

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Αμαλία Α. Σαλωνίδου

Κόρινθος, Οκτώβριος 2018



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master Program in

«Local and Regional Government and Development»

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SOCIAL ENTERPRISES

Amalia A. Salonidou

Corinth, October 2018

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Περίληψη	6
2. Abstract.....	7
3. Ευχαριστίες.....	8
4. Αφιέρωση.....	9
5. Πρόλογος.....	10

Μέρος Πρώτο

6. Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνικές Επιχειρήσεις.....	12
6.1 Οι τομείς της οικονομίας.....	12
7. Η έννοια της κοινωνικής οικονομίας.....	13
8. Η κοινωνική οικονομία στην Ευρώπη και στην Ελλάδα.....	15
8.1 Ευρώπη.....	15
8.2 Ελλάδα.....	18
8.3 Είδη οργανισμών του Τρίτου Τομέα στην Ελλάδα.....	19
8.3.1 Ενώσεις εργαζομένων –Σωματεία εργαζομένων.....	20
8.3.2 Αθλητικές ενώσεις.....	22
8.3.3 Συνεταιρισμοί.....	23
8.3.4 Ενώσεις.....	24
8.3.5 Ιδρύματα.....	24
8.3.6 Ταμεία επαγγελματικής ασφάλισης.....	25
8.3.7 Αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες.....	25
9. Κοινωνικές επιχειρήσεις.....	26
9.1 Έννοια.....	26
9.2 Παράγοντες χαρακτηρισμού κοινωνικών επιχειρήσεων.....	28
9.3 Το νομοθετικό πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων.....	30

Μέρος Δεύτερο

10.	Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	33
10.1	Έννοια.....	33
10.2	Αρμοδιότητες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	33
10.2.1	Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.....	34
10.2.2	Προσλήψεις.....	34
10.2.3	Εκπαίδευση – Ανάπτυξη.....	35
10.2.4	Αξιολόγηση απόδοσης.....	36
10.2.5	Μεταθέσεις Προαγωγές.....	36
10.2.6	Πολιτική αμοιβών.....	36
10.2.7	Ωφελήματα εργαζομένων.....	37
10.2.8	Πειθαρχικά μέτρα – Απολύσεις.....	37
10.2.9	Υγεία – Πρόληψη ατυχημάτων.....	37
10.2.10	Εργασιακές σχέσεις.....	38
10.2.11	Έρευνα γνώμων και ικανοποίησης εργαζομένων.....	38
10.3	Στόχοι διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	38
10.3.1	αύξηση της ανταγωνιστικότητας.....	39
10.3.2	βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.....	39
10.3.3	τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων.....	39
10.3.4	εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού.....	40
10.3.5	επίτευξη των εργασιακών στόχων.....	40

Μέρος Τρίτο

11.	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Κοινωνικές Επιχειρήσεις.....	41
11.1	Πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων	41
11.2	Η θέση των Κοινωνικών Επιχειρήσεων στην αγορά εργασίας.....	43
11.3	Πόροι & δεξιότητες για την υποστήριξη της κοινωνικής επιχείρησης.....	44
11.4	Λειτουργική στρατηγική στις κοινωνικές επιχειρήσεις.....	46

11.4.1 Λήψη αποφάσεων.....	47
11.4.2 Ευθύνη για θέματα ανθρώπινου δυναμικού.....	47
11.4.3 Προσωπική και οικογενειακή υποστήριξη	48
12 Προβλήματα στην εφαρμογή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις κοινωνικές επιχειρήσεις.....	48
12.1 στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.....	50
12.2 στον τομέα των προσλήψεων.....	50
12.3 στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.....	51
12.4 στην αξιολόγηση απόδοσης.....	51
12.5 στις μεταθέσεις και προαγωγές.....	51
12.6 στην πολιτική αμοιβών.....	52
12.7 στα ωφελήματα εργαζομένων.....	52
12.8 στα πειθαρχικά μέτρα και τις απολύσεις.....	52
12.9 στην υγεία και την πρόληψη ατυχημάτων.....	53
13. Συμπεράσματα.....	54
14. Επίλογος	58
15. Βιβλιογραφία.....	60

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΕΣ

Διαγράμματα

Διάγραμμα 6.1 Διάγραμμα Venn για την οριοθέτηση της Κοινωνικής Οικονομίας (σελ. 12)

Πίνακες

Πίνακας 8.3.1: Δομή συνδικαλιστικών οργανώσεων (σελ. 22)

Πίνακας 11.1 Διαφορές παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας (σελ. 42)

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σημασία της ανάπτυξης της κοινωνικής οικονομίας διακρίνεται και μόνο από το γεγονός της μεγάλης άνθησής της ενόψει των κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών που βιώνει η παγκόσμια κοινωνία και οικονομία. Οι ανάγκες των ανθρώπων, που αναφέρονται σε συνδυασμό με την αδυναμία κάλυψης αυτών των αναγκών από τον ιδιωτικό τομέα και από τον δημόσιο τομέα έδωσε το έναυσμα εγρήγορσης των κοινωνιών ώστε να προβούν αντανεκλαστικά στην εξεύρεση λύσεων ικανών να καλύψουν τα κενά.

Η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει να αναπτύξει στο πρώτο μέρος της σε θεωρητικό επίπεδο τις έννοιες της κοινωνικής οικονομίας και των κοινωνικών επιχειρήσεων, στο δεύτερο μέρος της θα αναπτύξει την έννοια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς και τις αρμοδιότητες και τους στόχους της. Στο τρίτο μέρος καταγράφεται η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις κοινωνικές επιχειρήσεις ειδικότερα και αναλύονται τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτή.

Σκοπός της εργασίας είναι αφενός να καταδείξει την αναγκαιότητα και αφετέρου να προτείνει τρόπους εφαρμογής των στρατηγικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις κοινωνικές επιχειρήσεις παρ' όλες τις ιδιομορφίες που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις αυτές σε πολλούς τομείς σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και τις επιχειρήσεις του δημοσίου

Λέξεις κλειδιά: κοινωνική οικονομία, κοινωνικές επιχειρήσεις, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

2. ABSRACT

The importance of the development of the social economy is distinguished by the fact that it is greatly expanding in view of the social and economic conditions experienced by global society and the economy. The needs of people emerging in conjunction with the failure to meet these needs by the private sector and the public sector have spurred societies to make a reflection on finding solutions to fill the gaps.

This paper will attempt in the first part to develop the theoretical concepts of the social economy and social enterprises; in the second part will develop the concept of human resources management as well as its competences and targets. The third part describes the application of the principles of human resources management to social enterprises in particular and analyzes the problems arising from this adjustments.

The purpose of the paper is to demonstrate the necessity and to propose ways of implementing the human resources management strategies in the social enterprises, despite the specificities of these enterprises in many sectors compared to private enterprises and public enterprises

Key words: social economy, social enterprises, human resources management.

3. ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεώργιο Γαλανό για την πολύτιμη συνδρομή του.

Επίσης επιθυμώ να απευθύνω ευχαριστίες στη θεία μου Αναστασία Σιδέρη χωρίς την προσωπική βοήθεια της οποίας δε θα ήμουν σε θέση να παρακολουθήσω τα μαθήματα του μεταπτυχιακού μου, πολλώ δε μάλλον να ολοκληρώσω την παρούσα διπλωματική εργασία.

4. ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Ολόκληρη την προσπάθειά μου την αφιερώνω στην κόρη μου, Αλίκη- Σαββίνα Σαλωνίδου, που αποτελεί την κινητήρια δύναμή μου από τη μέρα που γεννήθηκε πριν από 7 χρόνια.

5. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τα τελευταία 8 χρόνια βιώνουμε σε παγκόσμιο επίπεδο μια περίοδο οικονομικής ύφεσης και κρίσης. Οι αλλαγές που συντελούνται σε όλα τα επίπεδα δημιουργούν κλίμα αβεβαιότητας και ταυτόχρονα αναγκαιότητας για αλλαγές. Σε προσωπικό, οικογενειακό, εργασιακό και εθνικό επίπεδο είναι επιβεβλημένη η διαφορετική θεώρηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων κάθε εγχειρήματος για να είναι εφικτή η ανάδειξη των δυνατοτήτων ανάπτυξης ώστε να ξεπεραστούν τα προβλήματα με τον επιτυχέστερο τρόπο και να περάσει η κοινωνία που βάλλεται πανταχόθεν σε ρυθμό ανάπτυξης.

Στην Ελλάδα, ειδικότερα, παρακολουθούμε να συντελείται μια διαρκής συρρίκνωση του Δημόσιου τομέα, η οποία λαμβάνει χώρα άναρχα και δίχως να τηρείται η δέουσα ιεραρχία στις ανάγκες των πολιτών και κατ' επέκταση της κοινωνικής πολιτικής, που οφείλει το κράτος να ασκεί. Η ανεργία και η ανασφάλεια αυξάνονται και το πολιτικό σύστημα χλευάζεται διότι αδυνατεί να ανταποκριθεί στις αυξημένες ανάγκες των καιρών.

Οι επιπτώσεις της κρίσης, που η χώρα μας βιώνει εξαιτίας αφενός της παγκόσμιας κρίσης (εξωτερικές δυνάμεις) και αφετέρου των χρόνιων δημοσιονομικών και εμπορικών ελλειμμάτων (εσωτερικές αδυναμίες), θα απαιτηθεί μεγάλο χρονικό διάστημα για να αποκατασταθούν.

Όπως σε κάθε περίοδο οικονομικής κρίσης στην ανθρώπινη ιστορία, έτσι και σήμερα, υπάρχουν ευκαιρίες γι' αυτούς που μπορούν να τις διακρίνουν και να τις εκμεταλλευτούν. Οι ανάγκες για δημιουργία, επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων γίνεται επιτακτική και οι τρόποι που πρέπει να βρεθούν ή να εφευρεθούν θα δώσουν τις απαντήσεις για την πολυεπίπεδη σταδιακή εξέλιξη που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη.

Οι οικονομικοί οργανισμοί οφείλουν να αφουγκρασθούν τις νέες προκλήσεις και να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα που ανοίγονται μπροστά τους, ώστε να λειτουργήσουν αποδοτικά σε όλους τους τομείς, από την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας έως την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως κύριου συντελεστή

που μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση της κρίσης υπό την προϋπόθεση ότι η διαχείρισή του είναι αποδοτική και αποτελεσματική.

Εντός των υφισταμένων πλαισίων της κρίσης όπου όλοι καλούμαστε να δράσουμε ή και να αντιδράσουμε και δεδομένων των αλληπάληλων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ιδιωτική επιχειρηματικότητα αλλά και ο κρατικός τομέας εμφανίζεται, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, η ανάγκη δημιουργίας και εξέλιξης της Κοινωνικής Οικονομίας ως τρίτος πόλος ο οποίος μπορεί να δώσει τις απαντήσεις που απαιτούνται για την διαμόρφωση κοινωνιών με λιγότερη ανεργία και απομόνωση, για την αποκατάσταση σε υψηλή θέση των τοπικών προϊόντων, για την δημιουργία κοινωνικής υπεραξίας με την αναγνώριση των δυνατοτήτων των ανθρώπων, που επιθυμούν να επιχειρούν και γνωρίζουν να συμπράττουν για το κοινό καλό.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

6. Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνικές Επιχειρήσεις

6.1. Οι τομείς της οικονομίας

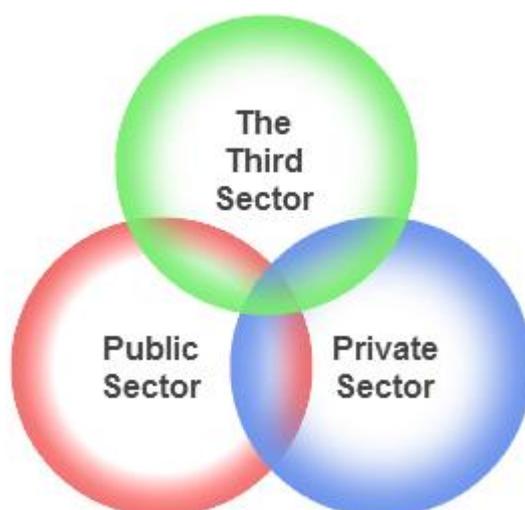
Ο **πρώτος τομέας** αφορά στην ιδιωτική εμπορευματική οικονομία, δηλαδή τις επιχειρήσεις που λειτουργούν με σκοπό το κέρδος στα πλαίσια της αγοράς.

Ο **δεύτερος τομέας** αφορά στη δημόσια ή κρατική οικονομία, που το κράτος ή άλλες μονάδες προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες με αναδιανεμητικό χαρακτήρα. Πρόκειται για την θεσμική υποστήριξη της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης μέσω υποδομών και επενδύσεων.

Ο **τρίτος τομέας** αφορά στο ευρύ πεδίο της αλληλέγγυας οικονομίας. Είναι μια οικονομική δραστηριότητα που ξεκινάει «από κάτω». Πρόκειται κατά κύριο λόγο για μια πρωτοβουλία των πολιτών («οικονομία των πολιτών», δηλαδή από τους πολίτες και για τις ανάγκες αυτών) που δεν αποσκοπεί στο κέρδος. Πρόκειται με άλλα λόγια για μια «οικονομία των πραγματικών αναγκών».

Διάγραμμα 6.1

Διάγραμμα Venn για την οριοθέτηση της Κοινωνικής Οικονομίας.



Στο παραπάνω διάγραμμα Venn εμφανίζεται η αλληλοεπικάλυψη των δραστηριοτήτων μεταξύ του τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας και των άλλων δύο τομέων. Διαβάζοντας το διάγραμμα αυτό καταλήγουμε ευκρινώς στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί του Τρίτου Τομέα και του Δημοσίου Τομέα μπορούν να δραστηριοποιούνται στην παροχή κοινωφελών υπηρεσιών χωρίς το σκοπό της αποκόμισης κέρδους υπηρετώντας το δημόσιο συμφέρον. Οι φορείς της Κοινωνικής Οικονομίας όμως είναι ιδιωτικοί και ανεξάρτητοι από το Κράτος ενώ οι Δημόσιοι Οργανισμοί διοικούνται από κρατικές αρχές. Στη συνέχεια βλέπουμε ότι οι οργανισμοί του Τρίτου Τομέα και οι επιχειρήσεις του Ιδιωτικού Τομέα έχουν ως κοινή συνισταμένη την ιδιωτική οργανωτική φύση και ότι μπορεί να υπάρξει κοινό πεδίο δράσης όταν εμφανίζουν οικονομική δραστηριότητα. Άλλωστε είναι συχνό το φαινόμενο οι οργανισμοί του Τρίτου Τομέα να δραστηριοποιούνται στην αγορά και να ενδιαφέρονται για την κερδοφορία όχι όμως να αποτελεί η μεγιστοποίηση των κερδών αυτοσκοπό του οργανισμού.

7. Η έννοια της κοινωνικής οικονομίας

Ως κοινωνική οικονομία χαρακτηρίζεται η αλληλέγγυα οικονομία, η οποία είναι ένας τομέας οικονομικής δραστηριότητας, διαφορετικός από την ανταγωνιστική ιδιωτική οικονομία που δεν ταυτίζεται όμως και με την κρατική οικονομία. Δεν αφορά τις υπηρεσίες του κράτους πρόνοιας ούτε περιλαμβάνει τις κρατικές επιχειρήσεις.

Η κοινωνική οικονομία μπορεί να λειτουργήσει συμπληρωματικά για το εισόδημα και την απασχόληση, για την αντιμετώπιση της ανεργίας, της δυσπραγίας και της φτώχειας με την ίδρυση και λειτουργία κοινωνικών επιχειρήσεων κοινωφελούς σκοπού.

Η ουσία της κοινωνικής οικονομίας επικεντρώνεται στις υπαρκτές ανάγκες του παρόντος κάθε τοπικής κοινωνίας. Η κάλυψη των αναγκών των πολιτών ενός τόπου μέσω της αλληλεγγύης, του εθελοντισμού και των δωρεών είναι η πρωταρχική αποστολή της.

