

[7]

Η ΕΚΕ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης αυτού του κεφαλαίου, ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να διευκρινίζει τις βασικές πολιτικές της ΕΚΕ σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, να παρουσιάζει τη διασφάλιση των ελάχιστων εγγυήσεων για τους εργαζομένους, να συμβάλλει στην καθιέρωση των κατάλληλων συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας, να διασφαλίζει την αρχή της αξιοκρατίας και της διαφάνειας στην εργασία και τέλος, να παρουσιάζει τις βέλτιστες πρακτικές εφαρμογής της ΕΚΕ σε διάφορους τομείς.

Μπορείς να οραματιστείς, να σχεδιάσεις και να χτίσεις το ομορφότερο μέρος στον κόσμο
αλλά απαιτείται ανθρώπινο δυναμικό για να γίνει το όραμα πραγματικότητα¹

W. Disney²

Δε χωρίζω τους ανθρώπους,
δε με ενδιαφέρει η καταγωγή των πολιτών,
ούτε η ράτσα που τους γέννησε.
Τους καταμερίζω με ένα μόνο κριτήριο,
την αρετή

Πλούταρχος, Βίοι Παράλληλοι -

Μ. Αλέξανδρος

Παράδειγμα 24 :

Κάθε χρόνο, χιλιάδες εργαζόμενοι της FedEx προσφέρουν το ταλέντο, τους πόρους και τον χρόνο τους (αξίας περίπου 200.000 ωρών) στη στήριξη φιλανθρωπικών οργανισμών, με τους οποίους η FedEx έχει δημιουργήσει στρατηγικές συνεργασίες, όπως οι εκστρατείες United Way και March of Dimes και ο Αμερικανικός Ερυθρός Σταυρός. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, σ' αυτό το παράδειγμα, έχει η επίδραση αυτής της συμμετοχής στους εθελοντές εργαζομένους (όπως αναφέρεται στον Kotler κ.ά., 2009).

¹Στην ιστοσελίδα <http://www.symvouloi.gr>.

²Επιχειρηματίας, σκηνοθέτης, παραγωγός, σεναριογράφος και καλλιτέχνης (1901 – 1966).

Η επιχείρηση του **W. Disney** είχε κατηγορηθεί για παραβίαση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και της ΕΚΕ, όταν οι εργαζόμενες σε εργοστάσιό του στο Bangladesh διαμαρτυρήθηκαν για την κακή αμοιβή τους, στις αρχές της δεκαετίας 2000. Το Δ.Σ. της επιχείρησης αντέδρασε και διέκοψε τη συνεργασία του με το συγκεκριμένο εργοστάσιο. Αρκετά χρόνια αργότερα και εν μέσω της σύγχρονης οικονομικής κρίσης, η AIG έδωσε 165 δις δολάρια σε *bonus* στους εργαζομένους που την είχαν οδηγήσει στα πρόθυρα της χρεοκοπίας. Αυτές οι αμοιβές προέρχονταν από το δημόσιο ταμείο και από φορολογούμενους πολίτες, σε περίοδο βαθιάς ύφεσης. Ήταν ηθική η παραχώρηση των *bonus* στους εργαζομένους της επιχείρησης; (Dessler, 2012).

Η διάσταση της ηθικής και της ΕΚΕ οφείλει να περιλαμβάνεται σε βιβλία που αφορούν τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, πολύ δε περισσότερο σε ένα βιβλίο που είναι εξειδικευμένο σε θέματα ηθικής του ανθρώπινου δυναμικού. Ο λόγος είναι απλός και αφορά τη διαχείριση της διαφορετικότητας, της υγιεινής και της ασφάλειας. Άλλωστε η ηθική καλείται να αντιμετωπίσει θέματα αναξιοκρατίας και να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των εργαζομένων, ως ανθρώπων (*ανθρωποκεντρικό σύστημα*). Η ΕΚΕ και η ηθική διάσταση της διαχείρισης των εργαζομένων συμβάλλει στην παρακίνησή τους να γίνουν πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί. Παράλληλα, η εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στη διαμόρφωση μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, με την αποδοχή του κώδικα αξιών στην επιχείρηση (Dessler, 2012). Ο ρόλος των ανώτατων στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι σημαντικός, ώστε να διαμορφωθεί η ενδεδειγμένη επιχειρησιακή κουλτούρα, η οποία θα στέλνει τα κατάλληλα μηνύματα ηθικών αξιών σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης (Dessler, 2012· Simmons, 2008).

Η ΕΚΕ είναι σημαντική για την επιχείρηση και ειδικά στην όψη της για το ανθρώπινο δυναμικό για πολλούς λόγους και ιδιαίτερα, επειδή παρέχει τη δυνατότητα για αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Η ΕΚΕ επιτρέπει στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης να αναδείξει το στρατηγικό της ρόλο, αλλά ταυτόχρονα η ΔΑΔ συμβάλλει στην καθιέρωση της ΕΚΕ, μέσα στην επιχείρηση (Ιορδάνογλου, 2008). Η Καθηγήτρια **Ιορδάνογλου** παρουσιάζει την άποψη του Γάλλου φιλόσοφου **G. Lipovetsky**, ο οποίος αναφέρει ότι η επιχείρηση που χρησιμοποιεί τις αρχές της ΕΚΕ –στην όψη του ανθρώπινου δυναμικού– βρίσκεται στη φάση της μεταηθικής, διότι «*διατείνεται ότι έχει νόημα και αξία ... βρίσκεται σε*

αναζήτηση της πνευματικότητας, της φιλοσοφικής και της ηθικής προσωπικότητας» (Ιορδάνογλου, 2008 : 267).

Παράδειγμα 25 :

«“Εργολάβοι της ηθικής” δεν είναι πλέον μόνο οι φιλανθρωπικές οργανώσεις, αλλά και τα τηλεοπτικά κανάλια και οι σταρ ... Όσο αναπτύσσονται οι ατομιστικές αξίες, τόσο πληθαίνουν και κερδίζουν ακροαματικότητα οι σκηνοθετημένες αγαθοεργίες των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης. Η μεταθιτική εποχή δεν σημαίνει αποβολή της ηθικής, αλλά υπερέκθεση των αξιών από τα Μέσα και ανακόκλωσή τους κάτω από το πρίσμα των κανόνων θεαματικότητας της μαζικής επικοινωνίας. Τελειώνει το εγκώμιο του αυστηρού καθήκοντος, αρχίζει η γοητευτική βασιλεία του αλληλοδραστικού, μαζικού σόου των Μέσων. Μια νέα εποχή διαγράφεται, που συγχέει παραδοσιακούς αντιπάλους, παντρεύοντας τη γενναιοδωρία και το μάρκετινγκ, την ηθική και τη σαγήνη, το ιδανικό και την εξατομίκευση» (G. Lipovetsky, «Το Λυκόφως του Καθήκοντος», Αθήνα : Καστανιώτης).

Ένα καλό εργασιακό περιβάλλον συνεπάγεται ένα πιο αφοσιωμένο και παραγωγικό εργατικό δυναμικό. Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να διατηρήσουν το εξειδικευμένο και ικανό προσωπικό και να παρέχουν τις κατάλληλες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας κατά την εργασία. Οι επιχειρήσεις πρέπει να σέβονται τις υποχρεώσεις που πηγάζουν από τις συμβάσεις και τους εθνικούς νόμους (Bateman & Snell, 2011· Rose, 2007· Γεωργοπούλου, 2005).

Οι επιδράσεις της παγκοσμιοποίησης αναφέρονται και στο εργατικό δίκαιο, το οποίο οφείλει να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες απασχόλησης. Είναι αναγκαίο να προστατευθούν οι εργαζόμενοι σε όλον τον κόσμο και ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες, των οποίων η οικονομία δεν είναι δυνατό να στηριχθεί στο ανεπαρκές εργατικό δίκαιο. Η παγκοσμιοποίηση διαμορφώνει μια νέα λογική στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, μέσω της ενίσχυσης του επαγγελματισμού και αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στις αρχές της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της προσαρμογής της εργασίας στα νέα δεδομένα.

Η ΕΚΕ επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διατηρούν στους κόλπους τους εργαζομένους με χαμηλή παραγωγικότητα, ώστε να αποφευχθεί η περιθωριοποίησή τους. Η ΕΚΕ πρέπει να βασίζεται στην προσωπική

ηθική των ηγετών και των στελεχών του ιδιωτικού τομέα. Στην πρακτική τους εφαρμογή, οι εταιρείες συνδυάζουν ένα μείγμα της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της ανθρωπιστικής σχολής. Και βέβαια πρέπει να προστατεύουν και τα προσωπικά δεδομένα τους. Για παράδειγμα, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στη διάσταση της διαχείρισης των πληροφοριακών συστημάτων της ΔΑΔ, μέσω της συλλογής προσωπικών δεδομένων, ώστε να συλλέγονται οι απαραίτητες πληροφορίες που αφορούν την εργασία τους και όχι οι προσωπικές πληροφορίες, οι οποίες πρέπει να φυλάσσονται σε διαφορετικά αρχεία, εντός της επιχείρησης (Belias, Koustelios, Koutiva, Sdrolias, Kakkos & Varsanis 2015· Rose, 2007· Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Μία από τις πιο σημαντικές επιδιώξεις της ΕΚΕ είναι η μέριμνα για το κοινωνικό σύνολο και τον σεβασμό των ανθρώπινων και των εργασιακών δικαιωμάτων του ανθρώπινου δυναμικού. Όλα τα προγράμματα, τα οποία θέλει να ολοκληρώσει η επιχείρηση, θα έχουν μεγαλύτερη επιτυχία, εφόσον οι εργαζόμενοι που θα τα υλοποιήσουν θα αισθανθούν πως και οι ίδιοι απολαμβάνουν ανάλογη φροντίδα από την εταιρεία, στην οποία εργάζονται. Τα δικαιώματα των εργαζομένων περιλαμβάνουν ευκαιρίες βελτίωσης των δυνατοτήτων τους και των προσόντων τους, καλύτερη εκπαίδευση, σεβασμό των πολιτισμικών διαφορών και ζητήματα μισθολογικής ισότητας και δίκαιης αποζημίωσης (Νικολάου, 2009).

