνά πολύ περισσότερα από όσα διαθέτουν; Πολλές από τις πόλεις μας, με ανεπαρκή ευετηρήματα αποχετεύσεως μολύνουν τις θάλασσες, τις λίμνες, τα ποτάμια. Τα νοσοκομεία μας χρεώνουν για ένα μικρό δωμάτιο υπέρογκα ποσά στα ασφαλιστικά ταμεία για μια αμφισβητούμενης ποιότητας περίθαλψη. Είναι αυτό κοινωνική υπευθυνότητα; Οι οργανισμοί κοινής ωφέλειας συνεχίζουν να αυξάνουν το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρουν κάθε χρόνο, χωρίς να δείχνουν κανένα σημάδι αύξησης της παραγωγικότητάς των. Είναι αυτό κοινωνικά υπεύθυνο; Όχι, κυρίες και κύριοι, η κοινωνική ευθύνη δεν είναι μόνο πρόβλημα των μάνατζερ των επιχειρήσεων, είναι κάτι πολύ περισσότερο».

Ερώτηση

Κριτικάρετε τις παραπάνω απόψεις

Δραστηριότητες

Δραστηριότητα 3: Όταν η επιχείρηση μεγαλώνει...

Ο κος Βασιλείου, είναι λογιστής σε μια οικογενειακή επιχείρηση τη βιοτεχνία τσαντών NEON, με επικεφαλής τον κο Γιώργο Δημητριάδη. Εργάζεται στην επιχείρηση αυτή για σειρά ετών. Όταν πρωτο-προσελήφθηκε, εδώ και 2 χρόνια, ο ιδιοκτήτης κος Γ. Δημητριάδης, του μίλησε ως εξής:

«Κοίταζε παιδί μου. Εγώ είμαι αγράμματος άνθρωπος, το δημοτικό το έβγαλα με το ζόρι. Αρχίσαμε αυτή τη βιοτεχνία με τη γυναίκα μου πριν από δέκα χρόνια. Στην αρχή διορθώναμε τσάντες γυναικείες και σχολικές. Σιγά-σιγά, αρχίσαμε να παίρνουμε παραγγελίες και να κάνουμε οι ίδιοι τσάντες γυναικείες. Φαίνεται ότι τα καταφέραμε καλά και ο αριθμός των παραγγελιών σιγά-σιγά μεγάλωνε. Τότε προσλάβαμε και την ανιψιά μου και αγοράσαμε και μια ακόμη ραπτομηχανή. Να μην τα πολυλογώ, σιγά-σιγά, η δουλειά μεγάλωσε και όπως βλέπεις είμαστε σήμερα 25 άτομα με παραγγελίες από όλη την Ελλάδα. Δόξα το Θεό, καλά πάμε. Κερδίζουμε τόσα χρήματα, αρκετά για να ζούμε και να ανταποκρινόμαστε στις υποχρεώσεις μας.

Όσο όμως κι αν τα καταφέρνουμε με τη δουλειά, εγώ όπως καταλαβαίνεις δεν μπορώ να ελέγχω και βιβλία. Έχω μια κοπέλα, την Τούλα, που κρατάει τα βιβλία εσόδων-εξόδων. Υπάρχει όμως και το θέμα της εφορίας, άμα έρθει ζαφνικά, φοβάμαι μη βρούμε κανένα μπελά. Εγώ θέλω να κοιμάμαι ήσυχος. Δεν θέλω να έχω φασαρίες. Κοίταζε ανάλαβε εσύ να κάνουμε ένα λογιστήριο και είναι όλα εντάξει. Η Τούλα θα σε βοηθάει στις εξωτερικές δουλειές και θα πάρουμε και τον γιο μου που τελειώνει το Πανεπιστήμιο να μαθαίνει κι αυτός».

Ο κος Βασιλείου απάντησε: «Εντάξει μάστορο-Γιώργο. Όλα θα είναι εντάξει».

Πράγματι, ο κος Βασιλείου στρώθηκε στη δουλειά. Δούλεψε μέρα-νύχτα για να βάλει σε τάξη το «χάος» των λογιστικών της NEON. Ούτε Κυριακή ήξερε, ούτε γιορτή, ούτε διακοπές. Όλα περνούσαν από τα χέρια του. Όλα άρχισαν να πηγαίνουν ρολόι. Πράγματι η εφορία δεν άργησε να κάνει το σχετικό έλεγχο. Οι εφοριακοί μείναμε στο λογιστήριο ένα ολόκληρο πρωινό. Έγινε έλεγχος στα πάντα, τα οποία βρέθηκαν απόλυτα εντάξει.

Φεύγοντας, έδωσαν συγχαρητήρια στο μάστορο-Γιώργο, ο οποίος με φανερό ικανοποίηση χτύπησε φιλικά τον ώμο του κου Βασιλείου, και του είπε: «Μπράβο Μάνο, είσαι καταπληκτικός. Μπράβο! Έτσι θέλω, να πηγαίνουν όλα ρολόι».