Στόχος της κοινωνικής οικονομίας δεν είναι η κατανάλωση ως αυτοσκοπός και η επίτευξη του μέγιστου κέρδους αλλά η κάλυψη των βασικών αναγκών

(προσωπικών, κοινωνικών και οικονομικών) μέσω ισοδίκαιης κατανομής των πόρων και σχέσεων αλληλεγγύης.

Μέσω της κοινωνικής οικονομίας καλύπτεται ένα ευρύ φάσμα οικονομικών δραστηριοτήτων, από τους συνεταιρισμούς μέχρι και τα δίκτυα ανταλλαγής. Σήμερα, υπάρχει η θεσμική κοινωνική οικονομία της αλληλεγγύης μέσω των κοινωνικών επιχειρήσεων του μη κερδοσκοπικού τομέα που δημιουργεί διαρκή απασχόληση και εισοδήματα για τους εργαζομένους ή τους συνεταιριζόμενους.

Ο Defourny (2001) οριοθετεί την έννοια της Κοινωνικής Οικονομίας δίνοντας τον ακόλουθο ορισμό, ο οποίος χρησιμοποιείται στις περισσότερες χώρες και έχει ως εξής:

«Η κοινωνική Οικονομία περιλαμβάνει οικονομικές δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς, κοινωνίες αλληλοβοήθειας και σωματεία (ενώσεις), η ίδρυση και λειτουργία των οποίων διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

- Σκοπό έχουν κυρίως την παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη τους ή την κοινωνία, παρά την επιδίωξη κέρδους
- Έχουν ανεξάρτητη διοίκηση
- Εφαρμόζουν δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Αποδίδουν προτεραιότητα στα άτομα και την εργασία έναντι του κεφαλαίου κατά την διανομή του εισοδήματος»

Το 2007 η Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή υιοθέτησε ως ορισμό της Κοινωνικής Οικονομίας τον ορισμό του CIRIEC (*Centre International de Reserches et de l' Information sur l' Economie Publique, Sociale et Cooperative*): «Κοινωνική Οικονομία είναι το σύνολο των ιδιωτικών, τυπικά συγκροτημένων επιχειρήσεων, με αυτονομία αποφάσεων και ελευθερία συμμετοχής, που έχουν δημιουργηθεί για την εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών τους μέσα από την αγορά, παράγοντας αγαθά και παρέχοντας υπηρεσίες, ασφάλεια και χρηματοδότηση και όπου η παραγωγή των αποφάσεων και κάθε διανομή των κερδών ή των πλεονασμάτων μεταξύ των μελών δε συνδέονται άμεσα με το κεφάλαιο ή τις

συνδρομές από μέρους των μελών, κάθε ένα από τα οποία έχει και μία ψήφο. Η Κοινωνική Οικονομία επίσης περιλαμβάνει ιδιωτικούς, τυπικά συγκροτημένους οργανισμούς με αυτονομία αποφάσεων και ελευθερία συμμετοχής, που παράγουν μη αγοραίες υπηρεσίες για τα νοικοκυριά και τα όποια πλεονάσματα των οποίων, δε μπορούν να περιέλθουν στην κατοχή των οικονομικών παραγόντων που τους δημιουργούν, τους ελέγχουν ή τους χρηματοδοτούν» (CIRIEC 2007)

Ως δραστηριότητα, η κοινωνική οικονομία συνδέεται ιστορικά με δημοφιλείς ενώσεις και συνεταιρισμούς, οι οποίοι αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της. Το σύστημα αξιών και των αρχών συμπεριφοράς των λαϊκών συλλόγων, που αντανακλώνται στο ιστορικό συνεταιριστικό κίνημα, είναι εκείνες που έχουν ενημερώσει τη σύγχρονη έννοια της Κοινωνικής Οικονομίας, η δομή της οποίας περικλείει τρεις μεγάλες οικογένειες οργανώσεων: τους συνεταιρισμούς, τις αλληλασφαλιστικές εταιρείες και τα ιδρύματα.

Στην πραγματικότητα, στην ιστορική ρίζα τους αυτές οι μεγάλες οικογένειες ήταν η απάντηση των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων στις νέες συνθήκες διαβίωσης, που δημιουργήθηκαν από την ανάπτυξη της βιομηχανικής κοινωνίας τον 18ο και 19ο αιώνα.

Αν και τα φιλανθρωπικά ιδρύματα και οι οργανώσεις αμοιβαίας αρωγής γνώρισαν σημαντική ανάπτυξη κατά το Μεσαίωνα, ήταν το 19^ο αιώνα όταν οι λαϊκοί σύλλογοι και οι συνεταιρισμοί που συστήθηκαν από την εργατική τάξη που πήραν αξιοσημείωτες πρωτοβουλίες. Στη Βρετανία, για παράδειγμα, ο αριθμός κοινών ταμείων πολλαπλασιάστηκε στη δεκαετία του 1790. Σε ολόκληρη την Ευρώπη, ιδρύθηκαν πολλοί σύλλογοι αλληλοβοήθειας (Gueslin, 1998).

8. Η κοινωνική οικονομία στην Ευρώπη και στην Ελλάδα

8.1 ΕΥΡΩΠΗ

Στην Ευρώπη το κοινωνικό πρότυπο είχε το χαρακτηριστικό του ιδιαίτερου ρόλου που διαδραματίζουν οργανισμοί διαφορετικοί τόσο από τις ιδιωτικές εταιρείες όσο και από τους δημόσιους φορείς. Είναι οι ιδιωτικοί οργανισμοί χαρακτηριστικό των οποίων είναι η επιδίωξη διαφόρων σκοπών πλην του κέρδους. Κύριος σκοπός τους δεν είναι η επίτευξη οικονομικών οφελών αλλά η παροχή αγαθών και

υπηρεσιών στα μέλη τους ή/και στην ευρύτερη κοινότητα. Οι οργανισμοί αυτοί, οι οποίοι υφίστανται στο ευρωπαϊκό οικονομικοκοινωνικό γίγνεσθαι εδώ και σχεδόν δύο αιώνες λειτουργούν με διάφορες νομικές μορφές (ο συνεταιρισμός, η αλληλασφαλιστική εταιρεία και η ένωση) και εκπροσωπούμενοι επαρκώς για τις συναλλαγές τους με τις δημόσιες αρχές αλλά και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν συμβάλει τα μέγιστα στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη. Ο όρος που χρησιμοποιείται για την περιγραφή και εξατομίκευση αυτών των οργανισμών είναι η «κοινωνική οικονομία», τονίζοντας αφενός με τον όρο αυτό την μέριμνα που λαμβάνεται από τους οργανισμούς για τις κοινωνικές συνέπειες των δραστηριοτήτων τους και αναδεικνύοντας ταυτόχρονα τις συμμετοχικές δομές διακυβέρνησής τους.

Ο όρος «κοινωνική οικονομία» χαρακτηρίζει συγκεκριμένο τομέα της οικονομίας: πρόκειται για το τους οργανισμούς που επιδίωξη τους αφορά κοινωνικούς σκοπούς και χαρακτηριστικό τους αποτελεί η συμμετοχική διακυβέρνηση. Επί χρονικό διάστημα σχεδόν δύο αιώνων οι οργανισμοί αυτοί συμμετέχουν στην παραγωγή αγαθών ή/και υπηρεσιών παράλληλα με τις ιδιωτικές εταιρείες και τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. (Κοινωνική Οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα – Οδηγός για την κοινωνική Ευρώπη, 2013)

Ο όρος «κοινωνική οικονομία» εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη Γαλλία στο πρώτο τρίτο του 19ου αιώνα. Εδώ και σχεδόν δύο αιώνες οι φορείς της κοινωνικής οικονομίας είναι σημαντικοί παράγοντες στο ευρύτερο πλαίσιο της διαδικασίας κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης σε εθνικό και τοπικό επίπεδο.

Η ιδέα ενός διακριτού Τρίτου Τομέα που προέκυψε από επιχειρήσεις και οργανισμούς οι οποίοι δεν ανήκαν ούτε στον ιδιωτικό τομέα ούτε στον δημόσιο τομέα, ανέτειλε στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Τέτοιου είδους οργανισμοί ήταν ήδη ενεργοί με πολλούς τομείς δραστηριοτήτων και αποτελούσαν το αντικείμενο επιστημονικών εργασιών και ειδικών κοινωνικών πολιτικών.

Στην Ευρώπη πολλοί και διάφοροι ήταν οι λόγοι που αποτελώντας τροχοπέδη, δεν επέτρεψαν την ταχεία ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας. Κάποιοι από αυτούς τους λόγους ενδεικτικά είναι οι κοινωνικό-πολιτικές, πολιτισμικές και οικονομικές συνθήκες κάθε κράτους. Εντούτοις, έστω και με αργά αλλά σταθερά βήματα αναπτύχθηκαν οργανισμοί που έφεραν τα χαρακτηριστικά του Τρίτου Τομέα. Ήταν

καλά ριζωμένες σε σταθερές και διαρκείς παραδόσεις όπως σε αμοιβαίες οργανώσεις και συνεταιρισμούς που υπήρχαν σε όλα τα κράτη για περισσότερο από έναν αιώνα και ενώσεις που βασίζονταν σε οικονομικές πρωτοβουλίες που πολλαπλασιάζονταν για σημαντικό χρονικό διάστημα. (Jacques Defourny, 2001).

Στη Μεγάλη Βρετανία οι πρώτες συνεργατικές οργανώσεις αναδείχθηκαν στα τέλη του 18ου και τις αρχές του 19ου αιώνα ως αυθόρμητη αντίδραση των εργαζομένων στις βιομηχανίες απέναντι στις δυσκολίες των σκληρών συνθηκών διαβίωσής τους.

Στην Ισπανία, η συνεταιριστική κουλτούρα δημιουργήθηκε και επεκτάθηκε έχοντας ισχυρούς δεσμούς. Το πρώτο συνδικάτο στη χώρα, ιδρύθηκε το 1840, και υπήρξε ο πρώτος συνεταιρισμός παραγωγής που λειτούργησε ως μίξη "των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και της αλληλοβοηθούμενης κοινωνίας".

Στην Ιταλία, οι οργανισμοί αμοιβαίας συνδρομής που ιδρύθηκαν ήταν πολυάριθμοι στο μεσαίο τρίτο του 19ου αιώνα, και δημιουργήθηκαν ως προάγγελοι των πρώτων συνεταιρισμών. Το 1853 μια κοινωνία αμοιβαίας βοήθειας, η Società operaia di Torino, ίδρυσε τον πρώτο συνεταιρισμό καταναλωτών στην Ιταλία, και το περιοδικό Previdenza di Torino, με απώτερο στόχο να υπερασπιστεί την αγοραστική δύναμη των μισθών των μελών της. Παρόμοιες περιπτώσεις δημιουργίας φιλικών κοινωνιών που δημιούργησαν συνεταιρισμούς καταναλωτών ακολούθησαν και σε άλλες ιταλικές πόλεις.

Από όλες τις ευρωπαϊκές χώρες η Γαλλία είναι πιθανόν η χώρα από όπου προέρχεται η Κοινωνική Οικονομία η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τα λαϊκά συνεταιριστικά κινήματα. Πράγματι, η εμφάνιση των συνεταιρισμών και των ταμείων αλληλασφάλισης κατά το πρώτο εξάμηνο του 19ου αιώνα δεν μπορεί να εξηγηθεί χωρίς να ληφθεί υπόψη ο κεντρικός ρόλος των συνδικαλιστικών κινήματων.

Υπό την επιρροή των συνδικαλιστικών ιδεών του Claude – Henry de Saint Simon – ο οποίος υπήρξε ένας από τους εκφραστές του γαλλικού σοσιαλιστικού κινήματος - και των οπαδών του, δημιουργήθηκαν πολυάριθμες εργατικές ενώσεις στη Γαλλία από τη δεκαετία του 1830 και εντεύθεν. Ο όρος «συνεργασία» εισήχθη στη Γαλλία το 1826 από τον Joseph Rey, όταν κατά τη διάρκεια του 19ου αιώνα οι συνεργασίες ήταν γνωστές ως «ενώσεις εργατών παραγωγής». Ο πρώτος σημαντικός

συνεταιρισμός εργαζομένων στη Γαλλία ήταν ο Chrétienne des Bijoutiers en Doré, που ιδρύθηκε το 1834 και ξεκίνησε από τον Jean-Phillipe Buchez, μαθητή του Saint-Simon

8.2 ΕΛΛΑΔΑ

Η «Κοινή Συντροφιά και Αδελφότητα» Αμπελακίων Θεσσαλίας θεωρείται ως ο πρώτος σύγχρονος συνεταιρισμός στον κόσμο. Ιδρύθηκε μεταξύ 1750 και 1770 ως οργάνωση με δραστηριότητα οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική και είχε ως αντικείμενο την παραγωγή κόκκινων νημάτων. Οι κάτοικοι 22 χωριών της περιοχής των Τεμπών ενώθηκαν το 1772 για να αποφευχθεί η περιττή αντιπαλότητα και ο ανταγωνισμός που υπήρχε. Δημιουργήθηκε με τον τρόπο αυτό μια τεράστια επιχείρηση που αριθμούσε 6000 μέλη, λειτουργούσε 24 εργοστάσια και είχε ιδρύσει 17 καταστήματα σε όλη την Ευρώπη, από την Αγία Πετρούπολη και το Λονδίνο έως τη Σμύρνη. Τα μέλη του στα οποία περιλαμβάνονταν και γυναίκες επωφελήθηκαν από την κοινωνική ασφάλιση, τις παροχές υγείας, την λειτουργία σχολείων και βιβλιοθηκών με ελληνικά και ξένα βιβλία, το ταμείο για ανάπηρους εργάτες. Ο αριθμός των μελών του ήταν ανοιχτός και περιλάμβανε κεφαλαιούχους, εμπόρους, βαφειάδες, εργάτες και αγρότες στους οποίους τα κέρδη διανεμόνταν ανάλογα με την εργασία που συνεισέφερε ο καθένας. Διαλύθηκε το 1812 υπό την πίεση των βαρέων φόρων σε συνδυασμό με τις οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις στη βιομηχανία νήματος (Καλλιτσουνάκης, 1929: 224-231, που αναφέρεται στον Νασσιούλα, 2010).

Παρά ταύτα και σε αντίθεση με την εικόνα του Τρίτου Τομέα όπως αυτός αναπτύχθηκε στην Ευρώπη, η κατάσταση στην Ελλάδα υπήρξε διαφορετική. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που δικαιολογούν αυτήν την ανομοιομορφία στην ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας ανάμεσα στην Ευρώπη και την Ελλάδα:

Κατ' αρχάς οι γεωργικοί συνεταιρισμοί οι οποίοι είναι η ραχοκοκαλιά του τρίτου τομέα στην Ελλάδα βρίσκονται αυτή την περίοδο σε ένα διαρκή αγώνα επιβίωσης. Η δεκαετία του 1980 ήταν μία χρυσή εποχή λόγω των κυβερνητικών πολιτικών για την αξιοποίηση της γεωργικής συνεργασίας που αναδείχθηκε την περίοδο εκείνη ως σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης της οικονομίας μέσω δανεισμών τους οποίους εγγυήθηκε το Κράτος. Όταν όμως έπρεπε να χρηματοδοτηθούν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί για να ισοσκελιστούν οι απώλειές

τους, η κρατική αναληγσία στην ταχεία πληρωμή σε συνδυασμό με τα υψηλά επιτόκια δανεισμού που ίσχυαν οδήγησαν πολλούς συνεταιρισμούς στα όρια της κατάρρευσης και μερικούς στην πλήρη κατάρρευση. Όταν η Κυβέρνηση αποπλήρωσε κάποια από τα χρέη το 1996 ήταν ήδη πολύ αργά υπό τις συνθήκες της τότε αγοράς να αποκατασταθεί η αξιοπιστία των συνεταιρισμών στα μάτια και τη συνείδηση της κοινωνίας. Έτσι, λοιπόν, οι πολίτες σχημάτισαν την άποψη ότι οι γεωργικοί συνεταιρισμοί είναι ανεπαρκείς επιχειρήσεις οι οποίες στηρίζονται στην βοήθεια του Κράτους για να επιβιώσουν, χάνοντας κάθε είδους πίστη προς τη μορφή αυτή επιχειρηματικότητας.

