



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ
ΤΟΜΕΑ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηθική Διάσταση στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων
Ethical Dimension in Human Resources Management



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της ΠΑΝΑΓΙΩΤΑΣ ΔΡΙΤΣΟΥΛΑ, Α.Μ. 8244

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Σαλμών

Επίκουρος Καθηγητής

Αθήνα 2017

Ευχαριστίες,

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένειά μου
καθώς και τον αξιότιμο καθηγητή Σαλμόν Ιωάννη
για την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη
για την περάτωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της απόκτησης πτυχίου από τη σχολή διοίκησης και οικονομίας στο Α.Ε.Ι Πειραιά Τ.Τ, με θέμα την ηθική στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Αρχικά, γίνεται λόγος στην έννοια της ηθικής και της επιχειρησιακής ηθικής, η οποία αφορά την ηθική στις επιχειρήσεις, καθώς και ο κώδικας δεοντολογίας. Ηθική, λοιπόν, σύμφωνα με τη φιλοσοφία, αποτελεί η μελέτη των ηθών, δηλαδή των αξιών, των αντιλήψεων και των συμπεριφορών ενός ατόμου ή μιας κοινωνίας, αλλά και στον εργασιακό χώρο.

Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, το ανθρώπινο δυναμικό των σύγχρονων επιχειρήσεων και το τμήμα Δ.Α.Π. έτσι, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων «σηματοδοτεί» μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπιση του συνόλου του ανθρώπινου πόρου μιας οργάνωσης το οποίο αντιμετωπίζεται πλέον ως πόρος.

Στο τρίτο κεφάλαιο, συμπεριλαμβάνονται οι όροι «ηθική» και «Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων». Ακόμα, αναφέρεται το πως η ηθική επηρεάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων και το πώς να αποφευχθούν ή να αντιμετωπιστούν δυσμενείς καταστάσεις όπως στρες και βία στον εργασιακό χώρο, που προκαλούνται από την έλλειψη ηθικών στοιχείων και αξιών σε μία επιχείρηση.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένα παραδείγματα (case studies) εφαρμογής «καλής» αλλά και «κακής» ηθικής στις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Παραδείγματα τα οποία απεικονίζουν την πραγματική κατάσταση, όπως για παράδειγμα παιδική εργασία, εργασία υπό άθλιες συνθήκες από τη μία μεριά και προνόμια που απολαμβάνουν πολλοί εργαζόμενοι, όπως περίθαλψη, μπόνους και εξαιρετικά εργασιακά περιβάλλοντα από την άλλη.

Λέξεις κλειδιά: **Ηθική, Ανθρώπινοι Πόροι, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εργασιακό Περιβάλλον, Επιχειρησιακή Ηθική**

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	3
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1 ^ο : Θεωρητική προσέγγιση ηθικής στον κόσμο των επιχειρήσεων.....	8
1.1 Τι είναι ηθική	8
1.2 Ηθική και φιλοσοφία	10
1.3 Τι είναι η επιχειρησιακή ηθική.....	12
1.4 Τα πλεονεκτήματα της ηθικής.....	14
1.5 Κώδικας Δεοντολογίας	16
1.6 Δείκτες ΕΚΕ και δείκτες διαφθοράς.....	17
1.7 Εμπόδια ηθικής στις επιχειρήσεις.....	19
Κεφάλαιο 2 ^ο : Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	20
2.1 Από την Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	20
2.2 Χαρακτηριστικά σύγχρονου εργατικού δυναμικού	22
2.3 Σημαντικότητα και στόχοι της ΔΑΠ.....	24
2.4 Ρόλος και αρμοδιότητες/δραστηριότητες ΔΑΠ	28
2.5 Στρατηγικός προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων	31
2.6 Αξιολόγηση και απόδοση εργαζομένων	32
Κεφάλαιο 3 ^ο : Ηθική στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	35
3.1 Ηθική και Διοίκηση	35
3.2 Οργανωσιακή μάθηση	37
3.3 Επιχειρησιακή κουλτούρα.....	39
3.4 Ηθική και Δ.Α.Π	40
3.5 Συναισθηματική νοημοσύνη	43

3.6 Εργασιακό στρες	45
3.7 Η βία στον εργασιακό χώρο	47
Κεφάλαιο 4 ^ο : Παραδείγματα «καλής» και «κακής» Ηθικής	49
4.1 Παραδείγματα «κακής» ηθικής.....	49
Union Carbide	49
Parmalat.....	49
Enron.....	50
Nike.....	50
MC Donald's.....	50
Victoria Secret	51
Nestle	52
France Telecom	52
Apple	53
4.2 Παραδείγματα «καλής» ηθικής	55
Xerox	55
Microsoft και GAP.....	55
Banca Popolare Etica.....	56
Vattenfall	57
HENKEL	57
TELEPERFORMANCE HELLAS	58
Συμπεράσματα.....	61
Παράρτημα	63
1. Βασικοί ελληνικοί νόμοι εργατικού δικαίου.....	63
2. Παιδική εργασία.....	66
3. Θεσμική προσέγγιση της ΕΚΕ στην Ελλάδα	68
Βιβλιογραφία	70

Εισαγωγή

Η ηθική είναι ένας κλάδος της φιλοσοφίας που ασχολείται με τους κανόνες που διέπουν την συμπεριφορά, την λήψη αποφάσεων και τις ανθρώπινες σχέσεις. Όπως επισημαίνει ο Thiroux η ηθική ασχολείται με το πως ο άνθρωπος αντιμετωπίζει τα υπόλοιπα όντα, ώστε να υπάρχει κοινωνικό συμφέρον η έννοια του καλού και του κακού ,και δικαίου και άδικου. Έτσι, η ηθική αφορά μια κρίσιμη αξία για το αν μια ενέργεια ή ακόμα και ένα κίνητρο είναι σωστό ή λάθος, δίκαιο ή άδικο.

Μία από τις θεματικές ενότητες που έχει προσελκύσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια είναι η έρευνα των παραγόντων και των διαδικασιών που διαμορφώνουν την ηθικότητα της συμπεριφοράς των διοικητικών στελεχών των μεγάλων επιχειρήσεων, κυρίως σε ότι αφορά τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.

Ο Κώδικας Ηθικής παίζει ιδιαίτερο ρόλο στη διαμόρφωση της θέσης της επιχείρησης στο δίκτυο και στις σχέσεις της με ομάδες συμμετόχων, όπως επενδυτών, προμηθευτών και ρυθμιστών, πελατών ακόμη και των εργαζομένων.

Η σωστή χρήση της ηθικής και η εμπιστοσύνη, τέλος, αποτελούν το «κλειδί» για να δώσουν οι εργαζόμενοι τη μέγιστη απόδοσή τους, αλλά και για να δημιουργηθεί η σωστή κουλτούρα για την οργανωσιακή ανάπτυξη. Ωστόσο, προς το παρόν, η πλειονότητα των εργαζομένων δεν εμπιστεύεται το ήθος των προϊσταμένων τους, ενώ απουσιάζει και η ηθική ηγεσία, όπως φαίνεται και από τα παραδείγματα «κακής» ηθικής στις επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 1^ο: Θεωρητική προσέγγιση ηθικής στον κόσμο των επιχειρήσεων

1.1 Τι είναι ηθική

Ξεκινώντας πρέπει να αποσαφηνιστεί η βασική έννοια επί του θέματος της εν λόγω εργασίας που είναι η ηθική. Δίνοντας έναν ορισμό η ηθική είναι η πίστη και η μελέτη στα χρηστά ήθη και τις αξίες και τις παραδόσεις. Η βασική φιλοσοφία γύρω από αυτά τα ήθη είναι να δημιουργηθούν κάποιοι κανόνες που να διέπουν την ζωή και να καθοδηγούν την συμπεριφορά των ανθρώπων. Η έννοια της ηθικής μπορεί να έχει διαφορετικές διαστάσεις. Αρχικά έχει νομική διάσταση ,δηλαδή έχει να κάνει με την εξυπηρέτηση και την συμμόρφωση στους νόμους του κράτους ,έπειτα έχει θρησκευτική διάσταση που διαμορφώνεται με βάση τις αρχές της εκάστοτε θρησκείας και τέλος έχει επαγγελματική διάσταση δηλαδή καθορίζει τους κανόνες λειτουργίας σε όλα τα κέντρα επαγγελματικής και οικονομικής δραστηριότητας.

«Ηθική» σύμφωνα με τη φιλοσοφία, λοιπόν, αποτελεί η μελέτη των ηθών, δηλαδή των αξιών, των αντιλήψεων και των συμπεριφορών ενός ατόμου ή μιας κοινωνίας. Είναι η διαδικασία, δηλαδή, κατά την οποία εξετάζονται τα ηθικά πρότυπα ενός ατόμου ή μιας κοινωνίας, ώστε να καθοριστεί, αν αυτά τα πρότυπα είναι κατάλληλα ή μη, για να εφαρμοστούν σε συγκεκριμένες καταστάσεις ή σε συγκεκριμένα προβλήματα (Κούτρας,2005). Ο απώτερος στόχος της ηθικής είναι να δημιουργηθούν ηθικοί κανόνες που να διέπουν τη ζωή των ατόμων σε μία κοινωνία. Έτσι, οι ηθικοί κανόνες παρέχουν κατευθύνσεις για μία πιο ηθική συμπεριφορά. Συγκεκριμένα οι κανόνες αυτοί αναφέρονται σε θέματα που βλάπτουν ή ωφελούν τα άτομα και δεν τροποποιούνται από κάποια νομοθετικά όργανα. Ακόμα, βασίζονται σε αμερόληπτους παράγοντες, διότι δεν καθορίζονται από το συμφέρον ενός ανθρώπου ή μιας ομάδας, αλλά από κάτι που υπερβαίνει τα προσωπικά συμφέροντα, από μια καθολική σκοπιά κατά την οποία τα συμφέροντα όλων θεωρούνται ίσα.

Η ηθική αφορά μια κρίσιμη αξία για το αν μια ενέργεια ή ακόμα και ένα κίνητρο είναι σωστό ή λάθος, δίκαιο ή άδικο. Φυσικά ένα άτομο μπορεί μόνο να κάνει κρίσεις αξίας όλη την ώρα. Εξάλλου, είναι ακριβώς η άσκηση ατομικής κρίσης αξίας ή προτιμήσεων που οδηγούν στο φάσμα των επιμέρους δράσεων. Αλλά μια κρίσιμη

αξία από μόνη της δεν δημιουργεί συνήθως ένα ηθικό ζήτημα εκτός εάν υπάρχουν διαπροσωπικές επιπτώσεις.

Σίγουρα η απουσία μιας κοινωνιολογίας της ηθικής πρέπει να είναι μια από τις κυριότερες αδυναμίες της ακαδημαϊκής κοινωνιολογίας και μια μυστηριώδης σε αυτή. Για τον Durkheim, έναν από τους ιδρυτές της κοινωνιολογίας, η ηθική έπρεπε να έχει κεντρικό ρόλο ως αντικείμενο διερεύνησης. Επιπλέον, ενδιαφέρεται με πάθος για το υπαρξιακό επίπεδο, όπως και ο Weber.

Αντίθετα, στη γενική ορολογία η ηθική ορίζεται ως οι αξίες που εκδηλώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά σε συμφωνία με κάποια πολιτική συμπεριφορά που συμφωνείται από κοινού από την κοινωνία γενικά (Spencer, 1978). Όσον αφορά τη βάση της κοινωνικής προτίμησης της ηθικής και της δεοντολογίας, μπορούμε να υιοθετήσουμε την τυποποίηση χρησιμοποιώντας δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Μια προσέγγιση είναι να ληφθεί υπόψη η γραμμική συνάθροιση των προτιμήσεων. Η άλλη προσέγγιση είναι η θεραπεία της ηθικής και της δεοντολογίας μέσα στους σύνθετους τύπους συσσωμάτωσης.

Κατά τον καθηγητή Μπαμπινιώτη (1998) η ηθική είναι ο κλάδος της φιλοσοφίας που ασχολείται με τις αξιολογικές κρίσεις με θέμα τη διάκριση του καλού από το κακό και επιδιώκει να προσδιορίσει τον σκοπό της ζωής του ανθρώπου, καθώς και τα μέσα για την επίτευξη του σκοπού αυτού.

Μια αναδρομή

Θα ήθελα να ξεκινήσω με μια αναφορά στην Αγία Γραφή καθώς οι 10 εντολές είναι ένα από τα αρχαιότερα, αν όχι το αρχαιότερο παράδειγμα προσπάθειας θέσπισης κανόνων συμπεριφοράς. Από καταβολής κόσμου θέματα που αφορούν για παράδειγμα την ειλικρίνεια την εμπιστοσύνη και την δικαιοσύνη ενέπιπταν στο ενδιαφέρον του ανθρώπου και είχαν σχέση άμεση με την ηθική όπως την γνωρίζουμε σαν έννοια σήμερα. Στην αρχαία Ελλάδα υπήρχαν κείμενα που έθιγαν θέματα ηθικής όπως η Πολιτεία του Πλάτωνα αλλά και του Αριστοτέλη. Έπειτα στην δύση την περίοδο της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας τίθενται τα πρώτα ζητήματα περί εντιμότητας στις αγοραπωλησίες. Στην συνέχεια θα αναφέρω την έννοια της ιδιοκτησίας ως φυσικό δικαίωμα του καθενός¹. Έπειτα ο Adam Smith πατέρας της σύγχρονης

¹ Θεωρία του John Locke

οικονομικής θεωρίας έδωσε ηθική χροιά στην θεωρία περί ιδιοκτησίας. Προχωρώντας μπαίνουμε σε ένα μεγάλο κεφάλαιο της κοινωνιολογίας ,αυτό του Μαρξ. Ο τελευταίος πίστευε ότι ο καπιταλισμός στηρίχθηκε πάνω στην εκμετάλλευση της εργασίας. Η θεωρία του Μαρξ στηρίζεται στο ότι όλες οι οικονομικές αξίες προέρχονται από την ανθρώπινη εργασία. Η ιδέα της ηθικής στον κόσμο των επιχειρήσεων συνεχίζεται μέχρι και σήμερα και στις Η.Π.Α μια παγκόσμια υπερδύναμη επικεντρώνονται κυρίως στις ηθικές ενέργειες των ατόμων, και χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το ζήτημα των μισθών και τα κριτήρια με τα οποία πρέπει να βγαίνουν οι μισθοδοσίες των υπαλλήλων.

Το πεδίο της ηθικής ανάπτυξης και της ηθικής λογικής έχει μεταμορφωθεί τα τελευταία είκοσι χρόνια. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, υπήρχε μια κυρίαρχη άποψη: η ηθική αιτιολογία περιλάμβανε αποφάσεις βασιζόμενες στην πρόσβαση σε εννοιολογικούς τομείς (Colby & Kohlberg, 1987). Η ηθική ανάπτυξη περιελάμβανε την κατασκευή αυτών των εννοιολογικών πεδίων μέσω κάποιας μορφής διαδικασιών ορθολογικής σκέψης. Με ελάχιστες εξαιρέσεις (Kagan & Lamb, 1987), δεν δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή σε οποιονδήποτε ρόλο συναισθήματος στην ηθική ανάπτυξη / συλλογιστική. Στη συνέχεια, στα μέσα της δεκαετίας του 1990, διεξήχθησαν οι πρώτες μελέτες για τη χρήση αποτελεσμάτων από την ψυχοπάθεια για να εξαχθεί ο βασικός ρόλος του συναισθήματος στην ηθική ανάπτυξη (Blair, 1995; Blair, Jones, Clark & Smith, 1995).

1.2 Ηθική και φιλοσοφία

Η φιλοσοφία είναι η διανοητική διερεύνηση της σχέσης του ατόμου με τον κόσμο και οι απαντήσεις αλλά και τα ερωτήματα που την απασχολούν φτάνουν και αγγίζουν τα όρια της ανθρώπινης σκέψης. Συνδέοντας τις έννοιες ηθική και φιλοσοφία θα πρέπει να δοθεί ένας ορισμός που έχει ως εξής²: ηθική είναι ένας κλάδος της φιλοσοφίας που ασχολείται με τους κανόνες που διέπουν την συμπεριφορά, την λήψη αποφάσεων και τις ανθρώπινες σχέσεις. Όπως επισημαίνει ο Thiroux η ηθική ασχολείται με το πως ο άνθρωπος αντιμετωπίζει τα υπόλοιπα όντα, ώστε να υπάρξει κοινωνικό συμφέρον η έννοια του καλού και του κακού ,και δικαίου και άδικου.

² Σύμφωνα με τους Remley και Herlithy

Φιλοσοφικά στάδια της ανθρώπινης ηθικής

Ο Kohlberg υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος περνά από στάδια στην ηθική του ανάπτυξη. Υπάρχουν τρία επίπεδα που το καθένα με την σειρά του έχει δυο στάδια, οπότε προχωρώντας αναλύουμε:

1. Προσυμβατικό επίπεδο

Το άτομο λειτουργεί ηθικά προς αποφυγή τιμωρίας. Αρχικά υπακούει σε κανόνες και στην συνέχεια συμμορφώνεται με σκοπό το όφελος (επιδοκιμασία-προσφορά).

2. Συμβατικό επίπεδο

Οι πράξεις του ατόμου οδηγούνται από εξωτερικό κώδικα ηθικής. Αρχίζει να αναπτύσσει η έννοια του νόμου και της τάξης.

3. Μετασυμβατικό επίπεδο

Το άτομο αρχίζει και αποκτά συνειδησιακή ηθική. Αρχικά εντάσσεται σε κοινωνικές ομάδες και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους και αναπτύσσει ηθικές προσωπικές αξίες.

Καθημερινή και φιλοσοφική ηθική

Η καθημερινή ηθική δέχεται επιδράσεις από διάφορους παράγοντες όπως η θρησκεία, η παράδοση, τα ΜΜΕ. Δεν είναι πρακτικά εξακριβωμένος ο λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι καθημερινά δρουν με συγκεκριμένο τρόπο αλλά είναι προϊόν της διαδικασίας της κοινωνικοποίησης. Από την εποχή του Σωκράτη έγιναν προσπάθειες για να συστηματοποιηθεί και να αποσαφηνιστεί ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να ζούμε μέσω της ηθικής φιλοσοφίας.

Γιατί χρειαζόμαστε την ηθική:

Θα πρέπει να αντιμετωπίσουμε την έννοια της ηθικής ως έναν τρόπο να βελτιωθεί η θέση του ανθρώπου στον κόσμο. Θεωρίες έχουν διατυπωθεί και δηλώνουν ότι ο άνθρωπος σημαδεύεται από ορισμένα στοιχεία³. Τα πιο σημαντικά στοιχεία από αυτά είναι (οι περιορισμένες συμπάθειες), δηλαδή το γεγονός ότι το άτομο δημιουργεί αντιπαλότητες, (οι περιορισμένοι πόροι και τέλος η περιορισμένη λογικότητα) το τελευταίο αφορά την αδυναμία μας ως άνθρωποι να λύσουμε προβλήματα από μόνοι

³ Θεωρία του Warnock (The object of morality)

μας και χρειαζόμαστε την συνεργασία. Εν ολίγοις η ηθική έχει άμεση σχέση με το πως θέλουμε να είναι η ζωή μας και η σχέση μας με τους άλλους ανθρώπους προκειμένου να εξελιχθούμε.

Στρατηγικό management

Η έννοια της στρατηγικής στα πλαίσια των επιχειρήσεων είναι μια «ομπρέλα» κάτω από την οποία ενυπάρχουν σχεδόν όλες οι δραστηριότητες της. Καθορίζεται η αποστολή, ο σκοπός και ο στόχος ενώ παράλληλα διατυπώνεται και το όραμα που στην περίπτωση της ηθικής αν η εκάστοτε επιχείρηση θέλει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να είναι βασικός πυλώνας της λειτουργίας και της ανάπτυξης. Θέτοντας τις βάσεις για την συσχέτιση ηθικής και στρατηγικού management θα πρέπει να δοθεί ο ορισμός του management.

Strategic management → Είναι η διαμόρφωση και η υλοποίηση αναδυόμενων στρατηγικών και περιλαμβάνει τις ικανότητες της επιχείρησης και τους στόχους της, κάνοντας ανάλυση του πολυτάραχου εξωτερικού περιβάλλοντος και του πολύπλοκου εσωτερικού περιβάλλοντος⁴.

Εκ των πραγμάτων η ηθική επιχείρηση συμπεριλαμβάνει την διενέργεια ηθικών και υπεύθυνων δραστηριοτήτων στην στρατηγική και στον προγραμματισμό της και συγκεκριμένα ως προς την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα ισότιμη διαχείριση ανδρών - γυναικών στην επιχείρηση, ανάπτυξη κινήτρων και ικανοτήτων καθώς και αξιότιμη διαχείριση των μειονοτήτων και ειδικών κατηγοριών εργαζομένων όπως χαμηλά οικονομικά κλιμάκια και ευπαθείς ομάδες.