Στην Έκθεση Καλών Πρακτικών (2006), οι δράσεις των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, ενίσχυση της απασχόλησης των ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων, μέριμνα για την υγιεινή και την ασφάλεια και τέλος, ευέλικτα προγράμματα απασχόλησης, με στόχο την ισορροπία της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής. Σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίηση όλων των παραπάνω διαδραματίζει το αρμόδιο τμήμα ΔΑΔ, το οποίο με την κατάλληλη καθοδήγηση από τους *Chief Executive Officers* (CEO's), θα μπορούσε να εισηγηθεί τρόπους βελτίωσης του εργασιακού κλίματος και του ηθικού των εργαζομένων. Μάλιστα θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει απλούς τρόπους και με το ελάχιστο δυνατό κόστος, όπως βελτίωση της επικοινωνίας, κοινοποίηση των στόχων της επιχείρησης, αξιοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού και πολλά άλλα (Παπαλεξανδρή, 2008).

Οι πλέον διαδεδομένες πρακτικές για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι τα προγράμματα πρόσθετης ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, σύνταξης και άλλων παροχών προς το προσωπικό. Η τράπεζα αίματος και η εθελοντική αιμοδοσία, τα

προγράμματα εθελοντικής συμμετοχής των εργαζομένων σε κοινωνικές ή/και περιβαλλοντικές δράσεις, τα προγράμματα ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα, προγράμματα ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του κοινού σε περιβαλλοντικά θέματα. Επίσης, θέματα εσωτερικής ανακύκλωσης, δωρεές, χορηγίες, πιστοποίηση περιβαλλοντικής διαχείρισης και πιστοποιήσεις σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, όπως και διαχείρισης ποιότητας. Τέλος, σε θέματα που αφορούσαν τον πολιτισμό, την ενημέρωση των κατοίκων απομακρυσμένων περιοχών στις πρώτες βοήθειες, πολιτικές για τα Άτομα με Ειδικές Ανάγκες και εξειδικευμένα προγράμματα για διάφορες δραστηριότητες (Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, 2007a και 2007b).

Παράδειγμα αποτελεί και η εταιρεία που διαχειρίζεται τη διώρυγα στο Σουέζ, η οποία έχει εκπαιδέσει τα διευθυντικά της στελέχη, σε θέματα που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια, σε συνεργασία με το τοπικό Πανεπιστήμιο (Dupont, Ferauge & Giuliano, 2013).

Στην Πράσινη Βίβλο (2001) της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, με θέμα «*Πρώτηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την ΕΚΕ*» δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις εταιρικές υπεύθυνες πρακτικές, οι οποίες αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα, μία από τις πλέον σημαντικές προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι η προσέλκυση, αλλά και η συγκράτηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Γι' αυτό και αναπτύσσουν πρακτικές για τη δια βίου εκπαίδευση, την παραχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους, την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τις προοπτικές σταδιοδρομίας για όλους και ειδικά για τις γυναίκες.

Ειδικότερα, όσον αφορά την πολιτική των προσλήψεων, πρέπει να διευκολύνονται οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άνθρωποι, οι μακροχρόνια άνεργοι, οι γυναίκες και τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Η εκπαίδευση πρέπει να διαδραματίζει βασικό ρόλο σε διάφορα επίπεδα. Θα συμβάλλει, έτσι, στον καθορισμό των αναγκών σε επαγγελματική κατάρτιση και θα διαμορφώσει ένα ειδικό περιβάλλον για τη δια βίου εκπαίδευση και την απόκτηση περαιτέρω εξειδικευμένων γνώσεων. Επίσης, πρέπει να λαμβάνονται μέτρα για τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, να προσαρμόζονται στις ταχύτερες αλλαγές της τεχνολογίας και τέλος, να συμβάλλουν στη μείωση της κατανάλωσης πόρων ή των ρυπογόνων εκπομπών και να προστατεύουν το περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, για θέματα ανθρώπινου δυναμικού αναφέρει.

Παράδειγμα 26 :

2.1.1. Human resources management

28. *A major challenge for enterprises today is to attract and retain skilled workers. In this context, relevant measures could include life-long learning, empowerment of employees, better information throughout the company, better balance between work, family, and leisure, greater work force diversity, equal pay and career prospects for women, profit sharing and share ownership schemes, and concern for employability as well as job security. Active follow up and management of employees, who are off work due to disabilities or injuries, have also been shown to result in cost saving.*

29. *Responsible recruitment practices, involving in particular non-discriminatory practices, could facilitate the recruitment of people from ethnic minorities, older workers, women and the long-term unemployed and people at disadvantage. Such practices are essential in relation to achieving the European Employment Strategy objectives of reducing unemployment, raising the employment rate, and fighting against social exclusion.*

30. *In relation to life-long learning, businesses have a key role to play at several levels, contributing to a better definition of training needs through close partnership with local actors, who design education and training programs; supporting the transition from school to work for young people, for example by providing apprenticeship places; valuing learning, in particular in the Accreditation of Prior and Experimental Learning (APEL); and providing an environment, which encourages life-long learning by all employees, particularly by the less educated, the less skilled and older workers.*

2.1.2. Health and safety at work

31. *Health and safety at work has traditionally been approached mainly by means of legislation and enforcement measures. However, the trend of outsourcing work to contractors and suppliers makes companies more dependent on the safety and health performance of their contractors, especially those who are working within their own premises.*

[2.1.1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

28. *Μια σημαντική πρόκληση για τις επιχειρήσεις, σήμερα, είναι να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους ειδικευμένους εργαζομένους. Σ' αυτό το πλαίσιο, τα σχετικά μέτρα θα μπορούσαν να περιλάβουν τη δια βίου μάθηση, την ενδυνάμωση των υπαλλήλων,*

την καλύτερη ενημέρωση σε όλη την επιχείρηση, την καλύτερη ισορροπία μεταξύ της εργασίας, της οικογένειας, και του ελεύθερου χρόνου, τη μεγαλύτερη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, την ίση αμοιβή και τις προοπτικές σταδιοδρομίας για τις γυναίκες, τη διανομή των κερδών και τα συστήματα ιδιοκτησίας μετοχών και την ανησυχία για την απασχολησιμότητα, καθώς επίσης και την ασφάλεια της εργασίας. Η ενεργή παρακολούθηση και διαχείριση των υπαλλήλων που απουσιάζουν από την εργασία, λόγω αναπηρίας ή τραυματισμών, έχει επίσης αποδείξει ότι οδηγεί στη μείωση του κόστους.

29. Οι αρμόδιες πρακτικές πρόσληψης, οι οποίες περιλαμβάνουν ιδίως αμερόληπτες πρακτικές, θα μπορούσαν να διευκολύνουν την πρόσληψη των ατόμων που ανήκουν σε εθνικές μειονότητες, τους ηλικιωμένους εργαζομένους, τις γυναίκες και τους μακροχρόνια ανέργους και τα άτομα που είναι σε μειονεκτική θέση. Τέτοιες πρακτικές είναι ουσιαστικής σημασίας, σε σχέση με την επίτευξη των στόχων της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής Απασχόλησης για τη μείωση της ανεργίας, την αύξηση του ποσοστού απασχόλησης και την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού.

30. Σε σχέση με τη δια βίου μάθηση, οι επιχειρήσεις έχουν έναν βασικό ρόλο να διαδραματίσουν σε διάφορα επίπεδα που συμβάλλουν σε έναν καλύτερο προσδιορισμό των αναγκών της κατάρτισης, μέσω της στενής συνεργασίας με τους τοπικούς φορείς που σχεδιάζουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Υποστηρίζουν τη μετάβαση από το σχολείο στην εργασία για τους νέους, παραδείγματος χάριν με την παροχή των θέσεων μαθητείας, την αποτίμηση της μάθησης, ιδίως στη Διαπίστευση της Πρότερης και Εμπειρικής Μάθησης (ΔΠΕΜ, Accreditation of Prior and Experiential Learning - APEL) και την παροχή ενός περιβάλλοντος, όπου ενθαρρύνεται η δια βίου μάθηση από όλους τους υπαλλήλους, ιδιαίτερα από τους λιγότερο μορφωμένους, τους λιγότερο ειδικευμένους και τους εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας.

2.1.2. Υγεία και ασφάλεια στην εργασία

31. Η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία έχουν προσεγγιστεί παραδοσιακά, κυρίως με τη βοήθεια της νομοθεσίας και της επιβολής μέτρων. Ωστόσο, η τάση της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών σε αναδόχους και προμηθευτές καθιστά τις επιχειρήσεις περισσότερο εξαρτημένες από την απόδοση της ασφάλειας και της υγείας των αναδόχων τους, ιδιαίτερα για εκείνους που εργάζονται μέσα στις εγκαταστάσεις τους].