Άλλος ένας σημαντικός λόγος που υποβάθμισε την κοινωνική εικόνα των συνεταιρισμών ήταν η ανάμειξη της κυβέρνησης (μέσω της νομοθεσίας) και των πολιτικών κομμάτων στις υποθέσεις των συνεταιρισμών. Με την ανάμειξη αυτή, κυβέρνηση και πολιτικά κόμματα υφάρπαζαν πολιτικά οφέλη δεδομένου ότι οι συνεταιρισμοί απαρτίζονταν από μεγάλο αριθμό μελών. Σε όσες μορφές συνεταιρισμών δεν υπήρχε κυβερνητική / πολιτική ανάμειξη τα αποτελέσματα ήταν σαφώς καλύτερα.

8.3 Είδη οργανισμών του Τρίτου Τομέα στην Ελλάδα

Από τα στοιχεία που υπάρχουν, αν και αυτά δεν είναι πολλά ή έστω ικανοποιητικά φαίνεται ότι οι συνεταιρισμοί είναι οι πρώτοι σε αριθμό οργανισμοί στην χώρα μας και ακολουθούν οι Ενώσεις και τα Ιδρύματα.

Το Σύνταγμα του 1973 στο άρθρο 23 υπό τον τίτλο «Συνδικαλιστική ελευθερία», παρ. 1 κατοχυρώνεται η συνδικαλιστική ελευθερία και στο άρθρο 12 υπό τον τίτλο «το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι» διατυπώνεται η ελευθερία στη σύσταση ενώσεων:

Άρθρο 23 παρ. 1 Σ

«1. Το Κράτος λαμβάνει τα προσήκοντα μέτρα για τη διασφάλιση της συνδικαλιστικής ελευθερίας και την ανεμπόδιστη άσκηση των συναφών μ' αυτή δικαιωμάτων εναντίον κάθε προσβολής τους, μέσα στα όρια του νόμου.»

Άρθρο 12 Σ

«1. Οι Έλληνες έχουν το δικαίωμα να συνιστούν ενώσεις και μη κερδοσκοπικά σωματεία, τηρώντας τους νόμους, που ποτέ όμως δεν μπορούν να εξαρτήσουν την άσκηση του δικαιώματος αυτού από προηγούμενη άδεια.

2. Το σωματείο δεν μπορεί να διαλυθεί για παράβαση του νόμου ή ουσιώδους διάταξης του καταστατικού του, παρά μόνο με δικαστική απόφαση.

3. Οι διατάξεις της προηγούμενης παραγράφου εφαρμόζονται αναλόγως και σε ενώσεις προσώπων που δεν συνιστούν σωματείο.

4. Οι γεωργικοί και αστικοί συνεταιρισμοί κάθε είδους αυτοδιοικούνται σύμφωνα με τους όρους του νόμου και του καταστατικού τους και προστατεύονται και εποπτεύονται από το Κράτος, που είναι υποχρεωμένο να μεριμνά για την ανάπτυξή τους.

5. Επιτρέπεται η σύσταση με νόμο αναγκαστικών συνεταιρισμών που αποβλέπουν στην εκπλήρωση σκοπών κοινής ωφέλειας ή δημόσιου ενδιαφέροντος ή κοινής εκμετάλλευσης γεωργικών εκτάσεων ή άλλης πλουτοπαραγωγικής πηγής, εφόσον πάντως εξασφαλίζεται η ίση μεταχείριση αυτών που συμμετέχουν.»

8.3.1 Ενώσεις εργαζομένων – Σωματεία εργαζομένων:

Οι ενώσεις εργαζομένων αρχικά δημιουργήθηκαν με σκοπό τη δημιουργία ταμείων αλληλοβοήθειας ώστε να δύνανται να βοηθούν τα άνεργα ή αδύναμα να εργαστούν μέλη τους. Η δραστηριότητά τους όμως επεκτάθηκε σε διάφορους τομείς όπως η διεκδίκηση της μείωσης ωραρίου εργασίας, της αύξησης των αποδοχών τους, του σεβασμού της προσωπικότητας των εργαζομένων κλπ.

Τρία είναι τα είδη των εργατικών σωματείων:

➤ τα ομοιοεπαγγελματικά σωματεία τα οποία αποτελούνται από μέλη-εργαζόμενους που ασκούν το ίδιο ή παρεμφερές επάγγελμα ανεξάρτητα από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, όπως είναι τα σωματεία οικοδόμων, ξενοδόχων κλπ

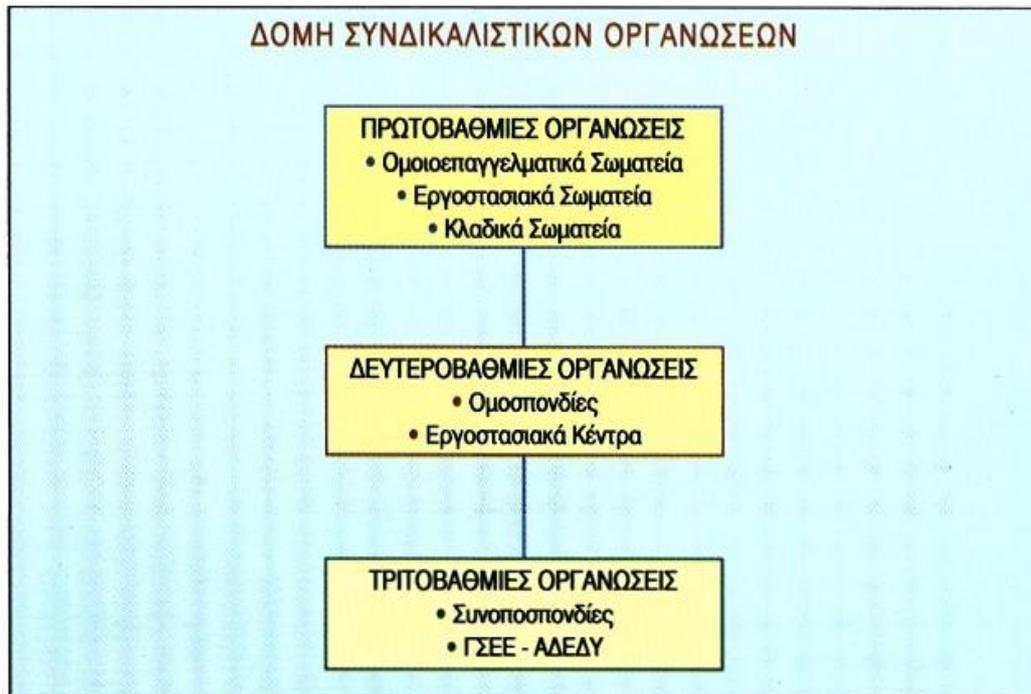
➤ τα κλαδικά σωματεία, των οποίων τα μέλη είναι οι εργαζόμενοι σε κάποιο τομέα της οικονομικής δραστηριότητας ανεξάρτητα από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, από το επάγγελμα που ασκούν και από τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία της επιχείρησης όπως είναι το σωματείο εργαζομένων στην κλωστοϋφαντουργία κλπ

➤ τα εργοστασιακά σωματεία των οποίων μέλη είναι οι εργαζόμενοι σε συγκεκριμένη επιχείρηση ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας τους στην επιχείρηση αυτή, όπως είναι το σωματείο εργαζομένων στα ναυπηγεία Σκαραμαγκά, το σωματείο εργαζομένων Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος κλπ

Πολλά ομοειδή σωματεία δημιουργούν μια ομοσπονδία και πολλές ομοσπονδίες δημιουργούν μια συνομοσπονδία. Στην Ελλάδα όλα τα εργατικά σωματεία ανήκουν στη Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας (ΓΣΕΕ), ενώ οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο έχουν σχηματίσει ως συνομοσπονδία την Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (ΑΔΕΔΥ).

Τα σωματεία που ανήκουν σε μία πόλη ή ένα νομό σχηματίζουν τα Εργατικά Κέντρα. Ένα Εργατικό Κέντρο συγκεντρώνει τα εργατικά σωματεία μιας περιοχής. Τέτοια εργατικά κέντρα είναι το Εργατικό Κέντρο Αθηνών, το Εργατικό Κέντρο Δράμας, το Εργατικό Κέντρο Λάρισας κ.τ.λ.

Πίνακας 8.3.1: Δομή συνδικαλιστικών οργανώσεων



8.3.2 Αθλητικές ενώσεις

Στο άρθρο 16 Σ παρ. 9 υπό τον τίτλο «Παιδεία, τέχνη, επιστήμη» κατοχυρώνεται η προστασία του δικαιώματος της ελεύθερης ανάπτυξης και προαγωγής του αθλητισμού

Άρθρο 16 παρ. 9 Σ

«Ο αθλητισμός τελεί υπό την προστασία και την ανώτατη εποπτεία του Κράτους. Το Κράτος επιχορηγεί και ελέγχει τις ενώσεις των αθλητικών σωματείων κάθε είδους, όπως νόμος ορίζει. Νόμος ορίζει επίσης τη διάθεση των ενισχύσεων που παρέχονται κάθε φορά στις επιχορηγούμενες ενώσεις σύμφωνα με τον προορισμό τους.»

Οι αθλητικές ενώσεις είναι πολυάριθμες και η παρουσία τους είναι δυναμική στην ελληνική κοινωνία. Υπάρχουν γυμναστικοί και αθλητικοί σύλλογοι με ιστορία που υπερβαίνει τον έναν αιώνα. Ο Πανελλήνιος Γυμναστικός Σύλλογος ιδρύθηκε το 1891, ο Ηρακλής Θεσσαλονίκης ιδρύθηκε το 1908. Τα κοινά χαρακτηριστικά των μελών τους είναι ιστορικά και πολιτισμικά και ιδιαίτερη μνεία αξίζει να γίνει για τους συλλόγους των προσφύγων της Μικρασιατικής καταστροφής του 1922 τα μέλη

των οποίων μεταφύτευσαν στη νέα τους πατρίδα τα κοινωνικο – πολιτικο – πολιτισμικά τους ιδεώδη μέσω της ίδρυσης συλλόγων όπως η Αθλητική Ένωσις Κωνσταντινουπολιτών (ΑΕΚ), ο Πανθεσσαλονίκειος Αθλητικός Όμιλος Κωνσταντινουπολιτών (ΠΑΟΚ), ο Βυζαντινός Όμιλος Θεσσαλονίκης (ΒΑΟ) κ.ά.

8.3.3. Συνεταιρισμοί:

Μεταξύ των συνεταιρισμών το μεγαλύτερο τμήμα αποτελούν οι γεωργικοί συνεταιρισμοί. Ωστόσο, ευρύτερη ποικιλία συναντάται στους επονομαζόμενους αστικούς συνεταιρισμούς.

Το νομοθετικό πλαίσιο για τους συνεταιρισμούς δεν είναι ούτε ενιαίο ούτε σταθερό. Πολλά είναι τα νομοθετήματα και οι εγκύκλιοι που διέπουν τη σύσταση, λειτουργία και γενικά τα θέματα που πρέπει νομοθετικά να διευθετούνται με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση και αβεβαιότητα δικαίου για τις ισχύουσες κάθε φορά διατάξεις που αφορούν στους συνεταιρισμούς και τον τρόπο λειτουργίας αυτών.

➤ Αγροτικοί συνεταιρισμοί:

Το αντικείμενο των αγροτικών συνεταιρισμών είναι η οργάνωση και διαχείριση της αγροτικής παραγωγής και ταυτόχρονα η στήριξη του αγροτικού εισοδήματος. Όμως, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί στην Ελλάδα παρουσιάζονται πολυάριθμοι και κατακερματισμένοι όσον αφορά στην παραγωγική δραστηριότητα κάθε τόπου ήτοι ο μεγάλος αριθμός συνεταιρισμών που ιδρύονται σε τοπικό επίπεδο δημιουργεί ανταγωνισμό μεταξύ των παραγωγών όμοιων προϊόντων και ταυτόχρονα κάθε ολιγομελής συνεταιρισμός δεν απασχολεί τέτοιο αριθμό υπαλλήλων ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του.

➤ Οικοδομικοί συνεταιρισμοί:

Οι οικοδομικοί συνεταιρισμοί, οι οποίοι γνώρισαν κατά καιρούς μεγάλη άνθιση στην Ελλάδα ήταν αυτοί που συνέβαλαν στην χωροταξική επέκταση. Μέλη τους είναι κοινωνικές ομάδες με χαμηλά εισοδήματα πάγιο αίτημα των οποίων είναι η δυνατότητα στέγασης του πληθυσμού και δημιουργείται το αντίβαρο της άναρχης και αυθαίρετης δόμησης μέσω της λειτουργίας τους.

8.3.4. Ενώσεις:

Στη χώρα μας βρίσκουμε μια ευρεία ποικιλία ενώσεων οι οποίες υφίστανται υπό ευρεία επίσης κλίμακα ονομάτων, νομικών μορφών και δραστηριοτήτων.

Οι Ενώσεις συχνότερα αποτελούνται από άτομα τα οποία ωθούνται στη συμμετοχή τους λόγω κοινών συμφερόντων/ενδιαφερόντων τα οποία μπορεί να είναι: ο πολιτισμός, ο αθλητισμός, η θρησκεία, το θέατρο, η μουσική, ο χορός, το περιβάλλον, η ιστορία, η φιλανθρωπία, η υγιεινή διατροφή, ο φιλοτελισμός και πολλά άλλα.

Οι δραστηριότητες των Ενώσεων προάγουν την κοινωνική ζωή των συμμετεχόντων, δημιουργούν ποιοτική ενασχόληση με διάφορα χόμπι, βοηθούν στην ανάδειξη ταλέντων και δυνατοτήτων και παρέχουν τρόπους αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου των πολιτών δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα για την ανάπτυξη σχέσεων φιλικών και αλληλέγγυων συμβάλλοντας με ποικίλους τρόπου στην κοινωνική ανάπτυξη.

8.3.5. Ιδρύματα:

Τα Ιδρύματα μπορεί να είναι δημόσια ή ιδιωτικά. Αυτά που αποτελούν μέρος της κοινωνικής οικονομίας είναι όσα ιδρύθηκαν από ατομικές πρωτοβουλίες και βρίσκονται υπό τον έλεγχο των ιδρυτών τους. Στις περισσότερες περιπτώσεις κάποιοι δωρητές κληροδότησαν την περιουσία τους για να τη διαχειρίζονται τα ιδρύματα τα οποία συνήθως φέρουν το όνομά των (δωρητών). Μερικά από τα πιο γνωστά Ιδρύματα είναι: το Ίδρυμα Ωνάση, το Ίδρυμα Μποδοσάκη, το Ίδρυμα Γουλανδρή, το Ίδρυμα Τοσίτσα και άλλα πολλά.

Η κατάσταση της απασχόλησης στον Τρίτο Τομέα δεν είναι σαφής στην Ελλάδα, καθώς δεν υπάρχουν αρκετές διαθέσιμες πληροφορίες. Η γενική εικόνα δείχνει ότι, με εξαίρεση τους γεωργικούς συνεταιρισμούς, εκ των οποίων όσοι εξακολουθούν να υφίστανται υποβάλλονται σε έναν αγώνα σταθεροποίησης, οι λοιπές μορφές οργανώσεων της κοινωνικής οικονομίας συμβάλλουν στην απασχόληση με άμεσο και έμμεσο τρόπο.

Άμεσα συμβάλλουν δημιουργώντας ευκαιρίες απασχόλησης στα μέλη τους (π.χ. εργαζόμενους και συνεταίρους) ή σε μισθωτούς εργαζόμενους (π.χ. καταναλωτές). Έμμεσα, συμβάλλουν στη διατήρηση των θέσεων εργασίας για τα μέλη τους (αγρότες, ηλεκτρολόγοι, υδραυλικοί, φαρμακοποιοί κλπ.) (*Institute of cooperation, Athens August 1999*).

