

## Κεφάλαιο 2.2:

### Τα βασικά στοιχεία της επιτυχημένης Διοίκησης των Κοινωνικών Επιχειρήσεων

#### Περίληψη Κεφαλαίου:

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται λόγος για τη σημασία της σωστά οργανωμένης Διοίκησης μιας Κοινωνικής Επιχείρησης, ως βασικό στοιχείο του Στρατηγικού Σχεδιασμού αυτής.

Η ανάλυση των αρμοδιοτήτων των βασικών Οργάνων της Διοίκησης (Γενική Συνέλευση, Διοικητικό Συμβούλιο, Εποπτικό Συμβούλιο) και των Διοικητικών Στελεχών (Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου, Γενικός Διευθυντής) αποτελούν ένα βασικό πυρήνα της ενότητας, η οποία ολοκληρώνεται δίνοντας έμφαση στη Διοίκηση Προσωπικού, λειτουργία που αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δυνατότητες μιας ομάδας ατόμων προς την επιδίωξη ενός κοινού στόχου.

#### Λέξεις κλειδιά:

Στρατηγικός Σχεδιασμός- Διοίκηση- Όργανα της Διοίκησης- Διαδικασία Λήψης Απόφασης- Καθήκοντα Διοικητικών Στελεχών- Διαδικασία Διοίκησης Προσωπικού.

#### 2.2.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**Κοινός στόχος των επιχειρήσεων είναι η παραγωγή και προσφορά προϊόντων με αξία τέτοια, ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες<sup>1</sup>. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης είναι το γενικό σχέδιο δράσης και ανάπτυξης της επιχείρησης. Τα κύρια σημεία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι τα ακόλουθα.**

<sup>1</sup> Μαλλiάρης, 2001, σελ. 38, Καλδής κ.ά., 2000

- **Ανάλυση συνθηκών περιβάλλοντος**
- **Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών**, δηλαδή των επιδιώξεων της επιχείρησης
- **Καθορισμός στόχων της επιχείρησης**, και του χρόνου που προβλέπεται για να υλοποιηθούν
- **Διαμόρφωση στρατηγικής της επιχείρησης**

Κάθε επιχείρηση καταστρώνει μία στρατηγική για να επιτύχει τους στόχους της. Η στρατηγική αυτή παίρνει τη μορφή σχεδίων, τα οποία πρόκειται να εφαρμοστούν, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Στη συνέχεια, **αν οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης δεν επιτυγχάνονται πλήρως, τότε τα σχέδια τροποποιούνται και διαμορφώνονται ώστε να υπάρξουν καλύτερα αποτελέσματα<sup>2</sup>.**

#### **2.2.1.1. Σημασία της διοίκησης**

Διοικώ σημαίνει αποφασίζω. Η διοίκηση είναι ότι παίρνω αποφάσεις μικρής ή μεγάλης οικονομικής σημασίας. **Αποφάσεις παίρνουν όλοι οι εργαζόμενοι**, ανεξάρτητα από τη θέση τους στο χώρο εργασίας. Ο απλός εργάτης θα πρέπει να αποφασίσει τι θα κάνει, αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα στο μηχάνημα που χειρίζεται. Ενώ ο διευθυντής θα πρέπει να αποφασίσει, αν πρέπει να προσφέρει το προϊόν που παράγει η εταιρία του σε χαμηλότερη τιμή για να αυξηθούν οι πωλήσεις.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να εκτελέσει ένα σύνολο λειτουργιών. Είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση να μπορεί να διασπάσει σε ομάδες το σύνολο των λειτουργιών και κάθε ομάδα λειτουργιών να εκτελεστεί

---

<sup>2</sup> Καλδής κ.ά., 2000, σελ. 301

από εξειδικευμένες οργανωτικές μονάδες, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη.

