



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Βαρβάρα Α. Κολονέλου

Πειραιάς, 2008

*Αφιερώνεται στον παππού μου Νίκο  
και στη γιαγιά μου Βαρβάρα.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Βαρβάρα Α. Κολονέλου

Σημαντικοί όροι: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εργαζόμενοι

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια, το θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε) συνιστά αντικείμενο μακροχρόνιας διαμάχης στον ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό κόσμο. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μεταμορφώθηκε από ένα οξύμωρο σχήμα και μια αντίφαση για την επενδυτική και επιχειρηματική κοινότητα σε μια ιδέα σχεδόν παγκόσμια αποδεκτή από όλα τα συστατικά μέρη της κοινωνίας, από τις κυβερνήσεις και τους οργανισμούς έως και τις μη κυβερνητικές οργανώσεις και τους καταναλωτές. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση του θέματος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και ιδιαίτερα για τους εργαζομένους μέσω της παρουσίασης των μέσων και των τρόπων που διαθέτουν οι οργανισμοί για να μετατρέψουν τον χώρο εργασίας τους σε ένα ιδανικό και επιθυμητό περιβάλλον για το προσωπικό τους.

Αρχικά, αναλύεται θεωρητικά η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνολικά και έπειτα τα πεδία εφαρμογής ειδικά για τους εργαζομένους μέσω της ανασκόπησης σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος όσον αφορά την πολιτική εταιρικής ευθύνης της Τράπεζας με έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό.

Από την παρούσα διπλωματική εργασία προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις έχουν να επιλέξουν μεταξύ πολυάριθμων πολιτικών ισότητας και ποικιλότητας, πολιτικών εργασίας-οικογένειας, πρόσθετων οφελών/παροχών, προγραμμάτων υγιεινής και ασφάλειας και προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης που βελτιώνουν το χώρο εργασίας αποφέροντας οφέλη στους εργαζομένους και στους οργανισμούς. Όσον αφορά την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος διαπιστώνεται ότι βρίσκεται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για τους εργαζομένους με ορισμένα κενά και περιθώρια βελτιώσεως.

## *Ευχαριστίες*

*Θερμές ευχάριστες οφείλονται στον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Θανόπουλο Γιάννη επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου για την υποστήριξη, καθοδήγηση και συνεργασία μας.*

*Θερμές ευχαριστίες οφείλονται στα στελέχη της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας Ευαγγέλου Νικόλαο (Διευθυντή Προσωπικού), Ζαμπέλλη Μαντώ (Προϊσταμένη Υπηρεσίας Χορηγιών) και στη Δοξιανίδου Φανή (Γραμματέα Διεύθυνσης Προσωπικού) για την πολύτιμη βοήθειά τους δίνοντας μου στοιχεία και συνεντεύξεις για την Τράπεζα.*

*Τέλος, πολλές ευχαριστίες οφείλονται και στην οικογένειά μου για τη διαρκή υποστήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	Σελ. 48
Πίνακας 2: Σύγκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης	Σελ. 96
Πίνακας 3: Χορηγήσεις Ομίλου Ε.Τ.Ε (2007)	Σελ. 115
Πίνακας 4: Καταθέσεις Ομίλου Ε.Τ.Ε (2007)	Σελ. 116
Πίνακας 5: Προσωπικό της Ε.Τ.Ε ανά γεωγραφική περιοχή (2007)	Σελ. 127
Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο του προσωπικού της Ε.Τ.Ε (2005-2007)	Σελ. 128
Πίνακας 7: Κατανομή των γυναικών εργαζόμενων της Ε.Τ.Ε (2005-2007)	Σελ. 129
Πίνακας 8: Κατανομή των Γενικών Διευθυντών της Ε.Τ.Ε (2005-2007)	Σελ. 129
Πίνακας 9: Εργαζόμενοι Α.Μ.Ε.Α. στην Ε.Τ.Ε (2005-2007)	Σελ. 129
Πίνακας 10: Εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν ευέλικτα εργασιακά ωράρια (2005-2007)	Σελ. 130
Πίνακας 11: Παροχές βρεφονηπιακής φροντίδας (2005-2007)	Σελ. 130
Πίνακας 12: Επίδομα παιδικής μέριμνας (2005-2007)	Σελ. 131
Πίνακας 13: Δείκτες εκπαίδευσης και ανάπτυξης (2005-2007)	Σελ. 138
Πίνακας 14: Στοχευμένα Σεμινάρια και Προγράμματα Πιστοποίησης	Σελ. 139

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Επιχειρηματικό γίνεσθαι	Σελ. 2
Διάγραμμα 2: Ιστορική εξέλιξη του προσωπικού της Ε.Τ.Ε (1987-2007)	Σελ. 126
Διάγραμμα 3: Κατανομή κατά φύλο του προσωπικού της Ε.Τ.Ε (2005-2007)	Σελ. 126
Διάγραμμα 4: Κατανομή ανά ηλικία του προσωπικού της Ε.Τ.Ε (2007)	Σελ. 127

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Δ.Σ	Διοικητικό Συμβούλιο
Ε.Ε	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Κ.Ε	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
Ε.Β.Ε.Α	Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών
Ε.Τ.Ε	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
Η.Β	Ηνωμένο Βασίλειο
Η.Π.Α	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
Κ.Ε	Κοινωνική Ευθύνη
Μ.Κ.Ο	Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις
Μ.Μ.Ε	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
Ο.Ο.Σ.Α	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Τ.Υ.Π.Ε.Τ	Ταμείο Υγείας Προσωπικού Εθνικής Τράπεζας
Τ.Λ	Τουρκική Λίρα
Χ.Α	Χρηματιστήριο Αθηνών

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΛΛΗΝΟ-ΑΓΓΛΙΚΩΝ ΟΡΩΝ

Γενικός Διευθυντής	CEO
Δείκτης αντικατάστασης προσωπικού	Employee turnover
Δείκτης απουσιών	Absenteeism
Εκθέσεις για τις δραστηριότητες	Activity-based reporting
Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	On-the-job training
Ελαστικό ωράριο	Flextime
Εμπορικό σήμα	Brand
Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας	Job rotation
Ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο	Intranet
Ενεργός μάθηση	Action learning
Επένδυση Κοινωνικής Ευθύνης	Socially Responsible Investment
Εργασία εκτός χώρου εργασίας/από απόσταση	Telecommuting
Εργονομία	Ergonomics
Εταιρική Κοινωνική Ανταπόκριση	Corporate Social Responsiveness
Εταιρική Κοινωνική Επίδοση	Corporate Social Performance
Εταιρική Πολιτεία	Corporate Citizenship
Ετερογένεια	Diversity
Ηλεκτρονική μάθηση	E-learning
Καθοδήγηση	Mentoring
Κατανομή εργασίας	Job sharing
Μελέτες περιπτώσεων	Case studies
Οικολογική επάρκεια	Eco-efficiency
Ομάδες ενδιαφερομένων	Stakeholders
Παιχνίδια ρόλων	Role-plays
Πολιτικές εργασίας-οικογένειας	Work-family policies
Προγύμναση	Coaching
Προγράμματα παροχής βοήθειας	Employment assistance programs
Προσομοιώσεις	Simulations
Προτυποποίηση συμπεριφοράς	Behavior modeling
Συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας	Compressed workweek
Σωρευτικές τραυματικές διαταραχές	Cumulative trauma disorders



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	I
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	II
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	III
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ</b> .....	IV
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΛΛΗΝΟ-ΑΓΓΛΙΚΩΝ ΟΡΩΝ</b> .....	V
<b>Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
<b>Κεφάλαιο 2: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ</b>	
2.1 Ο ρόλος της επιχείρησης στην κοινωνία.....	7
2.2 Ιστορική Εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	12
2.3 Εξέλιξη της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	14
2.4 Διαμάχη για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	22
2.5 Οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	27
2.6 Περιορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	29
2.7 Παράγοντες Ανάπτυξης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	31
2.8 Κίνητρα για Ανάληψη Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Δημοσίευσης Εκθέσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	33
2.9 Σχέση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Χρηματοοικονομικής Απόδοσης.....	37
2.10 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για τους Καταναλωτές.....	39
2.11 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για το Περιβάλλον.....	41
2.12 Στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	43
2.13 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ανά τον κόσμο.....	50
<b>Κεφάλαιο 3: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ</b>	
3.1 Ισότητα και Ετερογένεια των Εργαζομένων.....	64
3.1.2 Η Διεύθυνση της Εργασιακής Ετερογένειας στις Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	70
3.2 Πολιτικές Εργασίας-Οικογένειας.....	73
3.2.1 Επιλογές ευέλικτης εργασίας .....	74
3.2.2 Ειδικές Άδειες.....	77
3.2.3 Υπηρεσίες για τη Φροντίδα Εξαρτώμενων Μελών.....	78
3.3 Πρόσθετα Οφέλη/Παροχές στους Εργαζόμενους.....	78
3.3.1 Προγράμματα ασφάλειας υγείας.....	79
3.3.2 Προγράμματα ασφάλισης.....	79
3.3.3 Προγράμματα πρόσθετων υπηρεσιών.....	80
3.4 Υγιεινή και Ασφάλεια.....	81

3.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	95
----------------------------------	----

#### **Κεφάλαιο 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

4.1 Ιστορικό του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.....	110
4.2 Παρουσίαση του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.....	115
4.3 Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.....	120
4.4 Το ανθρώπινο δυναμικό της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος σε αριθμούς.....	125
4.5 Πολιτικές και Προγράμματα για τους Εργαζομένους.....	127
4.5.1 Ίσες ευκαιρίες.....	127
4.5.2 Πολιτικές Εργασίας-Οικογένειας.....	130
4.5.3 Πρόσθετα Οφέλη/Παροχές στους Εργαζομένους.....	131
4.5.4 Υγιεινή και Ασφάλεια.....	135
4.5.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων.....	137

#### **Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ....**

##### **Βιβλιογραφία**

Ελληνική (βιβλία και άρθρα).....	151
Ξενόγλωσση (βιβλία και άρθρα).....	152

## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις κατέχουν σημαντικό μέγεθος, δύναμη και πλούτο χάρις στην επέκταση των παγκόσμιων κεφαλαιαγορών, της τεχνολογίας και της πληροφορίας. Την ίδια στιγμή, υπάρχει βαθύς σκεπτικισμός για το αν ο πλούτος αυτός θα συμβάλει με οποιονδήποτε τρόπο στην άμβλυση των κοινωνικών προβλημάτων. Οι επιχειρήσεις συνιστούν ουσιαστικό μέρος του κοινωνικού ιστού ασχέτως μεγέθους, κλάδου ή γεωγραφικής τοποθεσίας και αναμένεται από αυτές να επιδεικνύουν ηθική συμπεριφορά και ηθικό μάντζμεντ και επιπροσθέτως να αναλαμβάνουν κοινωνική ευθύνη.

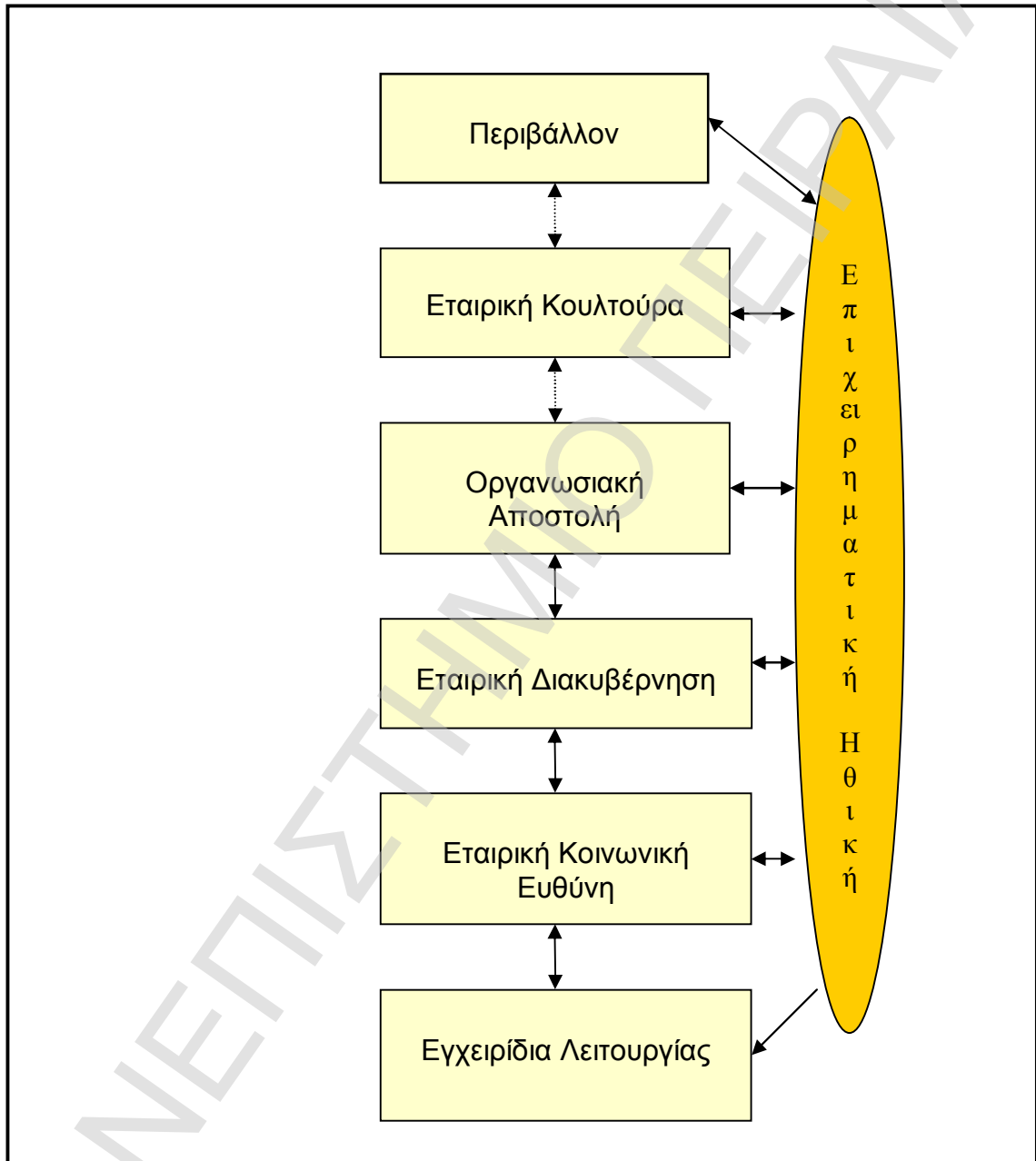
Οι πολίτες απαιτούν από τους ηγέτες των επιχειρήσεων να λειτουργούν με διαφάνεια και ηθική, και επιθυμούν οι επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται κοινωνικά υπεύθυνα ανεξάρτητα αν είναι μικρού ή μεγάλου μεγέθους, παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, εθνικές ή πολυεθνικές. Τιμωρούν τις κοινωνικά ανεύθυνες επιχειρήσεις και επιβραβεύουν τις υπεύθυνες μπόϊκοτάροντας ή αγοράζοντας αντιστοίχως τα προϊόντα/τις υπηρεσίες τους. Ειδικά στο δυτικό κόσμο, οι καταναλωτές έχουν αυξημένη πληροφόρηση και εξετάζουν όχι μόνο την ποιότητα του προϊόντος/της υπηρεσίας αλλά και τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων σε όλο το φάσμα λειτουργιών τους και κυρίως σε ανθρωπιστικό και ανθρώπινο επίπεδο.

Πριν εστιάσουμε στο θέμα της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων, θα επιδιώξουμε να εξετάσουμε τη θέση και τη σχέση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο επιχειρηματικό γίνεσθαι. Το επιχειρηματικό γίνεσθαι μπορεί να απεικονιστεί σαν μια αλυσιδωτή γραμμή (διάγραμμα 1) που περιλαμβάνει το περιβάλλον της επιχείρησης, την εταιρική κουλτούρα, την οργανωσιακή αποστολή, την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τα εγχειρίδια λειτουργίας και μεταβάλλεται διαρκώς ανάλογα με τις περιβαλλοντικές και επιχειρηματικές συνθήκες .

Ξεκινώντας από το περιβάλλον της επιχείρησης που περιλαμβάνει το φυσικό, οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, πολιτιστικό, κοινωνικό περιβάλλον οδηγούμαστε στην εταιρική κουλτούρα. Η εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που διακατέχει όλα τα μέλη της εταιρείας και μεταβιβάζεται από γενιά σε γενιά των εργαζομένων. Η εταιρική κουλτούρα προσδίδει μια αίσθηση ταυτότητας ορίζοντας ποια είναι η εταιρεία, τι κάνει και για ποιον το κάνει. (Hunger et al., 2008, σελ. 116) Από την εταιρική κουλτούρα οδηγούμαστε στην οργανωσιακή

αποστολή που είναι ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού καθώς αναφέρει τι προσφέρει η επιχείρηση στο κοινωνικό σύνολο. (Hunger et al., 2008, σελ. 12)

Διάγραμμα 1: Επιχειρηματικό γίνεσθαι



Βασισμένο σε διάγραμμα από το βιβλίο Επιχειρηματική Ηθική Θανόπουλος Γιάννης, 2009, σελ. 224

Στη συνέχεια, οδηγούμαστε στην εταιρική διακυβέρνηση που αναφέρεται στη σχέση των μετόχων, του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ) και της ανώτατης διοίκησης στον

καθορισμό της κατεύθυνσης και της επίδοσης της επιχείρησης. (Hunger et al., 2008, σελ. 36) Είναι ο τρόπος διοίκησης των εταιρειών και η φύση της υπευθυνότητας των μάνατζερς προς τους ιδιοκτήτες. Έπειτα από την εταιρική διακυβέρνηση ακολουθεί η εταιρική κοινωνική ευθύνη που περιλαμβάνει τις διάφορες δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται η επιχείρηση για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders). Τέλος, καταλήγουμε στα εγχειρίδια λειτουργίας που καθορίζουν τον τρόπο και τόπο παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, το επίπεδο κάθετης ολοκλήρωσης στην παραγωγική διαδικασία, τη χρήση φυσικών πόρων, τις σχέσεις με τους προμηθευτές και το επίπεδο χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας. (Hunger et al., 2008, σελ. 193)

Σε όλα τα παραπάνω μέρη του επιχειρηματικού γίνεσθαι επιδρά η επιχειρηματική ηθική που συνίσταται σε μελέτη των επιχειρηματικών καταστάσεων, δραστηριοτήτων και αποφάσεων υπό το πρίσμα του ηθικά σωστού και λανθασμένου. Η επιχειρηματική ηθική μπορεί να θεωρηθεί ως το αναλυτικό εργαλείο που χρησιμοποιούν τα στελέχη και άλλα άτομα προκειμένου να κατανοήσουν, να αντιληφθούν και να νομιμοποιήσουν την ηθική κατάσταση των εταιρικών πολιτικών, στρατηγικών και προγραμμάτων. (Crane et al., 2007, σελ. 52-53)

Το θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε) είναι βαρύνουσας σημασίας για τον κόσμο των επιχειρήσεων και αναπτύσσεται ταχέως λόγω της παγκοσμιοποίησης, της εκδήλωσης φαινόμενων περιβαλλοντικής καταστροφής και περιστατικών επικίνδυνων προϊόντων, και επιπλέον της επίδρασης των μη κυβερνητικών οργανώσεων (Μ.Κ.Ο). Η παγκοσμιοποίηση των αγορών επέφερε την ανάπτυξη μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων και ταυτόχρονα προβληματισμό για την ευθύνη τους, δεδομένου ότι πλέον οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν υπόκεινται σε μία δικαιοδοσία και επιπροσθέτως ορισμένες δραστηριοποιούνται σε πολιτικά ευαίσθητους τομείς (π.χ. ενέργεια, εξορύξεις και φάρμακα). Επίσης, οι επιχειρήσεις έχουν προκαλέσει κατά καιρούς καταστροφές όπως η πετρελαιοκηλίδα του Exxon Valdez και έχουν δεχθεί μηνύσεις για ελαττωματικά προϊόντα. Τέλος, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις κριτικάρουν έντονα τις επιχειρήσεις και πιέζουν για υιοθέτηση κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς.

Η Ε.Κ.Ε εφαρμόζεται, λιγότερο ή περισσότερο, από επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Τα πεδία εφαρμογής της αφορούν τον καταναλωτή, το περιβάλλον και τους εργαζόμενους. Η Ε.Κ.Ε αποτελεί ταυτόχρονα μια σημαντική ευκαιρία και απειλή για τους οργανισμούς. Απαιτεί από την ανώτατη διοίκηση να ενδιαφέρεται και να συνεργάζεται με τις διάφορες

ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) καθώς και να συνεχίζει να επιδιώκει τους παραδοσιακούς οικονομικούς στόχους.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μια βασική ομάδα ενδιαφερομένων (stakeholder) της επιχείρησης. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς εργαζομένους, οι οποίοι παράγουν υλικά αγαθά, παρέχουν υπηρεσίες, ασχολούνται με δραστηριότητες μάρκετινγκ, λειτουργούν την επιχείρηση εσωτερικά και σχεδιάζουν για το μέλλον. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι βασίζονται στον εργοδότη τους για τη διαβίωσή τους αλλά και για πολλά περισσότερα όπως ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα ή ευκαιρίες αναψυχής. Είναι μια σημαντική σχέση και για τα δυο μέρη που ρυθμίζεται με πλήθος νομικών συμβάσεων που καθορίζουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των συμβαλλόμενων μερών.

Οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό έχουν σημαντικό ποσοστό συμμετοχής στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών οπότε η ανώτατη διοίκηση οφείλει να μεριμνά ιδιαίτερα για τους ανθρώπους της. Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, βασιζόμενες σε αυτό το γεγονός, αναλαμβάνουν κοινωνική ευθύνη για το προσωπικό τους και εφαρμόζουν πολιτικές που ευνοούν τους εργαζομένους τους. Επιλέγουν προσωπικό από διαφορετικές ομάδες, εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, παρέχουν πολιτικές εργασίας-οικογένειας και πρόσθετες παροχές και τέλος εξασφαλίζουν ένα ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον.