Όταν μιλάμε για ανθρώπινα δικαιώματα αναφερόμαστε σ' αυτά που αφορούν την αποφυγή της παιδικής εργασίας, τη μη συμμετοχή σε ενέργειες που περιορίζουν τις βασικές αστικές ελευθερίες και την αποφυγή της καταναγκαστικής εργασίας των φυλακισμένων. Σύμφωνα με τον **Engels** (*Η κατάσταση της εργατικής τάξης στην Αγγλία, 1985. Αθήνα : Μπάυρον*), η καταναγκαστική εργασία δεν είναι καινούριο φαινόμενο. «...Μια άλλη πηγή εξαχρείωσης των εργατών είναι ο εξαναγκασμός για εργασία. Η ελεύθερη παραγωγική δραστηριότητα είναι η υψηλότερη απόλαυση που γνωρίζουμε, αλλά όταν είναι υποχρεωτική γίνεται η πιο επίπονη, ταπεινωτική τιμωρία. Δεν υπάρχει τίποτε χειρότερο από το να είσαι εξαναγκασμένος να κάνεις το ίδιο πράγμα, κάθε μέρα από το πρωί μέχρι το βράδυ, ενάντια στη θέλησή σου. Και όσο πιο ανθρώπινος αισθάνεται ο εργάτης, τόσο πιο πολύ πρέπει να μισεί την εργασία του, επειδή αισθάνεται την επιβολή της και το άσκοπο περιεχόμενό της».³

Μια διάσταση της ΕΚΕ είναι να προστατεύει τα δικαιώματα του συνεταιρίζεσθαι, την εργασία των μεταναστών, τους μισθούς που εξασφαλίζουν τα προς το ζην, το ωράριο εργασίας, τα δικαιώματα των εργαζομένων που ζουν σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές λειτουργίες.

Μια δεύτερη διάσταση είναι, ότι ο κοινωνικά υπεύθυνος εργοδότης οφείλει και πρέπει να ενδυναμώνει τους εργαζομένους του με τέτοιο τρόπο, ώστε να καταστούν ένθερμοι οπαδοί της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό μάλιστα, αποκτά ιδιαίτερη σημασία ο τρόπος, με τον οποίο η επιχείρηση θα προσελκύσει νέους ανθρώπους και νέα ταλέντα στο δυναμικό της. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν ενεργά στην πρακτική της ΕΚΕ, θεωρώντας τους εαυτούς τους εξίσου υπεύθυνους με τους εργοδότες (Κουτίβα, Μπελιάς, Ζουρνατζή & Κουστέλιος, 2013· Λεφοπούλου, 2003).

Η ΕΚΕ θα ενισχύσει το εργατικό δυναμικό της, με στόχο την καινοτομία και θα βοηθήσει μ' αυτόν τον τρόπο στην απασχολησιμότητα και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Σκοπός της είναι η βελτίωση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων για την απασχολησιμότητα, η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και η συνεργασία με τις αλυσίδες εφοδιασμού, η ενίσχυση του προδραστικού διαλόγου και η δέσμευση με τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέλη (Rose, 2007).

³Σχετικά με την ιστορική εξέλιξη της ΕΚΕ και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού βλ. Aoula & Guedira, 2013.

Σύμφωνα με την CSR – Europe, η ΕΚΕ δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους για ίσες ευκαιρίες, άσχετα με την εθνικότητα, το γένος, την ηλικία και τη φυσική αναπηρία. Προσφέρει υγιεινή και ασφάλεια, κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη, καθώς και βελτιώσεις σε πολλούς τομείς, όπως σ’ αυτόν της επικοινωνίας της επιχείρησης με τους εργαζομένους, της μισθοδοσίας και των παροχών, του εργασιακού περιβάλλοντος, της καλυτέρευσης των σχέσεων με τους εκπροσώπους των εργαζομένων, της διαχείρισης των επιχειρηματικών αλλαγών και τέλος, των ανθρώπινων δικαιωμάτων.

Κάθε εργαζόμενος από τη στιγμή που προσλαμβάνεται σε μια επιχείρηση, έχει μια σειρά ηθικών δεσμεύσεων απέναντί της. Αποδέχεται τους στόχους της και δεσμεύεται για την επιδίωξη της υλοποίησής τους, υπακούει στις εντολές των προϊσταμένων του και τέλος, αποφεύγει κάθε ενέργεια η οποία θα βλάψει/ζημιώσει τα συμφέροντά της. Από την άλλη μεριά έχει και μια σειρά ηθικών δικαιωμάτων, όπως το δικαίωμα της προστασίας της ιδιωτικής του ζωής, το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι και του συνέρχεσθαι, το δικαίωμα του συναποφασίζεσθαι και του εργάζεσθαι. Το δικαίωμα του συναποφασίζεσθαι αναφέρεται, κυρίως, στην οργανωσιακή δημοκρατία και στη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που αφορούν από τα απλά γνωμοδοτικά σχήματα, έως και τη συνδιαχείριση. Παρά ταύτα λόγω της κρίσης, το αυτονόητο δικαίωμα στην εργασία έχει αντικατασταθεί από το δικαίωμα στην απασχόληση και τη δυνατότητα απόκτησης εισοδήματος, από εναλλακτικές και ευέλικτες μορφές εργασίας (Δημητριάδη, 2002).

Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ΕΚΕ διαδραματίζει και η οργανωσιακή κουλτούρα. Σύμφωνα με τον **Simon** (1945) «η ανθρώπινη συμπεριφορά στις οργανώσεις δεν είναι συγκινησιακή ή άσκοπη. Αντίθετα κατά κύριο λόγο είναι σκόπιμη». Ο εργαζόμενος βρίσκεται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση, με το περιβάλλον της εργασίας του, το οποίο καθορίζει τον τρόπο σκέψης και δράσης του. Είναι ο εργαζόμενος, ένας άνθρωπος που συμμετέχει ενεργά και συνειδητά στο έργο της επιχείρησης και ο οποίος εργάζεται και επηρεάζεται από την εισαγωγή των νέων στοιχείων σ’ αυτήν. Διάφορα ζητήματα, τα οποία σχετίζονται με την εργασία του ανθρώπου στις σύγχρονες επιχειρήσεις που διερευνούν τις θετικές και τις αρνητικές επιδράσεις, τις οποίες κάθε μορφή εργασίας ασκεί, καθώς και τον ρόλο της εργασίας, ως αποφασιστικού παράγοντα επιρροής της ποιότητας της ζωής ενός ανθρώπου, αποτελούν πεδίο προσέγγισης πολλών επιστημονικών κλάδων.

Διαμορφώνει, δηλαδή, και ο εργαζόμενος με τη σειρά του, την οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα, κατά τον **Γ. Χαστά**, διακρίνεται σε δύο σκέλη. Το πρώτο αφορά το σύστημα των αξιών και των πιστεύω που διέπει μια επιχείρηση και καθορίζει τον τρόπο ενεργειών της, τόσο μέσα στην οργάνωση, όσο και προς τα έξω, ειδικά όταν η επιχείρηση αυτή κατευθύνει τις δραστηριότητές της με ευκαιριακό ή προσχεδιασμένο τρόπο, ή όταν ενθαρρύνει τα στελέχη της προς καινοτόμους τρόπους δράσης, ή αν το θέλει πιστά προς τον παραδοσιακό τρόπο συμπεριφοράς (Κανελλόπουλος, 1990). Ο **Ch. Handy** διέκρινε τέσσερις τύπους κουλτούρας. Την κουλτούρα της εξουσίας, του ρόλου, του εργασιακού καθήκοντος και τέλος, του ατόμου (Τσιβάκου, 1995). Κάθε επιχείρηση χαρακτηρίζεται από το πολιτισμικό της περιβάλλον, το οποίο αναδεικνύει το είδος των ενεργειών που πρέπει να κάνει. Και η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται σε ένα πλαίσιο περιβαλλοντικής αβεβαιότητας, η οποία συναρτάται από τον τρόπο αντίληψης των μελών των οργανώσεων και πολλές φορές δεν μπορεί να εκτιμήσει τα πιθανά αποτελέσματα της απόφασης που πρέπει να λάβει.

Για να αλλάξει η οργανωσιακή κουλτούρα χρειάζεται απαραίτητα ένας ηγέτης (Μπουραντάς, 2008), ο οποίος θα έχει την εσωτερική δύναμη στην επιχείρηση και σημαντική θέση σ' αυτήν, ώστε να μπορέσει να επιτευχθεί η εμπιστοσύνη στο πλαίσιο της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους **Moon** και **Bonny** (2010), χάρη στην εμπιστοσύνη, οι εργαζόμενοι μπόρεσαν να πετύχουν τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα και, παράλληλα, τη δημιουργικότητα. Η έλλειψη εμπιστοσύνης και το γεγονός, ότι πολλές επιχειρήσεις δεν λειτουργούν με σύνολο κοινών ηθικών αξιών, έχει ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση να έχει μεγαλύτερο κόστος στη λειτουργία της (Moon κ.ά., 2010).