### Όργανα της Διοίκησης

Διοικητικά στις Κοινωνικές Επιχειρήσεις πρέπει να εξασφαλίζεται η διαφάνεια και η δημοκρατική διαχείριση. Συνεπώς, τα όργανα που τη διοικούν είναι:

- Η Γενική Συνέλευση των μελών. Είναι το ανώτατο όργανο και οι αποφάσεις της εκφράζουν τη συλλογική βούληση.
- Το Διευθυντικό Όργανο ή Διοικητικό Συμβούλιο. Είναι αρμόδιο για τη διοίκηση και την εκπροσώπηση της οργάνωσης προς τα έξω.
- Το Εποπτικό Συμβούλιο. Το καταστατικό της οργάνωσης ορίζει τις πράξεις για τις οποίες απαιτείται έγκριση του εποπτικού οργάνου ή της γενικής συνέλευσης προς το διευθυντικό όργανο ή το διοικητικό συμβούλιο.

### Αρμοδιότητες της Γενικής Συνέλευσης

- Η εκλογή του Προέδρου, των μελών του Διοικητικού και του Εποπτικού Συμβουλίου
- Η έγκριση εγγραφής νέου μέλους ή η αποβολή μέλους
- Η μεταβολή του σκοπού της οργάνωσης
- Η τροποποίηση του καταστατικού
- Η έγκριση του Ισολογισμού και του Προϋπολογισμού
- Η συμμετοχή σε άλλα νομικά πρόσωπα ή η αποχώρηση από αυτά
- Η απαλλαγή από κάθε ευθύνη του Δ.Σ. και του Ε.Σ.
- Ο καθορισμός και η αυξομείωση της εφάπαξ εταιρικής εισφοράς και των τακτικών και έκτατων εισφορών
- Η έγκριση του ειδικού κανονισμού εργασίας του προσωπικού
- Η έγκριση αγοράς, ανταλλαγής ή πώλησης ακινήτων της οργάνωσης

- Η έγκριση της σύναψης δανείων που συνάπτει η οργάνωση

Η γενική συνέλευση οφείλει να ενημερώνει και να εξηγεί με απλό τρόπο στα μέλη για όλα τα θέματα και για την πορεία της επιχείρησης. Τα μέλη πρέπει με προσοχή να εκλέγουν τα άτομα της γενικής συνέλευσης, αφού αυτά είναι που διαχειρίζονται τις υποθέσεις της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Deiter & Ginder (1989), η γενική συνέλευση πρέπει να απαρτίζεται από άτομα με επιχειρηματική κρίση, ηγετικές ικανότητες, εργασιακά ήθη, ευπρέπεια και γνώση του αντικειμένου της επιχείρησης.

#### Αρμοδιότητες του Διευθυντικού Οργάνου ή του Διοικητικού Συμβουλίου

- Συγκαλεί τη Γενική Συνέλευση
- Υποβολή στη Γ.Σ. του Ισολογισμού και Προϋπολογισμού
- Κατάρτιση εσωτερικού κανονισμού και κανονισμού δεοντολογίας
- Μίσθωση ή αγορά γραφείων για τις ανάγκες της οργάνωσης
- Πρόσληψη Γενικού Διευθυντή και προσδιορισμού καθηκόντων του
- Εγγραφή ή αποβολή μέλους
- Προώθηση και λύση θεμάτων που προκύπτουν κατά τη λειτουργία της οργάνωσης και δεν είναι αρμοδιότητας της Γενικής Συνέλευσης
- Διορισμός αντιπροσώπων της οργάνωσης σε άλλες εταιρίες, οργανώσεις ή νομικά πρόσωπα. Η απόφαση αυτή επικυρώνεται από την επόμενη Γ.Σ.
- Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων του, με βάση ειδικής απόφασης, στον Πρόεδρο τους Αντιπροέδρους ή τον Γενικό Διευθυντή.

Το Διευθυντικό Όργανο ή το Διοικητικό Συμβούλιο έχει το σύνολο των αρμοδιοτήτων διοίκησης και διαχείρισης της επιχείρησης και μπορεί να

εκχωρεί αρμοδιότητες στον διευθυντή εκτός εκείνων που σύμφωνα με το νόμο ή το καταστατικό της επιχείρησης προβλέπει να παίρνονται με συλλογική ενέργεια.