Αντικείμενο μελέτης της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη προς τους εργαζομένους. Το συγκεκριμένο θέμα είναι ιδιαίτερης σημασίας, καθώς η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στον 21<sup>ο</sup> αιώνα είναι περισσότερο δύσκολη και πολύπλοκη με το εργασιακό περιβάλλον να μεταβάλλεται ραγδαία. Η διεύθυνση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο σύστημα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προσφέρει μείωση των προβλημάτων και εκμετάλλευση των ευκαιριών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εκδηλώνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θέμα καθώς γνωρίζουν ότι η Ε.Κ.Ε αποφέρει σημαντικά οφέλη για τις ίδιες αλλά και για τους εργαζομένους.

Το θέμα της Ε.Κ.Ε για τους εργαζομένους είναι ιδιαίτερου ενδιαφέροντος καθώς συγκεντρώνει την προσοχή όχι μόνο των μετόχων και των στελεχών των επιχειρήσεων αλλά και των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders). Εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές, τοπικές κοινωνίες, κυβερνήσεις, μέσα μαζικής ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε) και διάφορες άλλες ομάδες «ελέγχουν» και κρίνουν τις

επιχειρήσεις για τις εργασιακές πρακτικές που ακολουθούν. Είναι κοινή επιθυμία όλων να μην αποτελούν οι εργαζόμενοι αντικείμενο εκμετάλλευσης αλλά αντίθετα να ικανοποιούνται. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι σημαίνει ικανοποιημένη κοινωνία.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη προς το ανθρώπινο δυναμικό είναι ιδιαίτερης σημασίας για την κοινωνία (με την ευρεία έννοια του όρου) και για τον επιχειρηματικό κόσμο καθώς και τα δύο μέρη επιθυμούν να πληροφορούνται για τις εργασιακές πρακτικές που ωφελούν πρωταρχικά τον εργαζόμενο και σε τελική ανάλυση την ίδια την επιχείρηση. Είναι ένα σύγχρονο θέμα που αναπτύσσεται ταχέως καθώς οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις αναζητούν και εφαρμόζουν συνεχώς ολοένα και βελτιωμένες πρακτικές. Δεν αποτελεί τυχαίο γεγονός η σημαντική αύξηση δημοσιοποίησης ετήσιων εκθέσεων Ε.Κ.Ε είτε ξεχωριστά είτε ενσωματωμένες σε ετήσιες εκθέσεις απολογισμού.

Στα πρώτα κεφάλαια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα τεκμηριωθεί θεωρητικά το θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προς τους εργαζομένους. Μέσα από σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, θα αναλυθεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο και οι τομείς στους οποίους εφαρμόζεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για τους εργαζομένους στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο. Στη συνέχεια, στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο θα εξεταστεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας για το ανθρώπινο δυναμικό της. Τέλος, στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο θα διατυπωθούν τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Ελληνική Βιβλιογραφία:

Θανόπουλος Γιάννης, 2009, Επιχειρηματική Ηθική, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:

Hunger J. David and Wheelen Thomas L., 2008, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 11<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Various Authors (including Crane Andrew and Matten Dirk), 2007, The A to Z of corporate social responsibility, John Wiley & Sons Ltd., England

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ



## Κεφάλαιο 2: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

### 2.1 Ο Ρόλος της Επιχείρησης στην Κοινωνία

Στο παρελθόν, για την επιχείρηση ως κοινωνία ορίζονταν οι κοινότητες στις οποίες υλοποιούνταν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Στην εποχή μας, όμως, η έννοια της κοινωνίας έχει διευρυνθεί και περιλαμβάνει όλα τα άτομα και τις ομάδες που ενδεχομένως επηρεάζονται από τις αποφάσεις και δράσεις της επιχείρησης. (Cadbury, 2006, σελ.13)

Ο ρόλος και οι ευθύνες της επιχείρησης στην κοινωνία αποτελούν αντικείμενο μακροχρόνιας συζήτησης με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση τεσσάρων απόψεων-θεωρήσεων με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Στη μία άκρη, βρίσκονται άτομα που υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση έχει ως μοναδική οικονομική ευθύνη τη δημιουργία κέρδους, υπακούοντας στο νόμο (καθαρή άποψη δημιουργίας κέρδους/pure profit-maximizing view). Το βασικό μέλημα, σε αυτή την άποψη, είναι οι οικονομικές αξίες όπως η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα και ταυτόχρονα η αποφυγή κοινωνικής δραστηριοποίησης. Παραπλήσια άποψη είναι η περιορισμένη άποψη μεγιστοποίησης του κέρδους/constrained profit-maximizing view. Ενδιάμεσα, βρίσκονται άτομα που απλά επιθυμούν το μανάτζμεντ των ιδιωτικών επιχειρήσεων να είναι περισσότερο ευαίσθητο στην κοινωνική επίδραση που έχουν οι αποφάσεις, ιδιαίτερα εκείνων που προκαλούν ζημιά στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) (κοινωνικά ενήμερη άποψη/socially aware view and stakeholder theory). Στην άλλη άκρη, βρίσκονται εκείνοι που επιζητούν οι επιχειρήσεις να αναμιχθούν ενεργά σε πρακτικές που μπορούν να βελτιώσουν διάφορα κοινωνικά προβλήματα, ακόμα και αν αυτό στοιχίζει στους μετόχους (άποψη εξυπηρέτησης της κοινότητας/ community service view). Κύριο μέλημα αυτής της άποψης είναι η κοινωνική ευημερία σε βάρος των κερδών. (Lantos, 2001, σελ. 602)

#### § Καθαρή άποψη μεγιστοποίησης κέρδους

Ο Albert Carr (1996), στο κλασικό άρθρο του "Is business bluffing ethical?", υποστήριξε ότι μοναδικός στόχος της επιχείρησης είναι η διάθεση αγαθών με κέρδος. Οι άνθρωποι των επιχειρήσεων έχουν χαμηλότερα ηθικά πρότυπα σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της κοινωνίας εξαιτίας του ανταγωνισμού και των διαπραγματεύσεων. Σύμφωνα με τον Carr, η επιχείρηση έχει την απρόσωπη φύση ενός παιχνιδιού στο

οπιοί τα πάντα λειτουργούν με βάση τους κανόνες που νομικά έχουν θεσπιστεί από την κυβέρνηση και τους νομοθέτες. Συνεπώς, τα χαμηλότερα ηθικά πρότυπα επιτρέπουν φαινόμενα όπως εσφαλμένη δήλωση και συγκάλυψη γεγονότων σε διαπραγματεύσεις ή ψευδή ηλικία σε βιογραφικό σημείωμα δηλ. απάτες. Εκείνοι που δεν υπακούν στους κανόνες του παιχνιδιού, δε θα είναι ιδιαίτερα επιτυχημένοι στην αγορά. Τα καθήκοντα που έχει ένας εργαζόμενος προς τον εργοδότη του σαν πιστός αντιπρόσωπος καταπατούν τις ηθικές υποχρεώσεις. Κατά τον Carr, το μόνο πρότυπο κοινωνικής ευθύνης υπεράνω της οικονομικής είναι η υπακοή στο νόμο. (Lantos, ό.π, σελ. 602-603)

Οι επικριτές της άποψης του Carr ισχυρίζονται πως η παρομοίωση της επιχείρησης με παιχνίδι είναι ατυχής. Τα παιχνίδια δε συνδέονται με τη ζωή των ανθρώπων, ενώ η επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας. Επίσης, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων δεν είναι πάντοτε εθελοντικός και τέλος, υπάρχουν και άλλοι μη εθελοντικοί παίκτες-οι ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders). (Lantos, ό.π, σελ. 603)

Ο Carr υπέπεσε στο σύνθημα σφάλμα ότι το άτομο είναι σε θέση να διαχωρίζει την ηθική που επιδεικνύει στην επαγγελματική ζωή του από αυτή στην υπόλοιπη ζωή του. Η διχοτόμηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής δεν είναι εφικτή καθώς είναι μια ασχολία που μας καταναλώνει κατ' ελάχιστο οκτώ ώρες ημερησίως. Εάν αναπτύσσαμε διαφορετικές και ορισμένες φορές εκ διαμέτρου αντίθετες αξίες, προτεραιότητες και προτιμήσεις στην εργασία θα είχαμε πολλαπλές προσωπικότητες και ίσως σχιζοφρενείς. (Lantos, ό.π, σελ. 603)

### § Περιορισμένη άποψη μεγιστοποίησης του κέρδους

Ο Milton Friedman είναι ο πιο γνωστός υποστηρικτής της άποψης ότι μοναδική κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης είναι η αύξηση των κερδών της. Στο βιβλίο του "Capitalism and Freedom" (1960) και στο άρθρο του "The social responsibility of business is to increase its profits" (1966) αναφέρει: «[Σε] μια ελεύθερη οικονομία ... υπάρχει μία και μοναδική ευθύνη της επιχείρησης-να χρησιμοποιεί τους πόρους της και να εμπλέκεται σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στην αύξηση των κερδών στο χρονικό διάστημα που μένει εντός των κανόνων του παιχνιδιού, που σημαίνει ότι δεσμεύεται σε ελεύθερο και ανοιχτό ανταγωνισμό χωρίς απάτες.» δηλαδή ενεργεί υποκείμενη στους περιορισμούς του νόμου και της ηθικής. Ο Friedman, όπως και ο Carr, συνηγορούσε υπέρ των οικονομικών αξιών και κατά των κοινωνικών. Θεωρούσε ότι οι κοινωνικές αξίες βρίσκονται εκτός της εντολής των στελεχών να μεγιστοποιήσουν

την αξία των μετόχων ενεργώντας νόμιμα, ηθικά και τίμια (σε αντίθεση με τον Carr). Υποστήριζε πως η επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων είναι αρμοδιότητα της κυβέρνησης και των κρατικών υπηρεσιών και όχι της επιχείρησης. (Lantos, ό.π, σελ. 603) Ο Friedman διέβλεπε τον κίνδυνο καιροσκοπία στελέχη να καταχραστούν τα κεφάλαια των μετόχων στο όνομα της Ε.Κ.Ε για τη βελτίωση της ατομικής κοινωνικής κατάστασής τους. Επιπλέον, έκρινε ότι οι μάντζερς δε διέθεταν την απαραίτητη εμπειρία και δεξιότητες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων. (Lee, 2008, σελ. 55) Τέλος, ο Friedman συμβούλευε τα στελέχη των επιχειρήσεων να μην παρεμβάλλουν τις προσωπικές αξίες τους σε κοινωνικά ζητήματα εάν απειλείται ο πλούτος των μετόχων. Με αυτό τον τρόπο σκέψης, ένας διευθυντής εργοστασίου θα κλείσει ή θα εγκαταστήσει σε άλλη περιοχή τις εγκαταστάσεις όταν αυτός/αυτή έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την κερδοφορία των λειτουργιών με αυτή την ενέργεια, έστω και αν προκληθεί αντίδραση από την πλευρά των εργαζομένων. (Lantos, 2001, σελ. 603)

Ο Friedman αναγνώρισε νομικές και ηθικές ευθύνες για την επιχείρηση, οπότε η οικονομική Ε.Κ.Ε έχει προεκτάσεις σε σχέση με την άποψη του Carr και περιλαμβάνει διευρυμένη ποικιλία καθηκόντων προς άλλες ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders): διατήρηση ανοικτού και ελεύθερου ανταγωνισμού, υπακοή στους νόμους, αποφυγή απάτης και διεξαγωγή δίκαιου παιχνιδιού εντός των κανόνων. (Lantos, ό.π, σελ. 603-604)

Η άποψη του Friedman έχει γίνει αποδεκτή από σημαντικό αριθμό στελεχών και ακαδημαϊκών, αλλά έχει δεχτεί και έντονη κριτική. Κατ' αρχάς, τα στελέχη των επιχειρήσεων ενδέχεται να μη γνωρίζουν τι αποτελεί κοινωνικό συμφέρον αλλά οι περισσότεροι γνωρίζουν τι αποτελεί κοινωνική ζημιά. Η Ε.Κ.Ε μπορεί να συνεισφέρει ταυτόχρονα στην κοινωνία και στην επιχείρηση (αυξάνοντας τα κέρδη) και επομένως να ωφελήσει τους μετόχους. Επίσης, το κέρδος συνιστά καλό δείκτη για τη δημιουργία αξίας μόνο υπό συγκεκριμένες συνθήκες. (Dijken, 2007, σελ.150) Ο Friedman υποθέτει ότι όλοι οι μέτοχοι έχουν κοινό στόχο τη μεγιστοποίηση του πλούτου αντιμετωπίζοντας λανθασμένα τους μετόχους σαν μια ομοιογενή ομάδα. Επίσης, δεν είναι δυνατόν να απομονωθούν τα οικονομικά στοιχεία των επιχειρησιακών αποφάσεων από τις κοινωνικές συνέπειές τους επειδή οι εταιρείες αποτελούν σημαντικό κομμάτι της κοινωνίας. Τέλος, η συμβουλή για μεγιστοποίηση του κέρδους μπορεί να ερμηνευθεί λειτουργικά σε σχέση με μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται για το μέλλον πρέπει να επενδύσει αρκετά σε τομείς όπως η έρευνα, η εκπαίδευση και η εταιρική φήμη. Οι επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και στην

εικόνα της επιχείρησης αξιολογούνται κοινωνικά και εμπορικά. Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ) της επιχείρησης πρέπει να επιτύχει την κρίσιμη ισορροπία μεταξύ κερδών στο παρόν και στο μέλλον. Όσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό διάστημα για το οποίο προγραμματίζει μια εταιρεία, τόσο δυσκολότερο είναι να διατηρήσει την ισορροπία για τα κέρδη και τη διάκριση μεταξύ οικονομικών και κοινωνικών στόχων. (Cadbury, 2006, σελ. 8)

### § Κοινωνικά ενήμερη άποψη και θεωρία των ομάδων ενδιαφερομένων

Η θεώρηση του Friedman αγνοεί ότι οι επιχειρηματικές αποφάσεις για την ηθική και κοινωνική ευθύνη επηρεάζουν πολλά άτομα, ομάδες και οργανισμούς που με τη σειρά τους επιδρούν στην ευημερία της επιχείρησης. Ο Friedman υποστηρίζει ότι οι μέτοχοι είναι η πρωταρχική ομάδα ενδιαφέροντος κατά τη λήψη αποφάσεων. Σε αντίθεση, οι υποστηρικτές της κοινωνικά ενήμερης άποψης λαμβάνουν υπόψη τους τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ενδιαφέροντα άλλων ομάδων. Επίσης, επισημαίνουν πως οι αποφάσεις των επιχειρήσεων συχνά επηρεάζουν πολλές ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders). (Lantos, 2001, σελ. 604)

Η θεωρία των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders) υποστηρίζει ότι η επιχείρηση μπορεί να κατανοηθεί σαν ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ των ομάδων που μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από την επίτευξη του βασικού στόχου της εταιρείας. Επιπρόσθετα, μια επιχείρηση είναι επιτυχημένη όσο δημιουργεί αξία και ικανοποιεί ομάδες ενδιαφερομένων συνεχόμενα με το πέρασμα του χρόνου. Οι ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: σε εκείνους που είναι απαραίτητοι για τις δραστηριότητες της εταιρείας-πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές, εργαζόμενοι και τοπικές κοινότητες- και στους δευτερεύοντες που μπορούν να επηρεάσουν τους σκοπούς της εταιρείας-κυβέρνηση, μέσα μαζικής ενημέρωσης. (Freeman et al., 2007, σελ. 434)

Η θεωρία των ομάδων ενδιαφερομένων απαιτεί από τους μάνατζερς να κατανοήσουν τους δεσμούς μεταξύ του κόσμου των επιχειρήσεων και αυτού της ηθικής. Εφόσον τα στελέχη αρχίσουν να σκέφτονται την επιχείρηση σαν δημιουργία αξίας για τις ομάδες ενδιαφερομένων, είναι απλό και απαραίτητο να αρχίσουν να καταλαβαίνουν ότι η διαδικασία δημιουργίας αξίας είναι απόλυτα συνυφασμένη με την ηθική και τις αξίες. Τα θέματα ηθικής και αξιών βρίσκονται στον πυρήνα της διαχείρισης των ομάδων ενδιαφερομένων καθώς τα στελέχη πρέπει να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα: ποιες

είναι οι ομάδες ενδιαφερομένων, για ποιους και με ποιον τρόπο θα δημιουργήσουν αξία. (Freeman et al., ό.π, σελ. 435)

Αυτή η ολιστική προσέγγιση έρχεται σε αντιδιαστολή με τις παραδοσιακές απόψεις περί της επιχείρησης που δε σχετίζεται με την ηθική και με τα ηθικά ή κοινωνικά ενδιαφέροντα. Η θεωρία των ομάδων ενδιαφερομένων απορρίπτει αυτή την απλοϊκή άποψη και τοποθετεί την ηθική στο επίκεντρο του καπιταλισμού. Εάν η αξία δημιουργείται φέρνοντας κοντά και ικανοποιώντας ενδιαφέροντα των διάφορων ομάδων, τότε η δημιουργία αξίας και η ηθική είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. (Freeman et al., ό.π, σελ. 435)

Η θεωρία των ομάδων ενδιαφερομένων, επομένως, πρόσφερε ένα νέο τρόπο οργάνωσης της σκέψης σχετικά με τις ευθύνες των οργανισμών. Επισημαίνοντας ότι οι ανάγκες των μετόχων δεν μπορούν να ικανοποιηθούν χωρίς την εκπλήρωση σε κάποιο βαθμό των αναγκών των άλλων ομάδων ενδιαφερομένων, εστίασε την προσοχή σε θέματα πέρα από την άμεση μεγιστοποίηση του κέρδους. (Jamali, 2008, σελ. 217)

Οι επικριτές της θεωρίας των ομάδων ενδιαφερομένων θεωρούν ότι αποτυγχάνει σε δύο σημεία. Πρώτον, δε βοηθάει τους μάνατζερς να διακρίνουν ποιος ή ποιες ομάδες συνιστούν ή όχι ομάδες ενδιαφερομένων. Δεύτερον, δεν καθορίζει τους τρόπους με τους οποίους οι μάνατζερς υποτίθεται ότι θα πραγματοποιήσουν τα απαραίτητα αντισταθμίσιμα, ανταλλάγματα μεταξύ των ανταγωνιστικών ενδιαφερόντων των ποικίλων ομάδων ενδιαφερομένων. (Robins, 2008, σελ. 333)

### § Άποψη της εξυπηρέτησης της κοινότητας

Η Ε.Κ.Ε, στην πλέον εξελιγμένη μορφή της, απαιτεί παρέμβαση σε κοινωνικά προβλήματα όπως αυτά των ναρκωτικών, της φτώχειας, της εγκληματικότητας, του αναλφαριθμισμού, της ανεργίας κ.ά. Ενώ οι οικονομικές, νομικές και ηθικές υποχρεώσεις είναι υποχρεωτικές, η φιλανθρωπική ευθύνη είναι προαιρετική καθώς οι επιχειρήσεις δεν είναι αιτιατά υπεύθυνες για τις άσχημες συνθήκες που προσπαθούν να βελτιώσουν. Υπάρχουν, όμως, αυξανόμενες πιέσεις και προσδοκίες για φιλανθρωπική Ε.Κ.Ε καθώς έχουν παρακμάσει θεσμοί που παραδοσιακά ένωναν τους ανθρώπους όπως η οικογένεια και η θρησκεία με την πλειοψηφία των πολιτών να θεωρούν υποχρέωση των επιχειρήσεων να αναπληρώσουν το κενό. (Lantos, 2001, σελ. 605)

## 2.2 Ιστορική Εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η ιδέα της Ε.Κ.Ε εμφανίστηκε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα στο γεωγραφικό χώρο των Η.Π.Α. Εκείνη την εποχή, οι επιχειρήσεις δέχονταν επιθέσεις για το μέγεθος και τη δύναμή τους και κρίνονταν ένοχες για αντι-κοινωνικές και αντι-ανταγωνιστικές πρακτικές. Αντι-μονοπωλιακή νομοθεσία, τραπεζικές ρυθμίσεις και νόμοι για την προστασία του καταναλωτή εφαρμόστηκαν για την αποδυνάμωση των επιχειρήσεων. (Lawrence et al., 2005, σελ.48)

Οι θεολόγοι και θρησκευτικοί σκεπτικιστές της περιόδου υποστήριζαν ότι συγκεκριμένες θρησκευτικές αρχές μπορούσαν να εφαρμοστούν στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. (Lantos, 2001, σελ.598) Επιπλέον, λιγοστά οξυδερκή στελέχη των επιχειρήσεων ενθάρρυναν τις εταιρείες να αναλάβουν κοινωνική δράση παράλληλα με την οικονομική δραστηριότητα. Σαν αποτέλεσμα αυτών των πεποιθήσεων, για το διευρυμένο ρόλο της επιχείρησης στην κοινωνία, εμφανίστηκαν δύο αρχές: η αρχή της φιλανθρωπίας και η αρχή της διαχείρισης. Οι συγκεκριμένες αρχές διαμόρφωσαν την επιχειρηματική σκέψη για τη Κοινωνική Ευθύνη (Κ.Ε) κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα και αποτελούν τους θεμέλιους λίθους για τη σύγχρονη ιδέα της Ε.Κ.Ε. (Lawrence et al., 2005, σελ.48)

Η αρχή της φιλανθρωπίας γεννήθηκε στην αρχαιότητα και υποστηρίζει ότι τα πλουσιότερα μέλη της κοινωνίας θα έπρεπε να είναι ελεήμονα προς τα λιγότερο τυχερά. (Lawrence et al., ό.π, σελ.48) Η φιλανθρωπία προερχόμενη από τις επιχειρήσεις συνδέεται με συνεισφορές σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και σε εκπαιδευτικά ιδρύματα. (May et al., 2007, σελ. 248) Παραδείγματα φιλανθρωπίας αποτελούν η ανέγερση δημόσιων βιβλιοθηκών, η κατασκευή οικιών για άπορους και οι χρηματικές δωρεές. Αυτή η βοήθεια προερχόμενη από την ιδιωτική πρωτοβουλία ήταν ιδιαίτερα σημαντική στις πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Εκείνη την περίοδο, δεν υπήρχαν σύστημα κοινωνικής ασφάλισης, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη για την τρίτη ηλικία ή επίδομα για τους άνεργους. Υπήρχαν ελάχιστοι οργανισμοί ικανοί να συμβουλευθούν προβληματικές οικογένειες, να στεγάσουν θύματα οικογενειακής κακοποίησης, να βοηθήσουν άτομα εξαρτημένα από το αλκοόλ, να χειριστούν άτομα με ψυχικές ασθένειες ή αναπηρίες, ή να φροντίσουν άπορους. Όταν εύποροι βιομήχανοι βοηθούσαν συνανθρώπους τους με κάποιον από τους προαναφερθέντες τρόπους, δέχονταν κάποιο μέτρο υπευθυνότητας για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης στις τοπικές κοινωνίες τους. Επίσης, με τις πράξεις φιλανθρωπίας αντιμετώπιζαν