1.3 Τι είναι η επιχειρησιακή ηθική

Η κυριότερη έννοια γύρω από την οποία αναπτύσσεται το θέμα της ηθικής στις επιχειρήσεις είναι η κοινωνική ευθύνη. Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί περί αυτής οι οποίοι δεν συγκλίνουν πάντα προς την ίδια κατεύθυνση. Η επιχειρησιακή ηθική είναι ο φιλοσοφικός κλάδος στην διοίκηση επιχειρήσεων, δηλαδή ηθική στις επιχειρήσεις

⁴ Ορισμός στρατηγικού management του βιβλίου ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT του καθηγητή και πρύτανη Νικόλαου Γεωργόπουλου του Πανεπιστημίου Πειραιώς

είναι η εφαρμογή των γενικών κανόνων ηθικής στον επαγγελματικό τομέα⁵. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ καλού και κακού καθώς και η αποσαφήνιση των κανόνων δικαίου. Ένας άλλος ορισμός είναι ότι η εταιρική ηθική ενστερνίζεται τα πρότυπα συμπεριφοράς που είναι αποδεκτά στο περιβάλλον που αυτή εφαρμόζεται⁶. Στην πραγματικότητα θέλουμε να φτιάξουμε ένα σύστημα-εργαλείο επίλυσης ηθικών διλημάτων στα πλαίσια της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η εταιρική ηθική πραγματεύεται 3 είδη ζητημάτων. Αρχικά το πρώτο είδος αφορά τα θέματα που άπτονται της ηθικής ως προς την σωστή λειτουργία μιας εταιρίας (systemic issues). Έπειτα τα ηθικά ζητήματα που αφορούν το άτομο (individual issues) και τέλος τα εταιρικά ζητήματα (corporate issues). Είναι αυτονόητο ότι το θέμα της ηθικής και της δεοντολογίας δεν είναι σταθερό φαινόμενο καθώς με την πάροδο των ετών αλλάζουν οι αντιλήψεις. Το βασικό ζητούμενο είναι μέσα από θεσμικούς ή μη κανόνες στα πλαίσια των επιχειρήσεων πρέπει να προάγεται ο επαγγελματισμός. Σύμφωνα με τον Carroll η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων έχει κάποιες βασικές διαστάσεις.

- Οικονομική
- Νομική
- Ηθική
- Φιλανθρωπική

Η πρώτη όπως είναι προφανές αποσκοπεί στην απόκτηση οικονομικού κέρδους μέσα από την παραγωγή και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Στην συνέχεια υφίσταται η ανάγκη της επιχείρησης να διέπεται από νομιμότητα και να υπακούει τους εκάστοτε νόμους του κράτους. Η ηθική και πιο «ασαφής» διάσταση αφορά την ευθύνη απέναντι στην κοινωνία και τέλος από φιλανθρωπικής σκοπιάς υπάρχουν ενέργειες εθελοντικού χαρακτήρα οι οποίες δεν έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα αλλά προσδίδουν αξία στην επιχείρηση.

⁵ Σύμφωνα με τους καθηγητές William Frederick, Keith Davis και James E. Post (business and society 1996)

⁶ Σύμφωνα με τον Henry B. Arthur (making business ethics useful 1984)

Στο υπόβαθρο της θεωρίας του Carroll συνέχισε ο Ellington⁷ που περιέγραψε τους πυλώνες για την ανάπτυξη της επιχείρησης οι οποίοι είναι : το οικονομικό αποτέλεσμα ,η κοινωνική δικαιοσύνη και η περιβαλλοντική διατήρηση.

Στα εγχώρια και στον ελλαδικό χώρο από το Ελληνικό δίκαιο ΕΚΕ ορίζεται ως η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές και λειτουργίες κοινωνικών δράσεων που είναι πέρα από την υπάρχουσα και ισχύουσα νομοθεσία και αφορούν όλους τους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζοντες από την επιχείρηση.

Τα πέντε σημεία της Ε.Κ.Ε

Κατόπιν έρευνας για τους ορισμούς και τις επιμέρους διαστάσεις της ηθικής παρουσιάζονται κοινοί άξονες στο πλήθος των ορισμών. Οι άξονες αυτοί είναι

1. Περιβαλλοντικός
2. Κοινωνικός
3. Οικονομικός
4. Εθελοντικός
5. Συμμετέχοντες

Ο παράγοντας της κοινωνίας και του εθελοντισμού παίζει μεγάλο ρόλο τελευταία διότι οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν από που πηγάζει η δύναμή τους, εν ολίγοις αν μια επιχείρηση δεν έχει καλές σχέσεις με την τοπική κοινωνία κινδυνεύει το κύρος της και η αποτελεσματικότητά της.

1.4 Τα πλεονεκτήματα της ηθικής

Όπως έχει ήδη τονιστεί οι ηθικοί προβληματισμοί και οι υπευθυνότητες της επιχείρησης εάν υπάρχουν και εφαρμόζονται συνδράμουν θετικά στην βελτίωση της εικόνας της και εν δυνάμει αναβαθμίζουν την αξία της. Μέσα από την κουλτούρα της υπευθυνότητας των επιχειρήσεων δίνεται έμφαση στο καλό εργατικό κλίμα και στην ποιότητα των σχέσεων του προσωπικού πράγμα που μπορεί μελλοντικά να εγείρει το ενδιαφέρον κορυφαίων στελεχών και ανθρώπινου κεφαλαίου στο να αφομοιωθούν από την εκάστοτε εταιρεία. Στα πλαίσια της ηθικής το προσωπικό παρακινείται να λειτουργεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο απέναντι στην κοινωνία και στο περιβάλλον,

⁷ Triple bottom line → αειφόρος ανάπτυξη

έτσι υπάρχει μεγαλύτερη ανάμειξη και ενδεχομένως μειώνεται η κινητικότητα των υπαλλήλων και κατ' επέκταση το κόστος του προσωπικού. Έχω ήδη προαναφερθεί στο γεγονός ότι η ΕΚΕ συμβάλει στην ανάπτυξη της εικόνας μιας επιχείρησης και πάνω σε αυτόν τον άξονα θα ήθελα να προσθέσω ότι οι πελάτες βλέπουν την επιχείρηση πιο θετικά. Γενικώς φαίνεται να υπάρχει μια θετική συσχέτιση ανάμεσα στην κοινωνική ευθύνη και ηθική των επιχειρήσεων και στις πωλήσεις. Επιπροσθέτως η ύπαρξη κοινωνικής και γενικά ευαισθησίας και ηθικής σε μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει επενδυτές. Η ευθύνη και η ηθική των επιχειρήσεων αποτελεί επένδυση διότι μπορεί να ανοίξει προοπτικές για νέες αγορές.

Οι Καθηγητές Lynn Paine, Rohit Deshpandé, Joshua D. Margolis και Kim Eric Bettcher (2005) πρότειναν οκτώ Αρχές Ηθικής Διακυβέρνησης, στον «Παγκόσμιο Κώδικα Επιχειρησιακών Προτύπων» (*Global Business Standards Codex - GBS Codex*), οι οποίες είναι :

- i. η αρχή της πίστης,
- ii. η αρχή της ιδιοκτησίας,
- iii. η αρχή της αξιοπιστίας,
- iv. η αρχή της διαφάνειας,
- v. η αρχή της αξιοπρέπειας,
- vi. η αρχή της δικαιοσύνης,
- vii. η αρχή της υπηκοότητας, και τέλος,
- viii. η αρχή της ανταπόκρισης.

Στον 21ο αιώνα, τον αιώνα της πληροφορικής, διακρίνουμε πέντε νέες αρχές ηθικής (Ρήγου, 2010) και πιο συγκεκριμένα:

- i. Δικαιώματα και υποχρεώσεις της πληροφορικής.
- ii. Περιουσιακά δικαιώματα και πνευματική ιδιοκτησία.
- iii. Ευθύνη και έλεγχο.
- iv. Ποιότητα συστημάτων και τέλος,
- v. Ποιότητα ζωής.

Για να λειτουργήσει η εταιρική διακυβέρνηση οφείλει να διέπεται από μία σειρά κανόνων, όπως είναι η συμμετοχή στα Δ.Σ. των εταιρειών, μη εκτελεστικών μελών και ενός αριθμού ανεξάρτητων συμβούλων. Είναι αναγκαίο διαφορετικά πρόσωπα να

κατέχουν τις θέσεις του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου, να υπάρχει ειδική υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, να καθιερωθεί εσωτερικός κανονισμός της εταιρείας και τέλος, να υπάρχει ειδική υπηρεσία καθορισμού αμοιβών διευθυντικών στελεχών (Παπαδόπουλος, 2008).

Με τη σωστή επιτελική εργασία, μία επιχείρηση είναι δυνατό να δημιουργήσει και να διατηρήσει το σωστό εργασιακό κλίμα και να αυξήσει το επίπεδο προσήλωσης του ανθρώπινου δυναμικού προς τους στόχους της επιχείρησης, να αποφύγει τα λάθη, να αυξήσει την αποδοτικότητά της και τέλος, να μειώσει τον χρόνο απασχόλησης των στελεχών που συνδέονται με την παραγωγική διαδικασία. Η προσπάθεια αυτή γίνεται όλο και πιο έντονη, εφόσον αναφερόμαστε σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, με ιδιαίτερα προβλήματα γλώσσας, εθίμων, κουλτούρας και πολλών άλλων (Χαραλάμπους, 2005).

1.5 Κώδικας Δεοντολογίας

Με τον όρο «*κώδικας επιχειρησιακής δεοντολογίας*» (OECD, 2006) εννοούμε ένα σύνολο τυπικών κανόνων συμπεριφοράς της οργάνωσης που σηματοδοτούν την κατεύθυνση της οικονομικής δράσης και συμπεριφοράς της επιχείρησης. Ο κώδικας είναι μία έγγραφη δήλωση που καθορίζει τις εταιρικές αρχές, την ηθική, τους κανόνες συμπεριφοράς και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Αναφέρεται στην ανάληψη ευθυνών, οι οποίες αφορούν όλους τους ενδιαφερόμενους (Singh, 2005).

Επειδή καθορίζει ένα σύνολο κοινών αξιών, με σκοπό να δώσει στην επιχείρηση μία ταυτότητα και επιχειρησιακή κουλτούρα, χρειάζεται όραμα, ξεκάθαρες δηλώσεις, πρότυπα συμμόρφωσης και κανόνες συναλλαγής και διαπραγμάτευσης, με όλους, όσοι έχουν έννομο συμφέρον έναντι της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρησιακοί κώδικες αναφέρονται στην ακεραιότητα, στο σεβασμό του ατόμου και στην τήρηση των υποχρεώσεων προς τον πελάτη, καθώς προσπαθούν να διευθετήσουν θέματα, τα οποία εντάσσονται σε τρεις ευρύτερες κατηγορίες⁸.

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα θέματα ηθικής συμπεριφοράς, μεταξύ των ανώτατων στελεχών και τον χειρισμό των εσωτερικών συγκρούσεων, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Η δεύτερη αναφέρει τις υποχρεώσεις

⁸ Hoffman, Driscoll & Morland, 2010

των οικονομικών στελεχών για τη σύνταξη και την παρουσίαση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η τρίτη αφορά την εφαρμογή και τη συμμόρφωση με τους κανόνες και τους περιορισμούς που θεσπίζουν οι εποπτικές αρχές (Μπήτρος & Καραγιάννης, 2008; Μουζούλας, 2003).

Ο επιχειρησιακός κώδικας δεοντολογίας αποτελεί σήμερα, αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής διακυβέρνησης για την επίτευξη της διαφάνειας, στη λειτουργία των επιχειρήσεων και την αποτροπή ανήθικων ενεργειών, μέσω της καθιέρωσης κανόνων συμπεριφοράς. Οι κώδικες δεοντολογίας αποτελούν την επίσημη διατύπωση των αξιών και των πρακτικών μιας επιχείρησης, μέσω της καταγραφής των ελαχίστων προτύπων, με την υπόσχεση της επιχείρησης να τους τηρήσει (Βαξεβανίδου, 2011).

Ο Κώδικας ηθικής δεοντολογίας στα πλαίσια μιας επιχείρησης είναι ένα σύνολο τυπικών κανόνων. Έχει γραπτή μορφή και υπογραμμίζει τα πρότυπα συμπεριφοράς, την φιλοσοφία και την ηθική της εταιρείας. Περιέχει την ανάληψη ευθυνών που αφορούν το προσωπικό και όλες τις ομάδες συμφερόντων. Ο εν λόγω κώδικας χωρίζει τα θέματα σε τρεις κατηγορίες.

- Ηθικής συμπεριφοράς

Το βασικό αντικείμενο σε αυτήν την κατηγορία είναι η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μεταξύ των υπαλλήλων.

- Υποχρεώσεις στελεχών

Σε αυτό το σημείο αναγράφεται η ρητή υποχρέωση των ανωτάτων στελεχών να συντάσσουν και να δημοσιοποιούν τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις.

- Υπακοή στους κανόνες που θεσπίζουν οι εποπτικές αρχές

Η επιχειρηματική ηθική ως μέσο ανταγωνιστικότητας.

1.6 Δείκτες ΕΚΕ και δείκτες διαφθοράς

Σύμφωνα με το δείκτη CPI η χώρα μας κατέχει την 94^η θέση στην έκθεση διεθνούς διαφάνειας του 2012. Ο δείκτης διαφάνειας αυτός αφορά στον δημόσιο τομέα. Ένα μοντέλο διαφάνειας και επιχειρηματικής ηθικής αποτελεί ασφάλεια για μια επιχείρηση εν όψει αξιολογήσεων. Σχετικά με τους δείκτες επιχειρηματικής ηθικής αρχικά το 1999 υιοθετήθηκε ο δείκτης διατηρησιμότητας DOW JONES όπου μέσω

του οποίου συμπεραίνεται ότι εταιρίες με περιβαλλοντική και κοινωνική επιπλέον ευαισθησία έχουν καλύτερη θέση στο χρηματιστήριο έναντι άλλων. Έπειτα από αυτή την διαπίστωση άρχισε να χρησιμοποιείται η έννοια των κριτηρίων κοινωνικής επένδυσης. Σύμφωνα με τον δείκτη κοινωνικής επένδυσης SRI οι εταιρίες αξιολογούνται με βάση την πολιτική που ακολουθούν σχετικά με το περιβάλλον, την οικονομία και την κοινωνία. Οι βασικοί τομείς αξιολόγησης είναι η οικονομική βιωσιμότητα, η περιβαλλοντική αειφορία, η κοινωνική βιωσιμότητα και η εταιρική διακυβέρνηση.

Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο δείκτης είναι χαμηλός, μέτριος και υψηλός καθώς επίσης τέτοιες κριτικές λαμβάνουν χώρα κάθε δεύτερο εξάμηνο του έτους. Το 2001 οι *financial times* και το χρηματιστήριο του Λονδίνου έφεραν τον δείκτη FTSE4Good όπου μετρούσε τις ηθικές επενδύσεις των επιχειρήσεων. Βασικός άξονας πάνω στον οποίο βασίστηκε ο δείκτης είναι η προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων οπότε επιχειρήσεις όπως καπνοβιομηχανίες, κατασκευαστές όπλων και άλλες που μπορεί να χαρακτηριστούν αμφιλεγόμενες δεν συμπεριλαμβάνονται στον δείκτη. Μέσα από μετρήσεις διαπιστώθηκε ότι τα κεφάλαια ηθικού χαρακτήρα, δηλαδή που προορίζονται για εταιρικές δράσεις υπευθυνότητας έχουν χαμηλότερο ρίσκο από άλλου είδους κεφάλαια. Τον Οκτώβριο του 2007 προκειμένου να διαπιστωθεί η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής διατυπώθηκε ένα οικονομετρικό υπόδειγμα⁹ που έχει ως εξής:

$\Delta E\eta = f(\Delta G\eta, E, O\eta)$ όπου

- $\Delta E\eta$ είναι ο δείκτης επιχειρηματικής ηθικής
- $\Delta G\eta$ είναι ο δείκτης γενικευμένης ηθικής
- E είναι το επίπεδο εκπαίδευσης του ατόμου
- $O\eta$ το οικογενειακό περιβάλλον

Τα δυο τελευταία αναφέρονται ως προς την επίδραση τους στην ηθική. Οι ανωτέρω μεταβλητές είναι αλληλοσυσχετιζόμενες οπότε μας δίνεται ένα έναυσμα για το πως θα επηρεάσουμε την ηθική και πως θα την χρησιμοποιήσουμε θετικά ή αρνητικά .

⁹ Κλίμακα LIKERT και συντεταγμένη PROBIT

1.7 Εμπόδια ηθικής στις επιχειρήσεις

Όμως επειδή η επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα που στο σύγχρονο κόσμο είναι ο πλέον αστάθμητος δεν παύουν να εμφανίζονται εμπόδια στην ηθική διακυβέρνηση. Οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο και πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο όμως είναι πολύπλοκο διότι ενέχει την ψυχολογία την συμπεριφορά και τα ερεθίσματα του καθενός, έτσι λοιπόν για να είναι η διοίκηση αποτελεσματική οφείλουν τα στελέχη να εναρμονίσουν τα ερεθίσματα των υπαλλήλων και να προβάλλουν ηθικοκεντρική κουλτούρα καθώς να πείσουν το προσωπικό ότι λειτουργώντας με πρότυπα ηθικής είναι καλύτερο. Το κλασσικό και κυριότερο εμπόδιο είναι η θέληση των μετόχων που αποβλέπουν καθαρά το κέρδος αδιαφορώντας συχνά για τα μέσα επίτευξης του. Σύμφωνα με γνωστό γνωμικό άλλωστε γνωρίζουμε ότι «ο σκοπός αγιάζει τα μέσα» και ευτυχώς ή δυστυχώς κάποια στελέχη το ασπάζονται. Επιπροσθέτως, μπορεί πολλοί να θεωρούν ότι η ηθικές πράξεις στα πλαίσια του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων είναι περιττές και δεν έχουν άμεση επίδραση στην επίδοση των επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 2^ο: Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

2.1 Από την Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Στις μέρες της παγκοσμιοποίησης και του οξύτατου ανταγωνισμού που έφερε αυτή ανάμεσα στις επιχειρήσεις, δεν θα μπορούσαν να μείνει και ανεπηρέαστος και ο τομέας που ασχολείται και με την απασχόληση των εργαζομένων και τους όρους εργασίας που διέπουν αυτή. Τις αλλαγές στις σχέσεις απασχόλησης στην σύγχρονη επιχείρηση θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε σε:

- Μείωση ποσοστού προσωπικού
- Τάση για ευελιξία του εργατικού δυναμικού
- Εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης

Ειδικότερα σε ότι αφορά το τελευταίο, αυτές οι καινοτόμες μέθοδοι απαιτούν αφοσίωση στην επιχείρηση και εμπλοκή του εργαζομένου στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με άλλα λόγια μπορεί να ειπωθεί ότι η σύγχρονη επιχείρηση αναζητά τον εργαζόμενο, τον άνθρωπο που θα μπορεί να δώσει σφαιρικές λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η σύγχρονη οικονομική μονάδα και όχι εκείνον τον εργαζόμενο που θα λειτουργεί αποκλειστικά ως ένα «κλειστό» υποσύστημα της επιχείρησης ή διαφορετικά να μην λειτουργεί τελείως μηχανιστικά. Σε ότι αφορά τα δύο πρώτα, οι επιχειρήσεις πλέον προσπαθούν να είναι ευέλικτες, προκειμένου να αντιμετωπιστεί με αξιώσεις ο ανταγωνισμός, δια μέσου της μείωσης των εργαζομένων αλλά και των ιεραρχικών επιπέδων τους και της εισαγωγής ευέλικτων μορφών απασχόλησης και συγκεκριμένα με την εισαγωγή του θεσμού της μερικής απασχόλησης και της υπεργολαβίας.

