

### *Κριτικά σημειώματα*

*Domenicos G. MASOULAS: ANALYSIS OF THE INTELLECTUAL CAPITAL. CONCEPT AND EVALUATION OF MODELS FOR IC MEASUREMENT AND MANAGEMENT. MBA, Cardiff University of Wales, 1998*

Η εργασία αυτή έχει ως στόχο να αναδείξει και να τονίσει την σημασία του λεγόμενου πνευματικού κεφαλαίου (Intellectual Capital διεθνώς), για τους σύγχρονους οργανισμούς και εταιρείες. Επίσης, εξετάζονται σ' αυτήν και εκτιμούνται ορισμένες μέθοδοι μετρήσεως και αξιοποιήσεως του πνευματικού κεφαλαίου (εν συντομία ΠΚ).

Η έννοια του πνευματικού κεφαλαίου όπως δήποτε δεν είναι κάτι εντελώς νέο για τον κόσμο των επιχειρήσεων. Έννοιες, όπως το ανθρώπινο κεφάλαιο (Human Capital), το κεφάλαιο πελατών (Customer capital) και το κεφάλαιο δομής (Structural Capital), οι οποίες κατά κοινή παραδοχή ξένων αναλυτών απαρτίζουν το ΠΚ έχουν απασχολήσει κατά καιρούς τις Σχολές Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Η τάση, η οποία παρατηρείται τα τελευταία χρόνια για περισσότερη ανάλυση του ΠΚ ούτως, ώστε να καταστεί δυνατή η εύρεση τρόπων για καλύτερη αξιοποίησή του, είναι ουσιαστικώς αποτέλεσμα της συνειδητοποιήσεως σε παγκόσμιο επίπεδο, ότι πλέον έχουμε ήδη εισέλθει στην εποχή της τεχνολογικής επαναστάσεως.

Στην νέα αυτή εποχή οι επιχειρήσεις πρέπει να εκμεταλλεύονται στο έπαρκο όλες τις πηγές, που θα τους παρέχουν χρήσιμα εφόδια για την ανάπτυξη μηχανισμών, τόσο «άμυνας» όσο και «επιθέσεως», μέσα στα πλαίσια του ελεύθερου ανταγωνισμού. Το ΠΚ θα αποτελέσει ένα εκ των βασικότερων εφοδίων για τις επιχειρήσεις, όπως, επίσης, και ένα εκ των σημαντικότερων από τα περιουσιακά τους στοιχεία.

Όπως είναι γνωστό, για το ΠΚ έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Ο γνωστότερος εξ αυτών, ο οποίος έχει διατυπωθεί από πρωτοπόρους αναλυτές του θέματος, όπως ο Leif Edvinsson και η Annie Brooking, ορίζει το ΠΚ ως την διαφορά μεταξύ της αγοραστικής αξίας μίας εταιρείας και της αξίας των υλικών περιουσιακών της

στοιχείων. Έτσι, το ΠΚ απαρτίζεται από το ανθρώπινο κεφάλαιο (Human Capital), το κεφάλαιο πελατών (Customer capital) και το κεφάλαιο δομής (Structural Capital) μίας εταιρίας.

Άλλοι αναλυτές ορίζουν το ΠΚ ως «το άθροισμα των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων μίας εταιρείας που δίνουν σε αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Thomas Steward), ή «ως τον συνδυασμό τεσσάρων παραγόντων, της γενετικής κληρονομιάς, της μορφώσεως και της εμπειρίας των εργαζομένων, καθώς και της «κουλτούρας» του οργανισμού και των συστημάτων αυτού (W. Hudson). Ο σ. της εξεταζόμενης μονογραφίας ορίζει το ΠΚ ως τον «συνδυασμό των άυλων περιουσιακών στοιχείων, τα οποία δίνουν επιπρόσθετη αξία στις προσπάθειες εταιρειών και οργανισμών να πετύχουν τους στόχους τους».

Ο σ. διακρίνει και ταξινομεί τους διάφορους ορισμούς του ΠΚ, σε δύο διαφορετικές κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τους αρχικούς ορισμούς του Edvinsson και της Brooking. Αυτού του είδους οι ορισμοί «επινοήθηκαν» με σκοπό να διευκολύνουν τους επενδυτές να υπολογίσουν την πραγματική αξία μίας εταιρείας. Η δεύτερη κατηγορία ορισμών, καθιστά το ΠΚ ως την βασικότερη πηγή για διαρκή βελτίωση, δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δημιουργία γνώσεων και κατά συνέπεια πηγή αναπτύξεως. Ο ορισμός του Hudson ανήκει σε αυτή την κατηγορία.