όσους τους κατηγορούσαν σαν σκληρούς επιχειρηματίες που ενδιαφέρονται μόνο για το κέρδος. (Lawrence et al., 2005, σελ.48) Οι ανάγκες της κοινωνίας, όμως, αυξάνονταν δραματικά με συνέπεια τα εύπορα μέλη αυτής να αδυνατούν να τις καλύψουν. Στις αρχές του 1920, η φιλανθρωπία μετακυλίστηκε από τους ιδιοκτήτες στις επιχειρήσεις τους. (Lantos, 2001, σελ.598)

Η αρχή της διαχείρισης βασίζεται στη θεώρηση των στελεχών ως διαχειριστές ή επιστάτες της περιουσίας που ενεργούν για το γενικό καλό. Μεγάλο μέρος των σύγχρονων στελεχών, αν και εργάζεται σε οργανισμούς ιδιωτικού χαρακτήρα και επιδιώκει την επίτευξη κερδών για τους μετόχους, πιστεύει ότι έχει υποχρέωση να κατανοήσουν όλοι-και περισσότερο εκείνοι που βρίσκονται σε κίνδυνο ή ανάγκη-ότι επωφελούνται από τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με αυτή την αρχή, τα στελέχη κατέχουν μια θέση δημόσιας διαφύλαξης ελέγχοντας την ανάλωση πόρων και επηρεάζουν σε πολλά σημεία το κοινωνικό σύνολο. Επομένως, επωμίζονται μια ευθύνη να χρησιμοποιήσουν τους πόρους με ορθούς τρόπους όχι μόνο για το όφελος των μετόχων, αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας. Έτσι, είναι διαχειριστές ή επιστάτες για την κοινωνία και οφείλουν να ενεργήσουν κοινωνικά υπεύθυνα κατά τη λήψη αποφάσεων. (Lawrence et al., 2005, σελ.49-50)

Πριν τη δεκαετία του 1960, η ηθική των επιχειρήσεων δεν αποτελούσε θέμα πρώτιστης σημασίας για τον επιχειρηματικό κόσμο και οι θεολόγοι ήταν αυτοί που ασχολούνταν με θέματα δίκαιων μισθών, καταπιεστικών εργασιακών πρακτικών και ηθικότητας του καπιταλισμού. Η δεκαετία του 1960 αποτέλεσε το χρονικό ορόσημο για να αρχίσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων να προβληματίζονται για θέματα ηθικής. Την εποχή εκείνη, ο κόσμος συνειδητοποίησε ότι ακόμα και αξιολύβαστες εταιρείες φέρνονταν ανήθικα και ανεύθυνα χάρις στην αρνητική δημοσιότητα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (M.M.E). Οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονταν το ανθρώπινο δυναμικό τους, παρήγαγαν επικίνδυνα προϊόντα, κατέστρεφαν το φυσικό περιβάλλον, εμπλέκονταν σε απάτες και περιστατικά διαφθοράς στο κυνήγι του χρήματος και της δύναμης. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1970, η ιδέα της Ε.Κ.Ε καταλαμβάνει σημαντική θέση στον επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό κόσμο. (Lantos, ό.π, σελ.597)

Τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 2000 εκδηλώνονται εταιρικά σκάνδαλα οικονομικού και περιβαλλοντικού χαρακτήρα (Enron, WorldCom και Parmalat) με συνέπεια να αυξηθεί σημαντικά το ενδιαφέρον για την Ε.Κ.Ε. Τα σκάνδαλα αυτά διάβρωσαν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και κατέδειξαν την αλλαγή των ανθρώπινων αξιών με την μετακίνηση αυτών προς τον μετα-υλισμό στις

προηγμένες βιομηχανικά κοινωνίες. Η προγενέστερη βιομηχανική κοινωνία εστίαζε στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ η μετα-βιομηχανική κοινωνία ασχολείται με θέματα περιβάλλοντος και πολιτισμού ακόμα και αν αυτά συγκρούονται με το στόχο της μεγιστοποίησης της οικονομικής ανάπτυξης. Τα άτομα στη μετα-βιομηχανική κοινωνία, έχοντας εξασφαλίσει σωματική και οικονομική ασφάλεια, ενδιαφέρονται για μετα-υλιστικές αξίες. Οι αξίες αυτού του τύπου δε σχετίζονται με υλικές ανάγκες αλλά με ανάγκες συναισθηματικής φύσεως, προσωπικής αναγνώρισης, αυτοεκτίμησης, αυτοέκφρασης, εμπιστοσύνης στην ομάδα, υποκειμενικής ευημερίας και ποιότητας ζωής και οδηγούν σε νέες κοινωνικές απαιτήσεις. Πλέον, μεγάλο ποσοστό των καταναλωτών, δεν αποζητάει μονάχα καλή ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών αλλά να λαμβάνονται υπόψη και ηθικά θέματα όπως κοινωνική δικαιοσύνη, ισότητα ή σεβασμός του περιβάλλοντος οδηγώντας έτσι τις επιχειρήσεις να ενσωματώνουν την Ε.Κ.Ε στις στρατηγικές τους. (Carrasco, 2007, σελ.456, 459)

### 2.3 Εξέλιξη της Έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η ιδέα της Ε.Κ.Ε κατέχει μια μακρά και ποικιλόμορφη ιστορική διαδρομή. Τα πνευματικά έργα για την Ε.Κ.Ε είναι προϊόν του εικοστού αιώνα και ιδιαίτερως των τελευταίων πενήντα ετών, με λιγοστά έργα να έχουν γραφτεί προγενέστερα, και να προέρχονται κυρίως από Αμερικανούς συγγραφείς. Στα πρώτα έργα, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρεται συχνότερα σαν Κοινωνική Ευθύνη χωρίς τον προσδιορισμό εταιρική. Ενδεχομένως, αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρεία με τη σύγχρονη μορφή της δεν είχε επικρατήσει στον τότε επιχειρηματικό κόσμο. (Carroll,1999, σελ. 268-269) Στα πρώτα έτη, οι ορισμοί της Ε.Κ.Ε ήταν συχνά γενικοί και ασαφείς και με το πέρασμα των δεκαετιών εξελίχθηκαν σε πιο ακριβείς έννοιες σχετικά με τις δραστηριότητες που περιλαμβάνουν. (Carroll, 2007, σελ. 123)

Η δεκαετία του 1950 αποκαλείται η «σύγχρονη περίοδος» των ορισμών της Ε.Κ.Ε. Το βιβλίο του Howard Bowen "Social Responsibilities of the Businessman" (1953) ξεχωρίζει κατά τη συγκεκριμένη δεκαετία. Ο H.Bowen χαρακτηρίζεται, ως ο πατέρας της Ε.Κ.Ε, από πολλούς μελετητές. Ο Bowen υποστήριζε πως οι αρκετές εκατοντάδες μεγάλες επιχειρήσεις ήταν βασικά κέντρα δύναμης και λήψης αποφάσεων και οι ενέργειές τους επηρέαζαν τις ανθρώπινες ζωές σε πολλά σημεία. Ο αρχικός ορισμός του Bowen για την κοινωνικές ευθύνες των επιχειρηματιών είναι ο εξής: «Αναφέρεται στις υποχρεώσεις των επιχειρηματιών να ακολουθήσουν εκείνες τις πολιτικές, να λάβουν εκείνες τις αποφάσεις, ή να πράξουν εκείνες τις ενέργειες που είναι επιθυμητές στο πλαίσιο των σκοπών και αξιών της κοινωνίας μας». (Carroll,1999, σελ.270) Ο



Bowen αντιλαμβάνονταν την Ε.Κ.Ε ως μέρος του ευρύτερου οράματός του για μια καλύτερη Αμερικάνικη κοινωνία στην οποία οι οικονομικοί και κοινωνικοί στόχοι αλληλοενισχύονται. (Lee, 2008, σελ. 56)

Κατά τη δεκαετία του 1960, το συγγραφικό έργο σχετικά με την Ε.Κ.Ε αυξήθηκε σημαντικά. Το μεγαλύτερο μέρος του έργου προέρχεται από ακαδημαϊκούς με σημαντικότερα ονόματα αυτά των Davis, Frederick, McGuire και Walton.

Ο Keith Davis όρισε, σε ένα άρθρο του, την Κ.Ε σαν: «αποφάσεις επιχειρηματιών και ενέργειες που λαμβάνονται, εν μέρει, πέρα από το άμεσο οικονομικό ή τεχνικό ενδιαφέρον της επιχείρησης». (Carroll,ό.π, σελ.271)

Ο William Frederick πρόσφερε σημαντικά στους πρώτους ορισμούς της Κ.Ε με το συγγραφικό έργο του. Κατά τον Frederick «Κοινωνική Ευθύνη σημαίνει ότι οι επιχειρηματίες πρέπει να επιβλέπουν τη λειτουργία ενός οικονομικού συστήματος, το οποίο εκπληρώνει τις προσδοκίες του κοινού και αυτό αντίστοιχα σημαίνει ότι τα μέσα της οικονομίας για παραγωγή πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η παραγωγή και η διανομή να αυξάνουν το συνολικό οικονομικο-κοινωνικό πλούτο.

Η Κοινωνική Ευθύνη, σε τελική ανάλυση, υπονοεί μια δημόσια στάση προς τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους της κοινωνίας και μια προθυμία να διαπιστωθεί ότι οι συγκεκριμένοι πόροι χρησιμοποιούνται για ευρείς κοινωνικούς σκοπούς και όχι απλά για περιορισμένα συμφέροντα μεμονωμένων ατόμων και επιχειρήσεων.» (Carroll,ό.π, σελ.271)

Ο Joseph W.McGuire στο βιβλίο του “Business and Society” (1963) υποστηρίζει ότι «Η ιδέα της Κ.Ε υποθέτει ότι η εταιρεία δεν έχει μονάχα οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις αλλά και ορισμένες ευθύνες προς την κοινωνία, οι οποίες εκτείνονται πέρα από αυτές τις υποχρεώσεις.» Ο ορισμός του McGuire είναι περισσότερο ακριβής σε σχέση με τους προηγούμενους καθώς εκτείνει την Κ.Ε πέρα από τις οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις. Σε αυτόν τον αρχικό ορισμό, ο McGuire δε διευκρινίζει ποιες είναι ακριβώς αυτές οι υποχρεώσεις, αργότερα τις προσδιόρισε λέγοντας ότι η επιχείρηση πρέπει να μεριμνά για την πολιτική, τον πλούτο της κοινωνίας, την εκπαίδευση, τους εργαζόμενους και ουσιαστικά για όλο το κοινωνικό σύνολο. (Carroll,ό.π, σελ.271-272)

Ο Clarence Walton, στο βιβλίο του με τίτλο “Corporate Social Responsibilities” (1967), έγραψε για την Κ.Ε: «Εν συντομία, η ιδέα της Κ.Ε αναγνωρίζει τη στενότητα των

σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας και αντιλαμβάνεται ότι τέτοιες σχέσεις πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τα στελέχη καθώς η επιχείρηση και οι ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) επιδιώκουν τους στόχους τους.» (Carroll,ό.π, σελ.272)

Τη δεκαετία του 1970, οι ορισμοί της Ε.Κ.Ε πολλαπλασιάζονται και συγκεκριμενοποιούνται. Επίσης, όροι όπως η Εταιρική Κοινωνική Ανταπόκριση (Corporate Social Responsiveness) και η Εταιρική Κοινωνική Επίδοση (Corporate Social Performance) χρησιμοποιούνται ευρέως. Τα σημαντικότερα έργα, σε αυτή την περίοδο, προέρχονται από τον Johnson, την Επιτροπή για την Οικονομική Ανάπτυξη (Committee for Economic Development), τον Davis, τον Steiner, τον Eels, τους Walton, Sethi, Preston και Post, και τέλος από τον Carroll.

Ο Harold Johnson, στο βιβλίο του “Business in Contemporary Society: Framework and Issues” (1971), παρουσιάζει πολλούς ορισμούς ή απόψεις για την Ε.Κ.Ε, τους οποίους στη συνέχεια αναλύει και κρίνει. (Carroll,ό.π, σελ.273)

Η πρώτη άποψη του Johnson έχει ως εξής: «Σε αυτή την προσέγγιση, η Κ.Ε των επιχειρήσεων είναι η επιδίωξη κοινωνικο-οικονομικών στόχων μέσω της επεξεργασίας κοινωνικών κανόνων σε προδιαγεγραμμένους επιχειρηματικούς ρόλους, ή απλούστερα η επιχείρηση δραστηριοποιείται εντός ενός κοινωνικο-οικονομικού συστήματος, το οποίο περιγράφει ιδιαίτερους τρόπους ανταπόκρισης σε συγκεκριμένες καταστάσεις, μέσω κανόνων και επιχειρηματικών ρόλων, και θέτει, με κάποιες λεπτομέρειες, προδιαγεγραμμένους τρόπους διεξαγωγής επιχειρηματικών υποθέσεων.» (Carroll,ό.π, σελ.273)

Η δεύτερη άποψη του είναι ότι: « Η Κ.Ε δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις εκτελούν κοινωνικά προγράμματα για να προσθέσουν κέρδη στον οργανισμό τους.» Κατ’ αυτή την άποψη, η Κ.Ε εκλαμβάνεται σαν μεγιστοποίηση των κερδών σε μακροχρόνιο ορίζοντα. (Carroll,ό.π, σελ.274)

Η τρίτη άποψη για την Ε.Κ.Ε αποκαλείται από τον Johnson ως «μεγιστοποίηση της χρησιμότητας» και είναι η ακόλουθη: «Η τρίτη προσέγγιση της Κ.Ε υποθέτει ότι το πρωταρχικό κίνητρο της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της χρησιμότητας, η εταιρεία επιδιώκει πολλαπλούς στόχους, παρά μόνο τη μέγιστη κερδοφορία.» (Carroll,ό.π, σελ.274)

Τέλος, ο Johnson διατυπώνει και μια τέταρτη άποψη, την οποία ονομάζει «λεξικογραφική άποψη της Κ.Ε». «Οι στόχοι της επιχείρησης, όπως και εκείνοι του

καταναλωτή, ιεραρχούνται σε σημασία και αξιολογούνται. Αυτά τα επίπεδα στόχων επηρεάζονται από μια ποικιλία παραγόντων, με σημαντικότερους την παρελθοντική εμπειρία της επιχείρησης σε αυτούς τους στόχους και την προηγούμενη επίδοση όμοιων επιχειρήσεων. Τα άτομα και οι οργανισμοί γενικά επιθυμούν να τα καταφέρνουν τόσο καλά όσο και οι άλλοι σε παρόμοιες περιπτώσεις.» Σύμφωνα με τον Johnson «η λεξικογραφική άποψη υποδηλώνει ότι επιχειρήσεις με ισχυρή κινητήρια δύναμη την κερδοφορία, μπορούν να υιοθετήσουν κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. Εφόσον εκπληρώσουν τους στόχους κερδοφορίας, ενεργούν σαν να έχουν την Κ.Ε ως σημαντικό στόχο-ακόμα και αν δεν είναι αυτή η πραγματικότητα».

Ο Johnson κατέληξε πως οι παραπάνω ορισμοί είναι συμπληρωματικοί τρόποι παρατήρησης της ίδιας πραγματικότητας, αν και ορισμένες φορές εμφανίζονται αντιφατικοί. (Carroll,ό.π, σελ.274)

Η Επιτροπή για την Οικονομική Ανάπτυξη (Committee for Economic Development) προσέφερε σημαντικά στην ιδέα της Ε.Κ.Ε με την έκδοσή της "Social Responsibilities of Business Corporations", το 1971. Ο ορισμός της Κ.Ε περιλάμβανε τρεις ομόκεντρους κύκλους:

«Ο εσωτερικός κύκλος περιλαμβάνει τις σαφείς οικονομικές ευθύνες για την επαρκή εκτέλεση της οικονομικής λειτουργίας-για προϊόντα, θέσεις εργασίας και οικονομική ανάπτυξη.

Ο ενδιάμεσος κύκλος περιέχει την ευθύνη για την εκτέλεση της οικονομικής λειτουργίας με μια ευαισθητοποίηση για τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές αξίες και προτεραιότητες: π.χ. σε σχέση με τη διατήρηση του περιβάλλοντος, την πρόσληψη και τις εργασιακές σχέσεις και πιο αυστηρές προσδοκίες των πελατών για πληροφόρηση, δίκαιη μεταχείριση και προστασία από τραυματισμούς.

Ο εξωτερικός κύκλος διαγράφει πρόσφατα αναδυόμενες και ακόμα άμορφες ευθύνες, τις οποίες οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλάβουν για να εμπλακούν ευρέως στην ενεργή βελτίωση του κοινωνικού περιβάλλοντος (όπως φτώχεια και καταστροφή των αστικών περιοχών).» (Carroll,ό.π, σελ.275)

Ο προαναφερόμενος ορισμός δημιουργήθηκε από τη συνεργασία ανθρώπων των επιχειρήσεων και ακαδημαϊκών, οπότε αντανακλά μια σημαντική πρακτική άποψη για το μεταβαλλόμενο κοινωνικό συμβόλαιο μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας και για τις εμφανιζόμενες κοινωνικές ευθύνες των επιχειρήσεων. (Carroll,ό.π, σελ.275)

Ο Keith Davis, το 1973 σε ένα από τα σημαντικότερα άρθρα του, εξέτασε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από την ανάληψη Ε.Κ.Ε. Στην εισαγωγή του

άρθρου, παρέθεσε τις αντικρουόμενες απόψεις δύο γνωστών οικονομολόγων-του Milton Friedman και του Paul Samuelson-για το θέμα της Ε.Κ.Ε. Εκτός αυτής της διαμάχης, ο Davis έγραψε για την Ε.Κ.Ε:

«Για τους σκοπούς αυτής της συζήτησης [η Ε.Κ.Ε] αναφέρεται στην ενασχόληση της εταιρείας με θέματα που υπερβαίνουν τις περιορισμένες οικονομικές, τεχνικές και νομικές απαιτήσεις.

Είναι ευθύνη της επιχείρησης να αξιολογεί, κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τα αποτελέσματα που έχουν οι αποφάσεις της για το εξωτερικό κοινωνικό σύστημα κατά τέτοιο τρόπο που θα εκπληρώσει τα κοινωνικά οφέλη σε συνδυασμό με τα οικονομικά κέρδη, τα οποία η εταιρεία αναζητάει.

Αυτό σημαίνει πως η Κ.Ε αρχίζει εκεί όπου τελειώνει ο νόμος. Μια εταιρεία δεν αποκαλείται κοινωνικά υπεύθυνη, εάν απλώς συμμορφώνεται με τις ελάχιστες απαιτήσεις του νόμου, επειδή ένας οποιοσδήποτε καλός πολίτης έτσι θα έπραττε.» (Carroll, ό.π, σελ. 277)

Ο Davis βασιζόταν στην υπόθεση ότι εάν η περιβάλλουσα κοινωνία παρακμάσει, οι επιχειρήσεις θα χάσουν την κρίσιμη υποστηρικτική δομή και πελατειακή βάση τους. Επομένως, η κοινωνική ευημερία εντάσσεται στα μακροπρόθεσμα ενδιαφέροντα των οργανισμών. (Lee, 2008, σελ. 59)

Οι Richard Eells και Clarence Walton εξέτασαν τη σημασία και την εξέλιξη της Ε.Κ.Ε, από μια ευρύτερη οπτική, στο βιβλίο τους “Conceptual Foundations of Business” (1974). «Η Ε.Κ.Ε, στην ευρύτερη έννοια της, αντιπροσωπεύει ένα ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τους στόχους της κοινωνίας, που εκτείνονται πέρα από οικονομικούς μόνο.» (Carroll, 1999, σελ. 279)

Ο S. Prakash Sethi αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους συγγραφείς της δεκαετίας του 1970, ο οποίος διέκρινε την Εταιρική Κοινωνική Επίδοση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Ο Sethi αναλύει, σε ένα κλασσικό άρθρο του (1975), «τις διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης» και στη συνέχεια διακρίνει την εταιρική συμπεριφορά, η οποία μπορεί να αποκαλείται «κοινωνική υποχρέωση», «κοινωνική ευθύνη» και «κοινωνική ανταπόκριση». Σύμφωνα με τον Sethi, η Κ.Ε είναι συμπεριφορά των επιχειρήσεων «σε ανταπόκριση των δυνάμεων της αγοράς ή των περιορισμών του νόμου». Τα κριτήρια είναι αποκλειστικά οικονομικά και νομικά. «Οπότε η Κ.Ε σημαίνει η κοινωνική συμπεριφορά να ανέρχεται σε ένα επίπεδο που είναι σύμφωνο με ισχυρούς κοινωνικούς κανόνες, αξίες και προσδοκίες επίδοσης.