8.3.6. Ταμεία επαγγελματικής ασφάλισης

Με το Ν 3029/2002 θεσμοθετείται η λειτουργία Ταμείων Επαγγελματικής Ασφάλισης σε αντιδιαστολή με τα Δημόσια Ασφαλιστικά Ταμεία και τις Ιδιωτικές Ασφαλιστικές Εταιρείες.

Τα Ταμεία Επαγγελματικής Ασφάλισης αποτελούν νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και η συμμετοχή σ' αυτά είναι προαιρετική. Έχουν νομική, διοικητική, οικονομική και λειτουργική αυτονομία και αυτοτέλεια έναντι της επιχείρησης ή του Κλάδου ή των Κλάδων στο χώρο των οποίων λειτουργούν. Για την ίδρυσή τους απαιτούνται τουλάχιστον 100 μέλη ανά επιχείρηση, επάγγελμα ή κλάδο. Έχουν ως σκοπό την παροχή στους ασφαλισμένους και δικαιούχους των παροχών, επαγγελματικής ασφαλιστικής προστασίας πέραν της παρεχόμενης από την υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση για τους ασφαλιστικούς κινδύνους και ενδεικτικά τους κινδύνους γήρατος, θανάτου, αναπηρίας, επαγγελματικού ατυχήματος, ασθένειας, διακοπής της εργασίας. Επιπλέον, σε περίπτωση που χορηγούν συνταξιοδοτικές παροχές, λειτουργούν με βάση το κεφαλαιοποιητικό σύστημα. (Φύτρος Χ, 2008)

8.3.7. Αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες

Το νομικό πλαίσιο βάσης της Αστικής Εταιρείας (κερδοσκοπικής ή μη) είναι τα άρθρα 741 έως 784 του Αστικού Κώδικα.. Σύμφωνα με το άρθρο 741 ΑΚ *«Με τη σύμβαση της εταιρίας δύο ή περισσότεροι έχουν αμοιβαίως υποχρέωση να επιδιώκουν με κοινές εισφορές κοινό σκοπό και ιδίως οικονομικό»*. Με βάση τον ορισμό αυτό προκύπτει ότι :

Ο σκοπός είναι οικονομικός, δηλαδή η εταιρική δράση από την οποία μπορεί να προκύψουν ενδοσυμβατική ή αδιοπρακτική ευθύνη ή παροχές που αμείβονται

κατά τα συναλλακτικά ήθη, χωρίς απαραίτητα όλα αυτά να συνδέονται με την επιδίωξη κέρδους.

Ο σκοπός να μην είναι οικονομικός, δηλαδή να επιδιώκεται η ανάπτυξη μορφωτικού, φιλανθρωπικού, επιστημονικού, ερευνητικού κλπ έργου. Σε περίπτωση δε δημιουργίας κέρδους, αυτό δεν διανέμεται στους εταίρους.

Οι εισφορές των εταίρων μπορούν να αφορούν και να αποδοθούν σε : εργασία. χρήματα ή άλλη παροχή

Σε περίπτωση δε μη ύπαρξης άλλης συμφωνίας, τα εταιρικά μερίδια διαμοιράζονται σε ίσα μέρη, οι εταίροι δηλαδή υποχρεούνται σε ίσες εισφορές.

9. Κοινωνικές Επιχειρήσεις

9.1 Έννοια

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις εκπληρώνουν έναν ξεχωριστό ρόλο στην κοινωνία. Διαφέρουν από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις στο ότι δεν επιζητούν πρωταρχικά το κέρδος. Οι στόχοι τους συμπλέουν με την αποστολή τους που είναι να υπηρετούν το κοινό συμφέρον. Οι δραστηριότητές τους δεν περιορίζονται και δεν βασίζονται στο δυνητικό κέρδος. Εξάλλου, τα πλεονάσματά τους σε μεγαλύτερο ποσοστό επανεπενδύονται στην επιχείρηση παρά αναδιανέμονται στους συνεταίρους.

Η διαφορά των κοινωνικών επιχειρήσεων από τις κρατικές επιχειρήσεις έγκειται στο ότι οι δραστηριότητές τους δεν είναι αποτέλεσμα διαδικασιών δημοκρατικών κυβερνήσεων. Τις περισσότερες φορές οι κοινωνικές επιχειρήσεις επιχειρούν εκεί όπου οι πολιτικές του κράτους αποδεικνύονται ανεπαρκείς σε τομείς όπως οι τέχνες και η εκπαίδευση. Τα τελευταία χρόνια οι κοινωνικές επιχειρήσεις γίνονται από τις κυβερνήσεις των χωρών οι φορείς υλοποίησης κοινωνικής πολιτικής όπως για παράδειγμα η παροχή υπηρεσιών σε ευάλωτες κοινωνικά ομάδες.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι αυθύπαρκτες ανεξάρτητα από τις διακρίσεις ανάμεσα στους τρεις τομείς της οικονομίας. Υιοθετούν μοναδικές αξίες και τις υπηρετούν με πάθος. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις επιχειρούν υπό το πρίσμα των αξιών στις οποίες πιστεύουν και τις οποίες υπηρετούν και έχουν τη δική τους

ιδεολογία υπό την οποία υπηρετούν τους σκοπούς τους. (William B. Werther Jr.,Evan, 2001)

Ο ορισμός που αποδίδεται για τις κοινωνικές επιχειρήσεις από την ευρωπαϊκή Κοινωνική Επιχειρηματική Πρωτοβουλία (Social Business Initiative –SBI) έχει ως εξής:

«Κοινωνική επιχείρηση είναι ένας φορέας της κοινωνικής οικονομίας του οποίου κύριος σκοπός είναι η δημιουργία κοινωνικής ωφέλειας και όχι αναγκαστικά το κέρδος για τους ιδιοκτήτες ή τους μετόχους της. Λειτουργεί προσφέροντας αγαθά και υπηρεσίες στην αγορά με τρόπο επιχειρηματικό και καινοτόμο και αξιοποιεί τα κέρδη της πρωτίστως για την υλοποίηση κοινωνικών σκοπών. Διοικείται με ανοικτό και υπεύθυνο τρόπο και συγκεκριμένα εμπλέκει υπαλλήλους, καταναλωτές και εταίρους που σχετίζονται με τις εμπορικές της δραστηριότητες.

Η Επιτροπή χρησιμοποιεί τον όρο «κοινωνική επιχείρηση» για να καλύψει τους ακόλουθους τύπους επιχειρήσεων:

(α) αυτές για τις οποίες ο κοινωνικός ή κοινωνιακός στόχος για το κοινό καλό είναι ο λόγος της εμπορικής τους δραστηριότητας, συχνά με τη μορφή υψηλών επιπέδων κοινωνικής καινοτομίας

(β) αυτές στις οποίες τα κέρδη κυρίως επαν-επενδύονται για τους κοινωνικούς σκοπούς τους

(γ) και όπου η μέθοδος της οργάνωσης ή του ιδιοκτησιακού συστήματος αντικατοπτρίζει την αποστολή τους, χρησιμοποιώντας δημοκρατικές ή συμμετοχικές αρχές ή επικεντρώνοντας στην κοινωνική δικαιοσύνη.

Έτσι, (α) επιχειρήσεις που προσφέρουν κοινωνικά αγαθά ή/και υπηρεσίες σε ευάλωτα άτομα (πρόσβαση στη στέγαση, προϊόντα υγείας, βοήθεια προς ηλικιωμένους ή ανάπηρους, ένταξη ευάλωτων ομάδων, πρόνοια προς τα παιδιά, πρόσβαση στην απασχόληση και την κατάρτιση, διαχείριση της εξάρτησης κλπ) ή/και (β) επιχειρήσεις με μέθοδο παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών που έχουν κοινωνικό σκοπό (κοινωνική και επαγγελματική ένταξη μέσω της πρόσβασης στην απασχόληση για μειονεκτούντα άτομα με ελλειπίες δεξιότητες ή κοινωνικά ή

επαγγελματικά προβλήματα που οδηγούν στον αποκλεισμό και την περιθωριοποίηση, των οποίων όμως η δραστηριότητα μπορεί να είναι άλλη από την παροχή κοινωνικών αγαθών ή υπηρεσιών»

9.2 Παράγοντες χαρακτηρισμού κοινωνικών επιχειρήσεων

Ο Οργανισμός Έρευνας για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις (EMES – L' Emergence de l' Enterprise Social en Europe – The emergence of social enterprises in Europe) θέτει το εννοιολογικό πλαίσιο χαρακτηρισμού των κοινωνικών επιχειρήσεων σε δύο ομάδες παραγόντων από τις οποίες η πρώτη αφορά σε οικονομικά κριτήρια και η δεύτερη αφορά σε κυρίως κοινωνικά κριτήρια.

Για να αποσαφηνιστούν οι οικονομικές και επιχειρηματικές διαστάσεις των πρωτοβουλιών υπάρχουν τέσσερα οικονομικά (4) κριτήρια:

A. Οικονομικά κριτήρια

➤ Η διαρκής δραστηριότητα παραγωγής αγαθών και/ή παροχής υπηρεσιών

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις σε αντίθεση με τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, δεν έχουν ως βασική δραστηριότητά τους την ανακατανομή των χρηματοοικονομικών ροών αλλ' αντιθέτως αμέσως εμπλέκονται στην διαρκή παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών. Έτσι, η παραγωγική διαδικασία αντιπροσωπεύει το λόγο ή ορθότερα έναν από τους κύριους λόγους ύπαρξης των κοινωνικών επιχειρήσεων.

➤ Ο υψηλός βαθμός αυτονομίας

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ιδρύονται από ανθρώπους που έχουν ένα αυτόνομο σχέδιο και διοικούνται από τους ιδρυτές τους. Μπορεί να εξαρτώνται από επιχορηγήσεις αλλά δεν διοικούνται, άμεσα ή έμμεσα, από δημόσιες αρχές ή άλλους οργανισμούς.

➤ Το σημαντικό επίπεδο επιχειρηματικού κινδύνου

Οι άνθρωποι που ιδρύουν μια κοινωνική επιχείρηση αναλαμβάνουν πλήρως ή μερικώς τον ενυπάρχοντα κίνδυνο της πρωτοβουλίας τους. Σε αντίθεση με τους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς, η οικονομική τους βιωσιμότητα εξαρτάται

από τις προσπάθειες των μελών και των εργαζομένων τους να εξασφαλιστούν επαρκείς οικονομικές πηγές.

➤ **Ελάχιστο ποσοστό αμειβόμενης εργασίας**

Όπως και στους περισσότερους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, στις κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί να συνδυαστούν χρηματικοί και μη-χρηματικοί πόροι, οι εθελοντές και η αμειβόμενοι εργαζόμενοι. Παρ' όλα αυτά, οι δραστηριότητες που εκτελούνται στις κοινωνικές επιχειρήσεις απαιτεί ένα ελάχιστο επίπεδο εργαζομένων και συνεπώς αμειβόμενων εργατών.

Για την ενσωμάτωση των κοινωνικών διαστάσεων των πρωτοβουλιών προτείνονται πέντε (5) κριτήρια:

B) Κοινωνικά κριτήρια

➤ **Σαφής στόχος ωφέλειας της κοινότητας**

Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι η εξυπηρέτηση της κοινότητας ή μιας ομάδας ανθρώπων. Με την ίδια προοπτική, ένα χαρακτηριστικό των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι η επιθυμία τους να προάγουν την αίσθηση της κοινωνικής υπευθυνότητας σε τοπικό επίπεδο.

➤ **Πρωτοβουλία που ξεκινά από μια ομάδα ανθρώπων**

Η ίδρυση των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι το αποτέλεσμα της συλλογικής δυναμικής ανθρώπων που ανήκουν σε μία κοινότητα ή σε μια ομάδα που μοιράζονται μια συγκεκριμένη ανάγκη ή έναν σαφή στόχο. Η συλλογική αυτή διάσταση πρέπει να παραμένει με κάθε τρόπο ακόμα και όταν η σπουδαιότητα της ηγεσίας που εκφράζεται από ένα άτομο ή από μια ομάδα ατόμων δεν πρέπει να παραμελείται.

➤ **Η εξουσία λήψης αποφάσεων δε βασίζεται στην ιδιοκτησία κεφαλαίου**

Το συγκεκριμένο κριτήριο βασίζεται στον κανόνα «ένα μέλος- μία ψήφος». Αν και οι ιδιοκτήτες κεφαλαίου είναι σημαντικοί όταν οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν μετοχικό κεφάλαιο, τα δικαιώματα για τη λήψη των αποφάσεων μοιράζονται από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

➤ **Ο συμμετοχικός χαρακτήρας που εμπλέκει διάφορα μέρη που επηρεάζονται από τη δραστηριότητα**

Η αντιπροσώπευση και η συμμετοχή των χρηστών ή των πελατών, ο επηρεασμός των εμπλεκομένων στη λήψη αποφάσεων και η συμμετοχική διεύθυνση είναι τα χαρακτηριστικά των κοινωνικών επιχειρήσεων. Σε πολλές περιπτώσεις, ένας από τους στόχους των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι η προαγωγή της δημοκρατίας σε τοπικό επίπεδο μέσω της οικονομικής δραστηριότητας

➤ **Η περιορισμένη κατανομή κερδών**

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν περιλαμβάνουν μόνον οργανισμούς που δεν διανέμουν κέρδη αλλά και οργανισμούς που διανέμουν κέρδη αλλά με περιορισμούς αποφεύγοντας με τον τρόπο αυτό την συμπεριφορά μεγιστοποίησης του κέρδους.

9.3 Το νομοθετικό πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων

- **N 2716/1999**

Η κατοχύρωση της κοινωνικής οικονομίας στη χώρα μας επέρχεται με την ψήφιση του Ν 2716/1999 όπου προβλέπεται η δημιουργία των Κοινωνικών Συνεταιρισμών Περιορισμένης Ευθύνης (ΚοινΣΠΕ) οι οποίοι ως κύριο στόχο έχουν την ενσωμάτωση στην αγορά των ατόμων με ψυχοκοινωνικά προβλήματα, χωρίς όμως να αποκλείονται οι παραγωγικοί, καταναλωτικοί, εμπορικοί εκπαιδευτικοί και πολιτικοί σκοποί που δύνανται να υπηρετήσουν.

- **N 4019/2011**

Τα τελευταία χρόνια και ειδικά την περίοδο της οικονομικής κρίσης εμφανίζονται επιτακτικά στην ελληνική επικράτεια πρακτικές αλληλεγγύης και κοινωνικής αυτενέργειας. Η δημιουργία συνεργατικών παραγωγικών μονάδων καθώς και η δημιουργία δομών κοινωνικής αλληλεγγύης, αποτελούν κοινωνικές πρωτοβουλίες, οι οποίες ανάγονται σε βάθος της ιστορικής διαδρομής της ελληνικής κοινωνίας και αναλόγως των εκάστοτε κοινωνικοοικονομικών συνθηκών, διαδραμάτισαν και εξακολουθούν να διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο για την κάλυψη παραγωγικών και κοινωνικών αναγκών.

Οι κοινωνικές ανάγκες και οι εξελίξεις που οι τελευταίες επέφεραν δημιούργησαν την ανάγκη αντίστοιχα δημιουργίας ενός νομοθετικού πλαισίου εντός του οποίου με ασφάλεια θα μπορούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις να ιδρύονται και να λειτουργούν επιτελώντας το έργο τους.

Με τον Ν 4019/2011 εισάγεται και θεσμοθετείται ένα νέο είδος κοινωνικών επιχειρήσεων η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (ΚοινΣΕπ) η οποία μπορεί να έχει τη μορφή αστικού συνεταιρισμού με αποστολή κοινωνική και ιδιότητα εμπορική.

Στο άρθρο 14 θεσμοθετείται το πλαίσιο της Κοινωνικής Οικονομίας και της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας και επιβάλλεται η καταγραφή των φορέων της σε ένα Μητρώο κατόπιν αξιολόγησης με κριτήρια που ορίζονται στο Νόμο και που εξειδικεύονται με υπουργικές αποφάσεις.