Στην εργασία αυτή εξετάζονται τρία «μοντέλα», σχετικά με την μέτρηση ή διαχείριση του ΠΚ.

Το πρώτο, αποτελεί μία μέθοδο υπολογισμού και μετρήσεως του ΠΚ, των Leif Edvinsson και Michael Malone. Η προσπάθειά τους, είναι να υπολογίσουν ποσοτικώς το ΠΚ εταιρειών με την χρήση ωρισμένων δεικτών, που σχετίζονται με οικονομικά δεδομένα, με στοιχεία του πελατειακού κεφαλαίου, με στοιχεία του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς και με στοιχεία οργανωτικών ερευνών, δομών και διαδικασιών.

Το δεύτερο είναι ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο επινόησε ο Thomas Steward. Η χρήση αυτού του ερωτηματολογίου έχει σκοπό την ποιοτική αξιολόγηση των τρόπων με τους οποίους γίνεται η διαχείριση του ΠΚ από οργανισμούς και εταιρείες. Ο Steward υποστηρίζει, ότι οι ερωτήσεις του αποτελούν ένα ανεπίσημο «διαγνωστικό» εργαλείο, το οποίο εστιάζεται σε σημαντικά θέματα σχετικά με την διαχείριση του ΠΚ, όπως την καινοτομία (innovation), την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και την γνώση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών.

Το τρίτο, διατυπωθέν από τον σ. ασχολείται με τη διαχείριση του ΠΚ. Ο σ. υ-

ποστηρίζει, ότι η σωστή διαχείριση του ΠΚ, προϋποθέτει την δημιουργία υποσυστημάτων εντός των οργανισμών και την εφαρμογή συμμετοχικών και όχι αυταρχικών μορφών διαχειρίσεως (management). Επίσης, πρέπει να εντοπίζεται το (τυχόν) χάσμα μεταξύ της παρούσης καταστάσεως ενός οργανισμού και της επιθυμητής καταστάσεως του ούτως, ώστε να τίθενται στόχοι για βελτίωση και να επισημαίνονται οι ενέργειες, που είναι απαραίτητες να γίνουν προς αυτή τη κατεύθυνση.

Είναι γεγονός, ότι το μεγαλύτερο ερώτημα που τίθεται σχετικά με το ΠΚ, είναι αν πρέπει να υπολογίζεται λογιστικώς (κάτι το οποίο είναι ιδιαιτέρως δύσκολο, εάν όχι αδύνατο), ή με σκοπό την αναγνώριση των εργαζομένων και των διαδικασιών, που αποτελούν «κλειδιά» για την διευκόλυνση των εταιρειών και οργανισμών να πετύχουν τους στόχους τους. Ο σ. της εξεταζόμενης εργασίας πιστεύει πως το ΠΚ πρέπει να υπολογίζεται ποιοτικώς όσον αφορά στους εργαζομένους, στην οργανωτική δομή και στις διαδικασίες των οργανισμών. Ο ποιοτικός υπολογισμός του ΠΚ πρέπει να είναι πλήρης ώστε να είναι εφικτή η εξαγωγή συμπερασμάτων και κατά συνέπεια η παροχή οδηγιών διαχειρίσεώς του.

Η διαχείριση του ΠΚ αφορά στην καλλιέργεια των ικανοτήτων των εργαζομένων, όπως, επίσης, και της αύξησης της αφοσίωσής τους, στους στόχους των οργανισμών. Για να επιτευχθούν όμως πρέπει να τηρούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Η πρώτη είναι να λειτουργεί ο οργανισμός μέσα στα πλαίσια μίας φιλοσοφίας, η οποία όχι μόνο θα αποδέχεται το νόμιμο σφάλμα, αλλά και θα το θεωρεί ως πολύτιμη και εκμεταλλεύσιμη πηγή γνώσεως.

Η δεύτερη είναι να έχει δομηθεί κατά δημοκρατικό τρόπο ο οργανισμός. Η τρίτη είναι να ενθαρρύνεται η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στις υποθέσεις του οργανισμού ή της εταιρείας.