Ο Sethi δήλωσε ότι η κοινωνική υποχρέωση είναι καταδικαστική εκ φύσεως, ενώ η Κ.Ε είναι καθοδηγητική. Η κοινωνική ανταπόκριση είναι η προσαρμογή της συμπεριφοράς της επιχείρησης στις κοινωνικές αλλαγές και είναι προληπτική. (Carroll, ό.π, σελ. 279)

Οι Lee Preston και James Post στο βιβλίο τους "Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility" (1975) προσπάθησαν να επικεντρωθούν στην ιδέα της δημόσιας ευθύνης και ταυτόχρονα να απομακρυνθούν από αυτή της Ε.Κ.Ε: «Αντιμετωπίζοντας πολλές και όχι πάντα συνεπείς χρήσεις, περιορίζουμε την χρήση του όρου Κ.Ε να αναφέρεται μονάχα σε μια ασαφή και γενικευμένη έννοια του κοινωνικού ενδιαφέροντος που εμφανίζεται να εμπεριέχει μια ευρεία ποικιλία ad hoc διοικητικών πολιτικών και πρακτικών. Οι περισσότερες από αυτές τις στάσεις και δραστηριότητες πηγάζουν από καλές προθέσεις, ενώ ελάχιστες από αυτές είναι βλαβερές. Στερούνται, όμως, οποιαδήποτε συναφή σχέση με τις εσωτερικές δραστηριότητες της επιχειρηματικής μονάδας ή ένα θεμελιώδη δεσμό με το εξωτερικό περιβάλλον. (Carroll, ό.π, σελ. 280)

Οι Preston και Post δήλωσαν ότι προτιμούν τον όρο «δημόσια ευθύνη» που καθορίζει τις λειτουργίες του οργανωτικού μάντζεμντ εντός του συγκεκριμένου περιεχομένου της δημόσιας ζωής. Η «δημόσια ευθύνη» ορίζει ότι «η έκταση της διοικητικής ευθύνης δεν είναι απεριόριστη, όπως μπορεί να υπονοεί η δημοφιλής αντίληψη για την κοινωνική ευθύνη, αλλά αναφέρεται ειδικά σε όρους πρωταρχικών και δευτερευόντων περιοχών ανάμιξης. Προτιμούσαν τον επιθετικό προσδιορισμό δημόσια από κοινωνική «για να τονίσουν τη σημασία της διαδικασίας για τη δημόσια πολιτική, παρά τις ατομικές απόψεις και συνειδήσεις ως πηγή στόχων και κριτηρίων αξιολόγησης.» Ο όρος δημόσια ευθύνη δεν επικράτησε της κοινωνικής ευθύνης στη βιβλιογραφία και σπάνια αναφέρεται να έχει απεριόριστη έκταση. (Carroll, ό.π, σελ. 280)

Ο Carroll (1979) πρότεινε έναν από τους πιο διαδομένους ορισμούς της Ε.Κ.Ε, ο οποίος αποτελείται από τέσσερα μέρη: «Η Κ.Ε της επιχείρησης περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και προαιρετικές προσδοκίες που η κοινωνία έχει για τους οργανισμούς σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.» (Carroll, ό.π, σελ. 283)

Οι οικονομικές ευθύνες αφορούν την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών και την πώληση αυτών με κέρδος. Ο Novak, αρκετά χρόνια αργότερα (1996), καθόρισε πληρέστερα επτά οικονομικές ευθύνες. Οι επιχειρήσεις καλούνται:

1. να ικανοποιούν τους καταναλωτές με αγαθά και υπηρεσίες πραγματικής αξίας,
2. να επιτυγχάνουν μια δίκαιη απόδοση για τους επενδυτές,

3. να δημιουργούν νέο πλούτο, που μπορεί να καταλήγει σε μη-κερδοσκοπικά ιδρύματα που κατέχουν μετοχές σε εισηγμένες εταιρείες και να βοηθούν στην καταπολέμηση της φτώχειας μέσω της αύξησης των μισθών,
4. να δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας,
5. να νικούν το φθόνο δημιουργώντας ανοδική κινητικότητα και δίνοντας στους ανθρώπους την αίσθηση ότι οι οικονομικές συνθήκες μπορούν να βελτιωθούν,
6. να προάγουν την καινοτομία και
7. να διαφοροποιούν τα ενδιαφέροντα των πολιτών ώστε να εμποδίσουν την τυραννία της πλειοψηφίας. (Lantos, 2001, σελ. 596-597)

Η επιχείρηση, απ' αυτή την οπτική γωνία, αποτελεί τη βασική οικονομική μονάδα του κοινωνικού ιστού και όλοι οι άλλοι ρόλοι της βασίζονται σε αυτή τη θεμελιώδη υπόθεση.

Οι νομικές ευθύνες αφορούν τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τους «βασικούς κανόνες του παιχνιδιού». Η κοινωνία αναμένει από την επιχείρηση να υλοποιήσει την οικονομική αποστολή της εντός του πλαισίου των νομικών απαιτήσεων που τίθενται από το κοινωνικοοικονομικό σύστημα. (Jamali, 2008, σελ. 214) Οι νόμοι που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων εφαρμόζονται επειδή η κοινωνία δεν εμπιστεύεται πάντοτε τις επιχειρήσεις ως προς την ορθότητα των πράξεών τους. Οι νόμοι, όμως, παρουσιάζουν ορισμένα ελαττώματα: είναι περιορισμένου εύρους κάλυψης, καθορίζουν τι δεν πρέπει να γίνει και όχι τι θα έπρεπε να γίνει και ενδέχεται να ακολουθούνται μη-εθελοντικά υπό το φόβο της τιμωρίας. (Lantos, 2001, σελ. 597)

Οι ηθικές ευθύνες αντιπροσωπεύουν τις συμπεριφορές και τους ηθικούς κανόνες που αναμένεται να ακολουθήσει η επιχείρηση και υπερβαίνουν τους περιορισμούς των νομικών ευθυνών. Περιλαμβάνουν η επιχείρηση να είναι ηθική, να πράττει το ορθό και το δίκαιο, να σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα, να αποφεύγει την πρόκληση κοινωνικής ζημιάς καθώς και να εμποδίζει τη ζημιά που προέρχεται από τρίτους. Είναι αποφάσεις, πολιτικές ή πρακτικές που είτε αναμένονται (θετικά καθήκοντα) είτε απαγορεύονται (αρνητικά καθήκοντα) από τα μέλη της κοινωνίας. Τέλος, πηγάζουν από θρησκευτικά πιστεύω, ηθικές παραδόσεις, ανθρωπιστικές αρχές και δεσμεύσεις για τα ανθρώπινα δικαιώματα. (Carroll, 1999, σελ. 283) Ένα πρόβλημα των ηθικών ευθυνών είναι ο ασαφής ορισμός τους και η συνεπακόλουθη δυσκολία των επιχειρήσεων να τις αντιμετωπίσουν με συγκεκριμένο τρόπο. (Jamali, 2008, σελ. 215)

Οι προαιρετικές ευθύνες αφορούν εθελοντικούς ρόλους που η επιχείρηση αναλαμβάνει και εξαρτώνται από την κρίση και τις επιλογές των στελεχών. Οι ευθύνες αυτού του τύπου πηγάζουν από τη θεώρηση ότι επιχείρηση και κοινωνία συμπλέκονται με έναν

οργανικό τρόπο. Οι εθελοντικές δραστηριότητες δεν απαιτούνται από τη νομοθεσία, αλλά πηγάζουν από την επιθυμία των επιχειρήσεων να αναλάβουν κοινωνικούς ρόλους και έχουν στρατηγική σημασία. (Carroll, 1999, σελ. 284) Οι προαιρετικές ευθύνες προκαλούν τις περισσότερες διαφωνίες σε σύγκριση με τις προαναφερθείσες οικονομικές, νομικές και ηθικές ευθύνες καθώς τα όριά τους είναι εκτεταμένα και οι συνέπειές τους συγκρούονται με τον προσανατολισμό των επιχειρήσεων για παραγωγή κέρδους. (Jamali, 2008, σελ. 214)

Τη δεκαετία του 1980, οι νέοι ορισμοί της Ε.Κ.Ε είναι λιγότεροι ενώ είναι περισσότερες οι προσπάθειες για μέτρηση και έρευνα της Ε.Κ.Ε και εμφανίζονται εναλλακτικά θεματικά πλαίσια. Οι Jones, Drucker και Epstein προσέφεραν ορισμούς της Ε.Κ.Ε σε αυτή τη χρονική περίοδο.

Ο Thomas M. Jones (1980) όρισε την Ε.Κ.Ε ως εξής: «Ε.Κ.Ε είναι η ιδέα πως οι εταιρείες έχουν μια υποχρέωση προς τις ομάδες της κοινωνίας διαφορετική από αυτή προς τους μετόχους και υπεράνω αυτών που καθορίζονται από το νόμο και τη συλλογική σύμβαση εργασίας». Δύο σημεία αυτού του ορισμού είναι σημαντικά. Πρώτον, η συγκεκριμένη υποχρέωση πρέπει να υιοθετείται εθελοντικά. Δε θεωρείται εθελοντική η συμπεριφορά που επηρεάζεται από τις καταναγκαστικές δυνάμεις του νόμου ή της συλλογικής σύμβασης εργασίας. Δεύτερον, η υποχρέωση είναι ευρεία, εκτεινόμενη πέρα από το παραδοσιακό καθήκον προς τους μετόχους σε άλλες ομάδες όπως σε πελάτες, εργαζόμενους, προμηθευτές και γειτονικές κοινότητες. (Carroll, 1999, σελ. 284)

Ο Peter Drucker (1984), από μια νέα οπτική, επισήμανε ότι η υπευθυνότητα της επιχείρησης δεν αναιρεί την κερδοφορία και ότι η επιχείρηση πρέπει να μετατρέπει τις κοινωνικές ευθύνες της σε επιχειρηματικές ευκαιρίες. «Αλλά η ορθή Κ.Ε της επιχείρησης είναι να δαμάζει το δράκο που σημαίνει να μετατρέπει ένα κοινωνικό πρόβλημα σε οικονομική ευκαιρία και οικονομικό όφελος, σε παραγωγική δυναμικότητα, σε ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, σε καλά αμειβόμενες θέσεις εργασίας και σε ευημερία.» (Carroll, ό.π, σελ. 286)

Ο Edwin M. Epstein (1987) διατύπωσε έναν ορισμό της Ε.Κ.Ε προσπαθώντας να συνδέσει την Κ.Ε, την κοινωνική ανταπόκριση και την επιχειρηματική ηθική. «Η Ε.Κ.Ε σχετίζεται πρωταρχικά με την επίτευξη αποτελεσμάτων από οργανωτικές αποφάσεις που αφορούν συγκεκριμένα θέματα ή προβλήματα, τα οποία έχουν θετική παρά αρνητική επίδραση στις ομάδες ενδιαφερομένων. Η κανονιστική ορθότητα των

προϊόντων της εταιρικής δράσης ήταν πάντα το κύριο σημείο της Ε.Κ.Ε » (Carroll, ό.π, σελ. 288)

Κατά τη δεκαετία του 1990, η ιδέα της Ε.Κ.Ε μεταπήδησε σε εναλλακτικά θέματα όπως στη θεωρία των ομάδων ενδιαφερόμενων (stakeholders), στη θεωρία της επιχειρηματικής ηθικής, στην Εταιρική Κοινωνική Επίδοση, στην Εταιρική Πολιτεία (Corporate Citizenship). Παρατηρείται πως οι συγγραφείς δεν απορρίπτουν την ιδέα της Ε.Κ.Ε, απλά δεν προσφέρουν νέους ορισμούς σε αυτή την περίοδο. Στη διάρκεια της συγκεκριμένης δεκαετίας, συνεχίζεται η προγενέστερη τάση να λειτουργηθεί η ιδέα της Ε.Κ.Ε και να σχηματιστούν άλλες ιδέες που είναι συνεπείς με την Ε.Κ.Ε αλλά έχουν εναλλακτικά θέματα σαν κεντρικό κομμάτι τους. Είναι σημαντικό πως τα νέα θέματα βασίζονται και είναι συνεπή με τους ορισμούς της Ε.Κ.Ε και επιπλέον, η γλώσσα της Ε.Κ.Ε παραμένει σε ενεργή χρήση στις ημέρες μας. (Carroll, ό.π, σελ. 290)

Η αβεβαιότητα ορισμού της Ε.Κ.Ε στον ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό κόσμο έχει δημιουργήσει αρκετά προβλήματα. Επικρατεί αφθονία ορισμών με μέρος αυτών να κλίνει προς συγκεκριμένα ενδιαφέροντα με αποτέλεσμα να εμποδίζεται η ανάπτυξη και η εφαρμογή της ιδέας. (Dahlsrud, 2008, σελ. 1) Η ποικιλία των ορισμών της Ε.Κ.Ε από τους διάφορους μελετητές οδηγεί σε σύγχυση για τον τρόπο λειτουργίας και μέτρησης αυτής. Επίσης, δε συνεισφέρει στην εύρεση ασφαλών εμπειρικών συμπερασμάτων για αποδοχή ή απόρριψη του υποτιθέμενου συνδέσμου μεταξύ Ε.Κ.Ε και εταιρικής χρηματοοικονομικής απόδοσης. (Gofrey et al, 2007, σελ. 87)

#### 2.4 Διαμάχη για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Σημαντικός αριθμός ανώτερων διοικητικών στελεχών και μελών των διοικητικών συμβουλίων θεωρεί την Ε.Κ.Ε σημαντικό ζήτημα και υποστηρίζει την ανάληψη κοινωνικής ευθύνης από τις επιχειρήσεις. Επίσης, πολλές κοινωνικές ομάδες που ασχολούνται με ζητήματα σχετικά με το περιβάλλον, τους εργαζομένους και τους καταναλωτές δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην Ε.Κ.Ε. Αρκετά κυβερνητικά στελέχη συνηγορούν υπέρ της συμμόρφωσης των επιχειρήσεων με νόμους και κανονισμούς που προστατεύουν τους πολίτες από καταχρηστικές επιχειρηματικές πρακτικές. (Lawrence et al., 2005, σελ. 50). Συγκεκριμένα τα επιχειρήματα υπέρ της Ε.Κ.Ε είναι τα ακόλουθα:



- Εξισορροπείται η δύναμη με την υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις κατέχουν σημαντική δύναμη και επιρροή που πρέπει να συνοδεύονται από ευθύνη. Επιχειρήσεις που έχουν αναλάβει κοινωνική ευθύνη, γνωρίζουν πως αν χρησιμοποιήσουν λανθασμένα τη δύναμη που διατηρούν ενδέχεται να τη χάσουν. (Lawrence et al., ό.π, σελ. 50)

- Αποθαρρύνεται ο κυβερνητικός παρεμβατισμός.

Οι εθελοντικές ενέργειες κοινωνικού χαρακτήρα μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των ολοένα αυξανόμενων κυβερνητικών ρυθμίσεων. Η ελευθερία είναι ένα επιθυμητό δημόσιο αγαθό και ορισμένες ρυθμίσεις ενδέχεται να μειώσουν την ελευθερία επιχειρήσεων και κοινωνίας. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, ο κυβερνητικός παρεμβατισμός συνήθως προσθέτει οικονομικά κόστη και μειώνει την ευελιξία στη λήψη αποφάσεων. Οι επιχειρήσεις αποζητούν ελευθερία στη λήψη αποφάσεων ώστε να έχουν κίνητρα για την κάλυψη των αναγκών της αγοράς και της κοινωνίας.

Αυτή η άποψη είναι συνεπής με την πολιτική φιλοσοφία, η οποία υποστηρίζει ότι σε μια δημοκρατική κοινωνία η δύναμη πρέπει να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αποκεντροποιημένη. Η πολιτική φιλοσοφία προσθέτει ότι η κυβέρνηση είναι ήδη ένας μαζικός θεσμός του οποίου η κεντροποιημένη δύναμη και γραφειοκρατία απειλούν την ισορροπία δύναμης στην κοινωνία. Επομένως, εάν οι επιχειρήσεις με την κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά τους έχουν τη δυνατότητα να αποθαρρύνουν νέους κυβερνητικούς περιορισμούς εκπληρώνουν ένα δημόσιο καλό. (Lawrence et al., ό.π, σελ. 51)

- Αυξάνονται τα μακροχρόνια κέρδη για την επιχείρηση.

Ορισμένες φορές, οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες κοινωνικού χαρακτήρα που επιφέρουν μακροχρόνια κέρδη, αν και στο παρόν εμφανίζονται δαπανηρές. (Lawrence et al., ό.π, σελ. 51)

- Βελτιώνονται η αξία και η φήμη της επιχείρησης.

Η φήμη της επιχείρησης συχνά θεωρείται απαραίτητη στην καθιέρωση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και ομάδων ενδιαφερόμενων. (Lawrence et al., ό.π, σελ. 51) Η εταιρική φήμη είναι μια δυναμική, πολυδιάστατη έννοια που βασίζεται στην παρελθοντική συμπεριφορά και προβάλλει τις μελλοντικές προσδοκίες. (Ivey, 2007, σελ. 390) Αναφέρεται στα επιθυμητά ή ανεπιθύμητα

ποιοτικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με έναν οργανισμό και τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τις σχέσεις με τις ομάδες ενδιαφερόμενων (stakeholders). (Lawrence et al., 2005, σελ. 52) Μια καλή εταιρική φήμη βοηθάει τις επιχειρήσεις να:

- **Ä** Προσελκύσουν και προσλάβουν κορυφαία στελέχη.-Ικανοί εργαζόμενοι επιθυμούν να απασχοληθούν σε μια επιχείρηση με κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά προς τους καταναλωτές, το ανθρώπινο δυναμικό και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. (Lawrence et al., ό.π., σελ. 52)
- **Ä** Διευκολύνουν ισχυρές συμμαχίες.-Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες συνάπτουν ευκολότερα δυνατές συμμαχίες με προμηθευτές ή πελάτες. (Ivey, 2007, σελ. 392)
- **Ä** Αυξήσουν τις πωλήσεις.-Οι καταναλωτές αρέσκονται να αγοράζουν τα προϊόντα μιας «καλής επιχείρησης» που ενδιαφέρεται για την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία των πελατών της. (Lawrence et al., 2005, σελ. 52)
- **Ä** Ανταπεξέλθουν σε κρίσεις.-Όταν κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις βρεθούν σε μία δύσκολη στιγμή, έχουν την συμπαράσταση και τη βοήθεια των ομάδων ενδιαφερόμενων που τις βοηθούν να ξεπεράσουν τα όποια προβλήματά τους. (Ivey, 2007, σελ. 392)

- Διορθώνονται κοινωνικά προβλήματα που έχει προκαλέσει η επιχείρηση. Πολλοί θεωρούν πως η επιχείρηση οφείλει να αποζημιώσει την κοινωνία για τη βλάβη, τη ζημιά που έχει προξενήσει κατά καιρούς. Μια επιχείρηση που έχει μολύνει το φυσικό περιβάλλον, έχει ευθύνη να εφαρμόσει συστήματα καθαρισμού. Μια επιχείρηση που έχει διαθέσει στην αγορά ελαττωματικά προϊόντα που έβλαψαν τους καταναλωτές, έχει ευθύνη αποζημίωσης. Εάν μια επιχείρηση δεν αναγνωρίζει την υπαιτιότητά της, τότε είναι αρμοδιότητα της δικαιοσύνης να παρέμβει για να προασπίσει τα κοινωνικά συμφέροντα. (Lawrence et al., 2005, σελ. 53)

Από την άλλη πλευρά, αρκετά στελέχη των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό την Ε.Κ.Ε καθώς θεωρούν ότι μοναδικός στόχος της επιχείρησης είναι η κερδοφορία και ότι τα κοινωνικά ζητήματα αφορούν άλλες ομάδες. Ορισμένοι οικονομολόγοι φοβούνται ότι η ενασχόληση με κοινωνικά θέματα θα μειώσει την οικονομική αποτελεσματικότητα, στερώντας από την κοινωνία σημαντικά αγαθά και υπηρεσίες. Κάποια άτομα αμφισβητούν τις κοινωνικές βελτιώσεις από την πλευρά των επιχειρήσεων και προτιμούν την κυβερνητική δράση. Οι επικριτές της Ε.Κ.Ε την θεωρούν απλώς έξυπνες δημόσιες σχέσεις που υποκρύπτουν την αληθινή πρόθεση

των επιχειρήσεων για μέγιστη δυνατή κερδοφορία. (Lawrence et al., ό.π, σελ. 53)  
Ειδικότερα τα επιχειρήματα κατά της Ε.Κ.Ε είναι τα εξής:

- Μειώνονται η οικονομική αποτελεσματικότητα και κερδοφορία.

Όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί μέρος των πόρων της για κοινωνικούς σκοπούς, θέτει σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητά της. Βασική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η παραγωγή αγαθών και η παροχή υπηρεσιών και η πώληση αυτών με κέρδος. Όταν εκπληρώνονται οι παραπάνω οικονομικές δραστηριότητες, επιβιώνουν οι πιο αποτελεσματικές επιχειρήσεις. Ακόμα και αν οι δραστηριότητες κοινωνικής ευθύνης έχουν καλές προθέσεις, μειώνουν την οικονομική αποτελεσματικότητα και στερούν από την κοινωνία υψηλότερα επίπεδα οικονομικής παραγωγής που είναι απαραίτητα για τη διατήρηση του επιπέδου διαβίωσης. (Lawrence et al., ό.π., σελ. 53)

- Επιβάλλονται άνισα κόστη μεταξύ των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Η περισσότερο υπεύθυνη επιχείρηση επιβαρύνεται με αυξημένα κόστη σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές που δεν υίοθετούν κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. Τα κόστη των δεύτερων είναι χαμηλότερα και συνεπώς τα κέρδη υψηλότερα. Με αυτό τον τρόπο, η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση διατρέχει κίνδυνο να τεθεί εκτός αγοράς, ιδιαίτερα σε έναν έντονα ανταγωνιστικό κλάδο. (Lawrence et al., ό.π, σελ. 53-54)

Το πρόβλημα οξύνεται σε διεθνές επίπεδο, όπου οι νόμοι και οι κανονισμοί διαφέρουν μεταξύ των κρατών. Εάν ένα κράτος απαιτεί υψηλότερα και ακριβότερα πρότυπα για τον έλεγχο της μόλυνσης ή αυστηρότερους κανόνες για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας αυτό σημαίνει υψηλότερα κόστη για τις επιχειρήσεις. Ανταγωνιστές σε τρίτες χώρες που είναι λιγότερο κοινωνικά υπεύθυνοι, στην πραγματικότητα ανταμείβονται καθώς είναι σε θέση να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. (Lawrence et al., ό.π, σελ. 54)

- Επιβάλλονται κρυμμένα κόστη που μετακυλούνται στις ομάδες ενδιαφερομένων.