Σύμφωνα με τις ρυθμίσεις του Νόμου οι διαδικασίες ίδρυσης και αδειοδότησης των ΚοινΣΕπ είναι απλές και γρήγορες και χαρακτηρίζονται από τη διαφάνεια και τη δημοσιότητα αφού υποχρεωτικά αναρτούν σε ιστοσελίδα τους στο διαδίκτυο το πρόγραμμα δράσης τους και τους απολογισμούς τους.

Ταυτόχρονα αναγνωρίζονται οι υφιστάμενοι φορείς κοινωνικής οικονομίας (συνεταιρισμοί, ΜΚΟ, σωματεία, ιδρύματα, ΚοινΣΠΕ, εθελοντικές οργανώσεις, αρκεί να παρέχουν υπηρεσίες ή αγαθά χωρίς να επιδιώκουν πρωτίστως το κέρδος.

- **N 4430/2016**

Ο Ν 4430/2016 (ΦΕΚ 205/Α/31-10-2016) συμπλήρωσε όσα κενά υπήρχαν στην ελληνική νομοθεσία και παράλληλα δημιούργησε με διευκρινήσεις και σαφείς κατευθύνσεις τη στέρεα βάση για την ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας μέσω της ίδρυσης και λειτουργίας των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (ΚοινΣΕπ) των Συνεταιρισμών Εργαζομένων (ΣυνΕργ), των Κοινωνικών Συνεταιρισμών Περιορισμένης Ευθύνης (ΚοινΣΠΕ), οι αγροτικοί συνεταιρισμοί, οι αστικοί συνεταιρισμοί, οι ενώσεις προσώπων, οι Αστικές Εταιρείες και οποιαδήποτε άλλο πολυμελές νομικό πρόσωπο ή ένωση προσώπων, εφόσον συντρέχουν σωρευτικά οι προϋποθέσεις που τίθενται από το Νόμο. Ταυτόχρονα, συστάθηκε η Ειδική Γραμματεία Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

Από την αιτιολογική έκθεση του Ν 4430/2016 σαφώς προκύπτει ότι σκοπός του Νόμου είναι η δημιουργία ενός ευνοϊκού και σταθερού περιβάλλοντος που θα διευκολύνει την ανάπτυξη του τομέα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας και θα ενθαρρύνει τη συμμετοχή όσων πολιτών το επιθυμούν σε οικονομικές δραστηριότητες οι οποίες αναπτύσσονται με σεβασμό στον άνθρωπο και το περιβάλλον και οργανώνονται με δημοκρατία, ισότητα και αλληλεγγύη μεταξύ των συμμετεχόντων ως παραγωγών ή και καταναλωτών του πλούτου και των τοπικών κοινωνιών.

Ειδικότερα ο Ν 4430/2016 στοχεύει:

Α. στη διάχυση του παραδείγματος της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας σε όλους τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας

Β. στη στήριξη και την ενίσχυση των παραγωγικών εγχειρημάτων αυτοδιαχείρισης και της συλλογικής κοινωνικής επιχειρηματικότητας, ώστε να συμβάλλουν στην προώθηση αξιοπρεπών συνθηκών εργασίας και στη διαμόρφωση δίκαιων παραγωγικών και κοινωνικών σχέσεων

Γ. στον καθορισμό και την ανάδειξη της συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας μέσω της κάλυψης κοινωνικών αναγκών ως συστατικά στοιχεία της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. (Αιτιολογική έκθεση 6-10-2016 του Ν 4430/2016)

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

10. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

10.1 ΕΝΝΟΙΑ

Ως διοίκηση ανθρωπίνων πόρων νοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργιών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. (Χυτήρης Λεωνίδα., 2001)

Σχεδόν σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις (ή τους οργανισμούς) υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Ο ρόλος του τμήματος ή της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες. Όμως, σε επιμέρους λειτουργίες, όπως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, οι προσλήψεις, οι προαγωγές συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού). Για παράδειγμα, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης, όμως η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γίνεται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται.

10.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι επιμέρους αρμοδιότητες που αποτελούν το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι οι ακόλουθες:

10.2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ως προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού νοούνται οι τρόποι μέσω των οποίων εξασφαλίζεται από μία επιχείρηση ή οργανισμό ο αριθμός εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα που είναι απαραίτητοι για την αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο προγραμματισμός αυτός λαμβάνει χώρα με:

- τον έλεγχο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων στην επιχείρηση ή τον οργανισμό,
- την πρόβλεψη των αναγκών που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό βάσει της παραγωγής ή της ενδεχόμενης επέκτασης της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές,
- την ανάλυση της αγοράς εργασίας σε σχέση με την προσφορά και τη ζήτηση
- την επιμέλεια προγραμμάτων ούτως ώστε να μπορούν να αντιμετωπιστούν τυχόν ελλείψεις που εντοπίζονται και αφορούν σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

Γενικά, πρόκειται για μια λειτουργία που αφορά στη φυσική ροή του υφιστάμενου προσωπικού μιας επιχείρησης ή οργανισμού, αλλά αφορά και τα μελλοντικά τους σχέδια.

10.2.2 Προσλήψεις

Ως προσέλκυση νοείται η επιλογή και η εγκατάσταση του προσωπικού μέσα σε μία επιχείρηση ή οργανισμό. Κατά τη διαδικασία των προσλήψεων επισημαίνονται οι πηγές απ' όπου είναι δυνατό να εντοπιστεί το προσωπικό και χρησιμοποιούνται κάποια από τα συστήματα επιλογής (λ.χ. τεστ, συνεντεύξεις, ιατρικές εξετάσεις, συστάσεις) ως βοηθητικοί παράγοντες που θα οδηγήσουν στη λήψη των αποφάσεων προσλήψεων ή απορρίψεων σε σχέση με τις ανάγκες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού οι οποίες (ανάγκες) αναδεικνύονται μέσω της συνεργασίας όλων των τμημάτων.

Επιπλέον, δέον να σημειωθεί ότι σημαντική είναι και η μέριμνα που λαμβάνεται για την ομαλή τοποθέτηση του προσωπικού σε θέσεις εργασίας ανάλογες

των προσόντων και των δυνατοτήτων κάθε στελέχους έχοντας ως οδηγό τη χρησιμοποίηση κατάλληλων προγραμμάτων προσανατολισμού και εκπαίδευσης των προσλαμβανομένων.

10.2.3. Εκπαίδευση - Ανάπτυξη

Στον τομέα αυτό εντάσσονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που εντοπίζονται και κατηγοριοποιούνται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης. Είναι σημαντικό να λαμβάνεται μέριμνα κατ' αρχάς για την κατάρτιση ενός γενικού προγράμματος και κατόπιν να γίνονται όλες εκείνες οι ενέργειες που θα οδηγήσουν στην επιτυχημένη υλοποίησή του. Τα στελέχη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού οφείλουν σε συνεργασία με το τμήμα προσωπικού

- να προβαίνουν στην εξάσκηση των υφιστάμενων τους κατά τα πρότυπα που τέθηκαν στο γενικό πρόγραμμα,
- να μεριμνούν για την απόδοση κινήτρων ώστε να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων,
- να εντοπίζουν τυχόν ανάγκες εναλλαγής στην εργασία ορισμένων υπαλλήλων,
- να επιλέγουν τους αναπληρωτές τους

με στόχο να αναπτύσσεται το προσωπικό κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προετοιμάζεται για την ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες.

10.2.4 Αξιολόγηση απόδοσης

Ως αξιολόγηση απόδοσης χαρακτηρίζεται η εκτίμηση κατά ποιότητα και ποσότητα της παρούσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι, κατ' αρχάς έχουν ορισθεί κάποια πρότυπα απόδοσης για κάθε θέση εργασίας, για τα οποία ο εργαζόμενος είναι ενημερωμένος και η απόδοσή του χαρακτηρίζεται με βάση τα πρότυπα αυτά, με στόχο να εξαλειφθούν οι αστοχίες και οι ανεπάρκειες ώστε να διατηρείται η απόδοση αυτή σε ένα επίπεδο άνω του μέσου όρου.

10.2.5 Μεταθέσεις - Προαγωγές

Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές, γίνονται από τη Διοίκηση Προσωπικού αφού ληφθούν υπόψη οι ανάγκες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αλλά και οι επιθυμίες και τα προσόντα του εργαζομένου. Κάθε απόφαση για μετάθεση ή προαγωγή εργαζομένου δέον να λαμβάνεται σε συνεργασία με τον διευθυντή προσωπικού και με τον προϊστάμενο του αντίστοιχου τμήματος.

10.2.6 Πολιτική αμοιβών

Στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων έγκειται η απόφαση για τον τρόπο οργάνωσης του συστήματος αμοιβών και της πολιτικής μισθών τα οποία αποτελούν την ανταπόδοση της προσφοράς των εργαζόμενων αφενός στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού και αφετέρου στις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν. Οι στόχοι ενός συστήματος αμοιβών επικεντρώνονται επιγραμματικά στα παρακάτω:

- Απόκτηση εργαζόμενων με εμπειρία και προσόντα μέσω της προσέλκυσης του ενδιαφέροντός τους για τη θέση εργασίας.
- Συγκράτηση εργαζόμενων με ανταγωνιστικά επίπεδα αμοιβών.
- Δικαιοσύνη αμοιβών μέσω της αναλογίας ικανότητας και αποδοχών.
- Ανταπόδοση της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς μέσω της μισθολογικής αναγνώρισης για την επιδιωκόμενη εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων
- Ορθό κόστος αμοιβών μέσω της κατάλληλης διαχείρισης του συστήματος πληρωμών.
- Κατανοητό σύστημα τόσο από τους υπεύθυνους, όσο και από τους υπαλλήλους.
- Διοικητική λειτουργικότητα μέσω της σωστής σχεδίασης και, επομένως, εφαρμογής του προγράμματος.

- Νομική κατοχύρωση μέσα από νόμους και κυβερνητικές αποφάσεις. (Werther & Davis, 1996)

10.2.7 Ωφελήματα εργαζομένων

Η φροντίδα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων και της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης των εργαζομένων εμπίπτει στις αρμοδιότητες της διοίκησης εργαζομένων. Επιπλέον, πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα για τυχόν αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια αλλά και για την οργάνωση κοινωνικών και ψυχαγωγικών προγραμμάτων.

10.2.8 Πειθαρχικά μέτρα - Απολύσεις

Εντός των πλαισίων εργασίας και συνεργασίας μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό υπάρχουν ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς που πρέπει να τηρούνται για τη σωστή και εύρυθμη λειτουργία κάθε τμήματος. Τα πειθαρχικά μέτρα που προβλέπονται και λαμβάνονται όταν κρίνεται απαραίτητο αποτελούν την τιμωρία αυτών που παραβαίνουν τους καθορισμένους κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι, σημειωτέον, είναι από πριν γνωστοί και κατανοητοί σε όλους. Η διεύθυνση προσωπικού διατυπώνει αυτούς τους κανόνες συμπεριφοράς, όμως δεν εφαρμόζει τις διορθωτικές ποινές για όσους τους παραβαίνουν χωρίς την έγκριση του διευθυντή

10.2.9 Υγεία - Πρόληψη ατυχημάτων

Το τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, λειτουργία φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών, μαθήματα υγιεινής, έλεγχο και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση. Η πρόληψη ατυχημάτων έχει σχέση με θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών όπου υπάρχει στενή συνεργασία του υπευθύνου πρόληψης ατυχημάτων (από τη διεύθυνση προσωπικού) με το τμήμα μηχανικών και εργοδηγών της επιχείρησης. (Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Φεβρουάριος 2002,)

10.2.10 Εργασιακές σχέσεις

Το τμήμα της Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης ή του οργανισμού με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων. Συνήθως, ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί ως αντιπρόσωπος της επιχείρησης ή του οργανισμού. Συμβουλεύει σχετικά με τον καθορισμό των υπερωριών, το χειρισμό των μεταθέσεων και απολύσεων και βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διενέξεων και στην επικοινωνία των εργαζόμενων με τη διοίκηση. Για τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων ο διευθυντής προσωπικού και γενικά το τμήμα έχει καθήκον να δημιουργεί κλίμα φιλίας, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν στην επιχείρηση.

10.2.11 Έρευνα «γνωμών» και ικανοποίησης των εργαζομένων

Πρόκειται για την έρευνα που, εφόσον διεξαχθεί, θα εντοπίσει και θα αναδείξει τα προβλήματα του οργανισμού που συνέχονται με τον ανθρώπινο παράγοντα, ήτοι η διάθεση για απόδοση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η σωστή επικοινωνία, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.ά. Η εφαρμογή των πορισμάτων από μια τέτοια έρευνα ανήκει στα καθήκοντα του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

10.3 ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν σήμερα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Οι τρόποι διοίκησης που θα επιλεγθούν μπορούν εν πολλοίς να καθορίσουν την πορεία της επιχείρησης ή του οργανισμού και να αποτελέσουν μοχλό συνεχούς ανάπτυξης και διαρκούς ανταπόκρισης της καθημερινές απαιτήσεις των αγορών.

Ο ανθρώπινος παράγοντας καθίσταται πρωταρχικό μέλημα και αποτελεί την αξία που πρέπει να αντιμετωπιστεί με σεβασμό και συνέπεια από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με σκοπό την επίτευξη των στόχων που τίθενται και αφορούν:

10.3.1 Στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας

Οι τρόποι αύξησης της ανταγωνιστικότητας έχουν σχέση **α)** με την εκπαίδευση που παρέχεται της εργαζομένους ώστε οι τελευταίοι να καθίστανται κοινωνοί κάθε της και καινοτόμας γνώσης που είναι συνυφασμένη με την εργασία της, **β)** με την αξιολόγηση των επιδόσεων στην εργασία σκοπός της οποίας είναι ο εντοπισμός των αστοχιών και η αποφυγή της στο μέλλον σε συνδυασμό με την περαιτέρω βελτίωση των καλών πρακτικών, **γ)** με την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων ώστε να ανοίγονται νέοι ορίζοντες της εκμετάλλευση

10.3.2 Στην βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας

Η ανάγκη για την παραγωγή διαρκώς βελτιωμένης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών απαιτεί να είναι με τέτοιο τρόπο δομημένη η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης ή της οργανισμού ώστε κάθε εργαζόμενος να νιώθει υπεύθυνος για την επίλυση τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν ώστε να οδηγείται σε διαρκή βελτίωση της ποιότητας.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας είναι της της από της βασικούς στόχους κάθε επιχείρησης ή οργανισμού και μέσω της ενεργούς συμμετοχής του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε αποφάσεις στρατηγικής σημασίας διευκολύνεται ο εντοπισμός και η επίλυση των προβλημάτων του προσωπικού με άμεσες και καίριες παρεμβάσεις που βασίζονται στην επικοινωνία και τη συνεργασία

10.3.3 Στην τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων

Η εργατική νομοθεσία, οι δικαστικές αποφάσεις και η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορούν στα δικαιώματα και της υποχρεώσεις των εργαζομένων, στην ίση μεταχείριση μεταξύ των δύο φύλων, στην ασφάλιση, στα συνδικαλιστικά δικαιώματα των εργαζομένων οφείλουν να γίνονται σεβαστά και να τηρούνται για την αποφυγή εμπλοκής μιας επιχείρησης ή της οργανισμού σε ανομίες που θα κοστίσουν σε χρήμα και σε φήμη.

10.3.4 Στην εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού

Η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού πληρούνται με τη δυνατότητα που δίνεται της εργαζομένου να συμμετέχουν στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας που πραγματοποιούν γεγονός που της δημιουργεί το αίσθημα της ικανοποίησης και της πληρότητας. Για να συμβεί αυτό οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται στον τομέα της επικοινωνίας που θα της οδηγήσει σε πρωτοβουλίες που αφορούν στο σχεδιασμό των εργασιών και της ανάπτυξης καινοτομιών.