Τέλος, κατά τον σ. είναι απαραίτητη η καλλιέργεια πνεύματος αφοσίωσης των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού ή της επιχείρησης, γιατί στα πλαίσια του σκληρού ανταγωνισμού, οι εταιρείες και οι οργανισμοί δεν έχουν την πολυτέλεια να χάνουν σημαντικούς ανθρώπους και ιδίως όταν αυτοί μετακινούνται προς ανταγωνιστές.

Η εν λόγω εργασία του κ. Δ.Γ. Μασούλα διακρίνεται για την πρωτοτυπία των ιδεών, την κριτική αντιμετώπιση κρίσιμων ζητημάτων και την συνθετική ικανότητα του σ., ακόμη και σε αμφιλεγόμενα θέματα.

Καθηγητής Κωνστ. ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ  
Δρ Β.Δ. ΔΕΛΗΘΕΟΥ

# L' Administration Publique Anthropocentrique

Par le Professeur **Const. GE. ATHANASSOPOULOS**

C'est vrai d'après ce qu'on dit de temps en temps sur l' Administration Publique Grecque que : " L' Administration Publique est par nature consacrée à la réalisation de l' Idée de la Democratie, de l' Etat de Droit et de l' Etat-Providence, elle est pour et à cause des Administrés, à l' abri de politiques orageuses et des opportunités politiques des partis".

"A part, de tout bon sens, servir les Citoyens sur les questions de caractère administratif curant, une Administration Publique cohérente, bien organisée et parfaitement fonctionnante, constitue une *condicio sine qua non* pour maintes autres questions importants, comme le Developpement au sens large du terme (économique, social, culturel, etc.) et dans tous ses niveaux concernés (national, regional, local)".

"La vraie modernisation complète et effective de l' Administration Publique du Pays semble plus que jamais auparavant, extrêmement urgente et nécessaire, hors du coût politique, "pertes de pouvoir" etc."

Il faut encore rappeler qu' on a parfois observé que l' Administration Publique a "douze plaies" lesquelles étaient "confirmés" par les Membres des Contrôlers de l' Administration Publique malgré le recemment en force du corps, (il etait formé le Mars de cette année), entre lesquels il faut contenir, la bureacratie, le mal organisation des services, l' inégale distribution du personnel etc..

Dans quelques cas et d' après ces données il etait proposé par quelques Specialistes le placement de managers dans des positions clés du Secteur Public, former d' un corps de Economistes de l' Administration Publique, donner les primes de rendement aux

Fonctionnaires qui sont productifs, former dans chaque Ministère une flexible équipe de travail laquelle va suivre de près la qualité des services offerts etc..

Enfin, il a été bien compris par tout le monde que le Code sur les Fonctionnaires Publics qui est en force pendant le derniers 47 années, doit changer parce que évidemment c' est le seul source de malchance pour les Citoyens.

“C' est la première fois qu' on établit les principes qui mettent independant l' Administration de la Pouvoir Politique et Syndicale. L' Administration Publique doit, finalement, obtenir une hierarchy naturelle, quelque chose qui est assuré par le Nouveau Code, dit le Ministre responsable ΑΙ. Papadopoulos. Tandis que l' Opposition, soulignait que “il est nécessaire qu' on crée un climat de 12 degré, et comme ça on va donner de stimulants salariaux et l' Employé saura qu' il doit travailler pour monter à l' hierarchie etc.”.

Parmi les innovations du Nouveau Code on mentionne les suivantes:

Il y a une provision pour le programme annuel qui va être coordiner par le Ministère d' Interior Administration Publique et Decentralisation.

Tous les engagements des nouveaux Fonctionnaires vont être processé par le Conseil Suprême pour selectionner le personnel.

Enrôlement de l' obligation de l' Employé pour être fidèle à la Constitution et devoué a sa patrie.

L' Employé est obliger d' accepter le penitence de permanence de ses actions de Service ainsi que sa responsabilité pour s' acquiter ses devoirs.

Si l' Employé cause du degât il est envoyé à la Cour des Comptes.

On garde les critères objectifs pour les transferts.

Il y a la provision pour le conseil de service special pour les Directeurs Generals etc..

Mais ce qu' il faut comprendre, independamment du succès ou non des nouvelles regulations, c' est la nécessité d' etablir une Administration Publique “Anthropocentrique” après qu' il soit différencié par les amours éphemères pour les partis et loins de confrontations et de recriminations de partis; il faut encore rappeler que l' Administration Publique dois servir l' Homme dans une manière efficace et utile.