Οι εξελίξεις αυτές, λοιπόν, έχουν σαν αποτέλεσμα η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων να υφίσταται τις μεγαλύτερες αλλαγές στην ιστορία της. Ενώ για χρόνια κύριο αντικείμενο απασχόλησης ήταν η «διοίκηση των όρων απασχόλησης» στις μέρες πλέον το βασικό μέλημα της ΔΑΠ θα πρέπει να είναι η «διοίκηση των επιδόσεων». Η αλλαγή αυτή επέφερε αναπόφευκτα και αλλαγή στην χρησιμοποιούμενη ορολογία και πιο συγκεκριμένα ο όρος «διοίκηση προσωπικού» που έκφραζε μια βραχυχρόνια

προσέγγιση των σχετικών με το προσωπικό θεμάτων έχει αντικατασταθεί από τον όρο «διοίκηση ανθρωπίνων πόρων». Η διοίκηση προσωπικού επικεντρωνόταν σε θέματα στις κατώτερες και μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού της επιχείρησης σε βραχυχρόνια, όπως έχει ήδη προαναφερθεί, βάση και πιο συγκεκριμένα στην στρατολόγηση και την επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευσή του, την αξιολόγησή του και τέλος στην αμοιβή του. Ο ρόλος λοιπόν του υπεύθυνου για το προσωπικό σε μια τέτοια περίπτωση δεν είναι άλλος από αυτόν του μεσολαβητή που απλώς μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων στην διοίκηση αλλά και αντίστροφα τις προθέσεις και τις πολιτικές της διοίκησης προς τους εργαζομένους.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αντίθετα σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπιση του συνόλου του ανθρώπινου πόρου μιας οργάνωσης το οποίο αντιμετωπίζεται πλέον ως πόρος. Η βασική διαφορά στην παγκόσμια βιβλιογραφία, μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και πόρων, αποτυπώνεται στο ότι το ανθρώπινο δυναμικό διοικείται ενώ οι πόροι είτε είναι χρηματοοικονομικοί είτε μηχανολογικοί είτε ανθρώπινοι διαχειρίζονται. Με τους τελευταίους να δίνετε έμφαση στον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό αμφοτέρους εργάτες και στελέχη (κατώτερο και ανώτερο δηλαδή). Η εν λόγω έμφαση προσδίδει στην λειτουργία του προσωπικού διοικητικό χαρακτήρα το ίδιο σημαντικό με τις άλλες λειτουργίες που όπως προαναφέρθηκε έχει μια μακροχρόνια προοπτική, κάτι το οποίο συνεπάγεται έναν στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι έξι βασικοί λόγοι που συνετέλεσαν σε αυτήν την αλλαγή είναι οι εξής:

- i. Το ηθικό της εργασιακής δύναμης αντικαταστάθηκε από το γενικό εργασιακό περιβάλλον
- ii. Οι απλές εργασιακές σχέσεις μετατράπηκαν σε συνδικάτα προστασίας της εργατικής δύναμης
- iii. Από τον σχεδιασμό απασχόλησης μεταβήκαμε στον σχεδιασμό ανθρωπίνων πόρων, σύμφωνα με την προσφορά και την ζήτηση
- iv. Από την «εκπαίδευση για την εκπαίδευση» που ίσχυε μέχρι τώρα άρχισε η μετάβαση της εκπαίδευσης για την ανάπτυξη και την βελτίωση του προσωπικού δηλ. στην δημιουργία εργαζομένων με μακροπρόθεσμες δυνατότητες

- v. Οι επιδόσεις μετατράπηκαν από ατομική σε συλλογική εργασία, καθώς οι επιδόσεις μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα μέσα από αποτελεσματική και συλλογική προσπάθεια ομάδων εργασίας
- vi. Το γεγονός ότι οι επιδράσεις της προσωπικής συμπεριφοράς είναι μεγάλες στο οικονομικό επίπεδο της επιχείρησης δηλ. παράγοντες όπως προσόντα, καριέρα, ιεραρχία και περιεχόμενο της εργασίας, εκτός του ότι έχουν αλλάξει σημαντικά, έχουν αντικατασταθεί από επικρατέστερα ενδιαφέροντα όπως ικανότητα, ανάθεση καθηκόντων στους εργαζομένους, δημιουργία ομάδων εργασίας και δημιουργία κεντρικού και περιφερειακού εργατικού δυναμικού.

Όλα τα παραπάνω λοιπόν, αποτέλεσαν και την βάση για την δημιουργία και ανάπτυξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και την διαφοροποίησή της από την διοίκηση προσωπικού (Ντάνος, 2015).

2.2 Χαρακτηριστικά σύγχρονου εργατικού δυναμικού¹⁰

Για να γίνουν πιο κατανοητές οι παραπάνω μεταβολές, ας δούμε την πορεία του εργατικού δυναμικού στις Η.Π.Α. από την δεκαετία του 1960 έως τις μέρες μας. Κομβικό λοιπόν σημείο στην εν λόγω αλλαγή αποτελεί η δεκαετία του 60' και η ψήφιση ομοσπονδιακών νόμων σχετικά με την απαγόρευση της διακριτικής μεταχείρισης των εργαζομένων. Οι νόμοι αυτοί άνοιξαν τον δρόμο για υποψήφιους εργαζομένους από μειονοτικές ομάδες και για τις γυναίκες με αυτές τις δυο ομάδες να μεταβάλουν καταλυτικά τον χώρο εργασίας στο δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα.

Οι γυναίκες, ειδικότερα μετέβαλαν καταλυτικά την σύνθεση ου εργατικού δυναμικού, καθώς καταλαμβάνουν πλέον το 49,1% περίπου των θέσεων εργασίας. Το ποσοστό αυτό μάλιστα, μπορεί να αυξηθεί καθώς το 82% των θέσεων που χάθηκαν κατά την τρέχουσα οικονομική κρίση καταλαμβάνονταν από άντρες (Κακούρης, 2013). Αυτή δυσαναλογία οφείλεται στο ότι οι γυναίκες συνήθως προσλαμβάνονται στους κλάδους της υγείας και της εκπαίδευσης οι οποίοι είναι λιγότερο ευάλωτοι στις διακυμάνσεις της οικονομίας (Rambell, 2009).

¹⁰ Τα στοιχεία αφορούν μελέτες που έγιναν στην περίοδο 2009-2010 κατα την αρχή της οικονομικής κρίσης οπότε η χρήση ενεστώτα αφορά εκείνη την περίοδο

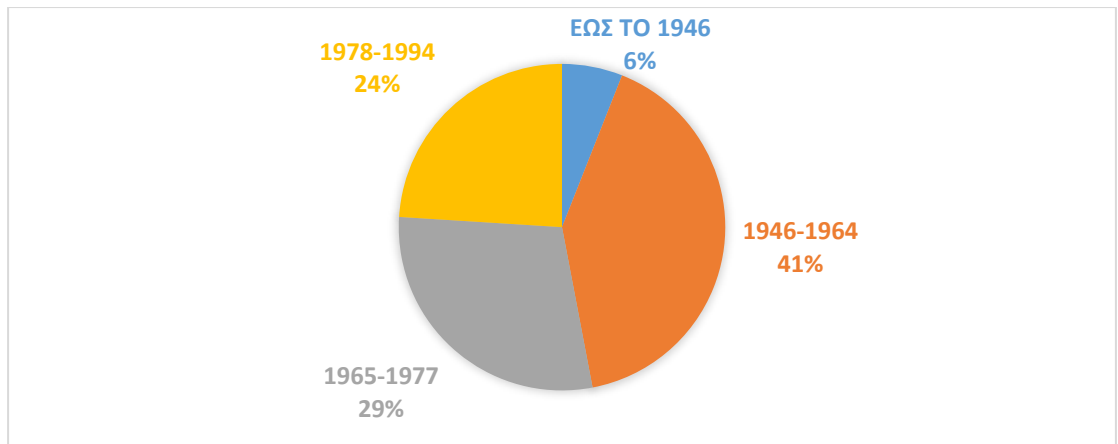
Οι τάσεις που παρατηρούνται το πρώτο μισό του 21^{ου} αιώνα στο εργατικό δυναμικό είναι αξιοπρόσεκτες για τρεις λόγους:

- Αλλαγές στην φυλετική και εθνική σύνθεση
- Γήρανση της πρώτης μεταπολεμικής γενιάς (δηλ. άτομα που γεννήθηκαν από το 1946 έως το 1964) και
- Διογκούμενη αύξηση της γενιάς Y (βλ. παρακάτω)

Φαινόμενα που παρατηρούνται και στην «γηραιά» ήπειρο. Μέχρι το 2050 στις Η.Π.Α., οι ισπανόφωνοι εργαζόμενοι θα έχουν αυξηθεί από το σημερινό επίπεδο του 13% στο 24%. Οι έγχρωμοι από το 12% στο 14% και οι Ασιάτες από 5 σε 11% και εντωμεταξύ το εργατικό δυναμικό να γερνάει. Αναλυτές ωστόσο, του εργατικού δυναμικού οι οποίοι προ κρίσης είχαν προβλέψει μαζικές συνταξιοδοτήσεις εκπροσώπων της πρώτης μεταπολεμικής γενιάς τώρα αναδιπλώνονται και υποστηρίζουν ότι οι συνταξιοδοτήσεις θα είναι λιγότερες λόγω του ότι οι πολλοί από τους εν λόγω εργαζομένους έχασαν σημαντικούς οικονομικούς πόρους από τους κλυδωνισμούς της οικονομίας και του χρηματιστηρίου και αναβάλλουν την συνταξιοδότησή τους μέχρι να βελτιωθεί η οικονομική τους κατάσταση.

Σημαντική επίδραση στο σημερινό εργατικό δυναμικό έχει η ομάδα Y η οποία είναι μια πληθυσμιακή ομάδα που περιλαμβάνει άτομα γεννημένα από το 1978 περίπου ως το 1994 και αποτελεί το ταχύτερα διογκούμενο τμήμα του εργατικού δυναμικού, καθώς αυξήθηκε από 14 σε 24%. Οι αναλυτές λοιπόν στρέφουν την προσοχή τους σε 4 ομάδες/γενιές που εργάζονται δίπλα- δίπλα στον επαγγελματικό χώρο οι οποίες είναι:

- Οι μεγαλύτεροι ηλικιακά και πιο έμπειροι εργαζόμενοι δηλ. όσοι γεννήθηκαν μέχρι το 1946 και αποτελούν το 6% του εργατικού δυναμικού
- Η πρώτη μεταπολεμική γενιά δηλ. άτομα που γεννήθηκαν από το 1946 έως το 1964 και αποτελούν το 41% του εργατικού δυναμικού
- Η γενιά X δηλ. άτομα που γεννήθηκαν από το 1965 έως το 1977 και αποτελούν το 29% του εργατικού δυναμικού και
- Η ομάδα Y να καταλαμβάνει το 24% (Tulgan, B. 2009)



Γράφημα: Ηλικιακή κατανομή εργαζομένων στις Η.Π.Α. (τέλη δεκαετίας 2000)

2.3 Σημαντικότητα και στόχοι της ΔΑΠ

Γενικά η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στοχεύει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης δια μέσου της αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων της. Οπότε για να είναι επιτυχημένη η ΔΑΠ θα πρέπει να καταστήσει την επιχείρηση πιο αποδοτική και μάλιστα αξιοσημείωτα πιο αποδοτική. Σχετικά με την σημασία της ΔΑΠ και με γνώμονα τα προηγούμενα θα πρέπει να χωρισθούν οι επιχειρήσεις σε δυο ομάδες:

- α) σε προσωποκεντρικές επιχειρήσεις και
- β) σε λιγότερο προσωποκεντρικές επιχειρήσεις.

Στις προσωποκεντρικές επιχειρήσεις, δηλ. μονάδες εντάσεως ανθρώπινων πόρων, η σημασία της ΔΑΠ είναι πολύ πιο σημαντική με την αποτελεσματική εφαρμογή της να είναι καθοριστική για την αποδοτικότητα της, για παράδειγμα μπορούμε να πούμε ότι μια επιχείρηση προσωποκεντρική είναι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το Α και το Ω αυτής. Αντίθετα σε επιχειρήσεις που δεν στηρίζονται τόσο πολύ στον άνθρωπο η ΔΑΠ και η αποτελεσματική εφαρμογή της δεν έχουν και τόσο μεγάλη επιρροή στα οικονομικά αποτελέσματα της. Οπότε σχεδόν όλες οι θεωρίες περι επίδρασης της ΔΑΠ στην αποδοτικότητα μιας μονάδας θα πρέπει καλύτερα να αντιμετωπίζονται με σκεπτικισμό λόγω του ότι όπως αναφέρθηκε προηγουμένως η επίδραση και η σημαντικότητα της ΔΑΠ διαφέρει

ανάλογα την φύση της επιχείρησης και με δεδομένο επίσης ότι δεν υπάρχουν τόσες πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις σε αντίθεση με εμπειρικά στοιχεία πάνω στο θέμα.

Υπάρχει βέβαια και μια προσέγγιση η οποία ονομάζεται «κανονιστική» και η οποία αποτελεί και την μοναδική προσέγγιση που περιέχει μια ανάλυση για το πώς οι πολιτικές και οι τακτικές της ΔΑΠ οδηγούν σε υψηλές αποδόσεις. Σύμφωνα με αυτήν οι καινοτόμες τακτικές της ΔΑΠ μπορούν να συνεισφέρουν στην βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης μόνο εάν υπάρχουν τρεις προϋποθέσεις

- Οι εργαζόμενοι να έχουν γνώσεις και δεξιότητες τις οποίες δεν διαθέτουν οι μάνατζερ
- Οι εργαζόμενοι να είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν αυτές τις γνώσεις και δεξιότητες μέσα από σκληρή προσπάθεια
- Η στρατηγική της επιχείρησης να μπορεί να επιτευχθεί μόνο και εφόσον οι εργαζόμενοι καταβάλλουν αυτήν τη σκληρή προσπάθεια (Ντάνος, 2015)

Μια άλλη θεωρητική προσέγγιση υποστηρίζει ότι στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η ανάγκη και η σημασία της αποτελεσματικής ΔΑΠ πηγάζει από τα παρακάτω:

- Το υψηλό εργασιακό κόστος που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις
- Τις αλλαγές που συντελούνται σε παγκόσμιο επίπεδο στην στρατηγική των επιχειρήσεων (βλ. και αρχή 2.1)
- Την χρήση των νέων τεχνολογιών
- Τις τάσεις για μείωση του προσωπικού και διοικητικές αναδιοργανώσεις όπως για παράδειγμα δια μέσου συγχωνεύσεων
- Τις ευέλικτες μορφές εργασίας
- την χρήση του διαδικτύου (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014)

Ένας πολύ καλός ορισμός της σημασίας της ΔΑΠ στην επιχείρηση την έχει δώσει ο Jack Welch, CEO της General Electric Company, η οποία αποτυπώνεται αυτούσια παρακάτω και σύμφωνα με τον οποίο: *«Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματικότητα και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί*

να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά» (Armstrong, 2000).

Σε ότι αφορά τους στόχους της ΔΑΠ διάφορες έρευνες (Schuler et al. 1993) αναφέρουν ότι οι βασικοί στόχοι της ΔΑΠ είναι 4:

- i. η παραγωγικότητα στην ΔΑΠ
- ii. η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο
- iii. νομοθετική προσέγγιση
- iv. δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Αναλυτικότερα η βελτίωση της παραγωγικότητας θεωρείται ως ο πιο βασικός στόχος της ΔΑΠ και πρέπει να αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητα, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλλει με διάφορους τρόπους όπως:

- συμμετοχή του τμήματος στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής
- επισήμανση και επίλυση των προβλημάτων του προσωπικού προτού εισαχθούν νέα προγράμματα, διαδικασίες και πολιτικές
- ανάπτυξη επικοινωνίας και συνεργασίας με τα στελέχη γραμμής και ανάθεση σε αυτά ορισμένων αρμοδιοτήτων, κατόπιν εκπαίδευσης.

Σε ότι αφορά την ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο, αυτό έχει να κάνει με την επιθυμία των εργαζομένων να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η ΔΑΠ μπορεί να συμβάλει σε αυτό το κομμάτι με το να βοηθήσει στον σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής, μέσα εκ των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν και παράλληλα να αξιοποιήσουν καινοτόμες ιδέες και προτάσεις.

Ο τρίτος στόχος έχει να κάνει με την νομοθετική προσέγγιση καθώς το τμήμα ΔΑΠ οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία σε ότι αφορά τα δικαιώματα των εργαζομένων, την αμοιβή, την υγιεινή και την ασφάλεια στον χώρο εργασίας, την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών, τα συνδικαλιστικά δικαιώματα αλλά και την

συμμετοχή τους στην διοίκηση της επιχείρησης. Παράλληλα, θα πρέπει να ενημερώνεται για τις δικαστικές και υπουργικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους αλλά και τους κανονισμούς της επιθεώρησης εργασίας, τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για αυτά τα θέματα. Επίσης στους στόχους του συγκεκριμένου τμήματος περιλαμβάνονται η ενημέρωση της διοίκησης σε θέματα που αφορούν την εργασιακή νομοθεσία και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας.

Τέλος σε ότι αφορά το τελευταίο στόχο δηλαδή στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και με δεδομένο ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το άυλο κεφάλαιο της επιχείρησης, είναι αυτό που μπορεί να δημιουργήσει ή και να καταστρέψει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεδομένου ότι οι άνθρωποι δημιουργούν, συνθέτουν, συντονίζουν και αξιολογούν τα αποτελέσματα της στρατηγικής.

Σε αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμο να σταθούμε στο δεύτερο στόχο και στη σημαντικότητά του, δηλαδή αυτό της ποιότητας της εργασιακής ζωής διότι σύμφωνα με την άποψη της συγγραφέως η επίτευξη αυτού του στόχου οδηγεί με την σειρά του στην επίτευξη της εξισορρόπησης μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Με πολύ απλά λόγια αν ο εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος από την εργασία του αυτό μεταφέρεται και στην προσωπική του ζωή. Μια εξισορρόπηση όμως που δεν επιτυγχάνεται εύκολα και έχει διάφορες αρνητικές συνέπειες όπως αύξηση επιπέδου του άγχους (Charitou et al., 2016). Αναλυτικότερα η εξισορρόπηση των ρόλων στους δυο τομείς, οδηγεί σε αίσθημα ικανοποίησης και ευτυχίας ενώ επιπλέον συμβάλλει στην αποφυγή προβλημάτων υγείας, όπως το άγχος που προαναφέρθηκε καθώς και στην αποπροσωποποίηση του ατόμου. Τα άτομα που επιτυγχάνουν αυτήν την εξισορρόπηση, απολαμβάνουν μια σχετικά ήρεμη οικογενειακή ζωή χωρίς εντάσεις και προβλήματα. Η ανισορροπία, από την άλλη πλευρά επιδρά άμεσα σε κοινωνικά θέματα όπως αύξηση της ηλικίας των ατόμων που θέλουν να τεκνοποιήσουν και μείωση των ποσοστών γονιμότητας του γενικού πληθυσμού.

Σε ότι αφορά τα οφέλη που προκύπτουν για τον οργανισμό είναι αρκετά. Καταρχάς οι επιχειρήσεις που απασχολούν εργαζομένους που καταφέρνουν να εξισορροπήσουν επαγγελματική και προσωπική ζωή, εμφανίζουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα, κυρίως λόγω των υψηλότερων ποσοστών δέσμευσης των υπαλλήλων στην εργασία τους. Η

αποδοτικότητα της επιχείρησης αυξάνεται σημαντικά στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι εξισορροπούν τους δυο τομείς, καθώς οι τελευταίοι αποδίδουν περισσότερο αφού διατηρούν θετική στάση στην εργασία. Η εφαρμογή διαφόρων προγραμμάτων από την πλευρά της επιχείρησης τα οποία βοηθούν τους εργαζομένους να εξισορροπήσουν την εργασία με την οικογένεια μειώνουν σημαντικά τις όποιες συγκρούσεις ρόλων αντιμετωπίζει ένα άτομο και τελικά οδηγεί στην ικανοποίηση από την εργασία, στη δέσμευση στην επιχείρηση καθώς και στην αύξηση στην παραγωγικότητα, άρα ικανοποιείται και ο πρώτος στόχος σχετικά με την παραγωγικότητα. Η δυνατότητα ενός ατόμου να ισορροπήσει τη προσωπική του ζωή με τις απαιτήσεις της εργασίας, διαφοροποιείται ανάλογα με πολλούς και ποικίλους παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να είναι τα ιδιαίτερα κοινωνικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά του ατόμου, αλλά και οι αλλαγές στο κοινωνικό και κυρίως οικονομικό περιβάλλον της χώρας (Κυριαζόπουλος, Σαμαντά, 2014).

2.4 Ρόλος και αρμοδιότητες/δραστηριότητες ΔΑΠ

Στο σύγχρονο περιβάλλον πλέον, οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε πλήρη αλληλεπίδραση με το εξωτερικό τους περιβάλλον κάτι το οποίο σημαίνει ότι και οι λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να κατέχουν ένα στρατηγικό ρόλο και να συντελούν στην αποτελεσματική διοίκηση των οργανισμών. Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2003) όρισαν συγκεκριμένα ότι οι όλες οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζονται άμεσα τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον τους. Το εξωτερικό περιβάλλον παρουσιάζει ενδιαφέρον ως προς τις εξελίξεις που διαδραματίζονται σε καθημερινή βάση παγκοσμίως διότι από εκεί θα αντληθούν οι πηγές της επιχείρησης όπως το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία και οι πελάτες της. Συγκεκριμένα όσο αφορά το τμήμα ΔΑΠ οφείλει να παρακολουθεί την εξέλιξη των ειδικοτήτων, τις τάσεις στην εκπαίδευση, τη νομοθεσία που αφορά διάφορες κατηγορίες εργαζομένων, τις προϋποθέσεις συνταξιοδότησης και την μερική απασχόληση. Τέλος η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αναφέρεται στις μεταβολές στο προσωπικό τόσο στους εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς συνεργάτες.

Θα είναι μάταιο να επαναλάβουμε για ακόμα μια φορά το πόσο έχει αλλάξει το ανθρώπινο δυναμικό στις μέρες μας τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, το μόνο που θα μπορούσε να προστεθεί επιπλέον είναι ένα ποιοτικό στοιχείο δηλ. το σύγχρονο

στέλεχος εκπαιδεύεται πλέον όχι στο πώς να εκτελεί κάτι αλλά στο πώς να σκέφτεται. Έτσι και η ΔΑΠ για αυτούς τους λόγους θα πρέπει να διαμορφώσει μια ιδιαίτερη στρατηγική βασισμένη σε τέσσερα βασικά θέματα:

- την ευελιξία των όρων εργασίας
- την ποιότητα
- την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση
- την συνεχή μάθηση

Επιχειρήσεις που λειτουργούν σε οξύ ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να διαθέτουν προσωπικό που να είναι ευέλικτο δηλ. που να μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε χρήση νέων τεχνολογιών, να αποκτά εύκολα νέες ικανότητες και να ανταποκρίνεται σε νέες τεχνικές διοίκησης. Μια διάκριση της ευελιξίας μπορεί να γίνει σε:

- λειτουργική και
- αριθμητική

Συγκεκριμένα λειτουργική ευελιξία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ένα μεγάλο φάσμα αρμοδιοτήτων και αριθμητική σημαίνει ότι οι όροι εργασίας καθορίζονται με βάση τους διάφορους τύπους των συμβάσεων εργασίας, όπως οι συμβάσεις μερικής απασχόλησης. Έχει να κάνει επίσης, με την ευελιξία ωραρίου όπου καθορίζεται ελαστικό ωράριο, βάρδιες κτλ. Όπως επίσης έχει να κάνει και με την ευελιξία αμοιβής, η οποία σημαίνει τον καθορισμό της αμοιβής σε ατομική βάση συνδυασμένο με την απόδοση και τις γνώσεις που αποκτά ο εργαζόμενος και είναι σε θέση να τις εφαρμόσει.