Η κοινωνία είναι αυτή που πληρώνει τα κόστη των κοινωνικών δραστηριοτήτων καθώς η επιχείρηση δεν τα καλύπτει εξ' ολοκλήρου. Επικρατεί η ψευδαίσθηση πως τα κοινωνικά οφέλη δεν έχουν κόστος, στην πραγματικότητα όμως οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις θα προσπαθήσουν να αναπληρώσουν τις σχετικές

δαπάνες. Ενδέχεται οι μέτοχοι να λάβουν μειωμένα μερίσματα, οι εργαζόμενοι να πληρωθούν λιγότερα ή οι καταναλωτές να πληρώσουν αυξημένες τιμές. Εάν οι πολίτες γνώριζαν ότι τελικά πληρώνουν αυτά τα κόστη και το πραγματικό ύψος τους, τότε ίσως να μην επέμεναν ιδιαίτερα να ενεργούν οι επιχειρήσεις κοινωνικά υπεύθυνα. Επίσης, οι κυβερνητικές ρυθμίσεις που πιέζουν για κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά αυξάνουν τα κόστη των εταιρειών και κατ' επέκταση αυξάνονται οι τιμές και η εθνική φορολογία και μειώνεται η παραγωγικότητα. (Lawrence et al., ό.π, σελ. 54)

- Απαιτούνται κοινωνικές ικανότητες που μπορεί να στερείται η επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στις επιχειρήσεις δεν έχει εκπαιδευτεί για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων. Τα στελέχη έχουν γνώσεις για θέματα της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων αλλά γνωρίζουν ελάχιστα για την παγκόσμια φτώχεια ή τη μόλυνση του φυσικού περιβάλλοντος. Όταν άνθρωποι των επιχειρήσεων αναλαμβάνουν να επιλύσουν προβλήματα κοινωνικής φύσης, ενδέχεται να οδηγηθούν σε δαπανηρές και αναποτελεσματικές προτάσεις. Ορισμένοι αναλυτές υποστηρίζουν ότι μέθοδοι που απέδωσαν στις επιχειρηματικές λειτουργίες μπορούν κάλλιστα να εφαρμοστούν σε πολύπλοκα κοινωνικά ζητήματα. Όμως, οι κοινωνιολόγοι διαφωνούν με αυτή την άποψη και υποστηρίζουν ότι απαιτούνται διαφορετικές προσεγγίσεις στον κοινωνικό τομέα. Μια σχετική αντίληψη είναι ότι οι δημόσιοι αξιωματούχοι έχουν καθήκον και αρμοδιότητα να επιλύουν κοινωνικά προβλήματα. Τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν είναι εκλεγμένα από τους πολίτες και επομένως δεν έχουν λαϊκή εντολή να ασχολούνται με κοινωνικά ζητήματα. Εν κατακλείδι, τα στελέχη δεν έχουν ούτε την απαιτούμενη εμπειρία ούτε την λαϊκή υποστήριξη να διευθετούν σημαντικά θέματα της δημόσιας πολιτικής. (Lawrence et al., ό.π, σελ. 54)

- Ανατίθεται η ευθύνη στην επιχείρηση παρά στα άτομα. Οι επικριτές της Ε.Κ.Ε θεωρούν την όλη ιδέα παραπλανητική για τους εξής λόγους. Μονάχα τα άτομα είναι υπεύθυνα για τις πράξεις τους. Οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις και όχι οι οργανισμοί. Μια ολόκληρη εταιρεία δεν μπορεί να καθίσταται υπόλογη για πράξεις, παρά μόνο τα άτομα που εμπλέκονται στη σχεδίαση και εφαρμογή της πολιτικής. Επομένως, είναι λάθος να συζητάμε για κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων αφού πρόκειται για κοινωνική ευθύνη των εμπλεκόμενων στελεχών. Τα στελέχη σαν μεμονωμένα άτομα μπορούν να διαθέτουν τα χρήματά τους για κοινωνικούς σκοπούς αλλά είναι λανθασμένο να χρησιμοποιούν τα κεφάλαια της επιχείρησης. (Lawrence et al., ό.π, σελ. 54-55)

## 2.5 Οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση αποκομίζει πολλά και διαφορετικής φύσης οφέλη:

- Βελτίωση της εταιρικής φήμης και εικόνας-Οι καταναλωτές είναι δύσπιστοι απέναντι στις επιχειρήσεις, οπότε η βελτίωση της εταιρικής φήμης είναι πολύτιμη. (Overview, 2005, σελ. 27)
- Ικανοποίηση και αφοσίωση των εργαζομένων-Όταν οι αξίες του οργανισμού ταυτίζονται με τις ατομικές αξίες των εργαζομένων, οδηγούμαστε σε μείωση του δείκτη απουσιών<sup>1</sup> και του δείκτη αντικατάστασης προσωπικού<sup>2</sup>. (Sharma et al., 2005, σελ. 38)
- Αύξηση της ικανότητας προσέλκυσης ταλαντούχων υπαλλήλων-Τα κορυφαία στελέχη επιζητούν να εργαστούν σε κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις που μεριμνούν για το προσωπικό τους αλλά και για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. (Sharma et al., ό.π, σελ. 38)
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς-Οι δραστηριότητες Ε.Κ.Ε αυξάνουν τον αριθμό των πελατών σε υπάρχουσες αγορές ή δημιουργούν νέες αγορές. Οι καταναλωτές δέχονται θετικά τις προσπάθειες οργανισμών που ασχολούνται με περιβαλλοντικά ή κοινωνικά θέματα και προτιμούν τα προϊόντα/υπηρεσίες τους. Επίσης, οι πρωτοβουλίες Ε.Κ.Ε μπορούν να «ανοίξουν την πόρτα» σε νέες αγορές, ιδιαίτερα σε αναπτυσσόμενες οικονομίες. Επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν να εισχωρήσουν σε φτωχά κράτη βοηθούν στην αντιμετώπιση της φτώχειας και βελτιώνουν τις τοπικές οικονομίες, και παράλληλα δημιουργούν νέους αγοραστές για τα προϊόντα/υπηρεσίες τους. (Heslin et al., 2008, σελ. 128)
- Καινοτομία- Η εμπειρία καταδεικνύει πως οι περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις προσφέρουν σημαντικό αριθμό καινοτομιών. Μια επιχείρηση έχει

---

<sup>1</sup> Δείκτης απουσιών (absenteeism): αδικαιολόγητες ή εσκεμμένες απουσίες από την εργασία. (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ.4)

<sup>2</sup> Δείκτης αντικατάστασης προσωπικού (employee turnover): σχέση του αριθμού των υπαλλήλων που προσλαμβάνονται ή αποχωρούν προς το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού. (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ.382)

σημαντικά μακροχρόνια οφέλη εάν είναι ικανή να εφαρμόζει ιδέες που επιδρούν θετικά στο περιβάλλον ή στην κοινωνία. (Overview, 2005, σελ. 27)

- Μεγαλύτερη πιθανότητα προσέλκυσης επενδυτών-Στη σημερινή εποχή, οι επενδυτές δεν εξετάζουν μονάχα αριθμούς αλλά και την κοινωνική επίδοση των εταιρειών καθώς δε θέλουν να ρισκάρουν τη φήμη τους. (Overview,ό.π, σελ. 27)
- Αλληλεπίδραση με ευρύτερο κοινό-Η επαφή με περισσότερα άτομα αυξάνει τη γνώση και βοηθάει στο μάνατζμεντ κινδύνου. (Overview,ό.π, σελ. 27)
- Βελτίωση του κύκλου ζωής των προϊόντων-Προέρχεται από καλύτερη διαχείριση των πρώτων υλών και των αποβλήτων σε συνδυασμό με μειωμένα λειτουργικά κόστη. (Overview,ό.π, σελ. 27)
- Οργανωσιακή μάθηση-Οι δραστηριότητες Ε.Κ.Ε προσφέρουν στους οργανισμούς την ευκαιρία να μάθουν από τα προγράμματα στα οποία επενδύουν και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις γνώσεις για την ενδυνάμωση των βασικών ικανοτήτων τους, ενώ παράλληλα βελτιώνουν τις κοινωνικές ή περιβαλλοντικές συνθήκες. (Heslin et al., 2008, σελ. 129)
- Μείωση της φορολογίας-Οι κυβερνήσεις μειώνουν τους φόρους που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις προκειμένου να απελευθερωθούν χρηματικά ποσά για κοινωνικές δραστηριότητες. (Sharma et al., 2005, σελ. 38)
- Μείωση των μηνύσεων-Μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση περιορίζει ανήθικες και επιβλαβείς δραστηριότητες, οπότε μειώνεται ο αριθμός των μηνύσεων που δέχεται από δυσαρεστημένα άτομα ή ομάδες. (Sharma et al., ό.π, σελ. 38)
- Δημιουργία ισχυρών σχέσεων με προμηθευτές και διανομείς-Η αξιοπιστία που διακρίνει τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις τις βοηθάει να μη δαπανούν πολύ χρόνο και χρήμα σε συμβόλαια με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. (Hunger et al., 2008, σελ. 59)
- Αύξηση της πιθανότητας θετικής αντίδρασης στη λειτουργία σε χώρα του εξωτερικού- Οι κυβερνήσεις και οι απλοί πολίτες «υποδέχονται» καλύτερα

κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις που είναι γνωστές για τη θετική συνεισφορά τους στην κοινωνία. (Hunger et al., ό.π, σελ. 59)

- Εκμετάλλευση της ευαρέσκειας των δημόσιων αξιωματούχων σε κρίσιμες καταστάσεις- Οι δημόσιοι αξιωματούχοι βοηθούν άμεσα ή έμμεσα κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τυχόν δυσκολίες καθώς δεν επιθυμούν την παύση των λειτουργιών αυτών των επιχειρήσεων. (Hunger et al., ό.π , σελ. 59)

## 2.6 Περιορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Οι κύριοι περιορισμοί της Ε.Κ.Ε αφορούν το κόστος, την αποδοτικότητα, τη σχετικότητα και το εύρος δράσης. Αποτέλεσμα των παραπάνω περιορισμών είναι ο αριθμός και ο τύπος των κοινωνικών δραστηριοτήτων να είναι ορισμένες φορές μικρότεροι από αυτούς που επιθυμούν οι πολίτες.

### § Κόστος

Κάθε κοινωνική δραστηριότητα συνοδεύεται από κόστος. Έτσι, η δωρεά χρημάτων σε ένα φιλανθρωπικό οργανισμό ή η κατασκευή ενός γυμναστηρίου για τους εργαζόμενους της επιχείρησης επιβάλλουν κόστη. Τα χρήματα αυτά θα μπορούσαν να είχαν δοθεί ως μερίσματα στους μετόχους ή ως αύξηση στους υπαλλήλους. (Davis et al.,1992, σελ. 40) Οι δαπάνες για δραστηριότητες Ε.Κ.Ε χρηματοδοτούνται από τα μικτά κέρδη των επιχειρήσεων, οπότε τις επωμίζονται από κοινού οι μέτοχοι και η κυβέρνηση στην οποία η επιχείρηση πληρώνει φόρους για τα κέρδη της. (Robins, 2008, σελ.334)

### § Αποδοτικότητα

Τα κόστη της κοινωνικής ευθύνης, όπως και όλες οι δαπάνες, μπορούν να μειώσουν την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης και να επηρεάσουν την ικανότητα ανταγωνισμού. Π.χ. μια επιχείρηση που δέχεται πιέσεις από την τοπική κοινότητα να συνεχίσει τη λειτουργία ενός μη αποδοτικού εργοστασίου όταν οι ανταγωνιστές εγκαταλείπουν παλαιές εγκαταστάσεις και μεταφέρουν τις λειτουργίες τους στο εξωτερικό για φθηνότερα εργατικά χέρια, είναι εμφανές ότι διακινδυνεύει την επιβίωσή της μακροπρόθεσμα. (Davis et al., 1992, σελ. 40)

### § Σχετικότητα

Ερωτήματα που πρέπει να θέτει η ανώτερη διοίκηση προτού αναλάβει κοινωνική δράση είναι: «Μας αφορά αυτό το πρόβλημα;», «Έχουμε τις απαραίτητες ικανότητες εντός της επιχείρησης;», «Η επίλυση του προβλήματος θα βοηθήσει εμάς, καθώς και άλλους;». Καταφατική απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για υιοθέτηση κοινωνικής συμπεριφοράς. Π.χ. μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει σοβαρό πρόβλημα ασφάλειας εξαιτίας της χρήσης ναρκωτικών στο εργοστάσιό της, δικαιολογείται να δαπανήσει χρήματα για την καταπολέμηση των ναρκωτικών καθώς θα ωφελήσει και τους εργαζομένους της αλλά και την κοινωνία. Αντιθέτως, αρνητική απάντηση πρέπει να προβληματίσει διπλά τα στελέχη καθώς οι κοινωνικές δαπάνες δικαιολογούνται και θεωρούνται νόμιμη χρήση των κεφαλαίων των μετόχων όταν προάγουν τα συμφέροντα της επιχείρησης και παράλληλα ωφελούν την κοινωνία. (Davis et al.,ό.π, σελ. 40-41)

### § Εύρος και πολυπλοκότητα

Ορισμένα από τα κοινωνικά προβλήματα είναι εξαιρετικά σύνθετα και μεγάλα ώστε να επιλυθούν από την πιο κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση ή και από όλες τις επιχειρήσεις ομαδικά. Σημαντικά περιβαλλοντικά προβλήματα είναι η όξινη βροχή, η καταστροφή του όζοντος και των τροπικών δασών για την επίλυση των οποίων απαιτείται συντονισμένη δράση σε διακρατικό επίπεδο από τις επιχειρήσεις και τις εθνικές κυβερνήσεις. Ορισμένα προβλήματα υγείας όπως το AIDS και τα ναρκωτικά συχνά κρύβουν σύνθετα κοινωνικά προβλήματα. Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολιτικές και προγράμματα στο χώρο εργασίας για να διευθετήσουν τα συγκεκριμένα προβλήματα. Οι πιο αποτελεσματικές λύσεις θα προκύψουν, όμως, από τη συνεργασία κυβέρνησης, επιχειρήσεων, κοινωνικών ομάδων και εμπλεκόμενων ατόμων. (Davis et al.,ό.π, σελ. 41)

Άλλα κοινωνικά προβλήματα όπως οι διαφυλετικές σχέσεις, οι φυλετικές διακρίσεις, εθνικά και θρησκευτικά μίσση είναι περισσότερο δύσκολα. Μια επιχείρηση από μόνη της δεν έχει τη δυνατότητα να επιλύσει αυτά τα βαθιά ριζωμένα προβλήματα. Η υιοθέτηση κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς είναι ότι περισσότερο μπορεί να κάνει μια επιχείρηση, εξασφαλίζοντας ότι οι πρακτικές της δεν επιδεινώνουν την κατάσταση. (Davis et al.,ό.π, σελ. 41)



## 2.7 Παράγοντες Ανάπτυξης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Οι παράγοντες που έχουν προωθήσει την ανάπτυξη της Ε.Κ.Ε συνίστανται σε παράγοντες της αγοράς, κοινωνικούς, κυβερνητικούς και στην παγκοσμιοποίηση. Οι δυνάμεις αυτές έχουν βοηθήσει σε διαφορετικό βαθμό η καθεμία στην προώθηση της ιδέας της Ε.Κ.Ε.

### § Παράγοντες της αγοράς

Οι καταναλωτές, οι εργαζόμενοι, οι επενδυτές, οι προμηθευτές και οι πελάτες αποτελούν τους επιμέρους παράγοντες της αγοράς που συνεισφέρουν με ποικίλους τρόπους στην ανάπτυξη της Ε.Κ.Ε. (Moon, 2007, σελ.300)

Οι καταναλωτές προωθούν την ανάπτυξη της Ε.Κ.Ε με θετικές και αρνητικές ενέργειες. Οι έρευνες αγοράς μαρτυρούν ότι οι καταναλωτές υποστηρίζουν τα κοινωνικά υπεύθυνα αγαθά και υπηρεσίες. Μια μερίδα καταναλωτών δέχεται να πληρώσει αυξημένες τιμές για αγαθά και υπηρεσίες που θεωρούνται κοινωνικά υπεύθυνα όπως καλλυντικά που δεν έχουν δοκιμαστεί σε ζώα και οργανικά τρόφιμα. Επιπλέον, οι καταναλωτές επιδρούν μαζικά διενεργώντας μποϊκοτάζ σε κοινωνικά ανεύθυνες επιχειρήσεις. (Moon, ό.π, σελ.300)

Οι εργαζόμενοι με τη συμπεριφορά τους ενθαρρύνουν τους οργανισμούς να είναι κοινωνικά υπεύθυνοι. Οι εργαζόμενοι και ιδιαίτερα τα άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης επιλέγουν εργοδότη αξιολογώντας την εταιρική φήμη, την ύπαρξη σχέσεων μεταξύ της εταιρείας και της τοπικής κοινότητας και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Σε όλα αυτά τα θέματα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο η Ε.Κ.Ε της επιχείρησης. (Moon, ό.π, σελ.300)

Ο αριθμός των επενδυτών που επιλέγουν Επενδύσεις Κοινωνικής Ευθύνης<sup>3</sup> αυξάνεται σταδιακά στις Η.Π.Α, στο Η.Β και στην ηπειρωτική Ευρώπη. Οι επενδυτές επιλέγουν στρατηγικές Επενδύσεων Κοινωνικής Ευθύνης για να αποφύγουν επενδύσεις οι οποίες συγκρούονται με τις ηθικές αξίες τους, για να βελτιώσουν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα, για να εξακριβώσουν

---

<sup>3</sup> Επένδυση Κοινωνικής Ευθύνης (Socially Responsible Investment): γνωστή και ως Ηθική Επένδυση, Βιώσιμη Επένδυση και Επένδυση Τριπλού Τελικού Αποτελέσματος είναι μια πρακτική επενδύσεων. Περιλαμβάνει την εκτίμηση κοινωνικών, περιβαλλοντικών ή/και ηθικών θεμάτων κατά την ανάλυση και επιλογή χρηματοοικονομικών προϊόντων και κατά την επικοινωνία μεταξύ επενδυτών και εκδοτών τέτοιων προϊόντων. (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ. 1080)

χρηματοοικονομικούς κινδύνους που συχνά αγνοούνται από τους παραδοσιακούς αναλυτές και τέλος για να συμμετάσχουν ενεργά στη διαμάχη για το ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία. (Lydenberg, 2007, σελ. 424) Επιπλέον, κυρίαρχα επενδυτικά κεφάλαια και χρηματιστήρια αξιών ενδιαφέρονται ολοένα και περισσότερο για συντελεστές κινδύνου και διακυβέρνησης, τους οποίους πολλές επιχειρήσεις διευθετούν σε όρους Ε.Κ.Ε. (Moon, ό.π, σελ.300)

Τέλος, οι επιχειρηματικοί πελάτες και ιδιαίτερα στις αγορές επώνυμης λιανικής επιβάλλουν σε πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στις μικρομεσαίες και σε αυτές που ανήκουν σε παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες, πρότυπα Ε.Κ.Ε στα συστήματα διασφάλισης και ελέγχου της εφοδιαστικής αλυσίδας. (Moon, ό.π, σελ.300-301)

### § Κοινωνικοί παράγοντες

Οι κοινωνικοί παράγοντες εκδηλώνονται κυρίως από τη συμπεριφορά των καταναλωτών, των εργαζόμενων και των επενδυτών. Σε μαζικό επίπεδο, όμως εκδηλώνονται από τις πιέσεις των μη κυβερνητικών οργανώσεων (Μ.Κ.Ο)<sup>4</sup>, την προσοχή από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τις γενικές κοινωνικές προσδοκίες. Οι Μ.Κ.Ο αποκαλύπτουν κοινωνικά ανεύθυνες συμπεριφορές των επιχειρήσεων και μάλιστα ορισμένες φορές συνεργάζονται με επιχειρήσεις ή ενώσεις αυτών για την προώθηση, την ανάπτυξη και την εφαρμογή δραστηριοτήτων Ε.Κ.Ε. Τα Μ.Μ.Ε φέρνουν στο φως της δημοσιότητας περιπτώσεις εταιρικής κοινωνικής ανευθυνότητας. Τέλος, το κοινό εστιάζει σε θέματα Ε.Κ.Ε όπως αποτυπώνεται σε δημοσκοπήσεις της κοινής γνώμης. (Moon, ό.π, σελ.301)

### § Κυβερνητικοί παράγοντες

Πολλές κυβερνήσεις έχουν εκδηλώσει σημαντικό ενδιαφέρον για την προώθηση της Ε.Κ.Ε με πρωτοπόρο την βρετανική κυβέρνηση που διαθέτει υπουργείο Ε.Κ.Ε και μια ποικιλία πολιτικών και πρωτοβουλιών για την παρότρυνση των επιχειρήσεων να είναι περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνες. Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι οι δραστηριότητες Ε.Κ.Ε εκτείνονται πέρα από τις κρατικές απαιτήσεις. Σε πρώτη φάση, οι κυβερνήσεις μπορούν να παροτρύνουν τους οργανισμούς να ασχοληθούν με περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα. Επίσης, μπορούν να παρέχουν οργανωσιακή υποστήριξη και

---

<sup>4</sup> Μη κυβερνητικές οργανώσεις (Μ.Κ.Ο): ομάδες ή κυβερνητικοί οργανισμοί (όχι επιχειρήσεις) που προάγουν συγκεκριμένα ενδιαφέροντα, σκοπούς ή/και στόχους. Βασίζονται είτε σε κάποια ιδέα (ανθρώπινα δικαιώματα, εκπαίδευση, ισότητα, περιβαλλοντική βιωσιμότητα κ.α.) είτε σε ταυτότητα (ιθαγενείς, γυναίκες, ομοφυλόφιλοι). (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ. 766)

διευκολύνσεις για ανάληψη δραστηριοτήτων κοινωνικής υπευθυνότητας. Τέλος, οι κυβερνήσεις μπορούν να επιβάλλουν ένα «χαλαρό» ρυθμιστικό πλαίσιο προκειμένου να ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να επιδείξουν κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. (Moon, ό.π, σελ.301)