Στις ΗΠΑ, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στο θεσμικό μέρος της ηθικής διάστασης της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και ειδικά σε θέματα που αφορούν τις ίδιες ευκαιρίες απασχόλησης (*14^η τροποποίηση του Συντάγματος*), την ίση αμοιβή, την εξάλειψη των διακρίσεων, λόγω θρησκείας, φύλου, ηλικίας, εθνότητας, την προστασία του συνδικαλισμού και άλλα (Martin, 1995· Ewing, 1995). Έχει ψηφισθεί Νόμος για την ασφάλεια και την υγιεινή στους χώρους εργασίας, ήδη από το 1970, ο οποίος έχει επιβάλει πρότυπα ασφάλειας στους χώρους εργασίας (Mejia, Balkin & Cardy, 2014· Brewster, Sparrow & Vernon, 2007· Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006).

7.1. Παραδείγματα Εφαρμογής Δράσεων της ΕΚΕ στο ανθρώπινο δυναμικό στην Ελλάδα

Τι είναι η ληστεία μιας τράπεζας

Μπροστά στην ίδρυση μιας τράπεζας

B. Brecht⁴ – **K. Weill**⁵, *Η όπερα της πεντάρας*

Παράδειγμα 27 :

Σε συνέντευξη που έδωσε ο Διευθύνων Σύμβουλος μεγάλης επιχείρησης με έδρα τη Β. Ελλάδα, σε τοπικό ραδιοφωνικό σταθμό, μετά από καταστροφή που υπέστη το εργοστάσιο, που κόστισε τη ζωή σε έναν εργαζόμενο, τόνισε ότι η επιχείρηση ήταν πιστή στις αρχές της ΕΚΕ. Δηλώνει, χαρακτηριστικά, ότι «ήταν κάτι που το συζητούσαμε τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα από τη στιγμή που είχε αρχίσει η επιχείρηση να στέκεται καλά στα πόδια της. Κατ' αρχήν βάζαμε πάντα σε προτεραιότητα τους εργαζομένους για να δώσουμε ό,τι περισσότερο μπορούμε σ' αυτό το κομμάτι και από εκεί και πέρα αρχίσαμε να βλέπουμε και την τοπική κοινωνία. Θα σας πω κάτι που, αν δεν με ρωτούσατε, θα προτιμούσα να μην το έλεγα. Η τροφοδοσία του γηροκομείου Κομοτηνής, τους τελευταίους έξι μήνες, γίνεται από εμάς. Ακόμη και μετά τη φωτιά, όταν ήρθαν στην επιχείρηση προμηθευτές του Γηροκομείου για να ρωτήσουν αν θα συνεχισθεί, οι εργαζόμενοι από μόνοι τους είπαν, ότι προφανώς και αυτό θα γίνει. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πήραν πρωτοβουλία και είπαν, ότι αυτό το κομμάτι είναι ευθύνη τους από την υπεραξία τους. Και αυτό έγινε, γιατί μας είπαν, ότι οι πόροι τους έχουν μειωθεί ιδιαίτερα. Ήταν αρκετά μεγάλο ποσό. Συνεχίζουμε και ελπίζουμε να είμαστε καλά για να μπορούμε να κάνουμε πολλά τέτοια».

Την ίδια στιγμή δεν εξηγεί πειστικά τον λόγο για τον οποίο οι εργαζόμενοι δεν είχαν σωματείο. «Στην Ελλάδα είμαστε γενικά καχύποπτοι. Ο επιχειρηματίας είναι ταυτισμένος με μια έννοια εκμετάλλευσης του άλλου. Αν το βλέπαμε διαφορετικά, ίσως να εμπνέαμε τους ανθρώπους του επιχειρείν να πάνε μπροστά... Ας πάμε στην ουσία της ερώτησης. Δεν ξέρω, γιατί η ερώτηση να γίνεται προς τον επιχειρηματία με την έννοια, ότι θα ήθελα να ρωτήσετε οποιονδήποτε εργαζόμενο στην επιχείρηση, αν έκανε μια πρόταση προς την εργοδοσία για δημιουργία σωματείου και τους είπε –το οποίο δεν

⁴Γερμανός θεατρικός συγγραφέας, 1898 – 1956.

⁵Γερμανοεβραίος συνθέτης, μουσουργός, 1900 – 1950.

έχω δικαίωμα να το πω– όχι. Η όλη πολιτική της εταιρείας είναι συνεχώς να δημιουργούνται ομάδες μέσα στην εταιρεία, είτε πυρασφάλειας, είτε υγιεινής που θα έπρεπε να συντονίζονται μαζί με τις υπόλοιπες κοινωνικές εκδηλώσεις, τις οποίες κάναμε με δική μας πρωτοβουλία ως εταιρεία, αφού αυτά, συνήθως, τα κάνουν τα σωματεία. Στη δική μας περίπτωση τα κάναμε εμείς. Ίσως οι εργαζόμενοι δεν ένοιωσαν την ανάγκη να κάνουν σωματείο. Και αυτό φάνηκε και μετά απ’ αυτήν τη στιγμή που δεν έχει αφήσει η διοίκηση κανέναν άνθρωπο έκθετο και δεν έχει υπάρξει ούτε μια απώλεια. Οι εργαζόμενοι, αν ήθελαν να κάνουν σωματείο, δεν θα έρχονταν σε εμάς, αλλά στην επιθεώρηση εργασίας» (στην ιστοσελίδα http://www.paratiritis-news.gr/detailed_article.php?id=147037&categoryid=2).

Η ΕΚΕ είναι δυνατό να μετατρέψει την επιχείρηση σε «Εταιρικό Πολίτη» (*Citizenship Responsibilities*) που περιλαμβάνει την υποστήριξη σε κοινωφελή ιδρύματα και οργανισμούς, την οικονομική υποστήριξη ασθενέστερων κοινωνικών ομάδων, την οικονομική υποστήριξη της ιατρικής έρευνας και τις δωρεές σε νοσοκομεία. Οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο των ευθυνών τους ως εταιρικοί πολίτες πρέπει να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων, στη μείωση των παραβιάσεων των ανθρώπινων δικαιωμάτων σε τοπικό, εθνικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο, να υποστηρίζουν προοδευτικές, κρατικές, πολιτικές νομοθεσίες, να συμβάλλουν στη μείωση του χάσματος μεταξύ των πλουσίων και των φτωχών, να συμβάλλουν στη μείωση της εξάπλωσης σοβαρών ασθενειών και τέλος, να προτρέπουν τους εργαζομένους τους να προσφέρουν εθελοντική εργασία στην τοπική κοινότητα (*Τα Νέα*, 12/12/2005 : 4). Τα προγράμματα του εθελοντισμού αναφέρονται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους σ’ αυτές, να προσφέρουν στις τοπικές κοινωνίες, όπου εδράζονται. Μ’ αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ικανοποιημένοι και ευαισθητοποιημένοι, θα συμβάλλουν στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας και θα προσελκύουν νέους εργαζομένους (Kotler κ.ά., 2009).

Την εφαρμογή των αρχών της ΕΚΕ μπορούμε να τη συνοψίσουμε, σύμφωνα με την έως τώρα εμπειρία, στα ακόλουθα σημεία. Σύμφωνα με τις Εκθέσεις της ΕΚΕ των λεγόμενων συστημικών Τραπεζών αποδεικνύεται, ότι αυτές⁶ :

⁶Συγκριτικά με Amaeshi, Adegbite, Ogbechie, Idemudia, Seny Kan, Issa & Anakwue, 2015· Wael & Amal, 2015· Kim & Scullion, 2013· Singh, 2013· Ambagahawella, Ishanthika, Sandamali, Peiris &

- έχουν σκοπό να αναδείξουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με κεντρικό στόχο να αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού τους στην επίτευξη των στόχων της, να επενδύουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης εντός και εκτός επιχείρησης, να παρέχουν ίσες ευκαιρίες στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των στελεχών, να σέβονται τα εργασιακά δικαιώματα, αλλά και να επιβάλλουν συγκεκριμένο κώδικα συμπεριφοράς στους εργαζομένους της επιχείρησης. Παραβίασή του επιφέρει διάφορα πειθαρχικά μέτρα. Επίσης, πρέπει να είναι «κοινωνικά υπεύθυνες απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό τους». Πιο συγκεκριμένα,

- προσανατολίζονται στην πρόσληψη ατόμων που διακρίνονται από υψηλό αίσθημα ευθύνης, επαγγελματισμό, εργατικότητα, ανάληψη πρωτοβουλιών και ενδιαφέρον για μάθηση,

- έχουν εισαγάγει Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας,

- καθιερώνουν την πολιτική ίσων ευκαιριών,

- φροντίζουν για τη δημιουργία συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας,

- ορισμένες εξ αυτών έχουν δημιουργήσει τη Γενική Διεύθυνση Εταιρικής Διοίκησης και «Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας», ώστε να διασφαλισθεί η διαφάνεια και η πληροφόρηση,

- δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην άρτια στελέχωση της επιχείρησης, μέσω αξιολογικών διαδικασιών και τέλος,

- στην καλλιέργεια κλίματος αναγνώρισης και επιβράβευσης της εργασίας.

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

Silva, 2010· Ευσταθόπουλος, 2009· Kostyuk, Mozghovyi, Riabichenko, Govorun & Lapina, χχ· Λιδωρίκης, χχ.