10.3.5 Στην επίτευξη των εργασιακών στόχων

«Σε τελική ανάλυση ο λόγος ύπαρξης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού» (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002)

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

11. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

11.1 Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Μέσα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από πολλές αλλαγές σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια και όσον αφορά στο ρόλο των επιχειρήσεων στο κοινωνικό γίγνεσθαι σε συνδυασμό με την διαρκώς αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα και την ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων στο περιβάλλον αλλά και όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις, την αβεβαιότητα, τις μειώσεις ανθρώπινου δυναμικού, τις υψηλές απαιτήσεις των πελατών και όλων των άλλων ομάδων ενδιαφέροντος (εταίροι, εργαζόμενοι, κοινωνικό σύνολο) είναι το ανθρώπινο δυναμικό που αποτελεί τον φορέα των γνώσεων και το σημαντικότερο κεφάλαιο προς αξιοποίηση.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που με την εργασία, τα talέντα, την δημιουργικότητα δημιουργεί τις αναγκαίες συνθήκες εξέλιξης και επιτυχίας για μια μακρόχρονη και αποδοτική πορεία κάθε επιχείρησης. Έτσι, «η παραδοσιακή αντίληψη που θεωρούσε τον ανθρώπινο παράγοντα ως κόστος για μια επιχείρηση μετασχηματίζεται στη θεώρηση του ανθρώπινου παράγοντα ως στρατηγικού πόρου» (Δήμητρα Ιορδάνογλου, 2008)

Πίνακας 11.1

Διαφορές μεταξύ παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας

ΠΑΛΑΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις	Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους
Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά
Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν
Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς	Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωσή τους είναι βραχύχρονη
Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται	Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα

Πηγή : Michaels, Handfield - Jones & Axelrod, 2001

Έτσι, οι αλλαγές που επήλθαν, οδηγούν αναγκαστικά στην επανεξέταση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη μια εργασία ενδιαφέρουσα, κατά την εκτέλεση της οποίας θα μπορούν ελεύθερα να εφαρμόζουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους με εργαλεία που θα τους χορηγούνται για να το κάνουν αυτό αποτελεσματικά.

Στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παρέχονται περιλαμβάνουν διαπροσωπικές σχέσεις με πελάτες, απασχολείται εργατικό δυναμικό που περιλαμβάνει ανθρώπους πολλών διαφορετικών μορφωτικών επιπέδων και πολλές φορές το εργατικό δυναμικό είναι κατά κύριο λόγο γένους θηλυκού.

Οι διοικήσεις των κοινωνικών επιχειρήσεων οφείλουν να εξισορροπούν τις μικρές δυνατότητες χρηματοδότησης με τις οποίες προσπαθούν να εξελιχθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους με την επιθυμία και την ανάγκη να εξασφαλιστούν ασφάλεια εργασίας, εξέλιξη και δημιουργικότητα.

Καθώς ο τομέας της κοινωνικής οικονομίας εξελίσσεται, η σταθερότητα, η βιωσιμότητα και η χρηματοδότηση απαιτούν την ύπαρξη λεπτομερών αναφορών και σχεδιασμών της διαχείρισης της επιχείρησης, η οποία πρέπει να είναι σε θέση πίεση να ανταποκριθεί με επαγγελματικές στρατηγικές, πολιτικές και διαδικασίες. Οι Lyon και Ramsden (2006) εντοπίζουν τα κενά διαχείρισης των κοινωνικών επιχειρήσεων (Lyon, F. & Ramsden, M. (2006)

Τα κενά ευθυγραμμίζονται με τις παραδοσιακές λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, και εντοπίζονται ως κενά στη διαχείριση των επιδόσεων που αφορούν στην ποιότητα των αγαθών/υπηρεσιών, στις εργασιακές σχέσεις, στη διαχείριση της εργασιακής ανασφάλειας και του ανθρώπινου δυναμικού λόγω έλλειψης σχεδιασμού για την αποτελεσματική εξισορρόπηση του εργατικού δυναμικού που αποτελείται τόσο από έμμισθο προσωπικό όσο και από εθελοντές.

Ωστόσο, οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι ουσιαστικά διαφορετικές από τον ιδιωτικό τομέα, τον δημόσιο τομέα αλλά και τους παραδοσιακούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Μια κατανόηση των διαφορών αυτών πρέπει να στηρίξει την ανάπτυξη κατάλληλων προτύπων ορθής πρακτικής για την εφαρμογή τους στις κοινωνικές επιχειρήσεις (Borzaga, C. & Solari, L. (2004) Οι διοικήσεις των κοινωνικών επιχειρήσεων όπως πράττουν και οι διοικήσεις των υπολοίπων επιχειρήσεων των λοιπών τομέων εκτός αυτού της κοινωνικής οικονομίας, οφείλουν να κατανοήσουν και να αναλάβουν την ευθύνη για τις προσλήψεις, τις επιδόσεις, την αμοιβή, τη συμμετοχή, την κατάρτιση και τα θέματα κοινωνικής πρόνοιας.

Πράγματι, η πολυεπίπεδη φύση των κοινωνικών επιχειρήσεων μπορεί να καταστήσει δύσκολη την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτή η δυσκολία επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων στην οργάνωση, τη λήψη αποφάσεων κατά την επιλογή προσωπικού, εθελοντών ή μελών του διοικητικού συμβουλίου.

11.2 Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από μια πολύπλοκη σχέση με την αγορά εργασίας η οποία οφείλεται στην τοποθέτηση εθελοντών μέσα σε αυτές. Ο

λόγος για την ύπαρξη μιας κοινωνικής επιχείρησης πιθανόν να είναι η ενθάρρυνση στην συμμετοχή στην αγορά εργασίας εκείνων που υπό τις υφιστάμενες συνθήκες αγοράς αποκλείονται από αυτήν.

Ο Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται από τους Foot and Hook (2005) ως μια μακρά διαδικασία ώστε ορθά να εκτιμηθεί τι θα χρειαστεί όσον αφορά στις δεξιότητες και στον αριθμό των ατόμων για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Εντός μιας κοινωνικής επιχείρησης, η μακρά αυτή διαδικασία μπορεί να παρουσιάσει δυσκολίες όταν οι συμβάσεις ή η χρηματοδότηση είναι βραχυπρόθεσμες ή μεσοπρόθεσμες.

Η έλλειψη εμπειρίας στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι το κύριο μέλημα του σχεδιασμού προσλήψεων. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις οφείλουν να σχεδιάζουν επίσημα και τακτικά. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να συμμετάσχουν σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους των βραχυπρόθεσμων σχεδιασμών στη χρηματοδότηση.

11.3 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η διοίκηση των κοινωνικών επιχειρήσεων απαιτεί ικανότητα να διαχειρίσης μιας κερδοφόρας επιχείρησης εντός ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Οι επιχειρηματικοί ηγέτες των κοινωνικών επιχειρήσεων οφείλουν να κινητοποιούν τις προσπάθειες τόσο των μισθωτών όσο και των μη αμειβόμενων εργαζομένων που είναι δυσανάλογες προς τους πόρους τους (Young, C. (2006)) : Συχνά τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να δώσουν έναν πραγματικό αγώνα για να μπορέσουν να συνδυάσουν τον εθελοντικό τομέα με αυτόν της επιχειρηματικής δράσης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη εστίασης στους κοινωνικούς και επιχειρηματικούς στόχους μιας κοινωνικής επιχείρησης και μπορεί να εμποδίσει την πραγματική αξιοποίηση των δυνατοτήτων της. Η δημιουργία δικτύων υποστήριξης σε τοπικό επίπεδο, πιθανότατα να είναι ένας τρόπος εξεύρεσης λύσεων στα κοινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις μέσω της συνεργασίας και των δυνατοτήτων χρηματοδότησης με σκοπό την μακροζωία και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Απόκτηση των κατάλληλων δεξιοτήτων και πόρων μπορεί να

αποτελεί ανησυχία τόσο στο επίπεδο του διοικητικού συμβουλίου όσο και στο σημείο παράδοσης.

Κάνοντας μια ανασκόπηση στη συμπεριφορά των κοινωνικών επιχειρήσεων κατά την πρόσληψη και την επιλογή προσωπικού φαίνεται ότι δεν χρησιμοποιούνται οι παραδοσιακές μέθοδοι και διαδικασίες. Θα μπορούσε βέβαια να συμβάλει στο επιθυμητό αποτέλεσμα η ανάλυση της περιγραφής κάθε θέσης εργασίας ή η απόκτηση αποδεικτικών στοιχείων μέσω συνεντεύξεων, ημερολογίων και καταγραφής κρίσιμων στοιχείων (Pilbeam, S. & Corbridge, M. (2006)), έτσι ώστε να είναι προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, όπως οι λεκτικές επικοινωνιακές δεξιότητες. Μπορεί να υπάρχουν πραγματικά πλεονεκτήματα σε μια τέτοιου είδους προσέγγιση εύρεσης κατάλληλων δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας. Ο Cornelius (1999) αναγνωρίζει ότι ο εντοπισμός των ικανοτήτων κατά την πρόσληψη και την επιλογή προσφέρει πρόσθετα οφέλη, όπως την αξιολόγηση των ικανοτήτων αντί των προσόντων ή της εκπαίδευσης. Η επικέντρωση στις οργανωτικές ικανότητες μπορεί να οδηγήσει στη μείωση των διακρίσεων σε βάρος των υποψηφίων δεν έχουν υψηλή εκπαίδευση ή επαγγελματική κατάρτιση. Η ανάπτυξη των υφισταμένων ικανοτήτων είναι ικανή να υποστηρίξει τόσο τους κοινωνικούς όσο και τους εμπορικούς στόχους των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με το *Chartered Institute of Personnel Development* (Εγκεκριμένο Ινστιτούτο Ανάπτυξης Προσωπικού), οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επιλογή υποψηφίων στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων (CIPD Έρευνα για την πρόσληψη και διατήρηση 2005) ήταν σε γενικές γραμμές παρόμοιες με εκείνες των ιδιωτικών και των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει κάποια μεταφορά γνώσης σχετικά με τις δεξιότητες της επιλογής είχαν πραγματοποιηθεί στον τομέα της κοινωνικής οικονομία και των κοινωνικών επιχειρήσεων. Σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας, κάθε κοινωνική επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει αφενός να διατηρεί τα επιλεγμένα ταλέντα της και αφετέρου να προσπαθεί να ενσωματώσει νεοεισερχόμενους στους κόλπους της. Για να διασφαλιστεί ότι ο νέος υπάλληλος αισθάνεται άνετα στον οργανισμό, Kandola και Fullerton (1998) συνιστούν τη χρήση διαδικασίας καθοδήγησης συνδυαστικά με την χρησιμοποίηση δικτύων και τονίζουν τη σημασία της κατάρτισης σε τεχνικές επαγωγής για όλους εκείνους που έρχονται σε επαφή με νέους νεοσύλλεκτους. Η προσθήκη δικτύων

υποστήριξης μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας. Αυτά μπορεί να συνίστανται σε επίσημα συστήματα καθοδήγησης ή σε δομημένες δραστηριότητες φίλων που προσφέρουν συμβουλές.

Επομένως, προκύπτει ότι η εξέλιξη και η ανάπτυξη των ατόμων συνδέεται άμεσα με την πρόοδο της κοινωνικής επιχείρησης (Sisson, J. & Storey, K. (2000). Επιδιώκονται οι οργανωτικοί στόχοι την ποιότητα, την παραγωγικότητα και τα υψηλά επίπεδα υπηρεσιών. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, οι οργανώσεις απαιτούν ειδικευμένους ανθρώπινους πόρους ικανούς να εργάζονται αποτελεσματικά σε αυτό το περιβάλλον.

Οι οργανώσεις κοινωνικών επιχειρήσεων έχουν αναγνωρίσει ότι οι διοικητικές δεξιότητες και η ανάπτυξη του διοικητικού συμβουλίου είναι ουσιαστικής σημασίας για τη μελλοντική τους ευημερία. Η αναγκαιότητα για αποτελεσματικά συμβούλια απαιτεί δεξιότητες διοίκησης ανθρώπινων πόρων για τον εντοπισμό βασικών ικανοτήτων και κενών. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να επιλέγουν μέλη διοικητικού συμβουλίου με ικανότητα εξισορρόπησης των περίπλοκων απαιτήσεων ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού προγράμματος με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προτεραιότητες. Ο Low (2006) σημειώνει ότι η συμμετοχή στο διοικητικό συμβούλιο μπορεί να αλλάξει μόνο όταν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου αποδείξουν ότι δεν είναι σε θέση να διαχειριστούν τις καταστάσεις που αναπτύσσονται εντός της επιχείρησης. Ο βαθμός ανάπτυξης των δεξιοτήτων των μελών του διοικητικού συμβουλίου, του προσωπικού και των εθελοντών μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την βιωσιμότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων.

11.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις διαφέρουν ως προς την προέλευση και την ηγεσία τους. Οι Norris και Turner (2005) προτείνουν τρεις βασικούς τύπους ηγεσίας – τη συναλλακτική, τη μεταμορφωτική και την εμπνευσμένη. Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη στοιχείων για το ποιο είναι το πιο διαδεδομένο ηγετικό στυλ στον κοινωνικό τομέα και μάλιστα αφενός δεν είναι ευκρινές ή εύκολο να προσδιοριστεί ποιο είναι το πιο

κατάλληλο και αφετέρου είναι απίθανο να ταιριάζει μόνον ένα μοντέλο ηγεσίας στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Ωστόσο, οι κοινωνικές επιχειρήσεις οφείλουν να ωφεληθούν από τις δεξιότητες των ανθρωπίνων πόρων τους για να οικοδομήσουν την βιώσιμη ανάπτυξή τους μέσω της ανάπτυξης των αναγκών των εργαζομένων και των εθελοντών τους. Για μια κοινωνική επιχείρηση που επιδιώκει να γίνει ένας προτιμώμενος πάροχος υπηρεσιών, να κερδίσει συμβάσεις του δημόσιου τομέα και να επεκτείνει την πελατειακή του βάση, οι μετρήσεις και οι επιδόσεις των ατόμων που εργάζονται σ' αυτήν αναπόφευκτα αποτελούν μέρος της στρατηγικής της.

Εξετάζοντας ένα μικρό μέρος της εκτεταμένης βιβλιογραφίας σχετικά με τη στρατηγική και την παράδοση της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων, ομοιότητες εμφανίζονται μεταξύ ορισμένων τμημάτων της βιβλιογραφίας (προσέγγιση με τους ενδιαφερόμενους, εταιρική ευθύνη, δίκαιη διαδικασία) και τις προσδοκίες του τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα και ειδικότερα:

11.4.1 Λήψη αποφάσεων

Οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα διέπονται από ένα ισχυρά ιεραρχικό μοντέλο διαχείρισης από την κορυφή προς τα κάτω. Αντίθετα, στις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι υποχρεωτικό το μοντέλο κοινής λήψης αποφάσεων όλων όσων κατέχουν εταιρικά μερίδια είτε είναι εργαζόμενοι, εθελοντές εταίροι και όλοι εν γένει οι συμμετέχοντες δια μεριδίου έχουν ευθύνη για τις καθημερινές αποφάσεις μέσω του δικαιώματος ψήφου τους.

11.4.2 Ευθύνη για Θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο και ενδεικτικό να αποτυπώνεται το ποιος έχει την ευθύνη για τα θέματα ανθρωπίνων πόρων στις κοινωνικές επιχειρήσεις. Θα μπορούσε να υπάρχει ένα άτομο πλήρους απασχόλησης ή μια διεύθυνση επανδρωμένη με προσωπικό στο χώρο εργασίας ή ένα άτομο πλήρους απασχόλησης ή μια ομάδα ανθρώπων σε εξωτερικό της εργασίας χώρο επιφορτισμένο/η με την ευθύνη για θέματα ανθρωπίνων πόρων. Στις περισσότερες περιπτώσεις όμως τα θέματα που προκύπτουν και αφορούν στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

αντιμετωπίζονται μεμονωμένα όταν προκύψουν, αν προκύψουν, χωρίς σχεδιασμό και πρόβλεψη.