Η κατάσταση συνεχίστηκε έτσι για ακόμη 6 μήνες. Εν τω μεταξύ, η δουλειά όλο και μεγάλωνε, οι παραγγελίες έρχονταν σαν βροχή και το τμήμα παραγωγής, παρά τις συνεχείς

Δραστηριότητες

νέες προσλήψεις, μόλις προλάβαινε να ανταποκριθεί στη ζήτηση. Ο μάστορ-Γιώργος, έβρισκε τη διαχείριση όλο και πιο δύσκολη δουλειά. Άλλωστε προτιμούσε να ασχολείται στο τμήμα παραγωγής και μάλιστα ούτε καν με τη διαχείρισή του, αλλά με την κατασκευή τσαντών, σαν απλός τεχνίτης. Αποτέλεσμα, όλη η διοικητική δουλειά έπεσε στους ώμους του λογιστή, που είχε για μόνη βοήθεια την Τούλα, δηλαδή την κοπέλα για τις εξωτερικές δουλειές.

Ο λογιστής άρχιζε τη δουλειά του νωρίς το πρωί και τελείωνε αργά το βράδυ χωρίς να σταματά ούτε και το Σαββατοκύριακο. Αποτέλεσμα, να αισθάνεται εξουθενωμένος και να μην μπορεί να αποδώσει στη δουλειά του.

Το πρόβλημα δε λύθηκε ούτε με την πρόσληψη ενός ακόμη ατόμου που ανέλαβε την παραλαβή και διεκπεραίωση των παραγγελιών. Μεγάλο μέρος της εκτελεστικής δουλειάς περνούσε από το λογιστή, που στην ουσία ήταν ο υπεύθυνος άνθρωπος για όλες τις δουλειές. Το πρόβλημα ήταν σοβαρό, όπως όμως ήταν φυσικό, ο μάστορ-Γιώργος αδυνατούσε να δώσει λύση. Τη λύση την έδωσε κάποιος παλιός φίλος, που τυχαία συνάντησε ένα Σάββατο βράδυ, γυρνώντας από τη δουλειά στο σπίτι. Έκπληκτος για την κατάσταση του φίλου του, του συνέστησε να γίνει απλώς «μάνατζερ». Δηλαδή να επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων.

Ερωτήσεις

α) Τι θα πρέπει να κάνει ο μάστορ-Γιώργος;

β) Τι θα του απαντούσατε αν σας ρωτούσε: «Το Μάνατζμεντ είναι τέχνη ή επιστήμη;»

Δραστηριότητες

Δραστηριότητα 4: Το Μάνατζμεντ των κοινωφελών οργανισμών

Η συζήτηση μεταξύ δύο διοικητικών υπαλλήλων Κρατικού Νοσοκομείου.

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α: Τι θα γίνει με το αναισθησιολόγο Νο 305; Έχει μια εβδομάδα που το παραγγείλαμε κι ακόμη τίποτε!

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Β: Αυτό δεν είναι τίποτε, εδώ είχαμε καθυστερήσεις στην παράδοση φαρμάκων της τάξεως των 40 ημερών και βάλε... Παρ' το απόφαση εδώ δεν είναι ιδιωτική επιχείρηση, εδώ είναι δημόσιο.

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α: Συμφωνώ ότι οι σκοποί είναι διαφορετικοί. Στην ιδιωτική επιχείρηση κύριος σκοπός είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους ενώ στο δημόσιο η προσφορά υπηρεσιών στον πολίτη, δεν επιδιώκουμε κέρδος, στο Νοσοκομείο.

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Β: Άσε, μην κουράζεσαι άδικα δε γίνεται τίποτε, άλλωστε έχουμε τέτοια στενότητα κονδυλίων που και να θέλαμε να αλλάζουμε την κατάσταση δε γίνεται τίποτε...

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α: Μα τι λες τώρα, η επατάλη των υλικών που γίνεται εδώ αποτελεί καθαρό σκάνδαλο. Άσε που χρεώνουν διπλά το κάθε τι σε σύγκριση με ό,τι συμβαίνει έξω. Εγώ σου λέω καθαρά ότι είναι θέμα Διοίκησης... Μάνατζμεντ χρειάζεται. Με μια καλή διαχείριση τα κονδύλια όχι μόνο θα έφταναν αλλά και θα περίσσευαν...

Ερωτήσεις

α) Κατά τη γνώμη σας, ποιες αρχές της διοίκησης έχουν παραβιαστεί στη συγκεκριμένη περίπτωση;

β) Η σημασία του Μάνατζμεντ διαφοροποιείται μεταξύ Δημοσίου και ιδιωτικού τομέα;