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 όραμα. Ένα όραμα εφικτό, που θα θέλαμε να το κάνουμε πράξη και στην Ελλάδα» [συνέντευξη του Προέδρου της Ηθικής Τράπεζας **Fabio Salviato** στην *Ελευθεροτυπία*, 16/1/2010 (16)· στις ιστοσελίδες <http://www.blogal.gr/bancaetica/wp-content/uploads/2009/03/global8.jpg>· <http://www.socialactivism.gr/index.php/koinoniki-oikonomia/5-2012-10-11-10-09-15>].⁷

Παράδειγμα 28 :

Μεγάλη Τράπεζα της Ελλάδας υιοθέτησε και εφαρμόζει τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ για την υπεράσπιση των ανθρώπινων δικαιωμάτων. Κάνει πράξη την αρχή των ίσων ευκαιριών σε όλες τις δράσεις της και διασφαλίζει την αποφυγή διακρίσεων, ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίζει και προωθεί τη διαφορετικότητα. Επιπρόσθετα, ο σεβασμός των ανθρώπινων δικαιωμάτων διέπει όλες τις διαδικασίες και πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου.

Πιο συγκεκριμένα, ο Όμιλος αντιτίθεται σε:

- οποιαδήποτε διάκριση,
- άνιση συμπεριφορά,
- εκφοβισμό ή ηθική παρενόχληση,
- παραβίαση των ανθρώπινων δικαιωμάτων.

Επιδιώκοντας την ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, σχετικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα:

⁷Μεταξύ των άλλων, τέτοιου είδους ηθικές τράπεζες λειτουργούν στις Σκανδιναβικές χώρες, την Ολλανδία, την Αγγλία, τις ΗΠΑ, το Βέλγιο και το Μπαγκλαντές (στην ιστοσελίδα <http://www.athensvoice.gr/the-paper/article/289/ethical-bank-%CE%BF%CF%85%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%AF%CE%B1-%CE%AE-%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B7-%CF%80%CF%81%CE%B1%CE%B3%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1>).

- παρέχεται εξειδικευμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα *e-learning* στα «Ανθρώπινα Δικαιώματα στον Όμιλο», προς όλους τους εργαζομένους του Ομίλου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

- Επιπλέον, υπάρχει διακριτή ενότητα στο πρόγραμμα σπουδών της Ακαδημίας *Management*.

Ο Όμιλός μας, επιδιώκοντας να ενδυναμώσει την επικοινωνία με όλους τους εργαζομένους, σε θέματα ανθρώπινων δικαιωμάτων, έχει:

- θεσμοθετήσει πολιτική και διαδικασία υποβολής παραπόνων, αναφορικά με τη διασφάλιση των ανθρώπινων δικαιωμάτων, η οποία αναθεωρείται σε τακτά διαστήματα, βάσει των εξελίξεων στο νομοθετικό πλαίσιο,

- δημιουργήσει εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας, όπως ο διαδικτυακός τόπος *Intranet*, μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι μπορούν να θέτουν τα ζητήματα που τους απασχολούν, σε σχέση με την τήρηση των ανθρώπινων δικαιωμάτων στον χώρο της εργασίας και να καθοδηγούνται από εξειδικευμένους συνεργάτες (στην ιστοσελίδα <http://www.piraeusbankgroup.com/el/Corporate-Responsibility/Human-Resources>).

Σύμφωνα με τις Εκθέσεις ΕΚΕ των βιομηχανιών⁸ αποδεικνύεται, ότι αυτές :

1. για να πετύχουν τους στόχους τους, έχουν αναπτύξει δράσεις σε θέματα, τα οποία αφορούν επενδύσεις σε σύγχρονης τεχνολογίας μηχανολογικό εξοπλισμό και μηχανήματα, επιλογή μέσων ατομικής προστασίας τελευταίας γενιάς, προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και πολλά άλλα,

2. έχουν διαμορφώσει εγχειρίδια, με τίτλο «Εταιρικές Αξίες και Κώδικας Δεοντολογίας»,

3. έχουν καθιερώσει τη «διαδικασία εσωτερικών συνεντεύξεων» για «τον εντοπισμό τυχόν παραπόνων, αναφορικά με θέματα της καθημερινής τους ζωής στην εργασία τους». Στελέχη της εταιρείας επισκέπτονται τις διάφορες διευθύνσεις και διεξάγουν εμπιστευτικές συνεντεύξεις με εργαζομένους –δειγματοληπτικά. Ο έλεγχος εμπίπτει στο πλαίσιο της ηθικής και μ' αυτόν τον τρόπο νομιμοποιείται και εξασφαλίζεται, ότι οι δραστηριότητες ολοκληρώνονται με τον ορθό τρόπο και στον σωστό χρόνο. Σύμφωνα με μελέτη που παρουσιάζει η **Robbins** κ.ά. (2012 : 691), το 12% των παραβιάσεων της δεοντολογίας οφείλεται σε κακόβουλη ενέργεια και το

⁸Συγκριτικά με Syed & Kramer, 2008· WHO, 2004.

46% σε δωροδοκία. Λόγω των προηγούμενων σκανδάλων, οι επιχειρήσεις έδωσαν ιδιαίτερη βαρύτητα στους οικονομικούς ελέγχους και στους δείκτες ρευστότητας. Επίσης, άρχισαν να ελέγχουν το σύστημα διαχείρισης πληροφοριών και να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί σε ηθικά ζητήματα, τα οποία απορρέουν από τους ελέγχους μέσω Η/Υ, αλλά και λόγω των προβλημάτων που προκύπτουν από τις πολιτισμικές διαφορές (Robbins, Decenzo & Coulter, 2012),

4. φροντίζουν για την υγιεινή και την ασφάλεια, αν και σύμφωνα με το Σώμα Επιθεωρητών Εργασίας, το 2008, συνέβησαν 6.657 εργατικά ατυχήματα,

5. υπάρχουν επιχειρήσεις που θέτουν τους εργαζομένους τους στη διάθεση των τοπικών κοινωνιών, σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών, ώστε οι εθελοντές να συνδράμουν τις προσπάθειες των τοπικών αρχών και τέλος,

6. η βιβλιογραφία για την ΕΚΕ, σε σχέση με τις ΜΜΕ, βρίσκεται ακόμη στα σπάργαλα. Έρευνα για την ΕΚΕ στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, από το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ απέδειξε, ότι οι ΜΜΕ επιδεικνύουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην ανάπτυξη δράσεων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα, ο πλέον σημαντικός τομέας δράσης της ΕΚΕ είναι το ανθρώπινο δυναμικό, διότι οι διαπροσωπικές σχέσεις εργοδότη και εργαζομένων είναι στενές και οι τελευταίοι πρέπει να είναι ικανοποιημένοι. Στην κατάταξη των πιο σημαντικών δράσεων της ΕΚΕ πρώτες εμφανίζονται, όσες έχουν να κάνουν με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως είναι οι δράσεις που αφορούν την παροχή ίσων ευκαιριών, ανεξάρτητα από διακρίσεις, δράσεις που αφορούν την εκπαίδευση και τις πρόσθετες παροχές. Τέλος, ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων θεωρεί ότι ωφελείται από τις δράσεις της ΕΚΕ, τις οποίες αναλαμβάνει η οργάνωση που εργάζονται. Οι πιο σημαντικοί λόγοι για την εμπλοκή των ΜΜΕ είναι περιστασιακοί και δεν σχετίζονται με τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Οι λόγοι αυτοί, μεταξύ των άλλων, αφορούν την ηθική, τις σχέσεις με την κοινότητα, την εμπιστοσύνη των πελατών, την ικανοποίηση των εργαζομένων, την οικονομική απόδοση, τους κώδικες συμπεριφοράς, τις πιέσεις σε τρίτους και τέλος, τη σχέση με τους εταιρικούς συνεταίρους (Gill και Kaur, 2015· σύμφωνα με την ιστοσελίδα <http://ec.europa.eu/enterprise/policies>, έρευνα 2001, η οποία δημοσιεύθηκε στην ιστοσελίδα <http://www.euro2day.gr>).

Παράδειγμα 29 :

Υπάρχουν πακέτα μέτρων που κατατείνουν στον περιορισμό των εισοδημάτων των εργαζομένων και άλλα που επιθυμούν να τα ενισχύσουν. Μπορεί η δεύτερη κατηγορία να είναι μια εξαίρεση στον κανόνα των περικοπών, αλλά είναι άκρως αξιοσημείωτη. Και το 2014, η καπνοβιομηχανία Καρέλια αναδεικνύεται ως ο καλύτερος εργοδότης στην Ελλάδα. Κάθε Έλληνας θα ήθελε να εργάζεται σ' αυτήν την εταιρεία, που εν μέσω κρίσης μοίρασε 2.85 εκατομμύρια ευρώ ως μπόνους στους υπαλλήλους της, ανεβάζοντας κατά 300.000 ευρώ περίπου το ποσό, σε σχέση με πέρυσι (στις ιστοσελίδες <http://www.thetoc.gr/koinwnia/article/andreas-karelias-o-ergodotis-pou-moirase-285-ek-stous-upallilous-tou>· <http://www.iefimerida.gr/news/185111/o-karelias-moirazei-ta-kerdi-toy-stoys-ergazomenoys-ayxiseis-kai-epidomata-poy-ftanoyin>).