Η προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών, προϋποθέτουν ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα¹¹ της επιχείρησης με δεδομένο ότι κάθε μέλος της

¹¹ Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αυτή που επιφέρει σταθερότητα σε έναν οργανισμό και έχει την δυνατότητα να:

- Να προσδώσει στα μέλη και μέσα και έξω από τον οργανισμό μια συγκεκριμένη ταυτότητα
- Να εντάξει τα μέλη του οργανισμού σε ένα ευρύτερο συλλογικό πλαίσιο
- Να παρέχει στον οργανισμό σταθερότητα
- Να λειτουργεί σαν πλαίσιο αναφοράς στο οποίο θα μπορεί κανείς ανά πάσα στιγμή να ανατρέχει για να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά του μέσα στον οργανισμό (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

οργάνωσης πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και την συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Άμεσα συνδεδεμένη με την ποιότητα και την επίτευξή της είναι η αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται δια μέσου της ηγεσίας που εμπνέει και ενδυναμώνει τους εργαζομένους. Τέλος η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στην μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους και να εκπαιδεύονται συνεχώς αλλά και να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Στις μέρες μας κυριαρχεί η επιχείρηση η οποία μαθαίνει και απασχολεί εργαζομένους γνώσης που αντιστέκονται στο πρότυπο της διαταγής και του ελέγχου. Με άλλα λόγια στην οργάνωση αυτή ο καθένας προσπαθεί να αντλήσει, να επεξεργαστεί και να αξιοποιήσει πληροφορίες, να προσδιορίσει προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις αποσκοπώντας στην συνεχή βελτίωση της επιχείρησης με σκοπό την διαφοροποίηση της από άλλες εταιρείες του κλάδου.

Οπότε με βάση τα παραπάνω έχουν αναπτυχθεί πέντε δραστηριότητες/αρμοδιότητες, οι οποίες συνδέονται με την αποτελεσματική ΔΑΠ και αυτές είναι:

- στελέχωση επιχείρησης
- ανάπτυξη ανθρώπινου πόρου
- αποζημίωση και παροχές
- ασφάλεια και υγιεινή
- εργασιακές σχέσεις

Αναλυτικότερα, η στελέχωση, προσέλκυση ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στην δυνατότητα επίτευξης των στόχων αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης, ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής της στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του προσωπικού προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αποζημίωση και οι παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είναι σημαντικές γιατί με αυτόν τον τρόπο μπορούν να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να αποκτήσουν την αφοσίωση των εργαζομένων.

Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχική τους υγεία, είναι πολύ βασικό διότι εκτός από την ανθρωπιστική πλευρά του θέματος προκύπτει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση λόγω καταβολής αποζημιώσεων. Τέλος σε ότι αφορά τις εργασιακές

σχέσεις οι υπεύθυνοι του τμήματος ΔΑΠ θα πρέπει να προσπαθούν να διαμορφώσουν ένα κλίμα ειρήνης ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης (Ντάνος, 2015).

2.5 Στρατηγικός προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων

Σε αυτήν την ενότητα θα σταθούμε στον σημαντικότερο ρόλο ή την σημαντικότερη αρμοδιότητα του τμήματος ΔΑΠ και αυτός δεν είναι άλλος από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο είναι ένα πρόγραμμα που καλείται η ΔΑΠ να προβλέψει και να προτείνει μέτρα για την κάλυψη των αναγκών της σε προσωπικό. Η ύπαρξη μελλοντικών αλλαγών σε προσωπικό είναι κάτι παραπάνω από σίγουρη, αφού σε όλες τις εταιρείες παρατηρούνται μεταβολές, είτε λόγω αλλαγών στην σύνθεση του προσωπικού είτε λόγω αλλαγών στη οργάνωση και στην δομή του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι απαιτείτε συστηματική καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης στις θέσεις εργασίας, στη διάρθρωση του προσωπικού και την κατάρτιση σχεδίου κάλυψής των αναγκών σε προσωπικό που αναμένετε να προκύψουν είτε σε βραχυχρόνιο είτε σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

Η διαδικασία αυτή μπορεί να διακριθεί σε ποσοτικό και ποιοτικό προσδιορισμό του ανθρώπινου δυναμικού που έχει ανάγκη και θα πρέπει να διαθέτει ο οργανισμός. Με τον όρο ποσοτικός εννοείται η ορθολογική αριθμητική πρόβλεψη προσωπικού, ενώ με τον όρο ποιοτικός προσδιορισμός εννοούμε τον καθορισμό προσόντων, γνώσεων, ικανοτήτων και πείρας που θα πρέπει να διαθέτει το προσωπικό που θα προσληφθεί. Επομένως προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού δεν είναι τίποτα άλλο παρα οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων, με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης χρήσιμης εργασίας προς τον οργανισμό.

Όπως γίνεται αντιληπτό ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και πραγματοποιείται μέσω της διερεύνησης των συνθηκών της αγοράς εργασίας, της πρόβλεψης των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων, την καταγραφή δεξιοτήτων και γνώσεων του υπάρχοντος προσωπικού, τη διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού, τη γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης έτσι ώστε να εξασφαλίζει το κατάλληλο προσωπικό τη χρονική στιγμή που αυτό είναι απαραίτητο.

Εν κατακλείδι τα βασικά οφέλη του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής:

- η επισκόπηση των σημερινών επιπέδων προσλήψεων που μπορεί να ανακαλύψει ανεπάρκειες, πλεόνασμα ή έλλειψη προσωπικού
- η έγκαιρη πρόσληψη προσωπικού
- η πρόβλεψη ή και η αποφυγή πιθανών απολύσεων με τον υπολογισμό των επανατοποθετήσεων ή των κανονικών απωλειών
- η έγκαιρη προετοιμασία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- ο έγκαιρος προγραμματισμός διαδοχής των εργαζομένων και
- οι συνέπειες των αλλαγών, όπως σε απαιτούμενες καινούριες εγκαταστάσεις μπορούν να αξιολογηθούν, να κοστολογηθούν και να γίνουν οι σχετικές προβλέψεις. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014)

2.6 Αξιολόγηση και απόδοση εργαζομένων

Σε ότι αφορά την αξιολόγηση και την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων θα πρέπει να λάβουμε υπόψη την απόδοση της εταιρείας σε διάφορους τομείς καθώς όλοι αυτοί οι τομείς λειτουργούν βάσει του ανθρώπινου παράγοντα. Με άλλα λόγια σύμφωνα με την συγγραφική άποψη δεν θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού σαν ξεχωριστή μονάδα αλλά θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση των αποδόσεων ολόκληρης της εταιρείας σαν μια ολότητα προκειμένου να εντοπισθούν τα σημεία/τομείς όπου η επιχείρηση «πονάει». Για τον λόγο αυτό πιθανόν το καλύτερο σύστημα απόδοσης είναι το λεγόμενο Balanced Scorecard (Balanced Scorecard Performance Measurement Framework).

Το συγκεκριμένο σύστημα, το οποίο εισήχθη το 1992, υποδεικνύει ότι η επιχείρηση οφείλει να χρησιμοποιεί ένα ισόρροπο σύνολο μετρήσεων το οποίο επιτρέπει στην διοίκηση μια απλή και γρήγορη εικόνα της επιχείρησης μέσω της χρησιμοποίησεως των παρακάτω οπτικών

- Οικονομική οπτική

Ο βασικός στόχος της οπτικής αυτής είναι το «πως φαινόμαστε στους μετόχους μας» και αντιπροσωπεύει επιμέρους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους διαμέσου των οικονομικών δεικτών. Τυπικοί στόχοι αυτής της οπτικής θα μπορούσαν να είναι

η αύξηση των πωλήσεων , η προσέλκυση νέων πελατών , η κερδοφορία ή η απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων.

- Οπτική των πελατών

Αντικειμενικός στόχος της οπτικής αυτής είναι το «πώς μας βλέπουν οι πελάτες μας» δηλαδή η επιχείρηση θα πρέπει να απεικονίσει τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες εκτιμούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

- Εσωτερική επιχειρησιακή προοπτική

Σύμφωνα με αυτήν την οπτική η επιχείρηση θα πρέπει να αναρωτηθεί «σε τι πρέπει να υπερέχουμε». Η οπτική αυτή αφορά όλες τις δραστηριότητες αλλά και τις βασικές διαδικασίες που απαιτούνται για να μπορέσει η επιχείρηση να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία. Είναι αυτονόητο όμως ότι ο οργανισμός δεν μπορεί να υπερέχει σε όλους τους τομείς οπότε θα πρέπει να επιλέξει αυτούς τους οποίους έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως αξιοπιστία ή δεξιότητες υπαλλήλων.

- Οπτική καινοτομίας και εκμάθησης

Η τελευταία οπτική έχει να κάνει με το «πώς μπορεί να συνεχίσει να βελτιώνετε ο οργανισμός δημιουργώντας αξία. Αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στρατηγικής κάθε επιχείρησης και εστιάζει σε ικανότητες που απαιτούνται έτσι ώστε να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία στις εσωτερικές διεργασίες δια μέσου της έμφασης στον σχεδιασμό και στις επιχειρησιακές πρωτοβουλίες που ενθαρρύνουν την καινοτομία και την εκμάθηση του εργατικού δυναμικού.

Στα πλεονεκτήματα του Balanced Scorecard μπορούμε να πούμε ότι είναι :

- Ωθεί τους διευθυντές να εξετάσουν και τις τέσσερις κρίσιμες περιοχές μιας επιχείρησης , αποτρέποντάς τους από το να περιοριστούν σε μια συγκεκριμένη και να αγνοήσουν τις υπόλοιπες.
- Ισορροπεί τα οικονομικά με τα μη οικονομικά μέτρα και το βραχυπρόθεσμο με το μακροπρόθεσμο
- Διευκρινίζει τι πρέπει να μετρηθεί και έτσι βοηθά την οργάνωση να αποφύγει την μέτρηση ανούσιων παραγόντων
- Ωθεί την μέτρηση σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και
- Προωθεί την οργανωτική ευθυγράμμιση

Από την άλλη πλευρά τα μειονεκτήματά του σχετίζονται με θέματα στρατηγικής κυρίως δηλαδή το γεγονός ότι προσπαθεί να χαράξει στρατηγική μελέτη μόνο τεσσάρων κατηγοριών δημιουργεί ένα είδος δυσκαμψίας η οποία δυσκαμψία προέρχεται από την σύγκρουση του μοντέλου με απόψεις που υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικές δεν είναι πάντα σαφείς και αδιαφιλονίκητες και ότι οι επιχειρήσεις πολλές φορές ακολουθούν πολλούς στόχους ταυτόχρονα, οι οποίοι μπορεί να αλληλοαναιρούνται. Ένα άλλο αδύνατο σημείο είναι ότι το μοντέλο ακολουθεί ιεραρχικά την πυραμίδα από πάνω μέχρι κάτω κάτι το οποίο δημιουργεί δυο ειδών προβλήματα, α) είναι αρκετά δύσκολο να χρησιμοποιηθεί αυτή η πυραμίδα στην πράξη και β) ακόμα και αν γίνει , μπορεί να μην λάβει υπόψη της την αλληλεξάρτηση ανάμεσα στα διάφορα τμήματα (Κακούρης 2013).



Κεφάλαιο 3^ο: Ηθική στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

3.1 Ηθική και Διοίκηση

Η ηθική προέρχεται από την ελληνική λέξη «ήθος» που υποδηλώνει το θεμελιώδη προσανατολισμό ενός ατόμου προς τη ζωή. Μπορεί να οριστεί ως μια θεωρία της δεοντολογίας που προσπαθεί να συστηματοποιήσει τις ηθικές κρίσεις (Paswan, 2015). Η επιχειρηματική ηθική έχει μακρά ιστορία μέσα από την αφήγηση για να απεικονίσει και να ενισχύσει την αίσθηση της αξίας, της οικογένειας, των πεποιθήσεων και της δικαιοσύνης (Fischer & Lovell, 2009). Στον 21ο αιώνα, οι επιχειρήσεις μετατράπηκαν από την ανευθυνότητα στην πιο ηθική ευθύνη. Ορισμένα σκάνδαλα σχετικά με τις απάτες, τις απαγωγές και τη δωροδοκία άλλαξαν την επικρατούσα αντίληψη των εταιρειών, π.χ. Enron ή WorldCom (Salehi et al., 2012). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια νέα σύγχρονη διεπιστημονική επιστήμη, μετατοπισμένη μεταξύ εφαρμοσμένης και ειδικής ηθικής, η οποία συνεχίζει να αναπτύσσεται σήμερα (Smajcs et al., 2012).

Το θέμα της ηθικής στη διοίκηση είναι ζωτικής σημασίας για τα στελέχη σήμερα. Όπως αναφέρει ο Jamnik (2011), «οι διαχειριστές σε οργανισμούς αντιμετωπίζουν ηθικά ζητήματα κάθε μέρα της επαγγελματικής τους ζωής. Σπάνια υπάρχει μια απόφαση που αντιμετωπίζουν οι οποίες δεν έχουν ηθική διάσταση ή πτυχή σε αυτήν». Η δεοντολογία είναι η ηθική αρχή στην οποία εντάσσονται τα άτομα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Salehi et al., 2012). Συνήθως σημαίνει κανόνες ή αρχές που καθορίζουν τα δικαιώματα και τα λάθη της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Garret (1970), «η δεοντολογία είναι η επιστήμη της κρίσης συγκεκριμένων ανθρώπινων σκοπών και της σχέσης των μέσων προς αυτούς τους σκοπούς. Με κάποιο τρόπο είναι επίσης η τέχνη του ελέγχου των μέσων έτσι ώστε να εξυπηρετούν ειδικά τους ανθρώπινους σκοπούς». Άλλοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι «η ηθική είναι ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό που υιοθετεί και ακολουθεί ως καθοδηγητική αρχή της βασικής νόρμας στη ζωή κάποιου. Υπονεί ηθική συμπεριφορά και έντιμη συμπεριφορά εκ μέρους ενός ατόμου» (Paswan, 2015).

Όπως και με την ηθική γενικά, υπάρχουν επίσης πολυάριθμοι ορισμοί της επιχειρηματικής δεοντολογίας. Διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο έμφασης σε

ορισμένα χαρακτηριστικά τους, σύμφωνα με τον προσανατολισμό και τις προτιμήσεις των δημιουργών τους. Ωστόσο, μπορεί κανείς να δηλώσει ότι οι περισσότεροι ορισμοί επικεντρώνονται στην αξιολόγηση της ηθικής αποδοχής των ενεργειών της (De Cremer et al., 2011). Για παράδειγμα, ο Rok (2004) είναι της άποψης ότι η έννοια της επιχειρησιακής ηθικής μπορεί να οριστεί ως: η συστηματική μελέτη των ηθικών ζητημάτων (πεποιθήσεις, κανόνες, αξίες κλπ.) που συμβαίνουν στις επιχειρήσεις και τις σχετικές συμπεριφορές των ανθρώπων, των οργανισμών και των θεσμικών οργάνων.

Η επιχειρηματική δεοντολογία και η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) χρησιμοποιούνται συχνά για να αναφερθούν στην ίδια επιχειρηματική δραστηριότητα. Αν δούμε προσεκτικά, ο όρος «επιχειρηματική ηθική» περιλαμβάνει δύο λέξεις: «επιχειρηματική» και «ηθική», που καλύπτουν τους τομείς των ηθικών αρχών, των πεποιθήσεων, των αξιών, του πολιτισμού, των θεμάτων διακυβέρνησης και ενός κώδικα δεοντολογίας για τις επιχειρήσεις (Dimitriades, 2007). Ως εκ τούτου, μπορεί να αναφερθεί ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη λειτουργεί με βάση την αρχή ότι οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να εκπληρώνουν τις ευθύνες τους έναντι των ενδιαφερομένων και των μετόχων τους (Goel & Ramanathan, 2014). Ένας άλλος ορισμός εξηγεί την ΕΚΕ μέσω της θρησκείας. Η ΕΚΕ, ως έννοια, αντιμετωπίζει το γεγονός ότι η κερδοφορία από τις επιχειρήσεις για ορισμένους μπορεί να έρθει εις βάρος άλλων (Kraisornsuthasinee, 2012). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δήλωσε ότι η ΕΚΕ αναφέρεται σε εταιρείες που αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις επιπτώσεις στην κοινωνία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014). Επομένως, οι εταιρείες αναγκάζονται να διατηρούν την κερδοφορία τους και ταυτόχρονα να συμπεριφέρονται υπεύθυνα (Mohr et al., 2001). Μέσω της ΕΚΕ, μια εταιρεία μπορεί να βελτιώσει την εταιρική της απόδοση διατηρώντας ταλαντούχους υπαλλήλους, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και των εμπορικών σημάτων, μειώνοντας τον κίνδυνο και δημιουργώντας καλή θέληση (Mullerat, 2010). Οι πρωτοβουλίες της ΕΚΕ μπορούν επίσης να μειώσουν τη βούληση των καταναλωτών να αγοράσουν τα προϊόντα μιας εταιρείας (Sankar & Bhattacharya, 2001).

Υπάρχει ένα άλλο πλεονέκτημα, το οποίο είναι πιο σημαντικό, δηλαδή ο δυνητικός αντίκτυπος στη λήψη αποφάσεων και στην ανάπτυξη στρατηγικής. Η ΕΚΕ μπορεί να βοηθήσει πραγματικά τους διαχειριστές να δημιουργήσουν πιο βιώσιμες στρατηγικές δημιουργίας αξίας (Steele et al., 2013). Δεδομένων των γεγονότων αυτών, η

Ευρωπαϊκή Ένωση εξακολουθεί να προωθεί το κίνημα για την ΕΚΕ, μολονότι η εφαρμογή της είναι διαφορετική και το κίνημα δεν είναι καλά διαρθρωμένο στην Ευρώπη, ιδιαίτερα σε μερικές μεσογειακές χώρες, π.χ. στην Ελλάδα (Donaldson & Fafaliou, 2003). Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις δραστηριότητες της ΕΚΕ στις ευρωπαϊκές χώρες είναι: εταιρικά χαρακτηριστικά (μέγεθος, τομέας), γενικά (νομικό σύστημα, πολιτισμός, εθνικότητα) και εσωτερικοί παράγοντες (πολιτικά συστήματα) (Cernohorska et al., 2012). Δεν υπάρχουν, ωστόσο, αμφιβολίες ότι η σημασία της επιχειρηματικής ηθικής καθώς και της ΕΚΕ θα αυξηθεί. Ο Salehi (2012) ισχυρίζεται ακόμη ότι οι πραγματικές παγκόσμιες επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που θα προωθεί τη δεοντολογική συμπεριφορά, διαφορετικά η αποδοτικότητά τους θα μειωθεί.

Είναι εξαιρετικά σημαντικό το να αντιλαμβάνονται οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ποιες πρακτικές δεν είναι αποδεκτές και να εξασφαλίζουν το ότι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με ηθική και δεοντολογία όταν αλληλεπιδρούν με άλλους. Η ηθική του ανθρώπινου δυναμικού είναι η εφαρμογή των ηθικών αξιών στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και στις δραστηριότητες αυτών. Μια από τις βασικότερες αρχές της αμερικανικής ένωσης Δ.Α.Π (SHRM¹²) αναφέρει ότι «ως επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων, είμαστε υπεύθυνοι για την αύξηση της αξίας των επιχειρήσεων που υπηρετούμε και για τη συμβολή μας στην επιτυχία τους από ηθικής άποψης» (Kensicki, 2002). Ο διευθυντής του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλει στην προώθηση της ηθικής εταιρικής κουλτούρας. Οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, λοιπόν, φέρουν σε μεγάλο βαθμό την ευθύνη για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας ολόκληρης της εταιρείας ή του οργανισμού.

3.2 Οργανωσιακή μάθηση

Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης (organizational learning) εντοπίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία περί διοικητικών θεμάτων εδώ και δεκαετίες, κατά τρόπο όμως διάχυτο. Για πρώτη φορά απαντάται στην εργασία των Cyert και March το 1964¹³. Από τότε συγκέντρωσε το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών και κατέστη ευρέως αναγνωρίσιμη

¹² Society for Human Resource Management

¹³Cyert R. M. and March J.G. (1964) A Behavioral Theory of the Firm, The American Economic Review, Vol.54, No.2, Part 1, pp.144 -148

γύρω στα 1990. Μοναδικός και καθολικά αποδεκτός ορισμός του όρου δεν υπάρχει, αλλά πλήθος διαφορετικών προσεγγίσεων, με διαφορετικές, συχνά, επιστημονικές προελεύσεις¹⁴.