## § Παγκοσμιοποίηση

Η παγκοσμιοποίηση, κατά τη μία άποψη, θεωρείται ως επιχειρηματική ευκαιρία για την εκμετάλλευση υποανάπτυκτων εργατικών αγορών και κοινωνικών προτύπων, και διαθέσιμων φυσικών πόρων. Επέφερε την αύξηση του αριθμού των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων που είναι ικανές να επωφεληθούν των ευκαιριών της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο. Από την άλλη άποψη, όμως, οι επιχειρήσεις που εγκαθίστανται σε άλλες χώρες δεν υπόκεινται πλέον σε μια μοναδική περιοχή δικαιοδοσίας και καλούνται να επανεξετάσουν την ατζέντα τους σε θέματα Ε.Κ.Ε. Η κάθε επιχείρηση, σε ατομικό επίπεδο, αναπτύσσει εταιρικούς κώδικες που της επιτρέπουν να εφαρμόσει καλύτερα τις πρακτικές της στις διάφορες χώρες λειτουργίας και στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα της. (Moon, ό.π, σελ.301-302) και (Cadbury, 2006, σελ. 6)

## 2.8 Κίνητρα για Ανάληψη Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Δημοσίευσης Εκθέσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Ο Simon Zadek παρουσίασε τέσσερις διαφορετικούς λόγους που ωθούν μια επιχείρηση να υιοθετήσει κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. Αρχικά, είναι η αμυντική προσέγγιση. Αυτή η προσέγγιση αποσκοπεί στη μείωση των δυσκολιών δηλαδή οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνες ώστε να αποφύγουν πιέσεις που δημιουργούν κόσμη. Στη συνέχεια, είναι η προσέγγιση κόστους-ωφέλειας που υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις θα αναλάβουν τις δραστηριότητες εκείνες που αποφέρουν μεγαλύτερη ωφέλεια σε σύγκριση με το κόστος. Επίσης, η στρατηγική προσέγγιση αποτελεί έναν ακόμα λόγο επίδειξης κοινωνικής συμπεριφοράς. Οι επιχειρήσεις θα αντιληφθούν το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και θα εμπλακούν στην Ε.Κ.Ε σαν μέρος μιας εσκεμμένης επιχειρησιακής στρατηγικής. Τέλος, είναι η προσέγγιση της καινοτομίας και της μάθησης σύμφωνα με την οποία μια ενεργή ανάμιξη με την Ε.Κ.Ε οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς προσφέρει νέες ευκαιρίες για την κατανόηση της αγοράς και βελτιώνει την οργανωσιακή μάθηση. (Carroll, 2007, σελ. 127-128)

Μία μελέτη της PricewaterhouseCoopers (2002) αναφέρει τους ακόλουθους οκτώ λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να είναι κοινωνικά υπεύθυνες:

- βελτίωση της εταιρικής φήμης,
- ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
- περικοπές κόστους,
- τάσεις του κλάδου,
- δέσμευση του Γενικού Διευθυντή (CEO) και του Διοικητικού Συμβουλίου,
- ζήτηση για επενδύσεις κοινωνικής ευθύνης,
- απαίτηση των μετόχων και
- πρόσβαση σε κεφάλαιο. (Carroll, ό.π , σελ.128)

Το Ινστιτούτο Aspen πραγματοποίησε μια έρευνα στο πλαίσιο του προγράμματος «Επιχείρηση και Κοινωνία» και εξέτασε τη στάση των φοιτητών MBA στο ερώτημα πως οι επιχειρήσεις θα επωφεληθούν από την εκπλήρωση των κοινωνικών ευθυνών τους. Οι απαντήσεις τους, σε ιεραρχική κλίμακα, ήταν οι εξής:

- μια καλύτερη δημόσια εικόνα/φήμη,
- μεγαλύτερη αφοσίωση των καταναλωτών,
- περισσότερο ικανοποιημένο/παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό,
- λιγότερα εποπτικά ή νομικά προβλήματα,
- μακροχρόνια βιωσιμότητα στην αγορά,
- δυνατότερη/υγιέστερη κοινότητα,
- αυξημένα έσοδα,
- χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου και
- ευκολότερη πρόσβαση σε ξένες αγορές. (Carroll, ό.π , σελ.128-129)

Οι επενδυτές, που επιλέγουν στρατηγικές Επένδυσης Κοινωνικής Ευθύνης, απαιτούν πρόσβαση σε πληροφόρηση πέρα από αυτή που προσφέρεται από τις παραδοσιακές χρηματοοικονομικές καταστάσεις και αναλύσεις. Ταυτόχρονα, μεγάλοι θεσμικοί επενδυτές και ομάδες πολλών ενδιαφερομένων (multi-stakeholder groups) παρότρυναν τους οργανισμούς να περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση στις απολογιστικές εκθέσεις τους. (Cohen et al, 2008) Στο σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων, κυρίως οι οργανισμοί μεγάλου μεγέθους παρέχουν πληροφορίες για σχέσεις με την κοινότητα, την υγιεινή και ασφάλεια, την ετερογένεια και το ανθρώπινο δυναμικό, και το περιβάλλον. Τα μέσα που συνηθέστερα επιλέγουν οι επιχειρήσεις για τη διάχυση της πληροφόρησης είναι η εταιρική

ιστοσελίδα, οι υποχρεωτικές επίσημες γνωστοποιήσεις, τα δελτία τύπου και οι εκθέσεις Ε.Κ.Ε.

Οι Samuel Idowu και Ioanna Parasolomou πραγματοποίησαν μια έρευνα σε δείγμα σαράντα επιχειρήσεων του Ηνωμένου Βασιλείου σχετικά με τα κίνητρα δημοσίευσης εκθέσεων Ε.Κ.Ε. Αυτές οι σαράντα επιχειρήσεις εκδίδουν ετήσιες εκθέσεις Ε.Κ.Ε είτε ξεχωριστά είτε ενσωματωμένες σε ετήσιες εκθέσεις. Είκοσι από τις σαράντα επιχειρήσεις ήταν μέλη του Βρετανικού οργανισμού παροχής δεικτών και χρηματιστηριακής πληροφόρησης (Financial Times Stock Exchange). (Idowu et al., 2007, σελ. 140)

Η έρευνα αποκάλυψε διάφορους παράγοντες που ώθησαν τις επιχειρήσεις να ασχοληθούν με την Ε.Κ.Ε:

- Πληροφόρηση των ομάδων ενδιαφερομένων.

Όλες οι επιχειρήσεις δήλωσαν, άμεσα ή έμμεσα, ότι εκδίδουν εκθέσεις Ε.Κ.Ε με στόχο την ενημέρωση των ομάδων ενδιαφερομένων σχετικά με το κοινωνικό έργο τους. Οι επιχειρήσεις έκριναν ότι μια επίσημη έκθεση που ικανοποιεί τα αιτήματα των ομάδων ενδιαφερομένων θα ήταν περισσότερο αποτελεσματική από την ενημέρωση σε μια ad hoc βάση. (Idowu et al., ό.π, σελ. 141)

- Παροχή ολοκληρωμένης εικόνας για την επιχείρηση.

Το 10% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων δήλωσε ότι δημοσιεύει εκθέσεις Ε.Κ.Ε προκειμένου να προσφέρει μια πληρέστερη άποψη για την επιχείρηση. Η ανάγκη αυτή δημιουργήθηκε από τη δράση ορισμένων Μ.Κ.Ο που υποστηρίζουν ότι κάποιες επιχειρήσεις παράγουν υπέρογκα κέρδη καταστρέφοντας το περιβάλλον ή/και εκμεταλλευόμενες τους εργαζομένους. Μια έκθεση Ε.Κ.Ε που παρέχει πληροφορίες για τις δραστηριότητες της επιχείρησης στους αμφισβητούμενους τομείς αφήνει ελάχιστα περιθώρια αμφισβήτησης. (Idowu et al., ό.π, σελ. 141)

- Εφαρμογή καλών πρακτικών στις εκθέσεις.

Το 55% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι εφάρμοσε την έκδοση εκθέσεων Ε.Κ.Ε σε μίμηση άλλων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Αυτή η ενέργεια των ανταγωνιστών κρίθηκε ως καλή πρακτική, οπότε ήταν αναγκαίο να ακολουθήσουν διαφορετικά θα βρισκόνταν σε μειονεκτική θέση. (Idowu et al., ό.π, σελ. 142)

- Ικανοποίηση των αιτημάτων για γνωστοποίηση που έχουν οι μεγαλομέτοχοι. Δύο επιχειρήσεις δήλωσαν ότι εκδίδουν εκθέσεις Ε.Κ.Ε προκειμένου να ικανοποιήσουν τα αιτήματα θεσμικών επενδυτών και αναλυτών, οι οποίοι επιζητούν διαθέσιμη πληροφόρηση για το δημόσιο τομέα. Μη ικανοποίηση αυτών των αιτημάτων επιφέρει σοβαρά προβλήματα στην αγορά και δυσκολίες στην ανεύρεση ιδίων κεφαλαίων και κεφαλαιουχικού δανείου. (Idowu et al., ό.π, σελ. 142)
- Εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι εξυπηρετούν τους στόχους της επιχείρησης. Μια εταιρεία δήλωσε ότι χρησιμοποιεί την έκθεση Ε.Κ.Ε σαν μέσο επικοινωνίας και διάχυσης των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση σχετικά με την Ε.Κ.Ε. Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατανοήσουν πληρέστερα και να υλοποιήσουν τους σχετικούς στόχους της επιχείρησης. (Idowu et al., ό.π., σελ. 142)
- Προβολή ενός μάνατζμεντ ανοικτού στυλ. Το 27% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι εκδίδοντας εκθέσεις Ε.Κ.Ε, επιδεικνύει στο κοινό ότι εφαρμόζει ένα μάνατζμεντ ανοικτού στυλ καθώς δεν έχει να κρύψει τίποτα σχετικά με τη θετική συνεισφορά τους στην κοινωνία. Επίσης, αυτές οι επιχειρήσεις δήλωσαν ότι στη σημερινή εποχή οι αναφορές είναι ένα απαραίτητο, ουσιαστικό κομμάτι της υποχρέωσης για λογοδοσία. (Idowu et al., ό.π, σελ. 142)
- Έμφαση στη σημασία που δίνεται στην Ε.Κ.Ε από την επιχείρηση. Δύο επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι εκθέσεις Ε.Κ.Ε αντανακλούν τη σημασία που προσδίδουν στην Ε.Κ.Ε ως βασικό συστατικό της επιχειρηματικής λειτουργίας τους. Χρησιμοποιούν τον επιθετικό προσδιορισμό «βασικό» υπό την έννοια ότι οι ηθικές επενδύσεις είναι απαραίτητο κομμάτι των επενδυτικών δραστηριοτήτων τους και η γνωστοποίηση αυτών μέσω δημοσίευσης εκθέσεων αναδεικνύει την προσδιδόμενη σοβαρότητα. (Idowu et al., ό.π, σελ. 142)
- Ενημέρωση των μετόχων ότι τα μη-οικονομικά ζητήματα είναι καίριας σημασίας. Τέσσερις εταιρείες υποστήριξαν ότι μη-οικονομικά θέματα όπως η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων είναι ύψιστης σημασίας στους κλάδους που λειτουργούν. Είναι απαραίτητο να δημοσιοποιηθούν πόσο σημαντικά είναι αυτά τα θέματα και τι ενέργειες έχουν ληφθεί στο παρελθόν και στο παρόν και τι έχει προγραμματιστεί για το μέλλον. (Idowu et al., ό.π, σελ. 142)

## 2.9 Σχέση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Χρηματοοικονομικής Απόδοσης

Η σχέση κοινωνικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης έχει αποτελέσει αντικείμενο μακροχρόνιας μελέτης και διαμάχης σε θεωρητικό και ερευνητικό επίπεδο. Η χρηματοοικονομική απόδοση ορίζεται σε όρους (βραχυχρόνιων ή μακροχρόνιων) τιμών της μετοχής ή λογιστικής κερδοφορίας (απόδοση ιδίων κεφαλαίων, απόδοση επενδύσεων ή κέρδος προ φόρων και τόκων). (Paul et al., 2006, σελ. 208) Η συγκεκριμένη διαμάχη είναι σαν μία γραμμή με δύο ακραία και ένα μέσο σημείο με διαφορετικές απόψεις στο κάθε σημείο.

Στο ένα άκρο βρίσκονται όσοι υποστηρίζουν ότι οι επενδύσεις σε κοινωνικές δραστηριότητες επιφέρουν αρνητικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα στις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις. Ο Friedman (1970) θεωρεί ότι η κοινωνική ευθύνη επιφέρει κόστη και άρα χειροτερεύει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Σχετική είναι η άποψη των Brummer (1991) και Jensen (2001) ότι οι κοινωνικοί περιορισμοί στις επιχειρήσεις και η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά μπορούν να συγκρούονται με το στόχο της μεγιστοποίησης της αξίας. Κατά τους Williamson (1964), Jensen και Meckling (1976) δημιουργείται αρνητική σχέση μεταξύ κοινωνικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης όταν οι μάνατζερς επιδιώκουν τους προσωπικούς σκοπούς τους, οι οποίοι ενδέχεται να συγκρούονται με τους σκοπούς των μετόχων και των ομάδων ενδιαφερομένων. Τέλος, οι Preston και O'Bannon (1997) θεωρούν ότι μια συσσώρευση κεφαλαίων προς επένδυση σε κοινωνικές δραστηριότητες μπορεί να οδηγήσει σε χειρότερη χρηματοοικονομική απόδοση λόγω των αρνητικών συνεργιών. (Scholtens, 2008, σελ. 1-2)

Στο μέσο βρίσκονται όσοι υποστηρίζουν μια ουδέτερη σχέση μεταξύ κοινωνικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης με το επιχείρημα ότι η ισορροπία της αγοράς μπορεί ισοσκελίσει τα κόστη με τα κέρδη της κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς. (Scholtens, ό.π, σελ. 2)

Στο άλλο άκρο βρίσκεται η άποψη των ομάδων ενδιαφερομένων που υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση των ενδιαφερόντων των ομάδων ενδιαφερομένων θα οδηγήσει σε βελτίωση της κοινωνικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης (Freeman 1984, Porter Van der Linde 1995). (Scholtens, ό.π, σελ. 2)

Η σχέση κοινωνικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης έχει αποτελέσει αντικείμενο μεγάλου αριθμού εμπειρικών ερευνών που έχουν δημοσιευτεί κατά καιρούς, με τις πρώτες μελέτες να βλέπουν το φως της δημοσιότητας στα μέσα του 1970. Τα αποτελέσματα ποικίλουν με άλλες μελέτες να παράγουν θετική, ουδέτερη ή και αρνητική σχέση. Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένες μελέτες και τα συμπεράσματα αυτών.

Οι Margolis και Walsh πραγματοποίησαν μια ανασκόπηση πολυάριθμων εμπειρικών μελετών για τη σχέση μεταξύ χρηματοοικονομικής και κοινωνικής απόδοσης. Διαπίστωσαν ότι στην πλειοψηφία των ερευνών η εταιρική κοινωνική απόδοση συνιστά ανεξάρτητη μεταβλητή που χρησιμοποιείται για τη μελλοντική ή παρελθοντική χρηματοοικονομική απόδοση. Περίπου το 50% των ερευνών διαπίστωσαν μια θετική σχέση, το 5% αρνητική σχέση ενώ το 20% παρήγαγε μικτά αποτελέσματα. Σε λιγότερες έρευνες η εταιρική κοινωνική απόδοση αποτελεί εξαρτημένη μεταβλητή. Στα δύο τρίτα αυτών, η σχέση χρηματοοικονομικής και κοινωνικής απόδοσης ήταν θετική. (Scholtens, ό.π, σελ. 2)

Οι Orlitzky et al. (2003) πραγματοποίησαν μια μετα-ανάλυση 52 μελετών αναζητώντας τη σχέση μεταξύ εταιρικής κοινωνικής επίδοσης και εταιρικής χρηματοοικονομικής επίδοσης. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι η κοινωνικά υπεύθυνη επένδυση αποδίδει και μάλιστα η συσχέτιση είναι ισχυρότερη για την κοινωνική διάσταση εντός της κοινωνικά υπεύθυνης επίδοσης. Όταν απομονώνεται η περιβαλλοντική ευθύνη, οδηγούμαστε στο ίδιο συμπέρασμα αλλά σε μικρότερο βαθμό. (Corten et al., 2005,σελ. 130)

Οι Diltz (1995) και Sauer (1997) κατέληξαν ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές επίδοσης μεταξύ κοινωνικά υπεύθυνων και παραδοσιακών επενδύσεων. Ο Diltz εξέτασε τα άλφα<sup>5</sup> και τις συνήθεις αποδόσεις για 28 κοινωνικά χαρτοφυλάκια μετοχών προκειμένου να καταλήξει στο παραπάνω αποτέλεσμα. Ο Sauer εξέτασε την επίδοση του Domini Social Index<sup>6</sup> προσαρμόζοντας τις επιδόσεις με βάση τον κίνδυνο και οδηγήθηκε στο ίδιο συμπέρασμα. (Corten et al., ό.π. ,σελ. 130)

---

<sup>5</sup> Άλφα: Στατιστικός χαρακτηρισμός για την αστάθεια της τιμής μιας μετοχής, όταν η αστάθεια δεν οφείλεται στην κατάσταση του χρηματιστηρίου. (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ. 42)

<sup>6</sup> Domini Social Index (ΗΠΑ): Ειδικός δείκτης για μετοχές εταιρειών με κοινωνική ευαισθησία. Οι εταιρείες δίνουν έμφαση σε θέματα περιβάλλοντος, μηχανολογικών εξοπλισμών, πυρηνικών προγραμμάτων, καταπίεσης κ.α και δείχνουν κοινωνική και ηθική υπευθυνότητα. (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ. 353)



## 2.10 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για τους Καταναλωτές

Οι καταναλωτές αποτελούν την πιο σημαντική ομάδα ενδιαφερομένων (stakeholder) για τις επιχειρήσεις καθώς οι επιχειρήσεις δεν έχουν λόγο ύπαρξης εάν οι καταναλωτές δεν αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες. Επίσης, οι καταναλωτικές δαπάνες αποτελούν σημαντικούς δείκτες της οικονομικής δραστηριότητας και της επιχειρηματικής ευημερίας. Τα ενδιαφέροντα των αγοραστών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό, την παράδοση και την επισκευή των αγαθών. (Weiss, 2003 σελ.165)

Στην ιστορία του επιχειρηματικού κόσμου, τα ενδιαφέροντα των καταναλωτών είτε αγνοούνταν σύμφωνα με τον εθιμικό κανόνα “caveat emptor” δηλαδή ας προσέχει ο αγοραστής είτε προστατεύονταν μέσω ατομικών παρεμβάσεων από τοπικούς δικαστές ή κληρικούς. Θεωρητικά, η αρχή της καταναλωτικής κυριαρχίας, η οποία υπονομεύει τα οικονομικά και το μάρκετινγκ της ελεύθερης αγοράς, θα έπρεπε να εγγυάται ότι η συμπεριφορά της επιχείρησης κατευθύνεται από τις επιθυμίες και τα ενδιαφέροντα των καταναλωτών. Στην πράξη, κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα και στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα αυξάνονταν οι ανησυχίες για τη διευρυνόμενη ανισορροπία μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών (καθώς αυξανόταν το μέγεθος και η επιρροή των επιχειρήσεων), την περιβαλλοντική υποβάθμιση και την κλιματική αλλαγή. (Peattie, 2007, σελ. 94) Επίσης, οι καταναλωτικές αξίες έχουν μεταβληθεί στο πέρασμα των ετών με αυξημένο ποσοστό ατόμων να εκφράζουν ηθικές αξίες μέσω της καταναλωτικής συμπεριφοράς τους. Πλέον, οι καταναλωτές δεν είναι τόσο υλιστές, αλλά αναζητούν ηθική σταθερότητα και επιδιώκουν να βοηθήσουν άτομα σε ανάγκη. (Jani et al., 2008, σελ.86) Συνέπεια αυτών των τάσεων, οι άνθρωποι του μάρκετινγκ κλήθηκαν να ενσωματώσουν την Ε.Κ.Ε στις δραστηριότητές τους.

Οι επιχειρήσεις έχουν συγκεκριμένες υποχρεώσεις προς τους καταναλωτές, οι οποίες είναι οι εξής:

- να πληροφορούν τους καταναλωτές ειλικρινώς και πλήρως για το περιεχόμενο, το σκοπό, τις χρήσεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας,
- να μην επηρεάζουν με αθέμιτα μέσα την αγορά του καταναλωτή και την επιλογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας με εκφοβισμό ή πίεση ή οποιοδήποτε άλλο μέσο που επηρεάζει τη λογική επιλογή,

- να επιδεικνύουν τη «δέουσα επιμέλεια» για την πρόληψη προβλέψιμων τραυματισμών ή ατυχημάτων που μπορεί να προκαλέσει ένα προϊόν στους καταναλωτές.

Οι τρεις πρώτες υποχρεώσεις φαίνονται λογικές αλλά η τελευταία υποχρέωση, γνωστή ως θεωρία της «δέουσας επιμέλειας» έχει δημιουργήσει αρκετά προβλήματα. Πρώτον, δεν υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος για να εξακριβωθεί αν επιδείχτηκε η «δέουσα επιμέλεια» και δεύτερον υποτίθεται αυθαίρετα ότι ο κατασκευαστής είναι σε θέση να γνωρίζει τους κινδύνους του προϊόντος πριν συμβούν τραυματισμοί. (Weiss, 2003, σελ.166-167)

Τα δικαιώματα των καταναλωτών περιλαμβάνουν:

- το δικαίωμα στην ικανοποίηση βασικών αναγκών μέσω της παροχής απαραίτητων αγαθών και υπηρεσιών όπως επαρκή σίτιση, ύδρευση, ρουχισμό, στέγαση, υγειονομική φροντίδα και υγιεινή,
- το δικαίωμα στην ασφάλεια που περιλαμβάνει προστασία από προϊόντα, παραγωγικές διαδικασίες και υπηρεσίες που θέτουν σε κίνδυνο την υγεία ή τη διαβίωση,
- το δικαίωμα στην πληροφόρηση μέσω γεγονότων και πληροφοριών απαραίτητων για ελεύθερη επιλογή,
- το δικαίωμα στην επιλογή από μια ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών ικανοποιητικής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές,
- το δικαίωμα να ακούγονται και να εκπροσωπούνται τα καταναλωτικά ενδιαφέροντα στην κυβερνητική πολιτική,
- το δικαίωμα στην αποζημίωση και στο δίκαιο διακανονισμό δικαιολογημένων απαιτήσεων συμπεριλαμβανομένης της αποζημίωσης για παραπλανητική παρουσίαση, πλαστά αγαθά ή χαμηλού επιπέδου υπηρεσίες,
- το δικαίωμα στην εκπαίδευση για την απόκτηση γνώσης και ικανοτήτων απαραίτητων για την πραγματοποίηση πληροφορημένων και έμπιστων επιλογών,
- το δικαίωμα σε ένα υγιές περιβάλλον για τη διαβίωση και εργασία σε ένα περιβάλλον που δεν απειλεί την ευημερία των τωρινών και μελλοντικών γενιών. (Peattie, 2007, σελ. 94-95)

Πολλές πρωτοβουλίες στον τομέα του μάρκετινγκ μπορούν να χαρακτηριστούν κοινωνικά υπεύθυνες: το κοινωνικά υπεύθυνο μάρκετινγκ, η φιλανθρωπία, το οικολογικό μάρκετινγκ και το cause-related μάρκετινγκ.