Τον Μάρτιο 2006, η ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ΕΚΕ, αναφέρει, ότι «...σήμερα, περισσότερο παρά ποτέ, η Ευρώπη χρειάζεται δραστήριους επιχειρηματίες, θετικές συμπεριφορές απέναντι στο επιχειρηματικό πνεύμα και εμπιστοσύνη στις επιχειρήσεις. Η Ευρώπη χρειάζεται ένα κλίμα στο οποίο οι επιχειρηματίες θα είναι σεβαστοί, όχι μόνον επειδή παράγουν κέρδη, αλλά και για τη σωστή συνεισφορά τους και την ανταπόκρισή τους σε ορισμένες κοινωνικές προκλήσεις...». Ο Δ. Δασκαλόπουλος σε άρθρο του (στην ιστοσελίδα <http://www.agoraideon.gr>) διατυπώνει την άποψη ότι «...σύγχρονη εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η ικανότητά μας να αναγνωρίσουμε, ότι οι δυνάμεις εργασίας, δηλαδή οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες, έχουν μόνο κοινά συμφέροντα...» (Ασπρίδης, 2008).

Η ΕΚΕ αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στα θέματα της υγιεινής και της ασφάλειας στους χώρους εργασίας. Σύμφωνα με το Σώμα Επιθεωρητών Εργασίας, το 2008 συνέβησαν 6.657 εργατικά ατυχήματα, αν και σύμφωνα με το Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας, τα ατυχήματα ανέρχονται σε 26.657. Απ' αυτά, τα επίσημα θύματα, όσοι δηλαδή έχασαν τελικά τη ζωή τους, ήταν 142 εργαζόμενοι. Υπολογίζεται πως κάθε χρόνο, κατά μέσο όρο, περίπου 130 άνθρωποι χάνουν τη ζωή τους εν ώρα εργασίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζει το ΚΕΕΛΠΝΟ, το 2008 καταγράφηκαν 142 θανατηφόρα εργατικά ατυχήματα, το 2009 113 ατυχήματα, το 2010 94 και το 2011 70 (στην ιστοσελίδα <http://www2.keelpno.gr/blog/?p=4389>).

Κατ' αυτόν τον τρόπο αποδεικνύεται ότι οι περισσότερες από τις ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν προχωρήσει στη βελτίωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και

ότι δεν εφαρμόζονται αυστηρά οι αρχές της νομοθεσίας περί συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας. Σύμφωνα με τους συνδικαλιστές, ο μεγαλύτερος αριθμός των ατυχημάτων παρουσιάζεται, κυρίως, στα τεχνικά έργα, στα μεταλλεία και στη ΔΕΗ, όπου απαντάμε εργαζομένους με εργολαβία, ανειδίκευτη εργασία και χαμηλή εκπαίδευση (Ρ. Σαλούρου, Αθήνα 9,84 - 27/08/2009).

Στην Ελλάδα δεν έχει πραγματοποιηθεί έρευνα, σχετικά με το εργασιακό άγχος και τους επαγγελματικούς κινδύνους στον χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τον **Χ. Αλεξόπουλο** –ειδικός ιατρός εργασίας– «είναι αξιοσημείωτο ότι σήμερα στην Ελλάδα υπάρχουν μόνο 50 γιατροί εργασίας και ότι το Κέντρο Διάγνωσης Ιατρικής της Εργασίας του ΙΚΑ, καθ' ύλην αρμόδιο για την πρόληψη και την αντιμετώπιση των επαγγελματικών ασθενειών, έχει έναν γιατρό για πάνω από 2.000.000 εργαζομένους. Εύλογα, επομένως, προκύπτουν ανησυχητικά συμπεράσματα για την υγιεινή και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας» (Καθημερινή, 23/3/2008 : 29). Αντίθετα έρευνες στη Ν. Ζηλανδία έχουν αποδείξει τη χρησιμότητα της εφαρμογής της ΕΚΕ σε μακροπρόθεσμες πολιτικές για θέματα υγιεινής και ασφάλειας, εναρμόνισης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και άλλα (Sarvaiya, 2014).

Ο Πρόεδρος της Ένωσης Ελλήνων Χημικών τόνιζε, ότι «η πυρκαγιά (σε βιοτεχνία βιομηχανικών ελαίων, 11/12/2005) στην περιοχή της Μαγούλας αναδεικνύει το πρόβλημα που υπάρχει στη χώρα μας και επικεντρώνεται στο γεγονός ότι πολλές βιοτεχνίες και βιομηχανίες επεξεργάζονται χημικά υψηλού κινδύνου χωρίς να υπάρχει κίνδυνος...αν και σύμφωνα με τον Νόμο η ύπαρξη χημικού είναι υποχρεωτική ... είναι χαρακτηριστικό ότι δεν υπάρχουν εγχειρίδια οδηγιών και διαδικασιών και ό,τι ενέργειες γίνονται, είναι έως ότου κατατεθεί η μελέτη περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Στη συνέχεια δεν τηρείται τίποτα ... διότι η ΕΚΕ στη χώρα μας είναι πολύ χαμηλά στη συνείδηση των πολιτών και των επιχειρήσεων» (άρθρο στο Έθνος, 18/12/2005). Το 2014 και σύμφωνα με τα στατιστικά της ΕΛΣΤΑΤ, όπως αναδημοσιεύθηκαν σε διαδικτυακές πηγές, περίπου 68.000 εργαζόμενοι είχαν κάποιο ατύχημα στον χώρο της εργασίας τους (στην ιστοσελίδα http://ls-thermis.blogspot.gr/2014/12/blog-post_4.html).

Από τις αναφορές που προηγήθηκαν, διαπιστώνουμε ότι η ΕΚΕ ενδιαφέρεται να διασφαλίσει ένα εργασιακό περιβάλλον δημιουργικό και ανταποδοτικό για όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης και όχι μόνο να εφαρμόζει πολιτικές, σε σχέση με τον σεβασμό των ανθρώπινων δικαιωμάτων και την επιχειρηματική ηθική. Σύμφωνα με δημοσιεύματα του Τύπου, η νέα μόδα σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις έρχεται

από ένα παιχνίδι *reality*, το οποίο προέρχεται από την Ολλανδία. Το παιχνίδι έχει τον τίτλο «*Someone's gotta go*» (*Κάποιος πρέπει να φύγει*) και σ' αυτό οι εργαζόμενοι της επιχείρησης που έχει πληγεί από την οικονομική κρίση αποφασίζουν ποιος θα απολυθεί, ποιος θα μετακινηθεί, ποιος θα υποστεί μείωση μισθού και σε ποιον θα γίνει αύξηση μισθού. Παράλληλα, οι επιδόσεις τους στην εργασία και οι μισθολογικές καταστάσεις όλων των εργαζομένων δεν θα κρατούνται μυστικές. Το αξιοσημείωτο είναι ότι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης δεν θα έχει καμία ανάμειξη σε όλα αυτά, παρότι βέβαια καταπατούν κάθε αρχή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Παράλληλα συμβάλλει, όχι μόνο στην προσέλκυση, αλλά και στη διατήρηση των πλέον ταλαντούχων στελεχών της αγοράς στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις επιμορφώνουν το στελεχιακό τους δυναμικό σε θέματα που αφορούν την ΕΚΕ, όπως το ήθος, η ακεραιότητα, η υπευθυνότητα και, εν γένει, η απόκτηση ευαίσθητων δεξιοτήτων. Η ΕΚΕ αποσκοπεί στη συνεχή και συστηματική ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, στην αναγνώριση της διαφορετικότητας και στην παροχή ίσων ευκαιριών, στην αμφίδρομη επικοινωνία διοίκησης και εργαζομένων, στη διασφάλιση και στη συνεχή βελτίωση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, η καλύτερη δυνατή εκπαίδευση παρέχεται στους εργαζομένους και εξετάζονται διαρκώς τρόποι που θα κάνουν την εργασία του ανθρώπινου δυναμικού ευκολότερη (Dessler, 2012).

Η διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η πλέον σημαντική για την ΕΚΕ. Οι απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού για τις επιχειρήσεις τους καταγράφονται στην έρευνα για το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον. Τα κριτήρια αξιολόγησης των επιχειρήσεων από τους εργαζομένους τους είναι η αξιοπιστία της διοίκησης (*αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, ακεραιότητα και ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων*), ο σεβασμός και το προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο (*υποστήριξη στην επαγγελματική ανάπτυξη και ανέλιξη, συνεργασία και συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, φροντίδα και προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο*), το αίσθημα της δικαιοσύνης (*ισοτιμία και αίσθημα δικαίου, αντικειμενικότητα και αμεροληψία στις προσλήψεις και στις προαγωγές και κοινωνική δικαιοσύνη*), η υπερηφάνεια και η αίσθησή του να είναι ο εργαζόμενος σημαντικός στην επιχείρησή του και τέλος, η συντροφικότητα και η δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας στον εργασιακό χώρο (*φιλικό εργασιακό κλίμα, κλίμα ομαδικότητας και ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους εργαζομένους*) (Το Βήμα, 2014· Γκανούδης, 2008· στην ιστοσελίδα <http://www.greatplacetowork.gr/best/list-gr.htm>).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του προτελευταίου διαγωνισμού (2014) στην κατηγορία από 250 εργαζομένους και άνω, οι πέντε επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον ήταν η Mendelez BU Greece, Pfizer Hellas, Παπαστράτος, Διαμαντής Μασούτης Super Markets και Nestlé Hellas. Στην κατηγορία 50 – 250 εργαζόμενοι, οι πέντε κορυφαίες επιχειρήσεις είναι η JTI, Xerox Hellas, Microsoft Hellas, Mars Hellas και Diageo Hellas. Τέλος, στην κατηγορία 20 – 49 εργαζόμενοι, επικρατούν η SAS Institute, Hellas Direct, Edenrer και Royal Canin Hellas (στην ιστοσελίδα <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas>).