Για την έννοια της Οργανωσιακής Μάθησης έχουν διατυπωθεί ορισμοί από διάφορους θεωρητικούς, ανάλογα με τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την οργάνωση:

- Οργανωσιακή Μάθηση κατά τον Schneiderman είναι «η απόκτηση, εφαρμογή και τέλεια γνώση νέων εργαλείων και μεθόδων που επιτρέπουν ταχύτερη βελτίωση εκείνων των διαδικασιών, των οποίων η βελτίωση είναι κρίσιμη για την επιτυχία της οργάνωσης», καθώς περιγράφει την οργάνωση ως σύνολο διασυνδεδεμένων διαδικασιών.
- Οι Dunkan και Weiss την περιγράφουν ως μια «διαδικασία στο εσωτερικό της οργάνωσης μέσω της οποίας αναπτύσσεται η γνώση για τις σχέσεις δράσης – εκροής και τις επιπτώσεις του περιβάλλοντος στις σχέσεις αυτές», αντιμετωπίζοντας την οργάνωση ως σύστημα στοχευόμενων δράσεων συμπλεκόμενων στη διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές.

Η οργανωσιακή μάθηση αποτέλεσε κεντρική έννοια στην προσπάθεια ορισμού ενός νέου διοικητικού παραδείγματος και απασχόλησε τους θεωρητικούς ερευνητές για περισσότερο από μια δεκαετία. Δύο σχολές εμφανίστηκαν. Η πρώτη με αντιπροσώπους τους James March και Herbert Simon. Η δεύτερη με τους Chris Argyris και Donald Schon, οι οποίοι δημοσίευσαν το ομότιτλο βιβλίο τους το 1978, όταν η ιδέα ήταν ακόμη σχετικά καινούρια.

Οι Argyris και Schon, λοιπόν, υποστήριζαν ότι η οργανωσιακή μάθηση επέρχεται όταν τα άτομα σε μια οργάνωση βιώσουν μια προβληματική κατάσταση και την εξετάσουν εκ μέρους της οργάνωσης. Η μάθηση που επέρχεται σε αυτό το στάδιο είναι όμως ακόμη ατομική. Μολονότι βρίσκεται μέσα στην οργάνωση, δεν είναι αυτή καθ' εαυτή οργανωσιακή. Δεν προσφέρει τη δυνατότητα στα μέλη της οργάνωσης να χρησιμοποιήσουν διαδικασίες διαφορετικές από τις προκαθορισμένες και, επιπλέον, ο μόνος τρόπος για να μετασχηματιστεί σε μάθηση όλης της οργάνωσης είναι να «εγγραφεί στη μνήμη της οργάνωσης», να ενσωματωθεί στο όραμά της όπως το αντιλαμβάνονται όλα τα μέλη της. Επομένως, οργανωσιακή μάθηση σημαίνει ότι οι

¹⁴Πηγή: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης:

http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/753.pdf

«ρουτίνες» (πολιτικές και διαδικασίες) της οργάνωσης τροποποιούνται, η ίδια η οργάνωση τις αλλάζει, ανταποκρινόμενη σε νέα γνώση προερχόμενη από ένα ή περισσότερα μέλη της¹⁵.

3.3 Επιχειρησιακή κουλτούρα

Σύμφωνα με σύγχρονες προσεγγίσεις για την κουλτούρα, η αποτελεσματική διεθνής διαχείριση ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να αμφισβητήσει την κυρίαρχη ντετερμινιστική αντίληψη της κουλτούρας και της κοινωνικοποίησης. Κατά συνέπεια, τα διεθνή στελέχη θα πρέπει όχι μόνο να σεβασθούν τις πολιτισμικές διαφορές και στάσεις στον εργασιακό τους χώρο, ξεπερνώντας τον εθνοκεντρισμό τους, αλλά και να δημιουργήσουν το κατάλληλο οργανωσιακό περιβάλλον, όπου οι διαφορετικές εθνικής προέλευσης και επιχειρησιακής κουλτούρας ομάδες, θα μπορούν αφενός μεν να εργασθούν χωρίς παρανοήσεις και προστριβές, αφετέρου δε να κατανοήσουν και να αποδεχθούν σταδιακά τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες και διαφορές τους.

Η διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ επιχειρησιακής κουλτούρας και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει απασχολήσει κατά καιρούς συγγραφείς και ερευνητές. Σύμφωνα με αυτούς, η κατανόηση των προαναφερθέντων σχέσεων κρίνεται απαραίτητη για όσους ασχολούνται με την οργανωσιακή αλλαγή και ανάπτυξη, καθώς η κουλτούρα έχει εξελιχθεί σε μέσο αλλά και σκοπό της αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, οι Yeung, Brockbank και Ulrich (1991) προσεγγίζοντας το ζήτημα της κουλτούρας ποσοτικά, υποστηρίζουν πως οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αφενός, διαφέρουν σημαντικά μεταξύ διαφορετικών τύπων επιχειρησιακής κουλτούρας, και αφετέρου, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης αυτής. Συνυπολογίζοντας και το μοντέλο του Ulrich, το οποίο τονίζει τη συμβολή συγκεκριμένων προσανατολισμών HRM στο χτίσιμο ανάλογων τύπων κουλτούρας, ανακύπτει η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

«Η κουλτούρα και οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μίας επιχείρησης συσχετίζονται θετικά».

Τέλος, θετική συσχέτιση φαίνεται πως υπάρχει και μεταξύ του στυλ ηγετικής συμπεριφοράς και των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που υιοθετούνται

¹⁵ Δεν αποτελεί απλά το σύνολο των ατομικών μαθήσεων των εργαζομένων, αλλά επέρχεται με τη συλλογική χρήση αυτής της μαθησιακής δυνατότητας του συνόλου των εργαζομένων

στις επιχειρήσεις. Ο Ulrich στο μοντέλο προσανατολισμών HRM τονίζει ιδιαίτερα τη συμβολή του ηγετικού στελέχους στην υιοθέτηση και υλοποίηση των προσανατολισμών διοίκησης προσωπικού που διασφαλίζουν την κουλτούρα της επιχείρησης. Στέκεται ιδιαίτερα δε στους ρόλους, τα μέσα, τους σκοπούς και τις ικανότητες στις οποίες πρέπει να αποδίδει έμφαση ο ηγέτης. Η προσέγγιση αυτή οδηγεί στη διατύπωση της τελευταίας ερευνητικής υπόθεσης:

«Σημαντικές αλληλεπιδράσεις υφίστανται μεταξύ ηγεσίας και συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων»

3.4 Ηθική και Δ.Α.Π

Σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων

Τα δικαιώματα των εργαζομένων και η «οργανωσιακή δικαιοσύνη» (organizational justice), είναι ένας ταχύτατα εξελισσόμενος κλάδος της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων προς μια πολύ βασική ομάδα συμφερόντων, τους εργαζόμενους. Βεβαίως τα συντάγματα των διαφόρων χωρών μπορεί να θεμελιώνουν ατομικά δικαιώματα όπως η ελευθερία του λόγου, του συνεταιρίζεσθαι, της εργασίας και της μόρφωσης αλλά σε ποιο βαθμό αυτά υλοποιούνται μέσω των σχετικών νόμων και εφαρμόζονται μέσα στους εργασιακούς χώρους; Ποια πραγματικά δικαιώματα έχει ο εργαζόμενος και πως αυτά διασφαλίζονται μέσα στον κάθε εργασιακό χώρο; Π.χ. σε ποιο βαθμό υπάρχουν μηχανισμοί μέσα σε μια επιχείρηση οι οποίοι δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να «βρει το δίκιο του», όταν θεωρεί ότι αδικείται; Μπορεί να απευθυνθεί χωρίς συνέπειες σε κάποιο ανώτερο όργανο, προϊστάμενο ή τμήμα; Ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση ενδιαφέρεται και εφαρμόζει πραγματικά τα δικαιώματα των εργαζομένων και την ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο εξαρτάται από παράγοντες όπως¹⁶:

- Η φιλοσοφία της διοίκησης
- Η οργανωσιακή κουλτούρα
- Η επικρατούσα συμπεριφορά του ηγέτη

¹⁶ Στυλιάδη, Σ. (2010) Δεοντολογία επαγγέλματος και επιχειρηματικότητα, Τ.Ε.Ι Πάτρας Σχολή Διοίκησης Και Οικονομίας Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τα δικαιώματα των εργαζομένων

Τα δικαιώματα των εργαζομένων είναι εκείνα τα δικαιώματα που επιθυμούν οι εργαζόμενοι και αφορούν αφενός την εξασφάλιση εργασίας και αφετέρου τον τρόπο με τον οποίο ρυθμίζονται και υλοποιούνται οι όροι εργασίας, ανεξάρτητα από το αν τα δικαιώματα αυτά διασφαλίζονται από το νόμο, από συλλογικές συμβάσεις ή από ενδοεπιχειρησιακές συμφωνίες. Αυτό σημαίνει ότι τα δικαιώματα αυτά σχετίζονται με την αξιοπρεπή μεταχείριση όλων των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, θρησκευτικών και πολιτικών πεποιθήσεων και αφορούν μεταξύ άλλων:

1. Στο δικαίωμα στην ενημέρωση (π.χ. για την πορεία της επιχείρησης, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που επίκειται «κλείσιμο» της, για τους κινδύνους υγείας και ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο, για τους τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του εργαζόμενου, για τις δυνατότητες εκπαίδευσης, για τους λόγους απόλυσης κ.λπ.)
2. Στο δικαίωμα για προστασία (π.χ. από σεξουαλική παρενόχληση, από εκδίκεση όταν ο εργαζόμενος εκφράσει παράπονα για συγκεκριμένες ενέργειες του εργοδότη ή του προϊσταμένου, από συμμετοχή σε σωματείο, από εκμετάλλευση των προσωπικών του στοιχείων κ.α.)
3. Στο δικαίωμα για ίση μεταχείριση κ.λπ.

Τα δικαιώματα των εργαζομένων θα μπορούσαν να διακριθούν σε επιμέρους κατηγορίες:

- i. Τα δικαιώματα που αφορούν στην εξασφάλιση της εργασίας και είναι,
 - ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση
 - τεκμηριωμένη απόλυση
- ii. Τα δικαιώματα μέσα στον εργασιακό χώρο και είναι,
 - προστασία από κάθε μορφής διακρίσεις
 - προστασία συνδικαλιστικών δικαιωμάτων
 - προστασία υγείας / ζωής (επαγγελματικές ασθένειες και εργατικά ατυχήματα)
 - προστασία προσωπικών πληροφοριών

- δικαίωμα συμμετοχής στις αποφάσεις που αφορούν τον ίδιο άμεσα ή έμμεσα

Ο σεβασμός και των δύο κατηγοριών ατομικών δικαιωμάτων θεωρείται ότι ωφελεί μακροχρόνια την επιχείρηση γιατί:

- Προστατεύει από δικαστικά έξοδα και έξοδα αποζημιώσεων
- Υποστηρίζει την υποκίνηση των εργαζομένων για καλύτερη επίδοση
- Βελτιώνει τη δημόσια εικόνα της εταιρίας
- Δημιουργεί αίσθηση κοινωνικής υπευθυνότητας

Μηχανισμοί προστασίας δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο

Η προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, αν και ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία, μπορεί να υποστηριχθεί με τους ακόλουθους μηχανισμούς:

1. Με την υιοθέτηση συγκεκριμένων πολιτικών και τακτικών

- Πολιτική προσλήψεων (προκήρυξη κενών θέσεων και για τα δύο φύλα) και πολιτική προαγωγών
- Επικοινωνιακή πολιτική που ενημερώνει τον εργαζόμενο για τις απαιτήσεις της επιχείρησης, τα πρότυπα απόδοσης, τους κώδικες ηθικής
- Πολιτική επίλυσης διαφορών και επιβολής πειθαρχικών ποινών (άτυπες συζητήσεις, «πολιτική της ανοικτής πόρτας» - open door policy, τυπικές οδοί – δειτησία, ombudsman – συνήγορος του πολίτη και σταδιακή επιβολή ποινών)

2. Δυνατότητα προσφυγής για συμβουλή

Η ύπαρξη ενός ειδικού τμήματος ή προσώπου μέσα στην επιχείρηση στο οποίο ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να προσφύγει για συμβουλή ώστε να αποφευχθούν δυσάρεστες, πολλές φορές για όλους, καταστάσεις. Το τμήμα αυτό καταρχήν είναι το τμήμα προσωπικού ή τμήμα ανθρωπίνων πόρων τα στελέχη του οποίου όμως πρέπει να έχουν εκπαιδευθεί στην αντιμετώπιση τέτοιου τύπου προβλημάτων. Επιπροσθέτως το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για να κατευθύνει την πολιτική για το ανθρώπινο δυναμικό και εκτός των

άλλων να εξασφαλίσει δικαιοσύνη και ίση μεταχείριση στον εργασιακό χώρο.

Στον τομέα αυτόν, οι αρμοδιότητες κατευθύνονται σε δύο άξονες:

- i. Στην προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων οπότε είναι υπεύθυνο για:
 - την ανάπτυξη πολιτικών και μεθόδων που αποκλείουν τη διάκριση ή την παρενόχληση
 - την εκπαίδευση των προϊσταμένων
 - την εφαρμογή των συστημάτων συμμετοχής
 - την ενημέρωση των εργαζομένων
 - την προστασία των αρχείων με τις προσωπικές πληροφορίες για τους εργαζομένους
- ii. Στην αποφυγή παραβίασης των νόμων, οπότε είναι υπεύθυνο για:
 - Την τεκμηρίωση όλων των αποφάσεων που αφορούν στο προσωπικό
 - Την ενημέρωση των εργαζομένων και τη συγγραφή των σχετικών εγχειριδίων

3.5 Συναισθηματική νοημοσύνη

Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη απασχόλησε τα τελευταία χρόνια τον χώρο των επιχειρήσεων και της ψυχολογίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τους Salovey και Mayer (1990) αποτελεί έναν όρο «ομπρέλα», που περιλαμβάνει ικανότητες ήδη γνωστές από την αρχαιότητα όπως η αυτοεπίγνωση, μαζί με άλλες πιο σύγχρονες, όπως η δημιουργία δικτύων σχέσεων, αλλά κατάφερε, μέσα από πλήθος ερευνητικών δεδομένων, να πείσει ότι σχετίζεται με την υψηλή εργασιακή απόδοση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η «ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του» (Goleman, 1997). Σύμφωνα με το μοντέλο που πρότεινε ο ίδιος και επεξεργάστηκε στη συνέχεια με άλλους ερευνητές (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002), η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τέσσερις διαστάσεις, δύο ενδοπροσωπικής νοημοσύνης

(αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση) και δύο διαπροσωπικής ή κοινωνικής νοημοσύνης (κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων).

Η αυτοεπίγνωση είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες του καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Η αυτοδιαχείριση είναι η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του, ώστε να λειτουργούν υπέρ του και όχι εναντίον του. Η κοινωνική επίγνωση περιγράφει την ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Η διαχείριση σχέσεων είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει.

Έρευνα για τη συναισθηματική νοημοσύνη και την επαγγελματική απόδοση δείχνει μικτά αποτελέσματα: Μια θετική σχέση έχει βρεθεί σε κάποιες από τις μελέτες, σε κάποιες άλλες δεν έχει βρεθεί και σε κάποιες άλλες έχει βρεθεί σχέση αλλά δεν είναι σταθερή¹⁷. Αυτό οδήγησε τους ερευνητές Cote και Miners (2006) να προτείνουν ένα ικανοποιητικό μοντέλο ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και το IQ, που υποθέτει ότι η σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής απόδοσης γίνεται πιο θετική όταν μειώνεται η γνωστική ευφυΐα, μια ιδέα που εκφράστηκε αρχικά στο πλαίσιο ακαδημαϊκής απόδοσης (Πετρίδης, Φρεντέρικσον και Φέρνχαμ 2004). Τα αποτελέσματα της προηγούμενης μελέτης υποστήριξαν το ικανοποιητικό μοντέλο: Εργαζόμενοι με χαμηλό IQ έχουν καλύτερη εργασιακή απόδοση και οργανωτική υπακοή απέναντι στον οργανισμό, παρά την υψηλή τους συναισθηματική νοημοσύνη. Έχει παρατηρηθεί επίσης ότι δεν υπάρχει σημαντική σύνδεση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την εργασιακή συμπεριφορά.

Στην εργασιακή απόδοση, η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σημαντική αν αναλογιστεί κανείς τις επιδράσεις της Ορθής διαχείρισης, η οποία αναφέρεται στην καλή και θετική σχέση ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον επιτηρητή του. Παλαιότερη έρευνα έδειξε ότι η ποιότητα αυτής της σχέσης μπορεί να παρέμβει

¹⁷ Joseph, D.L., Jin, J., Newman, D.A., O'Boyle, E.H. (2015). «Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI». *Journal of Applied Psychology* 100, pp 298–342

στα αποτελέσματα της υποκειμενικής εκτίμησης των βαθμολογιών της εργασιακής απόδοσης. Οι συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενοι αφιερώνουν τον περισσότερο από τον εργασιακό χρόνο που διαθέτουν στη διαχείριση της σχέσης τους με τους επιτηρητές τους. Από εδώ, λοιπόν, η πιθανότητα απόκτησης καλύτερων αποτελεσμάτων στην βαθμολογία απόδοσης είναι μεγαλύτερη για εργαζόμενους που είναι αρκετά συναισθηματικά ευφυείς παρά για αυτούς που δεν είναι. Βασισμένα σε θεωρητικές και μεθοδολογικές προσεγγίσεις, τα μέτρα της συναισθηματικής νοημοσύνης κατηγοριοποιούνται σε τρία κύρια ρεύματα¹⁸:

- Ρεύμα 1: Μέτρα βασισμένα στην ικανότητα.
- Ρεύμα 2: Μέτρα αυτοαναφοράς.
- Ρεύμα 3: Μικτά μοντέλα που περιλαμβάνουν μέτρα της συναισθηματικής νοημοσύνης και παραδοσιακές κοινωνικές δεξιότητες.

Ο O'Boyle και οι συνάδελφοι του (2011) βρήκαν ότι και τα τρία ρεύματα μαζί είχαν θετική συσχέτιση 0,28 με την εργασιακή απόδοση. Παρομοίως, το καθένα από τα τρία ρεύματα ξεχωριστά απέκτησε μια θετική συσχέτιση 0,24, 0,30, και 0,28, αντίστοιχα. Τα ρεύματα 2 και 3 έδειξαν μια σταδιακή εγκυρότητα για την πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης πολύ πάνω από την προσωπικότητα (τα πέντε χαρακτηριστικά) και τη γενική γνωστική ικανότητα. Τα ρεύματα 2 και 3 ήταν οι δεύτεροι πιο σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες κάτω από τη γενική γνωστική ικανότητα. Το ρεύμα 2 εξηγούσε το 13,6% της γενικής διαφοράς ενώ το ρεύμα 3 το 13,2%. Με σκοπό να εξεταστεί η αξιοπιστία αυτών των ευρημάτων, αναπτύχθηκε μια ανάλυση δημόσιων κλίσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μελέτες πάνω στη συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης πριν το 2010 δεν παρουσιάζουν ουσιώδεις αποδείξεις για να προτείνουν την παρουσία των δημόσιων κλίσεων.

3.6 Εργασιακό στρες

Το επαγγελματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο το άτομο περνά ένα μεγάλο μέρος της ζωής του, αποτελεί ένα χώρο στον οποίο το εργασιακό στρες και η ψυχολογική πίεση αποτελούν στοιχεία της σύγχρονης επαγγελματικής καθημερινότητας. Τη σημερινή εποχή στον εργασιακό χώρο το φαινόμενο αυτό είναι συχνό, καθώς η απασχόληση

¹⁸ Ashkanasy, M., Daus, C. (2005)

αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, παραμερίζοντας κατά μεγάλο μέρος την προσωπική ζωή. Οι εργαζόμενοι μη έχοντας αρκετά συχνά τα κατάλληλα εφόδια, τόσο σε επίπεδο γνώσεων (κατάρτισης και εξειδίκευσης), όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο, έρχονται αντιμέτωποι με πολλές δυσκολίες τις οποίες πρέπει να ξεπεράσουν, προκειμένου να επιβιώσουν, να παραμείνουν στην επαγγελματική τους θέση και να υποστηρίξουν τον αντίστοιχο επαγγελματικό τους ρόλο. Με λίγα λόγια το στρες πηγάζει από τη σχέση και την αλληλεπίδραση ατόμου και περιβάλλοντος¹⁹.

Πολλοί και διαφορετικοί όροι χρησιμοποιούνται στην καθημερινότητα για να εκφράσουν αυτό που βιώνουμε ως στρες. Οι λέξεις άγχος, πίεση, ένταση, φόβος χρησιμοποιούνται συχνά ως συνώνυμα. Επιστημονικά, σε παγκόσμιο επίπεδο έχει επικρατήσει ο όρος «στρες», που προέρχεται από το λατινικό «*distresse*» που σημαίνει να βρίσκεσαι σε στενότητα.