Το κοινωνικά υπεύθυνο μάρκετινγκ συνίσταται στην παροχή προϊόντων πραγματικής αξίας που θα βελτιώσουν τη σωματική ή ψυχολογική κατάσταση των καταναλωτών, την τιμολόγηση αυτών σε ένα επίπεδο που επιφέρει δίκαιη απόδοση στην επιχείρηση και την προώθηση τους με ειλικρίνεια. (Lantos, 2001, σελ. 624)

Η φιλανθρωπία στο πλαίσιο της Ε.Κ.Ε συνίσταται σε εταιρικά προγράμματα εθελοντισμού, προσφορά προϊόντων, προσωπικού και τεχνογνωσίας σε Μ.Κ.Ο ή χρηματικές δωρεές. (Mach, 2007, σελ. 362)

Το οικολογικό μάρκετινγκ εντάσσεται στις γενικότερες προσπάθειες των σύγχρονων επιχειρήσεων να αναπτύξουν προϊόντα ή υπηρεσίες που είτε βοηθούν είτε δεν απειλούν τη βιωσιμότητα του φυσικού περιβάλλοντος. (Kotler, 2007, σελ. 247) Είναι η πρακτική υιοθέτησης στρατηγικών για τη διατήρηση των πόρων που είναι περιβαλλοντικά φιλικές σε όλα τα στάδια αξίας. Οι εταιρείες εφαρμόζουν οικολογικό μάρκετινγκ σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το ενσωματώνουν στις λειτουργίες τους π.χ. ανακυκλώσιμα υλικά συσκευασίας, μη ρυπογόνες παραγωγικές διαδικασίες, καλλιέργειες χωρίς παρασιτοκτόνα και λιπάσματα. (Weiss, 2003, σελ. 191)

Το cause-related μάρκετινγκ είναι μια τεχνική που ωφελεί παράλληλα τις επιχειρήσεις και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς με οφέλη και για τα δύο μέρη. (Galbreath, 2006, σελ. 178) Συνίσταται σε μια διαδικασία διαμόρφωσης και εφαρμογής δραστηριοτήτων μάρκετινγκ που χαρακτηρίζονται από την προσφορά της επιχείρησης ενός καθορισμένου χρηματικού ποσού σε κάποιον ευρύτερο κοινωνικό, περιβαλλοντικό, πολιτιστικό ή φιλανθρωπικό σκοπό όταν οι καταναλωτές αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Στόχος του cause-related μάρκετινγκ είναι η βελτίωση των εσόδων και των πωλήσεων της εταιρείας ή της πελατειακής σχέσης προσδίδοντας στη μάρκα, στο εμπορικό σήμα (brand) διάσταση ηθική ή κοινωνικής ευθύνης. (Garriga et al., 2004, σελ. 55)

## 2.11 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για το Περιβάλλον

Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν ελεύθερα και αλόγιστα τους πόρους του φυσικού περιβάλλοντος. Στη σημερινή εποχή, όμως, οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο προσεκτικές στη διαχείριση του περιβάλλοντος πιεζόμενες από τις αντιδράσεις περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένων πολιτών και οργανώσεων και από την αύξηση της σχετικής περιβαλλοντικής νομοθεσίας. Τα περιβαλλοντικά προβλήματα

(η μόλυνση της ατμόσφαιρας, των υδάτων και του εδάφους, τα απόβλητα) έχουν λάβει επικίνδυνες διαστάσεις και έχουν προκαλέσει την ανθρώπινη ευαισθητοποίηση. (Weiss, 2003,σελ.185)

Στο πλαίσιο της Ε.Κ.Ε, το περιβάλλον αποτελεί ταυτόχρονα ευθύνη και ευκαιρία. Οι ευθύνες προς το περιβάλλον περιλαμβάνουν τη διαχείριση αποβλήτων, τη μόλυνση, την οικολογική υποβάθμιση, τη διαχείριση ενέργειας, τη διατήρηση και τη βιώσιμη διαχείριση των φυσικών πόρων. Ευκαιρίες αποτελούν το οικολογικό μάρκετινγκ, ο οικολογικός/ηθικός καταναλωτισμός, οι ηθικές επενδύσεις και η οικολογική επάρκεια (eco-efficiency). (Wilson, 2007, σελ. 180-181) Παρακάτω αναλύονται ορισμένοι από τους παραπάνω όρους που χρίζουν περαιτέρω ανάλυση.

Ως διαχείριση αποβλήτων ορίζεται η συλλογή, μεταφορά, επεξεργασία ή απόρριψη των αποβλήτων και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη μείωση των παραγόμενων αποβλήτων. Οι δραστηριότητες διαχείρισης αποβλήτων ιεραρχούνται ως εξής, με κριτήριο την επιθυμητότητα:

1. μείωση της ποσότητας αποβλήτων αλλάζοντας τις εισροές, την τεχνολογία ή τις διαδικασίες παραγωγής,
2. επανάχρηση ενός αντικειμένου για περισσότερες από μία φορές, είτε για την ίδια είτε για νέα χρήση,
3. ανακύκλωση είναι ο διαχωρισμός ενός αντικειμένου σε πρώτες ύλες όπως γυαλί, χαρτί, μέταλλο ή πλαστικό,
4. καύση και
5. απόρριψη σε χωματερές.

Η διαχείριση αποβλήτων εστιάζει κυρίως στις τρεις πρώτες επιλογές, οι οποίες λαμβάνουν τόπο εντός της επιχείρησης και είναι γνωστές ως 3R (Reduce, Reuse, Recycle). (De Bruijn, 2007, σελ. 491-492)

Η διαχείριση ενέργειας περιλαμβάνει την παρακολούθηση, τον έλεγχο και τη βέλτιστη χρήση της ενέργειας. Η χρήση της ενέργειας συνιστά σημαντικό παράγοντα της περιβαλλοντικής επίδοσης των επιχειρήσεων καθώς συνδέεται με τις κλιματικές αλλαγές μέσω των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα. Οι συγκεκριμένες εκπομπές πρέπει να μειωθούν σημαντικά ώστε να περιοριστούν οι κλιματικές αλλαγές. Η ενεργειακή διαχείριση έχει σαν στόχο την ελαχιστοποίηση της χρήσης ενέργειας και τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ηλιακή, αιολική) στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Κατά την ενεργειακή διαχείριση χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνολογίες και μηχανολογικός εξοπλισμός και δημιουργείται ένα σύστημα καθηκόντων, ευθυνών και

διαδικασιών μέσω των οποίων εξασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση σε ενεργειακή επάρκεια. (De Bruijn, ό.π, σελ. 180)

Ως διατήρηση των βιολογικών πόρων ορίζεται η λογική διαχείριση αυτών με τρόπο που επιτυγχάνεται το μέγιστο βιώσιμο τωρινό όφελος χωρίς να απειλούνται οι ανάγκες των μελλοντικών γενιών. Η διατήρηση των βιολογικών πόρων συνεπάγεται μια ευθύνη που εξασφαλίζει ότι οι ανθρώπινες δραστηριότητες δεν οδηγούν σε οικολογική υποβάθμιση, οι πόροι χρησιμοποιούνται με βιώσιμο τρόπο και το περιβάλλον παραμένει σε παραγωγική κατάσταση αφού έχει χρησιμοποιηθεί μικρό μέρος των πόρων του οικοσυστήματος. Στο πλαίσιο της Ε.Κ.Ε, η διατήρηση των βιολογικών πόρων μεταφράζεται σε ευθύνη προς τις μελλοντικές γενιές για διατήρηση καθαρών λιμνών και ποταμών, ποικιλίας της χλωρίδας και της πανίδας, υγιούς εδάφους και καθαρού αέρα. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να μην προβαίνουν σε ενέργειες που θέτουν σε κίνδυνο σπάνια είδη και απειλούν την οικολογική ακεραιότητα προστατευόμενων περιοχών. (Moosa, ό.π, σελ. 92)

Οικολογική επάρκεια (Eco-efficiency) σημαίνει ανάλωση λιγότερων πόρων για την επίτευξη ίδιων ή βελτιωμένων υπηρεσιών παράλληλα με τη μείωση των αρνητικών περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιδράσεων. Απαιτεί:

- μείωση της ανάλωσης πόρων για την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών,
- μείωση της κατανάλωσης ενέργειας,
- μείωση της διασποράς των τοξικών υλικών,
- αύξηση της ανακύκλωσης,
- μέγιστη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας,
- μεγαλύτερη διάρκεια ζωής των προϊόντων και
- αύξηση της έντασης εξυπηρέτησης για αγαθά και υπηρεσίες. (Lovins, 2007, σελ. 166-167)

## 2.12 Στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Το μέγεθος ενός οργανισμού σχετίζεται με την ενασχόληση με θέματα Ε.Κ.Ε και μάλιστα όπως έχει προκύψει από σχετική μελέτη η σχέση αυτή απεικονίζεται σε καμπύλη μορφής U. Η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε δραστηριότητες Ε.Κ.Ε επηρεάζεται από τρία χαρακτηριστικά που συνδέονται με το μέγεθος της εταιρείας: την

ορατότητα, την πρόσβαση σε πόρους και το εύρος των λειτουργιών. (Udayasankar, 2007)

Οι επιχειρήσεις πολύ μικρού και πολύ μεγάλου μεγέθους είναι πιθανόν να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες Ε.Κ.Ε ενώ οι μεσαίου μεγέθους έχουν την μικρότερη συμμετοχή. Οι μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να είναι περισσότερο ορατές οπότε είναι και περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνες. Οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν λιγότερες πιέσεις ή κερδίζουν ελάχιστη αναγνώριση από Ε.Κ.Ε δεδομένης της μειωμένης ορατότητάς τους. Μια αντίθετη άποψη υποστηρίζει ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι πιο ανθεκτικές σε εξωτερικές επιδράσεις, άρα λιγότερο κοινωνικά υπεύθυνες. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις παρουσιάζουν στασιμότητα διαθέσιμων πόρων που μπορούν να αξιοποιήσουν σε δραστηριότητες Ε.Κ.Ε ενώ οι μικρές επιχειρήσεις έχουν στη διάθεσή τους περιορισμένους ή ανεπαρκείς πόρους. Τέλος, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν περισσότερο εξελιγμένες διοικητικές διαδικασίες και αλληλεπιδρούν με το εξωτερικό περιβάλλον διαφορετικά. Διαφορετικές διαβαθμίσεις ορατότητας, πρόσβασης σε πόρους και εύρος λειτουργιών οδηγούν σε διαφορετικούς παράγοντες κινητοποίησης για ενασχόληση με την Ε.Κ.Ε. (Udayasankar, ό.π)

Ανεξαρτήτως του μεγέθους του οργανισμού, η επιχειρησιακή στρατηγική και η Ε.Κ.Ε είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Εάν αγνοηθούν οι κοινωνικές ευθύνες, ενδέχεται οι επιχειρήσεις να υποστούν δυσμενείς χρηματοοικονομικές συνέπειες. Ενδεικτικά, οι αμερικάνικες επιχειρήσεις δαπανούν \$2,5 τρις ετησίως σε κοινωνικά κόστη που δημιουργούνται από κοινωνικά ανεύθυνη συμπεριφορά όπως μόλυνση, ελαττωματικά προϊόντα που προκαλούν τραυματισμούς, εργατικά ατυχήματα κ.α. (Galbreath, 2006, σελ. 176)

Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν ποιον τύπο στρατηγικής θα ακολουθήσουν. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να κατανοήσει η επιχείρηση ποιες επιλογές διαθέτει σχετικά με τις στρατηγικές Ε.Κ.Ε. Μια επιλογή στρατηγικής για τη μητρική χώρα δε σημαίνει παγκόσμια πλατφόρμα Ε.Κ.Ε. Μια δεύτερη προϋπόθεση είναι να εξετάσει η επιχείρηση τη χώρα λειτουργίας και τις πιθανές διαφορές σε αυτήν καθώς μπορεί να απαιτείται διαφορετική στρατηγική Ε.Κ.Ε. (Galbreath, ό.π, σελ. 176)

Μια επιχείρηση έχει στη διάθεσή της τέσσερις στρατηγικές Ε.Κ.Ε προκειμένου να επιλέξει αυτή που ανταποκρίνεται καλύτερα στην αποστολή και στους στόχους της. Οι τέσσερις στρατηγικές Ε.Κ.Ε είναι η στρατηγική των μετόχων (shareholder strategy), η

αλτρουϊστική στρατηγική (altruistic strategy), η αμοιβαία στρατηγική (reciprocal strategy) και η στρατηγική πολιτείας (citizenship strategy):

### § Στρατηγική των μετόχων

Η στρατηγική των μετόχων θεωρεί την Ε.Κ.Ε συστατικό μέρος του συνολικού κινήτρου για κερδοφορία που εστιάζει αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων. Η συγκεκριμένη στρατηγική βασίζεται στην άποψη του Milton Friedman που υποστηρίζει ότι μοναδική ευθύνη της επιχείρησης είναι η οικονομική. Σύμφωνα με τον Friedman η επιχείρηση υποχρεούται να παρέχει θέσεις εργασίας, να παράγει αγαθά και υπηρεσίες που επιθυμούν οι καταναλωτές, να πληρώνει φόρους, να επιτυγχάνει κέρδη υπακούοντας στις βασικές απαιτήσεις του νόμου και συμμετέχοντας σε ανοικτό και ελεύθερο ανταγωνισμό χωρίς απάτες. Ο πλούτος που δημιουργείται για την επιχείρηση επαρκεί για την ικανοποίηση κοινωνικών ευθυνών επιδιώκοντας μεγιστοποίηση των κερδών και περιορισμένη υπευθυνότητα των ιδιοκτητών κεφαλαίου. Επομένως, μια επιχείρηση που εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της για μέγιστα κέρδη εξασφαλίζει την επιβίωσή της και επιπλέον, συνεισφέρει στη συνολική ευημερία της κοινωνίας. Στα μειονεκτήματα της στρατηγικής αυτής περιλαμβάνονται οι περιβαλλοντικοί, εργατικοί κανονισμοί ή οι νομικές ενέργειες (μηνύσεις) που μπορούν να εξαναγκάσουν εταιρείες με αποκλειστικό στόχο την κερδοφορία να ακολουθήσουν αντιδραστικές (reactive) στρατηγικές Ε.Κ.Ε. Η στρατηγική των μετόχων βασίζεται κυρίως σε βραχυχρόνιο όραμα, το οποίο σχετίζεται με καλύτερα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. (Galbreath, ό.π, σελ. 176-177)

Η στρατηγική των μετόχων συνιστά ορθή στρατηγική επιλογή καθώς οι μέτοχοι διακινδυνεύουν τα κεφάλαιά τους και έχουν δικαίωμα να αναμένουν απόδοση των επενδύσεων τους. Όμως, ο Friedman υποστηρίζει ότι οποιαδήποτε χρήση των μετοχικών κεφαλαίων πέρα από αυτήν της παραγωγής κέρδους αποτελεί λανθασμένη κίνηση. Πράγματι, εάν η επιχείρηση εξεταστεί από μια οπτική δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, τότε οποιαδήποτε χρήση των μετοχικών κεφαλαίων για μη εμπορικούς στόχους αποτελεί «ληστεία» της πλήρους αξίας των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας των μετόχων. Ο Friedman θεωρεί ότι οι πρωτοβουλίες που εστιάζουν στην κοινωνική ευθύνη είναι επιθυμητές μονάχα εάν συνεισφέρουν θετικά στην κερδοφορία της επιχείρησης. (Galbreath, ό.π, σελ. 177)

### § Αλτρουϊστική στρατηγική

Η σχέση μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας είναι γνωστή και κατανοητή στη συγκεκριμένη στρατηγική επιλογή. Η επιχείρηση, σαν μέρος της κοινωνίας, αναγνωρίζει ότι πρέπει να ανταποδώσει με τη μορφή φιλανθρωπιών ώστε να συνεισφέρει θετικά στο κοινωνικό σύνολο. Οι φιλανθρωπικές δωρεές προέρχονται από τα υπερκέρδη της επιχείρησης και δίνονται σε κοινωνικούς, ψυχαγωγικούς, εκπαιδευτικούς ή πολιτιστικούς οργανισμούς. Η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά στη διενέργεια καλών πράξεων ανταποδίδοντας στην κοινωνία και μην αναμένοντας ανταπόδοση. Η αλτρουϊστική στρατηγική μπορεί να παρομοιαστεί με πράξη ευαρέσκειας από την πλευρά της επιχείρησης και τα άμεσα οφέλη δεν μπορούν να εκτιμηθούν. Τέλος, οι εταιρείες που υιοθετούν αυτή την στρατηγική μπορούν να συνεισφέρουν σε μια ad hoc βάση ή εκτάκτως (π.χ. κατόπιν μιας φυσικής καταστροφής) ή συστηματικά (π.χ. δωρεές σε ιδρύματα). (Galbreath, ό.π, σελ. 177-178)

### § Αμοιβαία στρατηγική

Η τρίτη στρατηγική επιλογή προσπαθεί να αντιμετωπίσει τις συγκρουόμενες πιέσεις μεταξύ οικονομικών στόχων και κοινωνικών, περιβαλλοντικών και ηθικών προσδοκιών της κοινωνίας. Η αμοιβαία στρατηγική έχει ένα διπλό, αλληλοσυνδεόμενο στόχο: ωφέλεια για την κοινωνία και οικονομικό όφελος για την επιχείρηση. Μπορεί να περιλαμβάνει συνεργασία μιας επιχείρησης με μια μη κυβερνητική οργάνωση που αποσκοπεί στη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας και ταυτόχρονα στην αύξηση των πωλήσεων ή/και της εταιρικής φήμης. (Galbreath, ό.π, σελ. 178)

Οι εταιρείες που εφαρμόζουν την αμοιβαία στρατηγική είναι περισσότερο προδραστικές (proactive) σε σχέση με την κοινωνική ευθύνη. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση εφαρμόζει σύστημα παραγωγής που υπερβαίνει τις βασικές νομικές απαιτήσεις. Η συγκεκριμένη επιχείρηση ωφελεί θετικά την κοινωνία αλλά και την ίδια, καθώς η συμπεριφορά της μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των ρυθμιστικών παρεμβάσεων. Παρομοίως, μια φαρμακοβιομηχανία που συνεισφέρει σε ένα θέμα της ανθρώπινης υγείας δεν ωφελεί μονάχα τον ιατρικό κόσμο αλλά αναδεικνύεται σε καλό εργοδότη προσελκύνοντας ικανούς υποψήφιους υπαλλήλους. (Galbreath, ό.π, σελ. 178)

Η Ε.Κ.Ε, στην αμοιβαία στρατηγική, συνιστά επένδυση που απαιτεί μέτριο έως μεγάλο χρονικό διάστημα για να εκδηλωθούν τα οικονομικά και μη οικονομικά οφέλη. Έχει μια ξεκάθαρη λογική, βασίζεται στις βασικές επιχειρησιακές δραστηριότητες και ωφελεί την



επιχείρηση και την κοινωνία. Στη συγκεκριμένη στρατηγική, είναι απαραίτητες οι εκθέσεις για τις δραστηριότητες (activity-based reporting) για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων καθώς οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται περισσότερο για συγκεκριμένα τελικά αποτελέσματα απ' ό,τι στην αλτρούιστική στρατηγική. Οι εκθέσεις για τις δραστηριότητες δεν γνωστοποιούνται υποχρεωτικά στο κοινό αλλά δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εκτιμάει μια δεδομένη επένδυση Ε.Κ.Ε σε τρέχουσα απόδοση. (Galbreath, 2006, σελ. 178)

### § Στρατηγική της πολιτείας

Η στρατηγική της πολιτείας αναγνωρίζει ευθύνες προς τις εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων (εκτός των μετόχων) και προς τις εσωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων. Η επιχείρηση αναγνωρίζει ότι οι ποικίλες ομάδες ενδιαφερομένων όπως οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές έχουν διαφορετικά έως και αντικρουόμενα συμφέροντα. (Galbreath, ό.π, σελ. 178)

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η εξισορρόπηση των συγκρουόμενων απαιτήσεων των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων. Η επιχείρηση κατηγοριοποιεί τις ομάδες ενδιαφερομένων σε πρωτεύουσες και δευτερεύουσες καθώς οι απαιτήσεις τους είναι συχνά αμοιβαία αποκλειόμενες και δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν ισότιμα. Ένα δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι η επιχείρηση συζητά προδραστικά με τις ομάδες ενδιαφερομένων και η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη στις αποφάσεις. Οι ομάδες ενδιαφερομένων είναι ιδιαίτερης σημασίας στην επιχειρησιακή στρατηγική σαν εισροή-εκροή και οι κοινωνικοί σκοποί ενσωματώνονται στους οικονομικούς στόχους. Η στρατηγική της πολιτείας είναι μακροχρόνια καθώς οι ανάγκες των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων είναι περίπλοκες και τα ενδεχόμενα οφέλη δεν μπορούν να επέλθουν σε βραχύ χρονικό διάστημα. Επιπλέον, απαιτείται ανάπτυξη μέσων, τρόπων για τη μέτρηση του τριπλού τελικού αποτελέσματος. Οι τρόποι αυτοί αφορούν ετήσιες εκθέσεις, γνωστοποίηση μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας ή ξεχωριστές εκθέσεις τριπλού τελικού αποτελέσματος και εξασφαλίζουν τη διαφάνεια της εταιρείας σε σχέση με την Ε.Κ.Ε. Η στρατηγική της πολιτείας προσφέρει υλικές ανταμοιβές όπως βελτιωμένα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και μη υλικές ανταμοιβές όπως φήμη. (Galbreath, ό.π, σελ. 178-179)