11.4.3 Προσωπική και οικογενειακή υποστήριξη

Προσωπικές και οικογενειακές υποστηρίξεις που παρέχονται από τον εργοδότη αλλά και πληροφορίες σχετικά με την υποστήριξη του εργοδότη για τη φροντίδα των παιδιών, τη φροντίδα ηλικιωμένων, τη βοήθεια των εργαζομένων, την ικανότητα και τις υπηρεσίες αναψυχής, και «άλλες» υποστηρίξεις πρέπει να συλλέγονται και να υπόκεινται σε επεξεργασία ώστε να είναι δυνατή η βοήθεια προς τους υπαλλήλους. Στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων η παροχή προσωπικών και οικογενειακών ενισχύσεων/υποστηρίξεων από τον «εργοδότη» είναι πιο πιθανή σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα όπου ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στο κέρδος.

Οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων στο μη κερδοσκοπικό τομέα και ειδικότερα στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι η ανάγκη υποστήριξης των παιδιών να είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη δυνατότητα ενεργοποίησης και εξέλιξης των εργαζομένων γυναικών. Η παροχή άμεσης βοήθειας για τη φροντίδα των παιδιών είναι ένας τρόπος με τον οποίο ο εργοδότης μπορεί να αναγνωρίσει την ανάγκη των γυναικών, ιδίως, να ανταποκριθούν στις ευθύνες τους τόσο στην εργασία όσο και στην οικογένεια. Δυστυχώς, όμως, μικρές επιχειρήσεις, ιδίως εκείνες του μη κερδοσκοπικού/κοινωνικού τομέα, αντιμετωπίζουν την περιορισμένη οικονομική τους ικανότητα στην παροχή βοήθειας για τη φροντίδα των παιδιών.

Ένας άλλος τρόπος να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι από την άποψη αυτή είναι να τους προσφέρεται η δυνατότητα ευελιξίας στις ρυθμίσεις εργασίας και στη μερική απασχόληση. Οι εργαζόμενοι στο μη κερδοσκοπικό τομέα/κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν ευελιξία τόσο στο χρονοδιάγραμμα της εργασίας όσο και στο ώρες εργασίας.

12. Προβλήματα στην εφαρμογή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις κοινωνικές επιχειρήσεις

Τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διοικούσες επιτροπές των κοινωνικών επιχειρήσεων τα οποία σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων συνοψίζονται στην προσέλκυση ταλέντων, στην έλλειψη πόρων για τη

διαφήμιση θέσεων, στην πληρωμή μισθών που ανταποκρίνονται σε ειδικευμένες θέσεις και στη δυνατότητα εκπαίδευσης εργαζομένων. Ως εκ τούτου, είναι δύσκολο αν όχι ακατόρθωτο να παρέχουν εξωτερική και πολλές φορές δαπανηρή εκπαίδευση στους υπαλλήλους τους, διότι φοβούνται ότι μετά από μια τέτοια εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι είτε θα απαιτήσουν πολύ υψηλούς μισθούς είτε θα εγκαταλείψουν την επιχείρηση για καλύτερες προοπτικές.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις κοινωνικές επιχειρήσεις δεν έχει πάρει την προσοχή αξίζει τόσο από τους ερευνητές όσο και από τους επιχειρηματίες. Στις κοινωνικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι επί το πλείστον μικρές επιχειρήσεις, η διοικούσα επιτροπή είναι υπεύθυνη για τις αποφάσεις που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους. Το διευθυντικό στυλ όσων είναι μέλη της διοικούσας επιτροπής έχει άμεση επιρροή στις πρακτικές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Το μικρό μέγεθος των περισσότερων κοινωνικών επιχειρήσεων συμβάλλει και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για το κίνητρο και το ηθικό του κάθε υπαλλήλου το οποίο με τη σειρά του έχει άμεση και ορατή επίδραση στην παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις, γενικά, δεν απασχολούν ειδικούς για την διαχείριση ανθρώπινων πόρων και δεν έχουν θεσπίσει πολιτικές για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η έλλειψη τυπικής πολιτικής συχνά οδηγεί σε *ad hoc* και ασυντόνιστη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και απώλεια πολύτιμου χρόνου στην επίλυση προβλημάτων ρουτίνας που ανακύπτουν. Απόρροια του γεγονότος ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι άτυπες είναι το γεγονός ότι στις κοινωνικές επιχειρήσεις δεν υπάρχει στρατηγική ολοκλήρωση. Στρατηγική ενσωμάτωση των διαφόρων πρακτικών στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων βοηθά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να υπάρχουν συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμισμένα με τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις σπάνια υιοθετούν ένα ενιαίο στυλ διοίκησης για όλες τις ομάδες εργαζομένων τους. Πιθανόν γιατί κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο και πιθανόν να είναι ακατόρθωτο. Το μόνο κοινό στοιχείο είναι οι στόχοι της κοινωνικής επιχείρησης χωρίς όμως η προσπάθεια επίτευξής τους να έχει τον ίδιο ή έστω παρόμοιο τρόπο και επιπλέον χωρίς να είναι δυνατή η παρακολούθηση και

ανταπόκριση στα προβλήματα και τις ανάγκες των εμπλεκομένων. Είναι αλήθεια ότι ελάχιστη είναι η έρευνα που αφορά στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις του τρίτου τομέα που βασίζονται και σε εργαζόμενους που πληρώνονται και σε εθελοντές.

Ανατρέχοντας στις αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και κάνοντας μια συγκριτική μελέτη σε αυτές σε συνδυασμό με τις ιδιαιτερότητες των κοινωνικών επιχειρήσεων σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις μπορούμε με ασφάλεια να συμπεράνουμε:

12.1 στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού:

Στις κοινωνικές επιχειρήσεις το ζητούμενο είναι η κοινωνικοποίηση μέσω της δυνατότητας ευρέσεως εργασίας και απασχόλησης για ομάδες ατόμων οι οποίες διαφορετικά θα έμεναν στο περιθώριο και αναζητούνται τρόποι και διέξοδοι για την ένταξή τους στην εργασιακή διαδικασία. Μια κοινωνική επιχείρηση προφανώς γνωρίζει εκ των προτέρων τόσο τον αριθμό των προσώπων που απαιτούνται για τη λειτουργία της όσο και τα προσόντα που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοί της αλλά οι προτεραιότητες που τίθενται δεν αφήνουν πολλά περιθώρια αφενός για την απόρριψη υποψηφίων/ενδιαφερομένων να μετέχουν και να εργασθούν και αφετέρου για την αναζήτηση ειδικών και ειδικευμένων οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση.

12.2 στον τομέα των προσλήψεων

Τα δεδομένα γίνονται ακόμη δυσκολότερα λαμβανομένου υπόψη ότι στις κοινωνικές επιχειρήσεις συνυπάρχουν εργαζόμενοι, εθελοντές, εξωτερικοί συνεργάτες και εταίροι. Κάθε μία από τις παραπάνω ομάδες εμπλεκομένων χαρακτηρίζεται από τα δικά της προσόντα, προβλήματα, ιδιαιτερότητες και ανάγκες. Οι εταίροι και οι λοιποί εμπλεκόμενοι είναι αυτοί που προσπαθούν να πραγματοποιήσουν το όραμά τους για την ίδρυση και την λειτουργία μιας επιχείρησης βιώσιμης, ανταγωνιστικής και παραγωγικής η οποία ταυτόχρονα θα έχει όλα τα χαρακτηριστικά μιας κοινωνικής επιχείρησης. Οι εθελοντές είναι άτομα που παρέχουν τις υπηρεσίες τους χωρίς αντάλλαγμα με σκοπό την αρωγή προς το κοινωνικό έργο που επιτελείται σε μια κοινωνική επιχείρηση. Οι εξωτερικοί

συνεργάτες είναι αυτοί που άλλοτε επί πληρωμή και άλλοτε εθελοντικά προσφέρουν τη στήριξή τους και τη βοήθειά τους ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί του τέθηκαν και, τέλος οι εργαζόμενοι είναι οι μόνοι από όλους τους εμπλεκόμενους που θα μπορούσε να πει κάποιος ότι είναι δυνατό να αποτελέσουν το «αντικείμενο» προς πρακτική εφαρμογή των κανόνων προσλήψεων σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

12.3 στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού

το κυριότερο πρόβλημα έγκειται στη μικρή οικονομική δυνατότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων και ως εκ τούτου την αδυναμία εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού. Η δια βίου μάθηση και εκπαίδευση που αποτελεί υππο τις υφιστάμενες συνθήκες της αγοράς αναγκαιότητα, δεν είναι εφικτό να επιτευχθεί με τα ισχνά οικονομικά μέσα που διαθέτουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις.

12.4 στην αξιολόγηση απόδοσης

που είναι άλλος ένας τομέας που δε μπορεί να έχει εφαρμογή στις κοινωνικές επιχειρήσεις λόγω της ιδιαιτερότητας των σκοπών τους και της ανάγκης «εκμετάλλευσης» κάθε είδους εργασίας που προσφέρεται για την εκπλήρωση των σκοπών αυτών. Βέβαια, είναι θεμιτό να ελέγχεται, μέσω της αξιολόγησης, η αποδοτικότητα και η πρόοδος του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να επέρχεται βελτίωση όπου χρειάζεται για να επιτυγχάνεται στο μεγαλύτερο δυνατό ποσοστό η στοχοθεσία της επιχείρησης

12.5 στις μεταθέσεις και προαγωγές

οι οποίες αποτελούν τμήμα των αρμοδιοτήτων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης που για να έχει εφαρμογή στις κοινωνικές επιχειρήσεις θα πρέπει οι τελευταίες να είναι τόσο ανεπτυγμένες ώστε να δημιουργούνται ανάγκες στελέχωσης υποκαταστημάτων στην περίπτωση των μεταθέσεων και ύπαρξης οργανογράμματος για την πλήρωση των θέσεων εργασίας που προβλέπονται σ' αυτό στην περίπτωση των προαγωγών.

12.6 στην πολιτική αμοιβών

προκειμένου να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση συγκεκριμένη πολιτική αμοιβών πρέπει να καθορίζονται οι στόχοι της πολιτικής αυτής με σκοπό να πραγματοποιείται η υλοποίησή τους. Η μικρές οικονομικές δυνατότητες των κοινωνικών επιχειρήσεων αποτελούν τροχοπέδη στην προσπάθεια εφαρμογής ελκυστικών πολιτικών αμοιβών για την προσέλκυση εργαζομένων με εξειδίκευση.

12.7 στα ωφελήματα εργαζομένων

τα οποία επαρκώς καθορίζονται και από το εργατικό δίκαιο και τα οποία ανήκουν στις αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ένας τομέας οι επιμέρους εκφάνσεις του οποίου μπορούν να εφαρμόζονται στους εργαζομένους των κοινωνικών επιχειρήσεων ώστε να επωφελούνται οι τελευταίοι από την υλοποίηση των χαρακτηριζόμενων ως κοινωνικών ευεργετημάτων των εργοδοτών τους.

12.8 στα πειθαρχικά μέτρα και οι απολύσεις

Οι άγραφοι ή γραπτοί κανόνες στους οποίους υπόκεινται οι συμπεριφορές των εργαζομένων προκειμένου να λειτουργεί εύρυθμα κάθε επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων και των κοινωνικών επιχειρήσεων, είναι αυτοί που μπορούν να έχουν εφαρμογή σε όλους τους εμπλεκόμενους, ήτοι τους εταίρους, τους εργαζόμενους, τους εθελοντές αλλά και τους εξωτερικούς συνεργάτες. Η παραβίαση των κανόνων, στους οποίους όλοι οφείλουν να υπακούουν ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα κατά τη λειτουργία κάθε επιχείρησης, αποτελεί το λόγο επιβολής πειθαρχικών μέτρων και ίσως την απόλυση. Βέβαια οι παραβίαση των κανόνων συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους στις κοινωνικές επιχειρήσεις μπορεί να επιφέρει την επιβολή των πειθαρχικών μέτρων σε αυτούς αλλά όσον αφορά τους υπόλοιπους, η αντιμετώπιση μπορεί να είναι διαφορετική ήτοι για τους εθελοντές μπορεί να επιτευχθεί απομάκρυνση από το πόστο τους, για τους εξωτερικούς συνεργάτες μπορεί να σημάνει τη διακοπή της συνεργασίας και για τους μετόχους την έκπτωση από την ιδιότητά τους όταν κάτι τέτοιο προβλέπεται από το καταστατικό της κοινωνικής επιχείρησης ή το νόμο.

12.9 στην υγεία και στην πρόληψη ατυχημάτων

Κάθε επιχείρηση εκ του νόμου οφείλει να τηρεί κανόνες που προστατεύουν την υγεία των εργαζομένων της αλλά και πληρούν τους όρους πρόληψης ατυχημάτων. Οφείλει δε, να κάνει εκτίμηση κινδύνου ούτως ώστε να δύναται να είναι αποτελεσματικά τα μέτρα πρόληψης που θα εφαρμόζει.

Στόχος της εκτίμησης κινδύνου είναι η εξασφάλιση ότι κανείς δεν κινδυνεύει να τραυματισθεί ή να αρρωστήσει εξαιτίας της εργασίας του. Τα παρακάτω βήματα διευκολύνουν την διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής εκτίμησης κινδύνου:

Βήμα 1: Εντοπισμός των πηγών κινδύνου

Βήμα 2: Προσδιορισμός ατόμων τα οποία πιθανολογείται ότι μπορεί να πάθουν βλάβη εκ της θέσεως την οποία κατέχουν στην επιχείρηση.

Βήμα 3: Αξιολόγηση των κινδύνων για να διαπιστωθεί η επάρκεια των υφισταμένων προφυλάξεων ή η αναγκαιότητα λήψεως περισσότερων μέτρων ικανών να προφυλάσσουν αποτελεσματικότερα τους εργαζομένους

Βήμα 4: Περιγραφή των μέτρων που πρέπει να ληφθούν.

Βήμα 5: Τακτικός έλεγχος και εκτίμηση των μέτρων που ελήφθησαν ώστε να γίνεται τακτικά αναθεώρηση αν κρίνεται απαραίτητο.

13. Συμπεράσματα

Ο μη κερδοσκοπικός τομέας των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι δυναμικός. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στην ανάγκη προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και της κοινωνίας των οποίων οι ανάγκες μεταλλάσσονται και προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και όσων προσπαθούν να εισαχθούν στην αγορά εργασίας μέσω της ένταξής τους σε κοινωνικές επιχειρήσεις. Στις κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνονται ενεργά μέτρα για την εισαγωγή νέων και βελτιωμένων υπηρεσιών και διαδικασιών ώστε να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις αυτές σε μια σκληρή αγορά επιτυγχάνοντας το σκοπό τους. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις οφείλουν να επικεντρώνονται στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους, στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν και προσφέρουν αλλά και στην επίτευξη της ενεργής συμμετοχής των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ανάπτυξης της επιχείρησης.

Πολλές φορές είναι απαραίτητο να γίνονται οργανωτικές αλλαγές με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης (ανασχεδιασμός) όπως ακριβώς συμβαίνει και στον τομέα κερδοσκοπικού χαρακτήρα με πρωταρχικό κίνητρο τη μείωση του κόστους, την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Οι ανθρώπινοι πόροι - άνθρωποι - είναι ένα από τα ισχυρότερα περιουσιακά στοιχεία των κοινωνικών επιχειρήσεων. Οι ανθρώπινοι πόροι στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι άτομα υψηλής ειδίκευσης αλλά και άτομα ανειδίκευτα, πολλά από τα οποία είναι γυναίκες. Το περιβάλλον εργασίας είναι πολύπλοκο και απαιτεί νέους τρόπους εργασίας για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και καινοτόμων προσεγγίσεων. Απαιτείται επικεντρωμένη έρευνα για τον προσδιορισμό των τρόπων με τους οποίους θα επέλθουν οι αλλαγές που απαιτούνται και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για να μπορέσει ο τομέας και τα άτομα που εργάζονται σε αυτόν να προσαρμοστούν επιτυχώς στις αλλαγές αυτές.