Οι Taylor και Cooper (1989) όρισαν το στρες ως «το σύνολο των συναλλαγών ενός ατόμου με το περιβάλλον του». Ο Fontana (1995) θεωρεί το στρες ως «μία απαίτηση πάνω στις προσαρμοστικές δυνατότητες του σώματος και του μυαλού μας».

Σε κάθε εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που μπορεί να αποτελέσουν πηγή στρες για τους εργαζομένους. Οι πιο συνηθισμένοι παράγοντες που αναφέρονται στη βιβλιογραφία (Davidson, Cooper & Baldini, 1995; Newstrom & Davies, 2002) είναι οι παρακάτω:

1. Το αντικείμενο εργασίας
2. Ο εργασιακός ρόλος
3. Ο φόρτος εργασίας
4. Σύγκρουση προσωπικών και οργανωσιακών αξιών
5. Εργασιακές σχέσεις
6. Η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα
7. Η αβεβαιότητα και ανασφάλεια
8. Η εξέλιξη της καριέρας
9. Η εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής

¹⁹ Fontana D. Άγχος και η αντιμετώπισή του. Επιμέλεια: Δέγλερης Ν., Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1993

Η σύγκρουση αξιών μπορεί να συμβεί όταν οι πρακτικές και πολιτικές μιας επιχείρησης είναι αντίθετες σε ηθικούς κανόνες και κοινωνικές αξίες, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ντροπή που εργάζονται για το συγκεκριμένο οργανισμό, αλλά και αίσθηση ότι καταπατούν βασικές προσωπικές τους αξίες, ακόμη και την ίδια τους την αξιοπρέπεια. Ο Gardner (2007) μιλά για την αξία του «ηθικού μυαλού» (ethical mind) στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων. «Ένα ηθικό μυαλό αναρωτιέται τι είδους άνθρωπος, εργαζόμενος και πολίτης επιθυμώ να είμαι. Εάν όλοι οι εργαζόμενοι υιοθετούσαν τον δικό μου τρόπο σκέψης και τη δική μου συμπεριφορά, πως θα ήταν ο κόσμος;».

Τέλος, μελέτες από το διεθνή χώρο²⁰ και εκθέσεις διεθνών επιστημονικών φορέων²¹ τονίζουν την αναγκαιότητα βελτίωσης των εργασιακών συνθηκών των επαγγελματιών υγείας και δίνουν έμφαση στο δύσκολο, στρεσογόνο και ιδιαίτερα επικίνδυνο περιβάλλον εργασίας, που φαίνεται να συμβάλλει καθοριστικά στην απόφαση τους να μείνουν ή να φύγουν από το επάγγελμα.

3.7 Η βία στον εργασιακό χώρο

Η ηθική εργασιακή παρενόχληση (αν και προγενέστερης χρονολόγησης) έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης της επιστημονικής κοινότητας από τις αρχές του 1990, καθώς αξιολογήθηκε ως φαινόμενο που καταστρέφει το εργασιακό κλίμα και μειώνει την παραγωγικότητα, λόγω των ψυχολογικών προβλημάτων που επιφέρει (Κοΐνης & Σαρίδη, 2013). Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάται με ποικίλους ορισμούς (αλλά με την ίδια περίπου έννοια) όπως: Αποκλίνουσα εργασιακή συμπεριφορά, Εργασιακή παρενόχληση, Εργασιακή επιθετικότητα, Εργασιακή παραβίαση, Εργασιακή κακοποίηση, Συναισθηματική εργασιακή κακοποίηση κ.α. (Keashly & Jagatic, 2003). Χώρες όπως Γερμανία, Σουηδία και Ιταλία αναγνωρίζουν την εργασιακή παρενόχληση ως επαγγελματική ασθένεια (Κωνσταντινίδης, 2011).

Δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός, σε διεθνές επίπεδο, για το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας. Ωστόσο οι ερευνητές, ανεξάρτητα

²⁰ Hall L. Quality work environments for nurse and patient safety. Ed., Jones & Batlett Publishers, Toronto, 2005

²¹ International Council of Nurses, Positive Practice Environments: Quality Workplace-Quality Patient Care. Geneva: ICN, 2007

από την χώρα προέλευσης, συμφωνούν ότι αναφέρονται στο ίδιο φαινόμενο και του αποδίδουν κοινά χαρακτηριστικά (Hauge, Skogstad & Einarsen, 2007; Salin, 2009).

Ο ορισμός που έδωσε ο Leymann (1996) περιγράφει την ψυχολογική τρομοκρατία ή mobbing²² στον χώρο της εργασίας, ως μία κοινωνική αλληλεπίδραση στα πλαίσια της οποίας ένα ή περισσότερα άτομα στοχεύουν να φέρουν ένα άλλο άτομο σε θέση αδυναμίας, χρησιμοποιώντας πολλούς και ποικίλους τρόπους οι οποίοι έχουν εχθρικό και αντιδεοντολογικό χαρακτήρα. Για να θεωρηθεί ότι οι εχθρικές συμπεριφορές πληρούν τα χαρακτηριστικά της ηθικής παρενόχλησης πρέπει να εμφανίζονται συχνά και συστηματικά, επί μακρύ χρονικό διάστημα. Το άτομο που γίνεται στόχος μίας τέτοιας επιθετικής τακτικής, διατρέχει τον κίνδυνο να βρεθεί μόνο και αποδυναμωμένο, καθηλωμένο σε μία κατάσταση, που δεν μπορεί να στηρίξει και να υπερασπιστεί τον εαυτό του. Επισημαίνει ότι οι συνθήκες αυτές μπορεί να οδηγήσουν τον εργαζόμενο σε πλήρη περιθωριοποίηση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Η Lutgen-Sandvik (2008), συμπληρώνοντας τον ορισμό του Leymann, τονίζει τον επίμονο χαρακτήρα των επιθετικών συμπεριφορών. Διευκρινίζει ότι η επιθετικότητα μπορεί να εκφράζεται με λεκτικούς όσο και με μη λεκτικούς τρόπους καθώς και ότι μπορεί να εκδηλώνεται άμεσα και ανοιχτά, όσο και έμμεσα. Αναφέρει μία μορφή έμμεσου και μη λεκτικού τρόπου επιθετικής συμπεριφοράς που είναι η προσπάθεια κοινωνικής απομόνωσης του εργαζόμενου μέσα στο χώρο εργασίας. Αναδεικνύει την υπαινικτική και ύπουλη μορφή που μπορεί να έχουν κάποιες μορφές επίθεσης και τονίζει το στοιχείο του συναισθηματικού τραυματισμού του ατόμου που τις υφίσταται²³:

«Το bullying είναι μία επίμονη, λεκτική και μη λεκτική επιθετικότητα στην εργασία, η οποία περιλαμβάνει προσωπικές επιθέσεις, κοινωνικό αποκλεισμό και μία πληθώρα από οδονηρά μηνύματα και εχθρικές συμπεριφορές».

²² Ο όρος mobbing προέρχεται από το αγγλικό ρήμα “mob” που σημαίνει επιτίθεμαι, περικυκλώνω, ενοχλώ (Κοϊνης & Σαρίδη, 2013)

²³ Lutgen-Sandvik (2008)

Κεφάλαιο 4^ο: Παραδείγματα «καλής» και «κακής» Ηθικής

Στα πλαίσια της έρευνας για την ηθική στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα αναφέρουμε κάποια παραδείγματα «καλής και κακής» εφαρμογής της ηθικής που έχουν ως εξής:

4.1 Παραδείγματα «κακής» ηθικής

Union Carbide

Μια δεξαμενή του εργοστασίου της ομώνυμης εταιρίας στην Ινδία εξερράγη το 1984 και διέρρευσε τοξικό ισοκυάνιο. Η εταιρία ενώ γνώριζε την επικυδινότητα του εν λόγω υλικού θεώρησε και αποφάσισε λόγω μείωσης του λειτουργικού κόστους να μην έχει σύστημα ασφαλείας και να μην υπάρχει νυχτερινή βάρδια φύλαξης. Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ανευθυνότητας και ανηθικότητας στην διοίκηση των επιχειρήσεων που προκειμένου να επιτευχθεί κέρδος και να μειωθεί το κόστος τέθηκαν οι ζωές αρκετών ανθρώπων σε τοξικό κίνδυνο. Στην συνέχεια η ίδια εταιρία εναπόθεσε την ευθύνη σε τρομοκρατική ενέργεια προς αποφυγή ευθυνών. Όπως γίνεται λοιπόν αντιληπτό αυτό το παράδειγμα αφορούσε κακή εφαρμογή ηθικής και αποτελεί ένα από πολλά μέσα στην πάροδο των χρόνων.

Parmalat

Εδώ θα μιλήσουμε για μια μεγάλη εταιρία στην αγορά γάλακτος στην Ιταλία. Η συγκεκριμένη εταιρία μπήκε στο χρηματιστήριο το 1990. Ενώ όλα φαινομενικά ήταν καλά και απασχολούνταν περίπου 37000 υπάλληλοι ανά τον κόσμο και είχε σημαντικό κύκλο εργασιών, ξαφνικά οι μετοχές της δεν άξιζαν τίποτα και αυτό είχε ως αποτέλεσμα 11.5000 επενδυτές να πέσουν θύματα και να χάσουν τα χρήματά τους. Για να εμβαθύνουμε στο πρόβλημα αυτή η ξαφνική καταστροφή οφειλόταν σε λογιστικά κόλπα και κομπίνες. Πιο αναλυτικά υπήρχαν ψεύτικοι ισολογισμοί, πλαστά έγγραφα, κρυμμένες λογιστικές καταχωρήσεις, εικονικά κέρδη και αρκετές εταιρίες off-shore. Εδώ πάλι έχουμε κακή πρακτική της ηθικής στην διοίκηση όμως όχι για αποφυγή κόστους αλλά για απόκρυψη κέρδους και δημιουργία ψεύτικης εικόνας για

να μπει η επιχείρηση στο χρηματιστήριο. Είναι καθαρά οικονομική απάτη που στοίχισε σε επενδυτές το κεφάλαιο τους και που δεν θα αποζημιωθούν .

Enron

Σκάνδαλο αποκαλύφθηκε το 2001 για την εταιρεία ενέργειας Enron που αφορούσε και την συνεργασία της με την ελεγκτική εταιρεία Arthurs Andersen. Το ζήτημα και εδώ αφορούσε τις λογιστικές πρακτικές της επιχείρησης οι οποίες ήταν αμφίβολες. Καθώς το σκάνδαλο αποκαλύπτονταν οι μετοχές έπεφταν κατακόρυφα από τα 90\$ στα 50\$ ανά μετοχή και η Enron έφτασε στην χρεοκοπία.

Μερικές ημέρες αργότερα, στις 17 Οκτωβρίου του 2001, η Enron ανακοίνωσε ότι τα αποτελέσματα του τρίτου τριμήνου της ήταν αρνητικά, εξαιτίας απρόσμενης χρέωσης περισσότερων από \$1 δισεκατομμυρίων. Η διοίκηση της εταιρείας ισχυρίστηκε ότι οι απώλειες οφείλονταν κυρίως σε επενδυτικές ζημιές, μαζί με χρεώσεις ύψους περίπου \$180 εκατομμυρίων σε λεφτά που ξοδεύτηκαν για την ανοικοδόμηση της προβληματικής μονάδας διευρυμένων συναλλαγών. «Έπειτα από μια ενδελεχή επισκόπηση των εταιριών μας, αποφασίσαμε να αναλάβουμε αυτές τις χρεώσεις ώστε να ξεκαθαρίσουμε ζητήματα τα οποία επισκίαζαν την απόδοση και την κερδοφόρο προοπτική των βασικών ενεργειακών μας επιχειρήσεων» είπε ο Kenneth Lay σε μία δήλωσή του.

Nike

Η γνωστή εταιρεία αθλητικών ειδών έφτασε στο σημείο απολογίας για περιστατικά κακομεταχείρισης εργαζομένων στις χώρες του Τρίτου κόσμου. Το γεγονός αυτό έπειτα από τόσους αγώνες που έχουν γίνει ανά τους αιώνες για την εδραίωση των εργασιακών δικαιωμάτων πάει τον πολιτισμό αιώνες πίσω. Υπό το καθεστώς αυτό υποχρεώνονται ανήλικοι να δουλεύουν 60 ώρες την εβδομάδα για ένα κομμάτι ψωμί στην Κίνα και την Λατινική Αμερική ,κάτω από συνθήκες απαράδεκτης υγιεινής. Οι ανήλικοι εργαζόμενοι υπέστησαν ψυχολογική καθώς και σωματική βία. Ευτυχώς τα συνδικάτα εργαζομένων διευκόλυναν το έργο της δικαιοσύνης και τα περιστατικά αυτά ήρθαν στην επιφάνεια.

MC Donald's

Υπάρχουν ισχυρισμοί ότι παιδιά 14 ετών βρέθηκαν στην Νότια Κίνα να κατασκευάζουν παιχνίδια σε κάτεργα για προμηθευτή της γνωστής εταιρίας γρήγορου φαγητού. Ερευνητής της Βιομηχανικής επιτροπής ανακάλυψε ότι και άλλα ανήλικα παιδιά κατασκευάζουν παιχνίδια στο Χονγκ Κονγκ για την ίδια εταιρία. Τα παιδιά αυτά δούλευαν για 2 ευρώ ημερησίως για απεριόριστο αριθμό ωρών. Προκειμένου να δημιουργηθούν αυτές οι θέσεις εργασίας χρησιμοποιήθηκαν πλαστά έγγραφα και τα παιδιά έφταναν να δουλεύουν μέχρι και 17 ώρες την ημέρα. Η mc Donald's από την πλευρά της ισχυρίστηκε ότι κάνουν τα πάντα για να διασφαλίσουν την ποιότητα της εργασίας των ανθρώπων που απασχολούν.

Victoria Secret

Φήμες ήρθαν στο προσκήνιο για την γνωστή εταιρία ρουχισμού και εσωρούχων, οι οποίες αφορούν παιδική εργασία στην συλλογή βαμβακιού που προορίζεται για τα ρούχα. Αν αυτοί οι ισχυρισμοί είναι αληθείς αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις αξίες της εταιρίας και τον κώδικα εργασίας, καθώς και τα πρότυπα προμήθειας που πρέπει να έχουν όλες οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί η εταιρία.

Η εταιρεία στην οποία ανήκει η Victoria Secret υποσχέθηκε πλήρη έρευνα, μετά μια αναφορά που λέει ότι το βαμβάκι που χρησιμοποιείται σε ορισμένα από τα προϊόντα της, αναπτύσσεται με τη χρήση παιδικής εργασίας.

«Είμαστε πολύ ανήσυχοι», είπε σε μια δήλωση της η μητρική εταιρία Limited Brands, σημειώνοντας ότι το εν λόγω βαμβάκι, το οποίο προέρχεται από το έθνος της Δυτικής Αφρικής της Μπουρκίνα Φάσο, «χρησιμοποιείται σε ένα μικρό τμήμα των Victoria Secret εσωρούχων μας».

«Αν ο ισχυρισμός αυτός αληθεύει, περιγράφει συμπεριφορά που είναι αντίθετη με τις αξίες της εταιρείας μας και του κώδικα εργασίας και τα πρότυπα προμήθειας που απαιτούμε όλες οι προμήθειες να έχουν» ανέφερε η δήλωση. «Τα πρότυπα αυτά απαγορεύουν ρητά την παιδική εργασία»²⁴.

²⁴ Πηγή: http://edition.cnn.com/2011/12/15/world/africa/victorias-secret-child-labor/index.html?_s=PM:AFRICA

Nestle

Η Νεστλέ είναι πολυεθνική εταιρία τροφίμων, που ιδρύθηκε και εδρεύει στο Βεβέ της Ελβετίας και είναι η μεγαλύτερη βιομηχανία της χώρας.

Το 2001, η Nestle κατηγορήθηκε ότι αγοράζει κακάο, από την Ακτή Ελεφαντοστού και την Γκάνα, που έχει παραχθεί από παιδιά - σκλάβους. Μετά από έρευνα που ακολούθησε, αποκαλύφθηκε ότι οι ιδιοκτήτες των φυτειών αγόραζαν τα παιδιά από τους γονείς τους σε χώρες, όπως το Μάλι, η Μπουρκίνα Φάσο και το Τόγκο και τα χρησιμοποιούσαν ως δούλους στις φυτείες στην Ακτή Ελεφαντοστού, που είναι και η μεγαλύτερη παραγωγός χώρα κακάου στον κόσμο. Αυτά τα παιδιά, ηλικίας έως 12-14 χρονών, δούλευαν 13 - 14 ώρες την ημέρα, χωρίς να πληρώνονται, με λίγο φαγητό και πολύ ξύλο για παραδειγματισμό. Η Nestle εξέφρασε τις «*ανησυχίες*» της για την παιδική εργασία, χωρίς να αρνηθεί επίσημα τις καταγγελίες (περ. Ρήξη, φ. 21/2008)²⁵.

France Telecom

Από την αρχή του 2008 έως σήμερα έχουν καταγραφεί περίπου 30 αυτοκτονίες εργαζομένων στη France Telecom (Jolly/Saltmarsh και Παπακωνσταντίνου) ενώ αρκετοί εργαζόμενοι έχουν πραγματοποιήσει απόπειρες αυτοκτονιών. Σε σημειώματα που άφησαν, οι περισσότεροι, τόνιζαν, ότι προέβησαν στη συγκεκριμένη πράξη διότι δεν άντεξαν, μεταξύ των άλλων, τον πυρετικό ανταγωνισμό και τις υποχρεωτικές μετατάξεις (για παράδειγμα οι μηχανικοί μετετράπησαν σε πωλητές). Επίσης, χιλιάδες εργαζόμενοι οδηγήθηκαν σε εθελούσια έξοδο με στόχο τη βελτίωση των κερδών. Σύμφωνα με τους εκπροσώπους των συνδικαλιστών, οι αυτοκτονίες οφείλονται στο management της εταιρείας, που ιδιωτικοποιήθηκε το 1998 και τα 2/3 του ανθρώπινου δυναμικού της έχουν καθεστώς δημοσίου υπαλλήλου και δε γίνεται να απολυθούν, αν και η επιχείρηση θεωρεί ότι η κλίμακα αυτοκτονιών στατιστικά δεν είναι και τόσο μεγάλη για έναν όμιλο που απασχολεί περίπου 100.000 ανθρώπους. Ο S. Crozier, εκπρόσωπος συνδικάτου, ζητάει από τον «...*κύριο μέτοχο, που είναι ακόμη το Κράτος,*

²⁵ Υπάρχουν πολλές αναφορές στο διαδίκτυο για σκάνδαλα της επιχείρησης σε διάφορους τομείς, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, την εκμετάλλευση των εργαζομένων, διατροφικά σκάνδαλα και άλλα. Στην Ελλάδα, η Επιτροπή Ανταγωνισμού, ασχολήθηκε με την υπόθεση Δρίτσα κατά Nestle και επέβαλε, μάλιστα, ένα υπέρογκο πρόστιμο στην τελευταία

να παρέμβει έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μην σκέπτονται ότι θα πρέπει να τερματίσουν τη ζωή τους επειδή η ζωή στη France Telecom είναι αφόρητη...». Η επιχείρηση ανακοίνωσε ότι αναβάλλονται, έως τέλος Οκτωβρίου 2009, οι μετακινήσεις και οι νέες αναθέσεις εργασίας. Δεσμεύθηκε ότι θα προσλάβει επιπλέον 100 στελέχη στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων προκειμένου να εντοπίσει τους εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν προβλήματα. Ο επικεφαλής της Διεύθυνσης, Ο. Barberoux δήλωσε πως είναι «πολύ απλουστευτικό» να συνδέονται οι αυτοκτονίες αποκλειστικά με τις συνθήκες εργασίας, παραδέχθηκε ωστόσο πως ορισμένοι εργαζόμενοι «*ανησυχούν και αισθάνονται άσχημα*» εξαιτίας των αλλαγών στην «*κουλτούρα*» της επιχείρησης²⁶. Σύμφωνα, λοιπόν, με την γαλλική εφημερίδα «Le Figaro», η Εισαγγελία του Παρισιού καταλογίζει στους κατηγορούμενους ότι με επαναλαμβανόμενες ενέργειες δημιούργησαν ένα αγχωτικό επαγγελματικό κλίμα με σκοπό να αποσταθεροποιήσουν ηθικά και ψυχολογικά τους εργαζόμενους. Χαρακτηρίζουν την ενέργεια ως «*ηθική παρενόχληση*» η οποία είχε σαν αποτέλεσμα την αυτοκτονία 35 εργαζομένων.

Όπως αναφέρει η γαλλική εφημερίδα «Liberation», σε δίκη παραπέμπονται ο τότε διευθύνων σύμβουλος (έχει αποχωρήσει από την εταιρεία) Ντιντιέ Λομπάρ, το τότε νούμερο 2 της εταιρείας, Πιερ Βεν και ο διευθυντής ανθρωπίνων πόρων, Ολιβιέ Μπαρμπερό. Οι τρεις κατηγορούνται για «*ηθική παρενόχληση*», ενώ άλλα τέσσερα στελέχη αντιμετωπίζουν την κατηγορία της συνενοχής.