### Αρμοδιότητες του Εποπτικού Συμβουλίου

- Ελέγχει τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, όσον αφορά την νομιμότητα αυτών
- Ελέγχει την οικονομική διαχείριση της οργάνωσης
- Συγκαλεί οποτεδήποτε το Δ.Σ. και την Γ.Σ., εφόσον συντρέχει λόγος για τη διασφάλιση των συμφερόντων της οργάνωσης
- Ενημερώνει την Γ.Σ. με το πόρισμα των ελέγχων που διενεργεί
- Το Εποπτικό Συμβούλιο μπορεί να ορίζει ελεγκτή κάθε έτος, ο οποίος θα ελέγχει την οικονομική διαχείριση κάθε χρήσης

#### **2.2.1.2. Διαδικασία της λήψης αποφάσεων**

Η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων είναι μία καθημερινή άσκηση για τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι κάθε απόφαση έχει κάποιο ρίσκο για αποτυχία. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν εναλλακτικές λύσεις για να μειώνεται το ρίσκο και φυσικά κάθε απόφαση πρέπει να ελέγχεται προσεκτικά. Στις Κοινωνικές Επιχειρήσεις η λήψη αποφάσεων είναι συλλογική απόφαση, ώστε να γίνει η σωστή επιλογή. Βεβαίως οι αποφάσεις της αιρετής διοίκησης των Κοινωνικών Επιχειρήσεων εκδηλώνεται μέσω του διοικητικού συμβουλίου, το οποίο εκφράζεται με τις συλλογικές αποφάσεις του και όχι μέσω των επιμέρους μελών του.

Η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων μπορεί να οργανωθεί **στα εξής στάδια:**

- Αναγνώριση κάποιου προβλήματος και απόφαση να ληφθεί κάποια λύση
- Προσδιορισμός όλων των δυνατών εναλλακτικών λύσεων
- Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης
- Υλοποίηση και εφαρμογή της απόφασης
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ώστε να δράσουμε γρήγορα, εάν δεν έχει επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος με την εφαρμογή της επόμενης καλύτερης απόφασης. Μέσω της αξιολόγησης επιτυγχάνεται ανάπτυξη της δεξιοτεχνίας στη λήψη αποφάσεων.

### 2.2.1.3. Διοικητικά στελέχη: Καθήκοντα

#### Καθήκοντα του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου

- Εκπροσωπεί εξώδικα και δικαστικά την οργάνωση
- Λαμβάνει γνώση και υπογράφει κάθε έγγραφο και δικαιολογητικό που απευθύνονται ή κοινοποιούνται στην οργάνωση, εκτός αν το Δ.Σ. μεταβιβάσει αλλού το καθήκον αυτό
- Μεριμνά και επιμελείται για την προώθηση των θεμάτων που απασχολούν την οργάνωση και τα μέλη της
- Συγκαλεί το Δ.Σ. σε συνεδρίαση, προεδρεύει των συνεδριάσεων και εισηγείται τα θέματα της ημερησίας διάταξης
- Παρακολουθεί και φροντίζει για την ορθή εφαρμογή των νομίμων διαδικασιών, την τήρηση των κανονισμών και των αποφάσεων των αρμοδίων οργάνων της οργάνωσης
- Προσλαμβάνει και απολύει το προσωπικό μετά από εισήγηση του Γενικού Διευθυντή
- Συνυπογράφει με τον Διευθυντή τον προϋπολογισμό και τον ισολογισμό

### **Καθήκοντα Γενικού Διευθυντή**

- **Προΐσταται των Υπηρεσιών** της οργάνωσης και εισηγείται προς τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου την πρόσληψη και την απόλυση του προσωπικού
- **Υπογράφει κάθε υπηρεσιακό έγγραφο** σχετικό με τη διαχείριση και λειτουργία της οργάνωσης στην έκταση που εξουσιοδοτείται από το Διοικητικό Συμβούλιο
- **Επιμελείται της διαχείρισης** και της λειτουργίας της οργάνωσης μέσα στα πλαίσια των εξουσιοδοτήσεων που του έχουν παρασχεθεί, τις καταχωρήσεις των αποφάσεων των Γενικών Συνελεύσεων και του Διοικητικού Συμβουλίου, της σύνταξης των κανονισμών λειτουργίας, του οργανογράμματος, του προϋπολογισμού και σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος καταστατικού
- Προτείνει στο Διοικητικό Συμβούλιο τις ενδεικνυόμενες ενέργειες για την πραγματοποίηση των σκοπών της οργάνωσης
- Παρακολουθεί και επισημαίνει κάθε θέμα που προκύπτει και εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο για την ενδεδειγμένη αντιμετώπισή του
- **Μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεων** της Γενικής Συνέλευσης, του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και για κάθε άλλο συναφές θέμα
- Μεριμνά για την τήρηση των πρακτικών των συνεδριάσεων της Γενικής Συνέλευσης και του Διοικητικού Συμβουλίου και του βιβλίου Μητρώου μελών
- Επιμελείται της σύνταξης του ισολογισμού και του προϋπολογισμού εσόδων και εξόδων
- Διαχειρίζεται κατ' εντολή του Διοικητικού Συμβουλίου τους πόρους της οργάνωσης, ενεργεί τις σχετικές εισπράξεις και πληρωμές,