Από πολλές απόψεις, ο μη κερδοσκοπικός τομέας/ τρίτος τομέας είναι πολύ διαφορετικός από τους άλλους τομείς της οικονομίας. Επομένως, είναι επιτακτική η ανάγκη εστιασμένης έρευνας για να προσδιοριστεί με τον πιο εύστοχο δυνατό τρόπο πώς οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον έχουν αντίκτυπο στον κοινωνικό

επιχειρηματικό τομέα και πως οι στρατηγικές που αναπτύσσονται θα βοηθήσουν ώστε να ανταποκριθεί ο τομέας με τις προκλήσεις της κοινωνίας και της αγοράς.

Δεδομένου ότι οι περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις είναι μικρές και έχουν περιορισμένη ικανότητα να προσφέρουν μακροπρόθεσμες μόνιμες θέσεις απασχόλησης, είναι φανερό ότι καθίσταται αναγκαίο να αναπτυχθούν καινοτόμες προσεγγίσεις στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο τομέας, όπως για παράδειγμα η δημιουργία συλλογικών απαντήσεων στην ανάγκη παροχής οφέλους και κατάρτισης των εργαζομένων. Αντίστοιχα, οι εργοδότες θα μπορούσαν να επωφεληθούν από συλλογικές προσεγγίσεις στην ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων, στον τομέα της συγκέντρωσης κεφαλαίων και στη διαχείριση των σχέσεων με τα διοικητικά συμβούλια των διευθυντών.

Στη σημερινή πραγματικότητα και υπό το βάρος των συνθηκών που δημιουργήθηκαν από την παγκόσμια οικονομική, ανθρωπιστική και κοινωνική κρίση που βιώνουμε, οι άνθρωποι έλκονται να εργαστούν στο μη κερδοσκοπικό τομέα/κοινωνικό τομέα λόγω του συνδυασμού της εργασίας με τις προσωπικές αξίες. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προσφέρουν στην κατάρτιση ειδικευμένων και δεσμευμένων εργαζομένων. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις που διέπονται από τη φιλοσοφία κοινών αποφάσεων και του αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης ανάμεσα στους υπαλλήλους στη διοίκηση, στους εθελοντές και στους συνεργαζόμενους μπορούν να λειτουργήσουν ως ισχυρό εργαλείο πρόσληψης και διατήρησης.

Η υποδομή για τη στήριξη συνεκτικών συστημάτων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις κοινωνικές επιχειρήσεις δεν φαίνεται να είναι ισχυρή. Η υποστήριξη και οι συμβουλές μέσω μιας σειράς καλά εννοούμενων μελών του διοικητικού συμβουλίου, εύθραυστα δίκτυα και ινστιτούτα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν παρέχουν ένα ισχυρό πλαίσιο για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων. Οι υφιστάμενες σχέσεις στην αγορά εργασίας, οι πόροι και οι δεξιότητες, η ηγεσία και η επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι τομείς στους οποίους μπορεί να υπάρξει μια πραγματική ευκαιρία ώστε να εφαρμοστούν τα εργαλεία διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε συνδυασμό με την εμπειρογνωμοσύνη για την υποστήριξη των κοινωνικών επιχειρήσεων ώστε αυτές να μπορέσουν να οδηγηθούν στην

επίτευξη των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων και των κοινωνικών τους στόχων.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις πιέζονται από τις συνθήκες της αγοράς συνεχώς για να εξελιχθούν και να γίνουν όπως και άλλες μορφές επιχειρήσεων. Οφείλουν να είναι πιο *business-like*, να ακολουθούν παραδείγματα της ορθών πρακτικών, να αντιμετωπίζουν τα προβλήματά τους με μακροπρόθεσμους σχεδιασμούς που θα ακολουθούν με συνέπεια, να προσαρμοστούν το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που έχει αυξημένες απαιτήσεις για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα μέσω της αναζήτησης εξειδικευμένων δυνατοτήτων που θα αναδεικνύονται από δείκτες απόδοσης και στρατηγικό σχεδιασμό. Τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων των κοινωνικών επιχειρήσεων οφείλουν να υιοθετήσουν τα εργαλεία και τις τεχνικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων ώστε να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τα υφιστάμενα προβλήματα που είναι η έλλειψη ασφάλειας και η έλλειψη χρηματοδοτικών πόρων. Παρόλο που οι κοινωνικές επιχειρήσεις, επί το πλείστον, διαθέτουν λιγότερα χρήματα από αυτά που είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία τους δεν βασίζουν τη στρατηγική τους στα χρήματα αλλά έχοντας ως αρχή την αποστολή και τις απαιτήσεις της επιχείρησης εστιάζουν στην οργάνωση σχετικά με τις δράσεις τους και καθορίζουν τις στρατηγικές τους προς επίτευξη των κρίσιμων στόχων τους.

Οι σχέσεις μεταξύ ιδιωτικού, δημοσίου και κοινωνικού τομέα πρέπει να χαρακτηρίζονται από αμοιβαιότητα, με κάθε έναν από τους παραπάνω τομείς να μιμείται και να εφαρμόζει στο βαθμό που του ταιριάζει, τις βέλτιστες πρακτικές των άλλων.

Δεδομένου ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον οφείλουν εφαρμόζοντας τις πρακτικές και τις αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προκειμένου να επιτύχουν τους μακροχρόνιους στόχους και την αποστολή τους να προβούν σε

- Μείωση μεγέθους
- Ανασχεδιασμό
- Διοίκηση ολικής ποιότητας

ΜΕΙΩΣΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ

Κάθε επιχείρηση, και οι κοινωνικές επιχειρήσεις αναπόφευκτα, οφείλει να απασχολεί τόσο προσωπικό όσο είναι απαραίτητο για την σωστή λειτουργία της ώστε να αποφεύγονται οι άσκοπες σπατάλες. Ο κοινωνικός ρόλος των κοινωνικών επιχειρήσεων δεν πρέπει να αποτελεί παράγοντα μεγιστοποίησης του αριθμού των εργαζομένων ώστε να δημιουργούνται τόσοι πολλοί απασχολούμενοι που ο αυξημένος αριθμός τους θα αποτελέσει τελικά τροχοπέδη στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα της ίδιας της επιχείρησης.

Η διοίκηση πρέπει να προβαίνει σε σχεδιασμό ο οποίος αφενός θα έχει ως στόχευση την βελτίωση της παραγωγικότητας για την αύξηση των πωλήσεων μέσω της χρησιμοποίησης του απαραίτητου εργατικού δυναμικού και μέσω της αναδιοργάνωσης των λειτουργιών και αφετέρου θα χρησιμοποιεί τη νέα τεχνολογία η οποία θα βοηθά στην ευέλικτη παραγωγή και βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η αποτελεσματική λειτουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης σημαίνει να μπορεί αυτή να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις της αγοράς (και συνεπώς των πελατών της) και αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί με την υιοθέτηση από την επιχείρηση κατάλληλων νέων και καινοτόμων τεχνικών και πρακτικών μέσω των οργανωσιακών αλλαγών που θα γίνονται με τον κατάλληλο κάθε φορά τρόπο.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αφορά στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχομένων αγαθών αλλά και στον αποτελεσματικό χειρισμό των εργαζομένων. Πρόκειται για δύο τομείς αλληλένδετους δεδομένου ότι η διασφάλιση της ποιότητας στηρίζεται στις καλές ανθρώπινες σχέσεις. Η διοίκηση πρέπει να εξασφαλίσει την αφοσίωση, τη δημιουργικότητα και την αυτονομία των εργαζομένων της ώστε οι τελευταίοι να αποδίδουν για να επιτελείται ο στόχος της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών.

14. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκαν στο πρώτο μέρος της η έννοια της κοινωνικής οικονομίας σε σχέση με τον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα και αναπτύχθηκε η έννοια του τομέα της κοινωνικής οικονομίας όπως αυτή γεννήθηκε και αναπτύχθηκε στην Ευρώπη και στην Ελλάδα στο πέρασμα των αιώνων. Στη συνέχεια, επικεντρωθήκαμε στα είδη των οργανισμών του Τρίτου Τομέα στην Ελλάδα αναλύοντας τις ενώσεις εργαζομένων και τα σωματεία εργαζομένων, τις αθλητικές ενώσεις, τους συνεταιρισμούς, τις ενώσεις, τα ιδρύματα, τα ταμεία επαγγελματικής ασφάλισης, τις αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες και τέλος τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Κατόπιν αναπτύχθηκαν τα στοιχεία (οικονομικά και κοινωνικά) που χαρακτηρίζουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις και καταγράφηκε το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τις κοινωνικές επιχειρήσεις στη χώρα μας.

Στο δεύτερο μέρος αναπτύχθηκε η έννοια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και καταγράφηκαν οι αρμοδιότητες των τμημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων οι οποίες αφορούν στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, στις προσλήψεις, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, στην αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων, στις μεταθέσεις και προαγωγές, στην πολιτική αμοιβών, στα ωφελήματα των εργαζομένων, στα πειθαρχικά μέτρα και τις απολύσεις, στην υγεία και την πρόληψη ατυχημάτων, στις εργασιακές σχέσεις και τέλος στην έρευνα γνώμων και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ακολούθησε η καταγραφή και η ανάπτυξη των στόχων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που έγκεινται στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, στην τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, στην εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού και στην επίτευξη των εργασιακών στόχων.

Στο τρίτο μέρος αναπτύχθηκε η έννοια της εφαρμογής των στρατηγικών και των αρχών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις Κοινωνικές Επιχειρήσεις, καταγράφηκαν οι διαφορές μεταξύ παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας. Εντοπίστηκε η θέση των κοινωνικών επιχειρήσεων στην αγορά

εργασίας και αναπτύχθηκαν οι πόροι και οι δεξιότητες για την υποστήριξη των κοινωνικών επιχειρήσεων. Αναπτύχθηκε η λειτουργική στρατηγική στις κοινωνικές επιχειρήσεις μέσω της ανάπτυξης των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που αφορούν στη λήψη αποφάσεων, στην ευθύνη για θέματα ανθρώπινου δυναμικού και στην προσωπική και οικογενειακή υποστήριξη. Στο τέλος του τρίτου κεφαλαίου εντοπίστηκαν τα προβλήματα και οι αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν οι διοικήσεις στην προσπάθεια εφαρμογής των στρατηγικών και των αρχών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις κοινωνικές επιχειρήσεις εξαιτίας των ιδιομορφιών των τελευταίων σε όλους τους τομείς διοίκησης, ανάπτυξης και βιωσιμότητας. Τα προβλήματα αυτά αφορούν στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, στις προσλήψεις, στην εκπαίδευση ανάπτυξη και προσωπικού, στην αξιολόγηση απόδοσης, στις μεταθέσεις και προαγωγές του προσωπικού, στην εφαρμογή της πολιτικής αμοιβών, στα ωφέληματα των εργαζομένων, στην επιβολή πειθαρχικών μέτρων και απολύσεων, και στην εφαρμογή πολιτικής που αφορά στην υγεία των εργαζομένων και την πρόληψη των ατυχημάτων.

Ακολουθούν τα συμπεράσματα όπου αναγράφονται συνοπτικά τα αποτελέσματα από τις συγκριτικές αναφορές στην εφαρμογή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις κοινωνικές επιχειρήσεις σε σχέση με τις επιχειρήσεις των λοιπών τομέων της οικονομίας και προτείνεται ο τρόπος με τον οποίο θα μπορεί κάθε κοινωνική επιχείρηση να καταστεί βιώσιμη, παραγωγική και ανταγωνιστική εφαρμόζοντας πρακτικές από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα οικονομίας, ήτοι μέσω μείωσης μεγέθους, ανασχεδιασμού και διοίκησης ολικής ποιότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία:

Ιορδανογλου Δήμητρα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές, Κριτική 2008

Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού- Θεωρία και Πράξη, ΙΔΙΩΤΙΚΗ, 2002

Καραθανάση Π. και Μαμούχα Ι. Κοινωνική Οικονομία και Καινοτόμες μορφές επιχειρηματικότητας, 2014, Αθήνα, Ελλάδα, Κανεπ ΓΣΕΕ, Κοινωνικό Πολυκεντρο ΑΔΕΔΥ, ΙΜΕ, ΓΣΕΒΕΕ, ΕΣΕΕ

Λάμπος Κώστας, Συνεταιρισμοί και Ανάπτυξη, Οκτώβριος 1999, Τυποθήτω/Δάρδανος

Μπουραντάς Δημήτριος – Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Μπένου Ευγ., 2002

Νασιούλας Ιωάννης, Η κοινωνική οικονομία της Ελλάδας και το Κοινωνικό της Κεφάλαιο, Ινστιτούτο Κοινωνικής Οικονομίας Θεσσαλονίκης, 2016

Νασιούλας Ιωάννης, Θέματα Κοινωνικής Οικονομίας, Ινστιτούτο Κοινωνικής Οικονομίας Θεσσαλονίκης, 2015

Παπάνης Ευστρ. – Ρόντος Κων., Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα, Ι. Σιδέρης 2005

Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Πολιτεία Αθήνα 2001

Το Σύνταγμα της Ελλάδος, Νομική Βιβλιοθήκη

Αστικός Κώδικας, Νομική Βιβλιοθήκη

Ν. 3029/2002, Μεταρρύθμιση Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης

Ν. 4430/2016

Ν. 4019/2011

Ν. 2716/1999

Κοινωνική Οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα – Οδηγός για την κοινωνική Ευρώπη, Τεύχος 4, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Κοινωνικής Ένταξης Το χειρόγραφο ολοκληρώθηκε τον Μάρτιο του 2013

Ξένη βιβλιογραφία

- Bieler Andre, Chretiens et Socialistes avant Marx, Labor et Fides
- Comeau Yvan –Favreau Louis – Levesque Benoit – Mendell Marguerite, Emploi, Economie Social Developpement local, Les nouvelles filliers, Press de l' Univercite de Quebec, 2001
- Cornelius, N. (1999) Building Workplace Equality – ethics, diversity and inclusion, Thomson1999
- Defourny Jacques, From Third Sector to Social Enterprise – The emerge of Social Enterprise, 2001
- European Commission, European Union, A map of Social Enterprises and their eco-systems in Europe, Synthesis Report, Brussels 2015
- Foot, M. & Hook, C. (2005) An Introduction to Human Resource Management, 4th edition, Prentice Hall
- Gueslin Andre, Collection Economies et societes contemporaines, Economica, 1998
- Kandola, P. & Fullerton, R (1998) 'Managing the MOSAIC,' CIPD 1998
- Low, C. (2006) 'A framework for the governance of social enterprise,' International Journal of Social Economics, Vol. 33 (5/6)
- Lyon Fergus – Ramsen Mark, Developing Fledging social enterprises? A study of the support required and means of delivering it, Social Enterprise Journal, Volume 2, Issue 1, March 2006, Social Enterprise London
- Masterson S.S., Taylor M.S., Total quality management and performance appraisal: an integrative perspective, Journal of Quality Management, Volume1, Issue 1, 1996
- McMullen Kathryn – Richard Brisbois, Coping with change: Human Resource Management in Canada's Non Profit Sector, CPRN Research Series on Human Resources in Non-Profit Sector, No 4, December 2003
- Michaels Ed, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod, The war for talent, Harvard Business Press, 2001
- Norris, G. & Turner, S., Managing and leading people, CIPD.2005
- Pilbeam, S. & Corbridge, M. (2006) People Resourcing – contemporary HRM in practice, 3rd edition, Prentice Hall.
- Sisson, J. & Storey, K., The Realities of Human Resource Management, Open University Press, Buckingham.2000.

Werther William B Jr – Keith Davis, Human Resources and personnel management, 5th edition, New York McGraw-Hill, 1996

Werther William B. Jr. Evan, Third Sector Management: The Art of Managing Nonprofit Organizations, 2001

Young, C. 'Have you faced the leadership challenge?,' Social Enterprise magazine, May 2006.

Ιστότοποι

<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/90501/1/Defourny%20From%20third%20sector%20to%20social%20entreprise%202001.pdf>

<http://www.ciriec.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2015/12/eesc-2007-en.pdf>

<http://www.epkodi.gr/2008/01/13/i-diakriti-thesi-ton-tamion-epangelmatikis-asfalisis-tea-sto-systima-ton-trion-pylonon-asfalisis/>

http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_el

<https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/24666>