Apple

Νέο σκάνδαλο για την αυτοκρατορία της εταιρείας πληροφορικής και ηλεκτρονικών Apple, καθώς μια εταιρεία ανεύρεσης ανθρωπίνου δυναμικού στην Κίνα παραποιούσε τα στοιχεία ανήλικων εργαζομένων οι οποίοι απασχολούνταν σε εργοστάσιο που κατασκεύαζε προϊόντα για την Apple.

Όπως ήταν αναμενόμενο, η Apple διέκοψε τη συνεργασία με την εν λόγω κινεζική εταιρεία, ενώ υπέβαλε και μήνυση για απάτη.

²⁶ Σύμφωνα με δημοσιεύματα (*Καθημερινή*, <http://www.in.gr>) παρόμοια κρούσματα παρουσιάζονται στο εργοστάσιο της Foxconn Technology Group, στην κινεζική πόλη Shenzhen, που παράγει σειρά προϊόντων υψηλής τεχνολογίας. Από την αρχή του έτους δέκα τρεις (13) εργαζόμενοι αυτοκτόνησαν δίνοντας διαστάσεις στις σκληρές συνθήκες εργασίας που επικρατούν.

Η εταιρεία απασχολούσε 74 ανήλικους κάτω των 16 ετών, κατασκευάζοντας ηλεκτρονικά κυκλώματα για την Apple και αναμένεται να πληρώσει πρόστιμο, ενώ οι τοπικές αρχές ανακάλεσαν και την άδεια λειτουργία της.

«Η παιδική εργασία είναι ένα θέμα που καμία εταιρία δεν θέλει να σχετίζεται. Ως αποτέλεσμα λοιπόν δεν νομίζω πως το ζήτημα αυτό απολαμβάνει της δέουσας προσοχής και ως εκ τούτου το πρόβλημα δε διορθώνεται όπως θα έπρεπε», ήταν τα λόγια του αντιπροέδρου της εταιρείας, Τζεφ Γουίλιαμς.

Διαβεβαίωσε επίσης ότι η Apple ερευνά εκ βάθρων τους συνεργάτες και προμηθευτές τους τονίζοντας ότι στόχος της είναι όπου συναντά τέτοιες περιπτώσεις να εξασφαλίζει ότι «οι ανήλικοι εργαζόμενοι θα έχουν τη φροντίδα που χρειάζονται και οι προμηθευτές θα έχουν την αντιμετώπιση που τους αναλογεί»²⁷.

²⁷ Πηγή: <http://www.iefimerida.gr/news>

4.2 Παραδείγματα «καλής» ηθικής

Xerox

Μεγάλη διάκριση για την εν λόγω εταιρεία η οποία αναδείχθηκε ως η πιο ηθική εταιρεία του κόσμου για το 2016. Η XEROX δεσμεύεται και χρησιμοποιεί εδώ και χρόνια πρακτικές ηθικής και αντίστοιχα πρότυπα. Βασικός πυλώνας λειτουργίας είναι η ακεραιότητα η οποία αποδίδει και ανταμείβει την εταιρία με την πιο σημαντική αξία στον κόσμο των επιχειρήσεων, την εμπιστοσύνη των πελατών. Η αξιολόγηση για τις πιο ηθικές εταιρίες γίνεται από το Ινστιτούτο Ethisphere με βάση τον δείκτη EQ (ethics quotient) ο οποίος αφορά θέματα εταιρικής υπευθυνότητας, προγραμμάτων δεοντολογίας, διεύθυνση, ηγεσία και καινοτομία.

L Oreal

Όπως και προηγούμενη εταιρία έτσι και η εν λόγω αναδείχθηκε μια από τις πιο ηθικές εταιρίες για το 2016. Ο Jean-Paul Ago πρόεδρος και CEO δήλωσε την μεγάλη ευχαρίστηση εκ μέρους της εταιρίας και θεώρησε αυτή την βράβευση μεγάλη τιμή. Αυτή η βράβευση ενδυναμώνει την πεποίθηση ότι εταιρίες με ηθικό προσανατολισμό και κουλτούρα αξίζουν πολύ περισσότερο 4 αρχές ηθικής της L'oreal είναι :

1. Ακεραιότητα
2. Σεβασμός
3. Θάρρος
4. Διαφάνεια

Microsoft και GAP

Το περιοδικό Corporate Responsibility δημοσίευσε τη λίστα με τις «100 ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΩΣ ΠΟΛΙΤΕΣ» για το 2013 αξιολογώντας τις με βάση 325 διαφορετικά στοιχεία που σχετίζονται με την υπεύθυνη συμπεριφορά. Η κατηγορία που αφορούσε τα δικαιώματα του ανθρώπου αποτελούσε το 15% της συνολικής αξιολόγησης.

Στην κορυφή αυτής της κατηγορίας βρέθηκαν η Gap και η Microsoft. Τι κάνουν, ωστόσο, αυτές τις εταιρίες τόσο σωστά. Για να το δούμε αυτό ας εξετάσουμε τις πρακτικές που εφαρμόζουν υπέρ των ανθρώπινων δικαιωμάτων.

Η περίπτωση της Gap μπορεί να χαρακτηριστεί και παράξενη καθώς οι εταιρίες ρουχισμού έχουν συχνά κατηγορηθεί για κακές συνθήκες εργασίας στα διάσπαρτα ανά τον κόσμο εργοστάσιά τους. Παρ' όλα αυτά η Gap όχι μόνο τονίζει το ότι τηρεί την δέσμευση της υπέρ των δικαιωμάτων του ανθρώπου αλλά και ότι επιβλέπει το 99% των εργοστασίων που παράγουν προϊόντα της μάρκας της. Επίσης αναλύοντας τα δεδομένα που έχουν ληφθεί από αυτά μας αποκαλύπτει ότι το ποσοστό των εργοστασίων στα οποία απαιτείται επιπλέον δράση έχει μειωθεί ενώ εκείνων που έχουν αξιολογηθεί με άριστα έχει αυξηθεί.

Από την άλλη, η Microsoft υπογραμμίζει ότι χρησιμοποιεί το μέγεθος και την ηγεσία της για να επηρεάζει κυβερνήσεις ανά τον κόσμο. Ακόμα ελέγχει όλους τους προμηθευτές της για παραβιάσεις όσον αφορά την παιδική εργασία και τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας. Τέλος, έχει βοηθήσει στην εφαρμογή του νόμου κατά της παιδικής πορνογραφίας παγκόσμια παρέχοντας δωρεάν την τεχνολογία Microsoft PhotoDNA.

Banca Popolare Etica

Η Banca Popolare Etica, η «*Ηθική Τράπεζα*» της Ιταλίας, αποτελεί εναλλακτικό μοντέλο τράπεζας, ιδρύθηκε από συλλογικότητες και ΜΚΟ. Επενδύει σε προγράμματα κοινωνικά χρήσιμα που σέβονται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και τη φύση, δίνοντας ίσες ευκαιρίες σε όλους. Στηρίζει και στηρίζεται ταυτόχρονα από την κοινωνία των πολιτών. Λειτουργεί με απόλυτη διαφάνεια και δημοκρατικές συμμετοχικές διαδικασίες. Αρχή της Ηθικής Τράπεζας είναι ότι «*το υψηλότερο κέρδος είναι αυτό που προκύπτει για την κοινωνία*» και όραμά της, ότι «*ένας άλλος κόσμος είναι εφικτός, όχι μόνον ως διακήρυξη*». Δεν πραγματοποιεί επενδύσεις σε όπλα και οι πιστώσεις δίνονται αποκλειστικά σε κοινωνικούς συνεταιρισμούς, περιβαλλοντικές οργανώσεις, πολιτιστικούς συλλόγους. Επίσης, χορηγεί δάνεια σε ιδιώτες, για αγορά πρώτης κατοικίας, έργα σε κατοικίες για την εξοικονόμηση ενέργειας, αγορά ποδηλάτων, αγορά ηλεκτροκίνητων και υβριδικών αυτοκινήτων, αγορά οικιακών συσκευών φιλικών προς το περιβάλλον, εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων. Η Ηθική Τράπεζα «στηρίζεται στον εθελοντισμό των μετόχων και των αποταμιευτών

και έχει πάνω από 1.000 εθελοντές. Ακριβώς διότι είναι μια τράπεζα – κίνημα με ρίζες στην κοινωνία, μια τράπεζα όραμα²⁸.

Vattenfall

Η ευρωπαϊκή εταιρεία ενέργειας προχώρησε στην πρόσληψη εξωτερικών νομικών διαμεσολαβητών, υπεύθυνων για θέματα συμμόρφωσης και παραβάσεων εντός της εταιρείας. Ο πρώτος διαμεσολαβητής προσλήφθηκε από το γερμανικό βραχίονα το 2007, ενώ στη συνέχεια ακολούθησαν η Πολωνία, η Σουηδία, η Δανία και η Φινλανδία. Συγκεκριμένα, τα στελέχη, οι σύμβουλοι και οι προμηθευτές που θέλουν να καταγγείλουν μια σοβαρή παράβαση μέσα στην εταιρεία και δεν επιθυμούν να την αναφέρουν εσωτερικά, μπορούν να απευθυνθούν στους εξωτερικούς διαμεσολαβητές, οι οποίοι θα μεταβιβάσουν την πληροφορία στον τοπικό υπεύθυνο συμμόρφωσης. Σε επίπεδο Ομίλου έχει θεσπιστεί μια επιτροπή συμμόρφωσης, υπεύθυνη για την επικοινωνία και το συντονισμό θεμάτων συμμόρφωσης.

HENKEL

Ο στόχος της στρατηγικής που υλοποίησε η εταιρεία το 2012 προσβλέπει στον τριπλασιασμό της αποδοτικότητάς της ως προς την κατανάλωση πόρων ως το 2030, εφαρμόζοντας πάντα το «πετυχαίνουμε όσο το δυνατόν περισσότερα με λιγότερους πόρους». Ένας φιλόδοξος στόχος στον οποίο εμπλέκει, κατά αρχήν, τους 47.000 εργαζομένους της παγκοσμίως, μέσα από πολυάριθμα εργαστήρια, προγράμματα και πρωτοβουλίες, αλλά και τους συνεργάτες, τους προμηθευτές και ομίλους λιανικής, οι οποίοι προσφέρουν εξαιρετικές πλατφόρμες για πληροφόρηση των καταναλωτών, με έναν περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο χρήσης των προϊόντων. Τα τελευταία 11 χρόνια, η Henkel έχει μειώσει την κατανάλωση νερού κατά 44%. Τη χρήση ενέργειας κατά 43% και το αποτύπωμά της σε απόβλητα κατά 53% ανά μετρικό τόνο παραγόμενου προϊόντος. Την ίδια περίοδο, τα εργασιακά ατυχήματα μειώθηκαν κατά 86%. Είναι επιτεύγματα, τα οποία ανταποκρίνονται στα σημαντικά ορόσημα για τους μεσοπρόθεσμους στόχους ως το 2015, αλλά επιβεβαιώνουν ότι βρίσκεται στον σωστό

²⁸ Μεταξύ των άλλων, τέτοιου είδους ηθικές τράπεζες λειτουργούν στις Σκανδιναβικές χώρες, την Ολλανδία, την Αγγλία, τις ΗΠΑ, το Βέλγιο και το Μπαγκλαντές

δρόμο και για τον στόχο του τριπλασιασμού της αποδοτικότητάς της από τη χρήση πόρων ως το 2030. Στη χώρα μας η Henkel Hellas (www.henkel.gr) έχει παρουσία από το 1968 και σήμερα ανήκει 100% στη Henkel AG & Co. Στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής της για την αειφορία, πραγματοποιεί δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας, με ιδιαίτερη έμφαση στην υγεία, στην ασφάλεια και στις τοπικές κοινωνίες όπου και δραστηριοποιείται.

TELEPERFORMANCE HELLAS

Δραστηριότητα στις υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης μέσω τηλεφώνου και πολυμέσων. Απασχολεί 2.300 εργαζομένους και οι πρακτικές που ακολουθεί στο κομμάτι της εταιρικής ευθύνης είναι οι εξής :

- Ειδικές τιμές για φαγητό σε εστιατόριο , μηνιαίες διατακτικές φαγητού
- Κουπόνια βενζίνης
- Σεμινάρια για το πώς θα συμπληρώσουν την φορολογική τους δήλωση
- Μαθήματα ελληνικών για αλλοδαπούς
- Διατακτικές 50 ευρώ για Χριστούγεννα και Πάσχα
- Τρεις φορές ετησίως διοργανώνεται και αιμοδοσία για την εταιρική τράπεζα αίματος
- Για το 2012 η εταιρεία δαπάνησε πάνω από 190.000 ευρώ για τους εορτασμούς των επιτυχιών αλλά και τη διασκέδαση των συνεργατών της , προωθώντας έτσι την αίσθηση της ομαδικότητας και του ανήκειν
- Η εταιρεία δραστηριοποιείται ώστε να εξοικονομείται ενέργεια και να προστατεύεται το περιβάλλον.
- Διοργανώθηκαν ενημερωτικές εκδηλώσεις για την Ημέρα του Περιβάλλοντος και την Παγκόσμια Ημέρα κατά του καπνίσματος.

Τέλος, αναφέρονται οι επιχειρήσεις με δραστηριότητα και στην Ελλάδα, οι οποίες αναδείχθηκαν από έρευνα του Great Place to Work Institute Hellas, ως οι εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Σε αυτήν την παράμετρο εξετάζεται και αξιολογείται η άνεση, η οικειότητα, η ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους συναδέλφους, η φιλόξενη, ευχάριστη και φιλική

εργασιακή ατμόσφαιρα και τέλος το κλίμα ομαδικότητας, υποστήριξης και κοινότητας μέσα στην εταιρεία.

Οι εταιρείες που βραβεύτηκαν με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα και οι οποίες απασχολούν πάνω από 250 εργαζομένους είναι:

- Unilever
- Υγεία
- ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ
- ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ
- PEPSICO
- COSTA NAVARINO
- Μασούτης
- Teleperformance
- NOVARTIS
- PHARMATEN

Έπειτα, οι εταιρείες που βραβεύτηκαν με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα και οι οποίες απασχολούν 50-250 εργαζομένους είναι:

- Microsoft
- British American tobacco hellas
- Melissa KIKIZΑΣ
- Roche
- MARS HELLAS
- SCA CARE OF LIFE
- GENESIS PHARMA
- GENERAL MILLS
- GE
- DIAGEO

Και τέλος οι εταιρείες που απασχολούν 20-49 εργαζόμενους:

- SAS
- RANDSTAND
- SPRINT
- ACTIONAID

- ROYAL CANIN

Συμπεράσματα

Μια μεγάλη ανησυχία σχετικά με την εξέταση των ανθρώπων ως περιουσιακών στοιχείων ή πόρων είναι ότι θα είναι εμπορευματοποιημένα, αντικειμενικά και καταχρηστικά. Ορισμένες αναλύσεις υποδεικνύουν ότι οι άνθρωποι δεν είναι «βασικά» ή «πόροι», αλλά είναι δημιουργικά και κοινωνικά όντα σε μια παραγωγική επιχείρηση.

Μια άλλη σημαντική διαμάχη αφορά την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού και το ευρύτερο φιλοσοφικό ζήτημα με τη χρήση της φράσης «ανθρώπινοι πόροι». Οι κυβερνήσεις των αναπτυσσόμενων εθνών θεωρούν πως συχνά ανεπτυγμένα έθνη που ενθαρρύνουν τη μετανάστευση ή τους «φιλοξενούμενους εργαζόμενους» ως ιδιοκτήτες ανθρώπινου κεφαλαίου που δικαιωματικά αποτελούν τμήμα του αναπτυσσόμενου έθνους και απαιτείται να προωθήσουν την οικονομική ανάπτυξη του.

Η δεοντολογία είναι ο κλάδος της φιλοσοφίας που θεωρητικά, λογικά και ορθολογικά καθορίζει από λάθος, καλό από κακό, ηθικό από ανήθικο και δίκαιο από άδικες ενέργειες, συμπεριφορές και προσωπικότητες.

Η ηθική ευθύνη των διευθυντών, των διευθυντικών στελεχών και άλλων υπαλλήλων της εταιρείας είναι απλώς ο σεβασμός των φυσικών δικαιωμάτων των ατόμων. Τα άτομα σε μια εταιρεία έχουν τη νομικά εκτελεστική ευθύνη ή το καθήκον να σέβονται την ηθική υπηρεσία, το χώρο ή την αυτονομία των προσώπων. Αυτό περιλαμβάνει τη βασική αρχή της μη ανάκλησης της φυσικής δύναμης και περιλαμβάνει: την υποχρέωση τήρησης των συμβάσεων της εταιρείας με τους διαχειριστές, τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και άλλους. Καθήκοντα να μην προβαίνουν σε εξαπάτηση, απάτη, βία, απειλές, κλοπή ή εξαναγκασμό εναντίον άλλων και την ευθύνη να τιμήσουν τις παραστάσεις που έγιναν στην τοπική κοινότητα.

Η δεοντολογία στο χώρο εργασίας είναι ένα σύνολο αρχών που συνίστανται σε «σωστή συμπεριφορά» που περιλαμβάνει τις βασικές ηθικές αρχές της εντιμότητας και της ακεραιότητας. Αυτό δεν σημαίνει ψέμα, εξαπάτηση ή κλοπή. Ορισμένες επιχειρήσεις ενδέχεται να έχουν γραπτά πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς, αλλά σε

άλλες εταιρείες οι εργαζόμενοι ακολουθούν μαζί με αυτό που βλέπουν εκείνους πάνω από αυτούς. Είτε έτσι είτε αλλιώς υπάρχει ένας βασικός σωστός και λάθος τύπος συμπεριφοράς που οι άνθρωποι αποδέχονται στον πυρήνα τους, ακόμα κι αν δεν ασκούν πάντα αυτό που πιστεύουν.

Η δεοντολογία καθορίζεται από τις πρακτικές της εταιρείας και επίσης από την κοινή πρακτική. Μια επιχείρηση μπορεί να επιβάλει ηθική συμπεριφορά, καθορίζοντας πρώτα τι σημαίνει να είσαι ηθικός σε αυτή την συγκεκριμένη οργάνωση. Κάποια κοινή ηθική που οι περισσότερες εταιρείες θα θέλουν να εφαρμόσουν περιλαμβάνουν τα εξής: δεν ψεύδεσαι, δεν κλέβεις, δεν εξαπατάς (σε εκθέσεις δαπανών ή οτιδήποτε άλλο), δεν παραποιείς πληροφορίες κ.λπ. η εταιρεία μπορεί να δηλώσει συγκεκριμένα τις πολιτικές δεοντολογίας της, και μπορεί να κρατήσει τους υπαλλήλους σε συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός πρέπει να προσβλέπει στην εκπαίδευση των μελών του, να καλλιεργεί κουλτούρα συνεργασίας, να έχει βοήθεια νομικής φύσης και συμβουλή από ψυχολόγους. Η διοίκηση πρέπει να μπορεί να λαμβάνει την πληροφόρηση που χρειάζεται, να συλλέγει δεδομένα και να καταγράφει παράπονα. Δεν πρέπει να ανέχεται στο ελάχιστο τέτοιες συμπεριφορές και πρέπει να επιδιώκει έμπρακτα και να ενθαρρύνει την πολιτισμένη συμπεριφορά στα μέλη του.

Η επιχείρηση, λοιπόν, που έχει κίνητρα από τις αξίες μπορεί να είναι εξαιρετικά επιτυχημένη. Όταν η ηγεσία μεταφράζει την πεποίθηση ότι το κέρδος μπορεί να γίνει χωρίς συμβιβαστικές αρχές, οι εργαζόμενοι και η αγορά θα ακολουθήσουν. Όταν δεν το κάνουν, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι καταστροφικά.