συναλλάσσεται με Τράπεζες, μετά από εξουσιοδότηση του Διοικητικού Συμβουλίου

- Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου είναι δυνατόν να του ανατεθούν και περαιτέρω καθήκοντα

Επιχειρήσεις που έχουν σημαντικό οικονομικό μέγεθος πρέπει να προσλαμβάνουν γενικό διευθυντή ή μάνατζερ. Ο γενικός διευθυντής πρέπει να διαθέτει επιχειρηματικές ικανότητες, διότι είναι ο επικεφαλής ολόκληρου του μηχανισμού της επιχείρησης. **Οι αρμοδιότητες του γενικού διευθυντή περιλαμβάνουν την προετοιμασία του στρατηγικού σχεδίου και πώς μπορεί να υλοποιηθεί με την καλύτερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης** δηλαδή, σε ποια θέση μπορεί να τοποθετηθεί ο κάθε υπάλληλος ανάλογα με την εξειδίκευσή του, ώστε να υπάρχει η καλύτερη δυνατή απόδοση.

#### **2.2.1.4. Διοίκηση προσωπικού στις κοινωνικές επιχειρήσεις – Ικανότητες, δεξιότητες, ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά**

##### **Διοίκηση προσωπικού στις Κοινωνικές Επιχειρήσεις**

Η διοίκηση προσωπικού είναι μία διαδικασία που πρέπει να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τις δυνατότητες μιας ομάδας ατόμων προς επιδίωξη ενός κοινού στόχου. Στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη διοίκηση προσωπικού είναι τα παρακάτω<sup>3</sup>.

- **Επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού.** Η κάθε επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της πρέπει να επιλέξει και να τοποθετήσει το κάθε άτομο στην **κατάλληλη θέση ανάλογα με την εξειδίκευσή του**, ώστε να υπάρχει η καλύτερη δυνατή απόδοση. Η επιλογή των

---

<sup>3</sup> Παπαγεωργίου, 2004, σελ. 335



ατόμων πρέπει να γίνεται από υπηρεσιακά στελέχη που γνωρίζουν τις ανάγκες της επιχείρησης, ώστε σε κάθε θέση να τοποθετηθούν άτομα που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση.

- **Εκπαίδευση και εξέλιξη εργαζομένων.** Όταν τοποθετηθούν τα κατάλληλα άτομα στις σωστές θέσεις μιας επιχείρησης, αυτή η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίζει για τη **βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων** των εργαζομένων της. **Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για τις καινούργιες εξελίξεις** στον τομέα τους μέσω παρακολούθησης προγραμμάτων μετεκπαίδευσης ή κατάρτισης.
- **Πρόγραμμα αξιολόγησης προσωπικού.** Η αξιολόγηση των δυνατοτήτων και επιτεύξεων του προσωπικού έχει ως **στόχο να προσδιορισθούν τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να γίνουν διορθωτικές κινήσεις** με στόχο ένα ευχάριστο και αποδοτικό εργασιακό χώρο.
- **Αποτελεσματική και συνεχής επίβλεψη – καθοδήγηση.** Πρέπει σε μία επιχείρηση να υπάρχει επίβλεψη και καθοδήγηση για τη σωστή επίτευξη του έργου της, μέσω συνεργασίας υφισταμένων και προϊσταμένων.
- **Δίκαιη επιβράβευση και σύστημα ανταμοιβής.** Οι εργαζόμενοι πρέπει να αποζημιώνονται σύμφωνα με τα προσόντα τους και το έργο που προσφέρουν.