Σύμφωνα με τον διαγωνισμό για το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον 2015 (*Best Workplaces 2015*) στις κορυφαίες από τις 23 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, συγκαταλέγονται οι Pfizer, ο Μασούτης, η NN, η MSD και η Pepsico (στην κατηγορία με άνω των 250 εργαζομένων). Στην επόμενη κατηγορία (από 50 έως 249 εργαζομένους) κυριάρχησαν οι ABBVIE, η Mars, η Microsoft, η British American Tobacco Hellas και η Coca-Cola Hellas. Τέλος, στις εταιρείες από 20 – 49 εργαζομένους, στις τρεις πρώτες θέσεις είναι η SAS, η PCS και η ActionAid (*Το Βήμα – Αφιέρωμα, 2015*).

Η ΕΚΕ συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός κλίματος, το οποίο αναφέρεται στις εργασιακές συνθήκες, στις ίσες ευκαιρίες, στην κατάρτιση και στην επαγγελματική εξέλιξη και στις αμοιβές και παροχές προς τους εργαζομένους. Συμβάλλει στη βελτίωση των σχέσεων της επιχείρησης με τους εργαζομένους και βοηθάει στη βελτίωση της ηθικής στο εσωτερικό της επιχείρησης (όπως αντιμετώπιση της δωροδοκίας και της διαφθοράς, διαμόρφωση κώδικα δεοντολογίας και έντιμη εμπορία). Οι επιχειρήσεις θεωρούν, ότι η αύξηση του κέρδους είναι εφικτή σε ένα περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι «εμπιστεύονται τους προϊσταμένους τους, είναι υπερήφανοι γι' αυτό που κάνουν και έχουν ευχάριστες σχέσεις με τους συναδέλφους τους». Οι επιχειρήσεις οφείλουν να συνεργάζονται με την κοινωνία, διότι απ' αυτήν αναζητούν και βρίσκουν το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο επιθυμούν και είναι αναγκαίο για να λειτουργήσουν αποδοτικά και αποτελεσματικά (στην ιστοσελίδα <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas>).

Τέλος, οι επιχειρήσεις προτρέπουν τους εργαζομένους τους να προσφέρουν τον ελεύθερο χρόνο τους για κάποιον καλό σκοπό στην τοπική κοινωνία. Για παράδειγμα, η εταιρεία Alumil, σε συνεργασία με τις αρμόδιες αρχές του Κιλκίς (έδρα της επιχείρησης), είχε θέσει τους εργαζομένους της στη διάθεση αυτών για περιπτώσεις έκτακτων αναγκών. Πιο συγκεκριμένα, τριάντα εργαζόμενοι είχαν

παρακολουθήσει ένα πρόγραμμα δια βίου εκπαίδευσης, διάρκειας 100 ωρών και συνέδραμαν τις προσπάθειες των αρχών της περιοχής σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, όπως ήταν η κατάσβεση πυρκαγιών, οι σεισμοί, οι πλημμύρες, οι εκκενώσεις κτιρίων, τα ακραία καιρικά φαινόμενα και άλλα (στην ιστοσελίδα <http://www.alumil.com/gr/etaireia/etairiki-koinoniki-euthuni/>).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στην επιχειρηματικότητα. Η προσέλκυση και η αξιοποίηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζεται με την αξιοκρατία, τη δια βίου μάθηση, την παροχή ελεύθερου χρόνου, τις ίσες προοπτικές για όλες τις φυλές και τα φύλα, δράσεις που ευθέως συνδέονται με την ΕΚΕ. Οι δραστηριότητες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, απαιτούν τη δίκαιη μεταχείρισή του με την προσέλκυση και την παραμονή του στην οργάνωση. Είναι δραστηριότητες οι οποίες αφορούν την επικοινωνία και την εκπροσώπηση των εργαζομένων, διασφαλίζουν την καταλληλότητα για την πρόσληψη σε όλες τις θέσεις και την ανάπτυξη των ικανοτήτων. Επίσης, τη διαφορετικότητα και την ισότητα, τη δίκαιη αμοιβή, την ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή, την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία (Çelikdemir & Tukul, 2015· Chin-Fang Yang, Chi-Shiun & Yi-Tang, 2015· Olsen, 2005).

Την ιδιαίτερη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και τη συμμετοχή του στη διαμόρφωση της στρατηγικής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αναδεικνύουν και οι **Gond** κ.ά. (2010), σε κείμενό τους.

Παράδειγμα 30 :

Η διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού μεγάλης, ελληνικής αλυσίδας super market δηλώνει, ότι σε περιόδους κρίσης, μια σημαντική πρόκληση είναι να αντιμετωπίσουν, τόσο τους ανήσυχους πελάτες, όσο και τους εργαζομένους. Προσπαθούν να διασφαλίσουν μαζί με τους εργαζομένους, ότι αν κάνουν σωστά τη δουλειά τους θα προτιμηθούν από τους καταναλωτές. Πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι θα διασφαλίσουν το μέλλον της εργασίας τους, αλλά και θα συντελέσουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Απλά θα ελαχιστοποιηθούν οι προσλήψεις και δεν θα υπάρξουν απολύσεις. Σε περιόδους κρίσης το HR, λόγω χαμηλού προϋπολογισμού, στηρίζεται στην επικοινωνία, στην εκπαίδευση, στην καλύτερη οργάνωση των καθημερινών εργασιών, στην παρακίνηση και άλλα. Το HR σε περιόδους κρίσης οφείλει να λειτουργήσει ως ασπίδα,

διατηρώντας την ηρεμία των εργαζομένων [από το περιοδικό *People Matters*, 14/1/2009].

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο περιγράφηκαν αναλυτικά οι επιπτώσεις της εφαρμογής των πολιτικών της ΕΚΕ στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, αναλύθηκαν οι επιπτώσεις της εφαρμογής των πολιτικών σε θέματα, τα οποία αφορούν την αξιοκρατία στις προσλήψεις, την επαγγελματική ισότητα, την παρακίνηση των εργαζομένων, την εξάλειψη όλων των μορφών των διακρίσεων και τέλος, θέματα που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας. Παρατέθηκαν αναλυτικά παραδείγματα από τις βέλτιστες πρακτικές της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων στις τράπεζες και στις βιομηχανίες. Τέλος, ασκήθηκε κριτική, τόσο στο θεωρητικό, όσο και στο πρακτικό πλαίσιο της ΕΚΕ.

Λέξεις – κλειδιά

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας
Μεταθτική
Αξιοκρατία

Ερωτήσεις για συζήτηση

1. Ποιες προτάσεις θα πραγματοποιούσατε, ώστε να αυξηθεί η συμμετοχή ειδικών κατηγοριών εργαζομένων στις επιχειρήσεις;
2. Τι οφείλουν να πράξουν οι επιχειρήσεις, ώστε να εξασφαλίσουν την εναρμόνιση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων τους;
3. Ποια πλεονεκτήματα έχει για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης η εφαρμογή των αρχών της ΕΚΕ;
4. Να παρουσιάσετε τις βασικές διαφορές στις στρατηγικές για την ΕΚΕ, μεταξύ του τραπεζικού τομέα και των βιομηχανιών.

Βιβλιογραφία

- Amaeshi, K., Adegbite, E., Ogbechie, C., Idemudia, U., Seny Kan, K.A., Issa, M. & Anakwue, O. (2015). Corporate Social Responsibility in SMEs : A shift from

philanthropy to institutional works? *Journal of Business Ethics*. [on line] διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Springer, ανακτήθηκε στις 18/6/2015.

- Ambagahawella, W., Ishanthika, H., Sandamali, K., Peiris, K. & Silva, S. (2010). CSR done through Human Resource Management in Sri Lankan Banking Sector. *Human Resource Management Journal*, Vol. 01, No 01.
- Aoula, Es-Saadia & Guedira, M. (2013). Corporate Social Responsibility and Human Resources Management : What joint? *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol 3, No 13 (206 – 2011).
- Ασπρίδης, Γ. (2008). Η συνεισφορά της ΕΚΕ στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις. *Ενημερωτικό Δελτίο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Ένωσης Πολιτών για την Παρέμβαση*, 21-25/7/2008. [on line] διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.paremvassi.gr, ανακτήθηκε στις 1/12/2014.
- Bateman, Th. & Snell, S. (2011). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 8^η έκδοση, Θεσσαλονίκη : Τζιόλας.
- Belias, D., Koustelios, A., Koutiva, M., Sdrolias, L., Kakkos, N. & Varsanis, K. (2015). Job satisfaction and demographic characteristics of Greek bank employees, *The Hellenic Open Business Administration Journal*, Vol. 1 – 2015, No 1 (47 – 72).
- Brewster, C., Sparrow, P. & Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management*. 2nd edition, London : CIPD.
- Το Βήμα (2015). Επιχειρήσεις με ευχαριστημένους και αποδοτικούς εργαζομένους – Best Worlplaces 2015. *Το Βήμα*, 29/3/2015.
- Çelikdemir, D. - Z. & Tukul, I. (2015). Incorporating Ethics into Strategic Management with regards to Generation Y's view of Ethics. 11th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 207 (528 – 535).
- Chin-Fang, Yang, Chi-Shiun, Lai, Yi-Tang & Kaoc (2015). The determinants of attribution for corporate social responsibility. 11th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 207 (560 – 567).
- Γεωργοπούλου, Β.,(2005). ΕΚΕ : Η οικοδόμηση μιας νέας σχέσης ανάμεσα στην επιχείρηση και την κοινωνία. *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 34.
- Γκανούδης, Δ. (2008). Τα κριτήρια για το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. *Το Βήμα*, 2/3/2008.