Παράρτημα

1. Βασικοί ελληνικοί νόμοι εργατικού δικαίου

1. Ν 1414/84 - «Εφαρμογή της αρχής της ισότητας των δύο φύλων στις εργασιακές σχέσεις και άλλες διατάξεις». Αφορά στην ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών και στην ισότητα των φύλων στις εργασιακές σχέσεις και ειδικά ισότητα πρόσβασης στην απασχόληση, ισότητα στην αμοιβή, στους όρους και συνθήκες εργασίας καθώς και στην επαγγελματική εξέλιξη.
2. Ν.1387/83 –«Έλεγχος ομαδικών απολύσεων και λοιπές διατάξεις». Καθορίζει το επιτρεπτό όριο απολύσεων, αναλόγως του αριθμού των απασχολουμένων σε μια επιχείρηση και μετά από διαβούλευση με τους εκπροσώπους των εργαζομένων.
3. Ν.1648/86 –«Προστασία πολεμιστών, αναπήρων και θυμάτων πολέμου και λοιπές διατάξεις».
4. Ν.2112/20, Ν. 3198/55, Ν.1836/89- «Περί ατομικής καταγγελίας σύμβασης εργασίας».
5. Ν.1264/82 και Ν. 2232/94 – «Για τον εκδημοκρατισμό του συνδικαλιστικού κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων». Ενισχύει τη συνδικαλιστική δράση μέσα σε κάθε επιχείρηση, θεωρώντας ότι τα συνδικαλιστικά σωματεία των εργαζομένων κάθε επιχείρησης εκπροσωπούν ενώπιον του εργοδότη όλο το προσωπικό. Απαγορεύει στον εργοδότη να παρακωλύει ή να παρεμβαίνει στην άσκηση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων, καθιστά άκυρη την καταγγελία της σχέσης εργασίας των συνδικαλιστών (υπό ορισμένους όρους), υποχρεώνει τον εργοδότη να συναντάται με τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων τουλάχιστον μια φορά το μήνα για επίλυση υφιστάμενων προβλημάτων, ενώ δίνει το δικαίωμα στους εκπροσώπους των εργαζομένων να παρευρίσκονται κατά την επιθεώρηση που ενεργούν τα αρμόδια όργανα της επιθεώρησης εργασίας και να υποβάλλουν παρατηρήσεις. Προστατεύει επίσης τα συνδικαλιστικά στελέχη από μια ενδεχόμενη απόλυση.
6. Ν.1568/85 - «Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων» και υπουργική απόφαση 88555/3293/88 που αφορά στο δημόσιο τομέα. Αποτελεί μια

ουσιαστική και ολοκληρωμένη αντιμετώπιση των προβλημάτων υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο και εναρμονίζει το εθνικό δίκαιο με το αντίστοιχο κοινοτικό σε ότι αφορά στην προστασία των εργαζομένων που εκτίθενται σε φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς κινδύνους. Προβλέπει την ενημέρωση των εργαζομένων και τη σύσταση οργάνων βελτίωσης των συνθηκών εργασίας σε επίπεδο επιχείρησης (συμβουλευτική επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας, που συστήνεται με πρωτοβουλία των εργαζομένων και απασχολεί τεχνικό ασφαλείας και γιατρό εργασίας, οι οποίοι εκτός των άλλων αρμοδιοτήτων τους, ενημερώνουν και συμβουλεύουν εργοδότες και εργαζόμενους για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν). Αξίζει να σημειωθεί ότι διαφωνίες μεταξύ του τεχνικού ασφαλείας και εργοδοσίας δεν είναι δυνατό να αποτελέσουν λόγο καταγγελίας της σύμβασης εργασίας του τεχνικού ασφαλείας.

7. Ν. 1767/88 - «Για τα συμβούλια εργαζομένων», ο οποίος κυρώνει την 135 Διεθνή Σύμβαση Εργασίας «Για την προστασία των αντιπροσώπων των εργαζομένων στην επιχείρηση και τις διευκολύνσεις που πρέπει να παρασχεθούν». Ο ρόλος των συμβουλίων στις επιχειρήσεις είναι συμβουλευτικός και σκοπεύει στην προώθηση του διαλόγου και της συμμετοχής, δίνοντας τη δυνατότητα να ακουστούν και οι απόψεις των εργαζομένων στην επιχείρηση. Τα συμβούλια συνιστώνται με πρωτοβουλία των εργαζομένων και συσκέπτονται με τον εργοδότη και αποφασίζουν από κοινού για θέματα που δεν ρυθμίζονται από το νόμο ή τη συλλογική σύμβαση εργασίας (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού, έλεγχος συμπεριφοράς του προσωπικού, εσωτερικός κανονισμός της επιχείρησης ή του οργανισμού κ.α.). Ο εργοδότης υποχρεούται να πληροφορεί τα συμβούλια αντιπροσώπων των εργαζομένων όταν πρόκειται να αλλάξει το νομικό καθεστώς της επιχείρησης, να γίνει μεταφορά ή επέκταση εγκαταστάσεων, να εισαχθεί νέα τεχνολογία, να μειωθεί ο αριθμός των εργαζομένων και σε ανάλογες περιπτώσεις.
8. Ν.1876/90 - «Για ελεύθερες συλλογικές διαπραγματεύσεις». Αναγνωρίζει το εργοστασιακό σωματείο ως αυτόνομη διαπραγματευτική μονάδα που διαπραγματεύεται νομικά ισχυρή σύμβαση εργασίας και εισάγει τους θεσμούς του συμφιλιωτή, του μεσολαβητή και της διαιτησίας για την επίλυση των συλλογικών διαφορών.

9. Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οδηγία 94/45/22.9.1994 –«Για την θέσπιση της Ευρωπαϊκής επιτροπής επιχείρησης για την πληροφόρηση των εργαζομένων (ευρωπαϊκά συμβούλια εργαζομένων – European work councils). Σύμφωνα με την οδηγία, που έπρεπε να επικυρωθεί από τα κράτη – μέλη μέχρι τις 22.9.96, εταιρίες που απασχολούν 1000 και πλέον εργαζομένους στην επικράτεια της Κοινότητας και διαθέτουν θυγατρικές επιχειρήσεις με 150 εργαζόμενους, σε δύο τουλάχιστον κράτη-μέλη, πρέπει να θεσπίσουν «Συμβούλιο Εργαζομένων», μετά από αίτημα 100 εργαζομένων τους σε δύο τουλάχιστον κράτη-μέλη. Σκοπός των συμβουλίων είναι η ενημέρωση, διαβούλευση και καθιέρωση διαλόγου με την κεντρική διοίκηση σε κοινοτικής κλίμακας επιχειρήσεις και σε ομίλους επιχειρήσεων. Η σχετική πρωτοβουλία σύστασης του ευρωπαϊκού συμβουλίου εργαζομένων ανήκει τόσο στην επιχείρηση όσο και στους εργαζόμενους.

2. Παιδική εργασία

Η σύνδεση μεταξύ των δικαιωμάτων του παιδιού και της επιβίωσης και ανάπτυξής του, επιτεύχθηκε με την Σύμβαση των δικαιωμάτων του παιδιού το 1989, που επικυρώθηκε από 187 κράτη. Τα - συμβαλλόμενα στη Σύμβαση - κράτη έχοντας υπόψη τους την Διακήρυξη της Γενεύης του 1924 για τα δικαιώματα του παιδιού αναγνωρίζουν ως παιδί (άρθρο 1) «κάθε ανθρώπινο ον μικρότερο των δεκαοκτώ ετών, εκτός εάν η ενηλικίωση επέρχεται νωρίτερα, σύμφωνα με την ισχύουσα για το παιδί νομοθεσία». Στο άρθρο 32 της ίδιας Σύμβασης αναγνωρίζεται το δικαίωμα του παιδιού να προστατεύεται από την οικονομική εκμετάλλευση και από την εκτέλεση οποιασδήποτε εργασίας που ενέχει κινδύνους ή που μπορεί να βλάψει την υγεία του ή τη σωματική, πνευματική, ψυχική, ηθική ή κοινωνική του ανάπτυξη. Η Σύμβαση καλεί τα κράτη μέλη: α. να ορίζουν ένα κατώτατο όριο ή κατώτατα όρια ηλικίας για την είσοδο στην επαγγελματική απασχόληση, β. να προβλέπουν μια κατάλληλη ρύθμιση των ωραρίων και των συνθηκών εργασίας, γ. να προβλέπουν κατάλληλες ποινές και άλλες κυρώσεις για να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική εφαρμογή του παρόντος άρθρου.

Την παραπάνω σύμβαση ακολούθησε η έκθεση της Unicef «Η κατάσταση των παιδιών του κόσμου - 1996. Η Unicef επισημαίνει το υψηλό ποσοστό των παιδιών που εργάζονται σε ανεπτυγμένες χώρες και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εργοδότες προτιμούν να προσλαμβάνουν παιδιά διότι μπορούν να τα εκμεταλλευτούν πιο εύκολα.

Από τον Οκτώβρη του 1997, στη διάσκεψη που οργανώθηκε στο Όσλο της Νορβηγίας - από το Υπουργείο εξωτερικής βοήθειας της χώρας - αποφασίστηκε η προώθηση διεθνούς σύμβασης κατά της παιδικής εργασίας μέσα στο 1998. Έναν από τους «αρχαιότερους» μύθους όσον αφορά την παιδική εργασία καταρρίπτουν τα στατιστικά στοιχεία που δόθηκαν στη διάσκεψη του Όσλο, ότι δηλαδή αυτού του είδους η εργασία είναι «προνόμιο» μόνο των φτωχών κρατών, ότι είναι αναπόφευκτη στις εξαιρετικά φτωχές οικογένειες, ότι τα περισσότερα παιδιά εργάζονται σε εξαγωγικές βιομηχανίες κάτι που μπορεί να αλλάξει μέσω κυρώσεων μπουκοτάζ και διεθνών κοινωνικών ρητρών.

Το 1998 η Διεθνής Διάσκεψη Εργασίας υιοθέτησε τη Διακήρυξη περί Θεμελιωδών Αρχών και Δικαιωμάτων των Εργαζομένων της Δ.Ο.Ε., στην οποία αναφέρεται ότι η ουσιαστική εξάλειψη της παιδικής εργασίας είναι μια από τις αρχές που αφορούν τα θεμελιώδη δικαιώματα και πρέπει να γίνει σεβαστή από όλα τα κράτη μέλη της Δ.Ο.Ε., ακόμα και αν δεν έχουν επικυρώσει τις βασικές συμβάσεις.

Το 1999 υιοθετήθηκε ομόφωνα η Σύμβαση 182 περί των «Χειρίστων Μορφών Παιδικής Εργασίας» και η αντίστοιχη Σύσταση 190 και μέχρι σήμερα έχουν επικυρωθεί από τα περισσότερα κράτη μέλη της Δ.Ο.Ε. Στα πλαίσια του Διεθνούς Προγράμματος Εξάλειψης της Παιδικής Εργασίας κατά καιρούς έχουν εφαρμοστεί προγράμματα δράσης σε διάφορες χώρες όπως η Βραζιλία, η Ινδία, η Ινδονησία, η Κένυα, η Ταϊλάνδη, η Τουρκία, η Τανζανία, το Νεπάλ, το Ελ Σαλβαδόρ, το Μπαγκλαντές, το Καμερούν, η Αίγυπτος, το Πακιστάν, οι Φιλιππίνες κ.ά.

3. Θεσμική προσέγγιση της ΕΚΕ στην Ελλάδα

Το 1999, η Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα εξέδωσε ένα κείμενο με τη μορφή Λευκής Βίβλου και με τον τίτλο «*Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης: Συστάσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και του ανταγωνιστικού μετασχηματισμού της*» και έκανε προτάσεις για τη διατύπωση σύγχρονων αρχών και πρακτικών για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα (<http://www.cg.org.cn/theory/zlyz/Europeinterest.pdf>).

Ακολούθησε η ψήφιση του Ν. 3016/2002 «*Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις*» (Τραυλός, 2003; Μούζουλας, 2003). Ήταν ο πρώτος Νόμος που ασχολήθηκε με θέματα της ΕΚΕ, αν και στο πρώτο άρθρο ορίζεται, ότι οι διατάξεις του Νόμου περιορίζονται στις ανώνυμες εταιρείες που έχουν εισαχθεί στη χρηματιστηριακή αγορά. Επίσης, ορίζει ότι ισχύουν και οι διατάξεις του Κ.Ν. 2190/1920, εφόσον δεν είναι αντίθετες αυτού του νόμου.

Στο επόμενο άρθρο ρυθμίζονται θέματα που αφορούν τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των μελών του Δ.Σ. των εισηγμένων στο ΧΑΑ εταιρειών. Στα επόμενα άρθρα ρυθμίζονται λεπτομέρειες, οι οποίες αφορούν τα μέλη του Δ.Σ. και τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. και στο άρθρο 5 ρυθμίζονται τα θέματα που αφορούν την αμοιβή των τελευταίων.

Τα άρθρα 6 έως 8 αναφέρονται στην ύπαρξη εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και εσωτερικού ελέγχου των εταιρειών που πρόκειται να κάνουν αίτηση να εισαχθούν στο ΧΑΑ. Πιο συγκεκριμένα, το άρθρο 6 αναφέρεται στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, το άρθρο 7 στην οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου και το άρθρο 8 στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Τα τρία τελευταία άρθρα αναφέρονται σε μεταβατικές διατάξεις, όπως στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών και στις αποκλίσεις στη χρήση των αντληθέντων κεφαλαίων (άρθρο 9), στις συνέπειες παραβίασης των διατάξεων του παρόντος (άρθρο 10) και τέλος, στις μεταβατικές διατάξεις του άρθρου 11. Οι διατάξεις αυτές αφορούν την αύξηση του Μ.Κ. (Μετοχικού Κεφαλαίου) με την καταβολή μετρητών και τις συνέπειες της παραβίασης διατάξεων του Νόμου.

Επίσης, πρέπει να σημειωθεί, ότι έχουν εκδοθεί εγκύκλιοι και αποφάσεις από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς²⁹ και την Τράπεζα της Ελλάδος, που επεξηγούν τις προηγούμενες διατάξεις. Ο Νόμος είχε ως πρότυπο τον Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς της Επιτροπής Cadbury³⁰, ο οποίος προσπάθησε να αντιμετωπίσει τα βασικά προβλήματα μεταξύ μετόχων και διευθυντικών στελεχών. Οι διατάξεις του Νόμου προωθούν την περαιτέρω διαφάνεια στις συναλλαγές των μελών του Δ.Σ. και των ανώτατων στελεχών με την εταιρεία, καθώς και με τους άμεσα ενδιαφερομένους.

Στόχος ήταν να προστατευθούν τα συμφέροντα των μετόχων, έναντι τυχόν αντίθετων επιδιώξεων των μελών του Δ.Σ. ή των CEO's. Επίσης, η συμμετοχή ενός μικρού αριθμού μη εκτελεστικών μελών (*δηλαδή ανεξάρτητα μέλη*) στο Δ.Σ., σημαίνει ότι περιορίζεται, όσο το δυνατό περισσότερο, η εκμετάλλευση των μικρομετόχων.

Τέλος, Το 2006, παρουσιάστηκαν οι 50+ Καλές Πρακτικές της ΕΚΕ, οι οποίες διακρίνονται σε τέσσερα κεφάλαια, με θέματα : Ανθρώπινο Δυναμικό, Αγορά, Περιβάλλον, Κοινωνία. Στο κεφάλαιο Ανθρώπινο Δυναμικό περιλαμβάνονται εννέα καλές πρακτικές που χωρίζονται σε τρεις υποκατηγορίες και πιο συγκεκριμένα: Ίσες Ευκαιρίες – Κατάρτιση – Άλλες δράσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνονται οκτώ πρακτικές που χωρίζονται σε τέσσερις υποκατηγορίες, οι οποίες είναι: Καταναλωτές – Προϊόντα – Αλυσίδα Εφοδιασμού – Προώθηση ΕΚΕ. Στο κεφάλαιο Περιβάλλον, περιλαμβάνονται 7 καλές πρακτικές. Οι υποκατηγορίες είναι: Διαχείριση Περιβαλλοντικών Θεμάτων και Ευαισθητοποίηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνονται 28 πρακτικές που διακρίνονται στις εξής υποκατηγορίες : Παιδεία – Υγεία – Ποιότητα Ζωής – Κοινωνική συνοχή.

²⁹ Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς είναι αρμόδια για την εποπτεία της εφαρμογής των διατάξεων της νομοθεσίας και στόχος της είναι η διασφάλιση της ακεραιότητας της αγοράς, ο περιορισμός του συστημικού κινδύνου και η προστασία του επενδυτικού κοινού με την προώθηση της διαφάνειας. Η Επιτροπή Ανταγωνισμού διαθέτει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, στην καταπολέμηση των πρακτικών που περιορίζουν ή νοθεύουν τον ανταγωνισμό και καταλήγουν σε βλάβη των καταναλωτών και των φραγμών εισόδου στην αγορά, η οποία πρέπει να είναι ελεύθερη και ανοιχτή για όλες τις επιχειρήσεις.

³⁰ Ο Κώδικας Ορθής Πρακτικής είναι προϊόν της Επιτροπής για την εταιρική διακυβέρνηση. Η Επιτροπή δημιουργήθηκε ως ΜΚΟ, τον Μάρτιο 1999. Ο Κώδικας προβλέπει ότι οι ρυθμίσεις του μπορεί να αναθεωρούνται τακτικά και ανάλογα με τις συνθήκες.

Βιβλιογραφία

- ✚ Armstrong M., 2000, Human Resource Management Practice, 7th edition, Kogan Page, Unlimited, London, p. 17-19
- ✚ Ashkanasy, M., Daus, C. (2005) «Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated». Journal of Organizational Behavior 26 (4), pp 441–452
- ✚ Blair, R.J.R. (2017) Emotion-based learning systems and the development of morality, Cognition 167, pp 38–45
- ✚ Buchholz, R., Rosenthal, S. (1998) Business Ethics: The pragmatic path beyond principles to process, Prentice Hall, New Jersey
- ✚ Charitou E., Ziatas T., Chalikias M. and Skordoulis M., 2016, Perspectives of work-life balance
- ✚ Chin, L. (1989) "Morality and Economics", International Journal of Social Economics, Vol. 16 Issue: 2, pp.3-12
- ✚ Choudhury, M.A. (2015) "Chapter 5 Morality, Ethics, and the World-System: Comparative Perspectives" In Contributions to Economic Analysis
- ✚ Cyert R. M. and March J.G. (1964) A Behavioral Theory of the Firm, The American Economic Review, Vol.54, No.2, Part 1, pp.144 -148
- ✚ Hoffman, W. M., Driscoll, D-M., Morland, M. P., Ενσωμάτωση ηθικής στην κουλτούρα των οργανισμών. Ηθική των επιχειρήσεων. Κριτική, Αθήνα, 2010
- ✚ Janssen, O., Yperen, N., (2004) «Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction», Academy of Management Journal 47 (3), pp 368–384.
- ✚ Joseph, D.L., Jin, J., Newman, D.A., O'Boyle, E.H. (2015). «Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI». Journal of Applied Psychology 100, pp 298–342
- ✚ Mondy, W., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη, 2011
- ✚ O'Boyle, H., et all. (2011) «The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis». Journal of Organizational Behavior 32 (5), pp 788–818
- ✚ Rambell, C. (2009) «As Layoffs, Surge, Women May Pass Men in Job Force», New York Times 06/02

- ✚ Relajo, D., Pilao, S.J., Dela Rosa, R. (2015) «From passion to emotion: Emotional quotient as predictor of work attitude behavior among faculty member». *Journal on Educational Psychology* 8 (4), pp 1–10
- ✚ Robbins, P.S., Decenzo, A.D., Coulter M. *Business Management*, Pearson Education Inc., 2011 για την Ελληνική γλώσσα Εκδόσεις Κριτική, 2012
- ✚ Schuler, R.S. and Jackson S.E. 1993, «A quarter-century review of human resource management in U.S.: The growth in importance of the international perspective», *Management Review*, 16. 11-35
- ✚ Sroka, W., Lorinczy, M. (2015) The perception of ethics in business: analysis of research results, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 34, pp 156-163
- ✚ Tulgan, B. 2009, «Generation Y Defined: The New Young Workforce» HP Tools
- ✚ Yeung, A.K., Brockbank, J.W. & Ulrich, D.O., *Organizational Culture and Human Resource Practices*, *Research in Organizational Change and Development*, Volume 5, JAI Press, 1991
- ✚ Ασπρίδης, Γ., *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Η Όψη του Ανθρώπινου Παράγοντα στην Επιχείρηση*, *Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα*, 2015
- ✚ Γεωργοπουλος, Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2013
- ✚ Ιορδάνογλου, Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις, Νέες Τάσεις και Πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2008
- ✚ Κακούρης Π. Ανδρέας, *Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών*, Εκδόσεις Προπομπός, 2013
- ✚ Κούτρας, Σ., *Πειστικός Λόγος*, Εκδόσεις Σαββάλας, Αθήνα, 2005
- ✚ Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε., *Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, 2014
- ✚ Ντάνος, Α. *Επιχειρηματική Δεοντολογία και Πρακτική*, Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε, Αθήνα,
- ✚ Ντάνος Α., Σαμαντά Ε., *Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, 2015
- ✚ Στυλιάδη, Σ. (2010) *Δεοντολογία επαγγέλματος και επιχειρηματικότητα*, Τ.Ε.Ι Πάτρας Σχολή Διοίκησης Και Οικονομίας Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ηλεκτρονικές πηγές

- ✚ http://edition.cnn.com/2011/12/15/world/africa/victorias-secret-child-labor/index.html?_s=PM:AFRICA
- ✚ http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/753.pdf
- ✚ <http://www.iefimerida.gr/news>
- ✚ <http://www.kathimerini.gr/304949/article/oikonomia/epixeirhseis/apoyh--epixeirhmatikh-h8ikh-sthn-ellada>
- ✚ <http://medlabgr.blogspot.com/2015/05/mobbing.html#ixzz4sMeACWf8>
- ✚ http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2010/ORAL/19_final.pdf
- ✚ <http://paidikh-ergasia.weebly.com/piomicronlambdaupsilonthetanuiotakappaepsilonsigmaf.html>
- ✚ <http://archive.philenews.com/el-gr/f-me-apopsi-eponymes-gnomes/385/199652/i-epicheirimatiki-ithiki>
- ✚ <http://www.protothema.gr/world/article/593406/sto-edolio-stelehi-tis-france-telecom-gia-tin-autoktonia-35-ergazomenon/>
- ✚ <https://sciencearchives.wordpress.com/2009/12/30/%CE%AF-%CE%AE-%CE%AE/>
- ✚ <https://www.techpress.gr/index.php/archives/94656>
- ✚ http://www.vima-asklipiou.gr/volumes/2014/VOLUME%2004_14/VA_REV_1_13_04_14.pdf
- ✚ https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BD%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7#cite_note-ReferenceC-73