- Δασκαλόπουλος, Δ. (2007). Επιχειρησιακή Ηθική : Κανόνες, δεοντολογία και πρακτικές. Αριστοτέλης : Ομιλία στο 9ο Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Dessler, G. (2012). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα : Κριτική.
- Dupont, Cl., Ferauge, P. & Giuliano, R. (2013). The impact of CSR on Human Resource Management : GDF SUEZ's Case. *International Business Research*, Vol. 6, No 12 (145 - 155).
- Δημητριάδη, Ζ. (2002). Επιχειρηματική ηθική και ΕΚΕ στην παλαιά και νέα οικονομία. *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 24.
- Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ (2007a). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Καλές πρακτικές και Δράσεις*. Αθήνα : Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ.
- Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ (2007b). *Κατάλογος Έκθεσης Καλών Πρακτικών 2007*. Αθήνα : Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ.
- Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ (2006). *Η ΕΚΕ στην Ελλάδα – Θέματα και προοπτικές*. Αθήνα : Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ.
- Ευσταθόπουλος, Γ. (2009). *Από την κοινωνική ευθύνη στην κοινωνική χρησιμότητα των τραπεζών*. Αθήνα : ΙΝΕ-ΟΤΟΕ.
- Ewing, D. (1995). An employee bill of rights. Στο Hoffman, M. & Frederick, R., *Business ethics – Readings on cases in corporate morality*. NY : McGraw-Hill.
- Gill, P. S. & Kaur, K. (2015). Strategic role of Human Resources in shaping CSR activities : An extensive literature review. *International Journal in applied studies and production management*, Vol. 1, Iss. 2 (51 – 60).
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2014). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Θεσσαλονίκη : Πασχαλίδης.
- Gond, J-P., El-Akreimi, A., Igalens, J. & Swaen, V. (2010). *Corporate Social Responsibility Influence on Employees*. No 54-2010 ICCSR Research Paper Series.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Αθήνα : Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Αξιοποίηση προσωπικού*. Αθήνα : International Publishing.
- Kim, C.-H. & Scullion, H. (2013). The effect of CSR on employee motivation : A cross-national study. *Poznan University of Economic Review*, Vol. 13, No. 2 (5 - 30).

- Kostyuk, A-N., Mozghovyi, Y., Riabichenko, Govorun, D. & Lapina, Y. (χχ). *Corporate Social Responsibility in Banks : An International overview*. [on line] διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_IN_BANKS_AN_INTERNATIONAL_OVERVIEW.pdf, ανακτήθηκε στις 6/6/2015.
- Kotler, Ph. & Lee N. (2009). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρεία σας και στον σκοπό της επιλογής σας; Βέλτιστες πρακτικές από τη Hewlett-Packard, την Ben & Jerry's και άλλες μεγάλες εταιρείες*. Αθήνα : Economia Publishing.
- Κουτίβα, Μ., Μπελιάς, Δ., Ζουρνατζή, Ε. & Κουστέλιος, Α. (2013). How HR attribution well being contributes to employees' affective commitment. *3ο Πανελλήνιο Συνέδριο Εφαρμοσμένης Οικονομικής*, 17-18 Μαΐου, Βόλος.
- Λεφοπούλου, Αλ. (2003). Κοινωνική ευθύνη και ανθρώπινο δυναμικό. *Marketing Week*.
- Λιδωρίκης, Αλ. (χχ). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τράπεζες. Ο σύγχρονος τρόπος μάνατζμεντ*. [on line] διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs//deltia/1-2006/69-83.pdf>, ανακτήθηκε στις 7/6/2015.
- Lipovetski, G. (1999). *Το λυκόφως του καθήκοντος – Η ανώδυνη ηθική των σύγχρονων δημοκρατικών καιρών*. Αθήνα : Καστανιώτης.
- Martin, D. (1995). Is an employee bill of rights needed? Στο Hoffman, M. & Frederick, R. (επιμ.). *Business ethics – Readings on cases in corporate morality*. NY: McGraw-Hill.
- Moon, C. & Bonny, C. (επιμ.) (2010). *Ηθική των επιχειρήσεων*. Αθήνα : Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2008). Κοινωνικά υπεύθυνη ηγεσία – Για το κοινό συμφέρον. *Βήμα Ιδεών*, τ. 12.
- Νικολάου, Ι. (2009). *Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο – Ελληνικές μελέτες περίπτωσης*. Β' έκδοση, Αθήνα : Σιδέρης.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B. & Wright, P. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων – Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. τ. Α', Αθήνα : Παπαζήσης.

- Olsen, L. (2005). Catalogue of CSR Activities: A broad overview. *An Ashridge report produced for the Danish Commerce and Companies Agency.*
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2008). Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού – Ο σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων βασικός παράγων για τη βιώσιμη ανάπτυξη μιας επιχείρησης. *Βήμα Ιδεών*, τ. 12/2008.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα : Μπένος.
- Robbins, St., Decenzo, D. & Coulter, M. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα : Κριτική.
- Rose, A. (2007). *Ethics and Human Resource Management*. McGraw Hill Publishers, [online] διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://highered.mheducation.com/sites/dl/free/0077111028/536508/EHR_C02.pdf, ανακτήθηκε στις 18/1/2015.
- Sarvaiya, H. (2014). *The relationship between CSR and HRM : A study of large New Zealand organizations*. PhD Thesis presented at Massey University, Albany, N. Zealand.
- Simmons, J. (2008). CSR and management. Ethics and morality in human resource management. *Social Responsibility Journal*, Vol 4, No 20 (8 - 23).
- Singh, R. (2013). Human Resource Management in the Indian Banking Sector. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, Vol. 1 (21 – 28).
- Syed, J. & Kramer, R. (2008). *Integration of CSR with HRM : What can we learn from best practice organizations in EU?* CSR Paper 47.
- Τα Νέα (2005). Επιχειρήσεις με ... ήθος. *Αφιέρωμα στο MBA - Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων*, τ. 45-12/12/2005.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα : Rosili.
- Τσιβάκου, Ι. (1995). *Δράση και σύστημα*. Αθήνα : Θεμέλιο.
- Wael, K. & Amal, El. (2015). The impact of ethical Human Resources Management and CSR mediations on employer brands of Egyptian banks. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*, Vol 2, Iss 3 (257 - 268).
- World Health Organization (2004). *Tobacco industry and corporate responsibility*. [on line] διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

http://www.who.int/tobacco/communications/CSR_report.pdf, ανακτήθηκε στις 6/6/2015.

Βασικές διαδικτυακές πηγές

- <http://www.symvouloi.gr> ανακτήθηκε στις 18/1/2015.
- http://www.paratiritis-news.gr/detailed_article.php?id=147037&categoryid=2, ανακτήθηκε στις 18/1/2015.
- <http://www.blogal.gr/bancaetica/wp-content/uploads/2009/03/global8.jpg;>, ανακτήθηκε στις 18/1/2015.
- <http://www.socialactivism.gr/index.php/koinoniki-oikonomia/5-2012-10-11-10-09-15>, ανακτήθηκε στις 20/1/2015.
- <http://www.athensvoice.gr/the-paper/article/289/ethical-bank-%CE%BF%CF%85%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%AF%CE%B1-%CE%AE-%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B7-%CF%80%CF%81%CE%B1%CE%B3%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1>, ανακτήθηκε στις 22/1/2015.
- <http://ec.europa.eu/enterprise/policies>, ανακτήθηκε στις 22/1/2015.
- <http://www.euro2day.gr>, ανακτήθηκε στις 23/1/2015.
- <http://www.thetoc.gr/koinwnia/article/andreas-karelias-o-ergodotis-pou-moirase-285-ek-stous-upallilous-tou>, ανακτήθηκε στις 24/1/2015.
- <http://www.iefimerida.gr/news/185111/o-karelias-moirazei-ta-kerdi-toy-stoys-ergazomenoys-ayxiseis-kai-epidomata-poy-ftanoyi>, ανακτήθηκε στις 24/1/2015.
- <http://www2.keelpno.gr/blog/?p=4389>, ανακτήθηκε στις 24/1/2015.
- http://ls-thermis.blogspot.gr/2014/12/blog-post_4.html, ανακτήθηκε στις 25/1/2015.
- <http://www.greatplacetowork.gr/best/list-gr.htm>, ανακτήθηκε στις 26/1/2015.
- <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas>, ανακτήθηκε στις 28/1/2015.
- <http://www.alumil.com/gr/etaireia/etairiki-koinoniki-euthuni/>, ανακτήθηκε στις 28/1/2015.
- <http://athena-socialscience.net/dmdocuments/athena-socialscience.net%20paper%20no2.pdf>, ανακτήθηκε στις 28/1/2015.
- <http://drop.io/csr2009>, ανακτήθηκε στις 30/1/2015.

- <http://www.instofcom.gr>, ανακτήθηκε στις 30/1/2015
- http://www.greatplacetowork.gr/storage/documents/BWP_2015_Info_Brochure.pdf, ανακτήθηκε στις 2/2/2015.
- <http://www.agoraideon.gr>, ανακτήθηκε στις 2/2/2015.