Τα ρυθμιστικά, ηθικά και οικονομικά πλαίσια που αποτελούν την ώθηση για την ανάπτυξη των στρατηγικών Ε.Κ.Ε είναι κοινά σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά οι δραστηριότητες Ε.Κ.Ε ενδέχεται να διαφέρουν μεταξύ των χωρών. Αιτίες είναι τα ιδιαίτερα εθνικά χαρακτηριστικά και οι τοπικές διαφορές που διαμορφώνουν τι συνιστά

κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά για μια επιχείρηση. Οι εταιρείες πρέπει να εξετάσουν τις εθνικές διαφορές ώστε να εφαρμόσουν τις κατάλληλες στρατηγικές Ε.Κ.Ε σε διαφορετικές τοποθεσίες και κουλτούρες, διαφορετικά μπορεί να προκληθεί ζημιά στα κέρδη και στη φήμη της επιχείρησης. Οι παράγοντες που χρίζουν προσοχής είναι η κουλτούρα, το ρυθμιστικό περιβάλλον, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις και τέλος τα παγκόσμια πρότυπα (Galbreath, ό.π, σελ. 180)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πίνακας 1: Οι Στρατηγικές Ε.Κ.Ε

Πηγή: Άρθρο του Galbreath ,Corporate social responsibility strategy, strategic options, global considerations, 2006, σελ. 179

	Στόχος	Μέσα	Μέτρηση	Ωφελούμενοι	Οφέλη	Χρονικό Πλαίσιο
Στρατηγική Μετόχων	Κέρδος	Εκλογίκευση, Ίδιο ενδιαφέρον	Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	Μέτοχοι, Άλλοι εμμέσως	Χρηματοοικονομικά οφέλη	Βραχυχρόνιο Όραμα
Αλτρουϊστική Στρατηγική	Ανταπόδοση	"Check-book", Φιλανθρωπία	Δωρεές	Κοινωνικές Ομάδες και Σκοποί	Μη-μετρήσιμα οφέλη	Διαλείπων, Πιθανώς προγραμματισμένο (π.χ. ετησίως)
Αμοιβαία Στρατηγική	Αμοιβαία οφέλη	Δημόσιες Σχέσεις, Χορηγίες, Συνεργασίες, Κοινωνική δραστηριότητα, Εθελοντισμός, Cause Related μάρκετινγκ	Εκθέσεις για δραστηριότητες	Εταιρεία και Κοινωνία	Επίδοση, Στόχοι Αγοράς, Ανθρώπινοι Πόροι	Μεσοπρόθεσμος έως μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Citizenship Στρατηγική	Υπευθυνότητα, Διαφάνεια, Βιωσιμότητα, Accountability	Διακυβέρνηση, Εφαρμοσμένη Ηθική, Διάλογος με τις ομάδες ενδιαφερομένων, Εισροή/Εκροή σε Επιχειρησιακή Στρατηγική	Τριπλό Τελικό Αποτέλεσμα	Εταιρεία, Συνέταιροι από όλους τους τομείς, ευρύτερο Κοινωνικό Σύνολο	Απτά και ενδεχομένως Μη-απτά οφέλη	Μακροχρόνιος ορίζοντας

## 2.13 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ανά τον Κόσμο

### § Ευρώπη

Η ιδέα της Ε.Κ.Ε έχει κατακλύσει το γεωγραφικό χώρο της Ευρώπης τις τελευταίες δεκαετίες καθώς θεωρείτο παραδοσιακά ως ένα ιδιόρρυθμο αμερικάνικο φαινόμενο που αντανάκλούσε τις αμερικάνικες παραδόσεις της συμμετοχής, της αυτό-εξυπηρέτησης και της περιορισμένης έμμεσης παρουσίας του κράτους. Αυτό δε σημαίνει, όμως, ότι οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις διακρίνονταν από κοινωνικά ανεύθυνη συμπεριφορά. Αντίθετα υπάρχει μια μακρά παράδοση ανάμιξης κατά το μεγαλύτερο μέρος του 20<sup>ου</sup> αιώνα σε πολλά από τα θέματα που συνδέονται με τη μοντέρνα Ε.Κ.Ε με διαφορετικούς, όμως, τρόπους κατανόησης, συζήτησης και εφαρμογής. Η Ε.Κ.Ε στην Ευρώπη, όπως ορίζεται στην πλειοψηφία των ακαδημαϊκών και εταιρικών κειμένων, είναι μονάχα καινούριο φαινόμενο με την έννοια ότι αντιπροσωπεύει μια καινοτομία στις εταιρικές πολιτικές. (Matten et al., 2004, σελ. 180-181)

Η Ε.Κ.Ε ως εθελοντική εταιρική πολιτική που συνίσταται στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων της επιχείρησης προς την κοινωνία δεν αποτελούσε εμφανές χαρακτηριστικό των ευρωπαϊκών οικονομιών. Ο βασικός λόγος ήταν ότι το νομικό και θεσμικό πλαίσιο στην Ευρώπη περιλάμβανε πολλά από τα θέματα που βρίσκονται κάτω από την ομπρέλα της Ε.Κ.Ε. Έτσι, οι επιχειρήσεις συμμετείχαν σε δραστηριότητες και πολιτικές με προσανατολισμό την κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά όχι τόσο σε εθελοντική βάση όσο ως αποτέλεσμα των απαιτήσεων του προαναφερόμενου νομικού και θεσμικού πλαισίου. Επιπλέον, οι επιχειρηματικές ενώσεις στην Ευρώπη συμμετείχαν μαζί με άλλους κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες στη διαμόρφωση τέτοιων δραστηριοτήτων και πολιτικών. (Matten et al., ό.π, σελ. 183-185)

Οι κυβερνήσεις που ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε) διευθετούν και ορίζουν μια ευρωπαϊκή προσέγγιση για την Ε.Κ.Ε και ακολούθως οι επιχειρήσεις υιοθετούν σχετικές πολιτικές. Σύμφωνα με την Ε.Ε, η Ε.Κ.Ε είναι «μια έννοια κατά την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν εθελοντικώς κοινωνικά και περιβαλλοντικά ενδιαφέροντα στις επιχειρηματικές λειτουργίες τους και στην αλληλεπίδρασή τους με ομάδες ενδιαφερομένων». (Matten et al., 2004, σελ. 182)

Στην Ευρώπη, οι στόχοι και οι στρατηγικές της Ε.Κ.Ε ευθυγραμμίζονται με το στρατηγικό στόχο 2010 για την Ευρώπη που καθορίστηκε στη Διάσκεψη Κορυφής της Λισσαβόνας: ο οποίος είναι να μετατραπεί η Ευρώπη στην πιο ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία γνώσης παγκοσμίως μέχρι το 2010. (Noterdaeme et al., 2007, σελ. 205)

Μια επίσημα αναγνωρισμένη προσέγγιση για την Ε.Κ.Ε δεν έχει θεσπιστεί εξαιτίας της ευρείας ποικιλίας πρακτικών στους διάφορους κλάδους και κράτη. Ο «Ευρωπαϊκός Χάρτης για Επιχειρήσεις 2010», που συντάχθηκε το 2005 με την πρωτοβουλία του CSR Europe και των National Partner Organizations, περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία που καθορίζουν τις δεσμεύσεις και τις δραστηριότητες Ε.Κ.Ε των επιχειρήσεων:

- Ένα ξεκάθαρο όραμα για τη συνεισφορά σε μια βιώσιμη και ανταγωνιστική ευρωπαϊκή επιχείρηση.
- Δεσμεύσεις για μια βιώσιμη και ανταγωνιστική ευρωπαϊκή επιχείρηση.
- Μια επιχειρηματική έκκληση προς την Ε.Ε, τις κυβερνήσεις και τις ομάδες ενδιαφερομένων για να αναμιχθούν έντονα μαζί με τις επιχειρήσεις στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης στην Ευρώπη. Οι ομάδες ενδιαφερομένων που ορίζονται ρητώς είναι οι εργαζόμενοι και αντιπρόσωποί τους, οι καταναλωτικές οργανώσεις, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, οι επενδυτές και τέλος η ακαδημαϊκή κοινότητα. (Noterdaeme et al., ό.π., σελ. 205-206)

Ο «Ευρωπαϊκός Χάρτης για Επιχειρήσεις 2010» περιέχει πέντε στόχους:

1. Καινοτομία και επιχειρηματικότητα,
2. Δημιουργία ικανοτήτων και επιδεξιότητων,
3. Ίσες ευκαιρίες και ποικιλομορφία,
4. Υγιεινή και ασφάλεια και
5. Περιβαλλοντική προστασία. (Noterdaeme et al., ό.π., σελ. 206)

Επίσης, περιέχει πέντε στρατηγικές για την υλοποίηση των ανωτέρω στόχων:

1. Εταιρική ευθύνη,
2. Δέσμευση των ομάδων ενδιαφερομένων,
3. Ηγεσία και διακυβέρνηση,
4. Επικοινωνία και διαφάνεια, και
5. Συνεργασία και συμμαχίες μεταξύ των επιχειρήσεων. (Noterdaeme et al., ό.π., σελ. 206)

Επίσης, στον ευρωπαϊκό χώρο δραστηριοποιείται το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρηματικής Ηθικής EBEN που αποτελεί ένα μη κυβερνητικό οργανισμό ο οποίος προάγει την επιχειρηματική ηθική στον ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό κόσμο, στο δημόσιο τομέα και στην κοινωνία. Ως αποστολή του οργανισμού ορίζεται η προαγωγή της ηθικής στις επιχειρήσεις, η αύξηση της ενημέρωσης για τις ηθικές προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και η πραγματοποίηση διαλόγου για το ρόλο που διαδραματίζουν οι επιχειρήσεις στην κοινωνία. Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρηματικής Ηθικής EBEN περιλαμβάνει Εθνικά Δίκτυα στις χώρες της Γερμανίας, της Ισπανίας, του Ηνωμένου Βασιλείου, της Ολλανδίας, του Βελγίου, της Γαλλίας, της Ιταλίας, της Πολωνίας, της Αυστρίας, της Φιλανδίας, της Τουρκίας και της Ελλάδας και μεμονωμένα μέλη (πανεπιστημιακούς, επαγγελματίες και αντιπρόσωπους από Μ.Κ.Ο και το δημόσιο τομέα) σε πάνω από 40 χώρες. Οι βασικές δραστηριότητες του EBEN συνίσταται σε διασκέψεις, συζητήσεις και εκδόσεις σε ευρωπαϊκό, εθνικό και τοπικό επίπεδο. (Ιστοσελίδα EBEN)

Η Ε.Κ.Ε στον ευρωπαϊκό χώρο έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Ισχυρή επιχειρηματική ηγεσία και ανάμιξη στην Ε.Κ.Ε.

Οι επιχειρήσεις δείχνουν ιδιαίτερο ενθουσιασμό για να συμμετάσχουν στην Ευρωπαϊκή Συμμαχία για Ε.Κ.Ε που λανσαρίστηκε από την Ε.Ε το Μάρτιο του 2006. Η Ευρωπαϊκή Συμμαχία για Ε.Κ.Ε είναι μια ανοιχτή συμμαχία των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων για την περαιτέρω προώθηση και ενθάρρυνση της κοινωνικής ευθύνης. Είναι μια πολιτική ομπρέλα για κοινωνικές πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν επιχειρήσεις (κάθε μέγεθος) και ομάδες ενδιαφερομένων. (Noterdaeme et al., ό.π., σελ. 207)

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρωπαϊκά επιχειρησιακά δίκτυα Ε.Κ.Ε όπως το CSR Europe και οι 20 National Partner Organizations συνεργάζονται με 1.400 επιχειρήσεις για διάχυση των καλύτερων πρακτικών, των πληροφοριών και για παροχή υπηρεσιών έρευνας. (Noterdaeme et al., ό.π., σελ. 207)

2. Ποικιλία στα θέματα Ε.Κ.Ε που εστιάζει σε επιχειρήσεις σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες και εξαρτάται από πολιτικά και οικονομικά χαρακτηριστικά.

Οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν τις διαφορετικές προσεγγίσεις για την Ε.Κ.Ε είναι:

- Συναφείς παράγοντες όπως κοινωνικο-πολιτικοί, δημογραφικοί, θεσμικοί και τεχνολογικοί λόγοι.

- Στρατηγικές που προάγουν αλλαγές, συμπεριλαμβανομένων μελετών σχετικών με φήμη, εμπιστοσύνη και λειτουργική αποδοτικότητα.
- Παράγοντες που σχετίζονται με τις πιέσεις, τα αιτήματα των ομάδων ενδιαφερομένων. (Noterdaeme et al., ό.π, σελ. 207)

3. Η Ε.Ε και οι ευρωπαϊκές εθνικές κυβερνήσεις διαδραματίζουν διαφορετικούς και συμπληρωματικούς ρόλους στην προώθηση της Ε.Κ.Ε.

Η Ε.Ε, το 2001, λάνσαρε την Πράσινη Βίβλο για να επιλύσει τη διαμάχη σχετικά με την έννοια της Ε.Κ.Ε και πώς να προωθηθεί. Το αποτέλεσμα ήταν μια νέα στρατηγική Ε.Κ.Ε (Ιούλιος 2002) που επιδίωκε να παρέχει περισσότερη υποστήριξη για εθελοντικές προσπάθειες έρευνα και αύξηση της πληροφόρησης. Τον Οκτώβριο του 2002, η Ε.Ε καθιέρωσε το Multi-stakeholder Forum για Ε.Κ.Ε το οποίο παρήγαγε μια τελική έκθεση για την προαγωγή της καινοτομίας, της σύγκλισης και της διαφάνειας στις υπάρχουσες πρακτικές και στα εργαλεία. Το 2006, η Ε.Ε λάνσαρε την Ευρωπαϊκή Συμμαχία για Ε.Κ.Ε. (Noterdaeme et al., ό.π, σελ. 208)

Σε εθνικό επίπεδο, οι πολιτικές Ε.Κ.Ε των ευρωπαϊκών κρατών διαφέρουν μεταξύ τους καθώς εξαρτώνται από παράγοντες όπως ο ρόλος της κυβέρνησης και οι οικονομικές, κοινωνικές και δημογραφικές προτεραιότητες. (Noterdaeme et al., ό.π, σελ. 208)

#### § Λατινική Αμερική

Οι 35 χώρες που ανήκουν στο γεωγραφικό χώρο της Λατινικής Αμερικής και της Καραϊβικής επιδεικνύουν σημαντικά διαφορετικό επίπεδο κοινωνικο-οικονομικής ανάπτυξης. Η Ε.Κ.Ε στη συγκεκριμένη περιοχή αυξάνεται σταδιακά αλλά είναι ακόμα σε νηπιακό στάδιο. Είναι σημαντικό να βελτιωθούν η κυβερνητική δυναμικότητα και το επενδυτικό κλίμα και επιπλέον να προσαρμοστεί η ατζέντα της Ε.Κ.Ε στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε χώρας. (Vergara, 2007, σελ. 303-304)

Γενικά, υπάρχει σημαντικό χάσμα μεταξύ των πιο αναπτυγμένων χωρών της Αμερικής (Η.Π.Α και Καναδάς) και της υπόλοιπης περιοχής. Επίσης, παρόμοιο χάσμα υπάρχει μεταξύ των πιο προηγμένων αναπτυσσόμενων χωρών της περιοχής και των υπολοίπων. Συνολικά μπορούν να διακριθούν τέσσερα διαφορετικά επίπεδα δραστηριότητας Ε.Κ.Ε στην Αμερική, κατά ελαττούμενη σειρά δραστηριότητας. Οι χώρες της Αμερικής:

- Τρέχουν- Η.Π.Α και Καναδάς,
- Προφτάνουν-οι πιο αναπτυγμένες χώρες της Λατινικής Αμερικής όπως Βραζιλία, Αργεντινή, Χιλή και Μεξικό,

- Περπατούν-υπόλοιπες χώρες της Νότιας Αμερικής και
- Σέρνονται-χώρες της Κεντρικής Αμερικής και Καραϊβικής. (Vergara, ό.π, σελ. 304)

Στη Λατινική Αμερική, η Ε.Κ.Ε ισοδυναμεί με φιλανθρωπία που είναι το αρχικό στάδιο των κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών. Υπάρχει μακρά παράδοση εταιρικής φιλανθρωπίας στη Λατινική Αμερική και στην Καραϊβική, όπου ο ιδιωτικός τομέας διατηρεί μια πατερναλιστική άποψη του ρόλου του στην κοινωνία. Βαθμιαία, όμως, συμπληρώνεται από πιο εξελιγμένες αντιλήψεις της εταιρικής πολιτείας και της Ε.Κ.Ε. (Vergara, ό.π, σελ. 304)

Από αυτήν την άποψη, τρεις τάσεις εμφανίζονται στην Αμερική:

- Η δραστηριοποίηση του ιδιωτικού τομέα σε ζητήματα Ε.Κ.Ε είναι σχετικά αδύναμη και το μεγαλύτερο μέρος του έργου πραγματοποιείται από ενώσεις βιομηχάνων, ανεξάρτητες επιχειρήσεις και επαγγελματικές ενώσεις.
- Η ενασχόληση και η προώθηση της Ε.Κ.Ε από τις κυβερνήσεις είναι επίσης σχετικά αδύναμη και δεν ενσωματώνεται σε κρατικές πολιτικές.
- Η δημόσια ενημέρωση σχετικά με την Ε.Κ.Ε σε όλη τη γεωγραφική περιφέρεια καθοδηγεί τις άλλες κατηγορίες με ευρεία κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης στις πιο βιομηχανοποιημένες οικονομίες. (Vergara, ό.π., σελ. 304)

Πολλά μαθήματα σχετικά με την Ε.Κ.Ε συμπεριλαμβάνονται στο πρόγραμμα σπουδών πολλών πανεπιστημίων. Επιπροσθέτως, αρκετές Μ.Κ.Ο ασχολούνται και προωθούν θέματα Ε.Κ.Ε. (Vergara, ό.π, σελ. 305)

Η πραγματικότητα είναι πως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις που επιλέγουν να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν πρακτικές Ε.Κ.Ε βρίσκονται στο επίκεντρο ενός συστήματος πιέσεων, κινήτρων και συνηγορίας που εμπλέκει πολλούς παράγοντες. Το σύστημα αυτό είναι ένα σεντ αλληλεπιδράσεων μεταξύ τριών διαφορετικών συστημάτων: του εθνικού συστήματος (όπου η επιχείρηση λειτουργεί), του συστήματος της χώρας καταγωγής (εάν η επιχείρηση συνδέεται με αλλοδαπή ή πολυεθνική επιχείρηση) και του διεθνούς συστήματος. Στη Λατινική Αμερική, η Ε.Κ.Ε υποστηρίζεται οικονομικά από εξωτερικά όργανα όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α), από ιδιωτικά ιδρύματα, από διεθνείς Μ.Κ.Ο και από τα κεντρικά γραφεία πολυεθνικών επιχειρήσεων. Επίσης, προωθείται από ένα δίκτυο τοπικών κοινοτικών



οργανώσεων, κυβερνητικών υπηρεσιών, ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και ιδιωτικών επιχειρήσεων. (Vergara, ό.π, σελ. 305)

Οι καταναλωτές στη Λατινική Αμερική αποζητούν σε μικρό βαθμό την κοινωνική ευθύνη. Ενώ θεωρούν τις κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες σημαντικές για την άποψη που διαμορφώνουν για τις εταιρείες, στο τέλος επικρατούν το εμπορικό σήμα, η μάρκα του προϊόντος. (Vergara, ό.π, σελ. 305)

Σε τελική ανάλυση, η βασική αδυναμία του συστήματος Ε.Κ.Ε της Λατινικής Αμερικής είναι ότι ούτε ελέγχει ούτε προωθεί τη συμμόρφωση. Η αναγνώριση της λειτουργίας Ε.Κ.Ε είναι βασική για την κατανόηση των τρόπων προώθησης της υιοθέτησης πρακτικών Ε.Κ.Ε και για την ενδυνάμωση της σοβαρότητας της δέσμευσης. Η μετατροπή των δεσμεύσεων σε αποτελέσματα είναι θέμα:

- Δομημένων μεθοδολογιών για την εισαγωγή της Ε.Κ.Ε σε πρακτικές του μανάτζμεντ.
- Προώθηση της υιοθέτησης πρακτικών Ε.Κ.Ε που ικανοποιούν συγκεκριμένα κριτήρια και μπορούν να αξιολογηθούν από ανεξάρτητα τρίτα μέρη.
- Ενδυνάμωση εποπτικών αρχών και ανεξάρτητων Μ.Κ.Ο που είναι ικανές να αξιολογούν τη συμμόρφωση της επιχείρησης με κώδικες Ε.Κ.Ε.
- Χρηματοδότηση έρευνας και δημιουργία κοινής μεθοδολογίας για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικούς κλάδους και κράτη, επιτρέποντας έτσι τη δημιουργία ολοκληρωμένων και συγκρίσιμων δεδομένων για την υποστήριξη του σχεδιασμού πολιτικών στην περιοχή. (Vergara, ό.π, σελ. 305-306)

## § Ασία

Στο γεωγραφικό χώρο της Ασίας-Ειρηνικού, θα ήταν λανθασμένο να υποθέσουμε ότι όλες οι πρακτικές Ε.Κ.Ε είναι λιγότερο αναπτυγμένες σε σύγκριση με εκείνες της Δύσης. Είναι σαφές, όμως, ότι πολλά θέματα της Ε.Κ.Ε είναι λιγότερο καλά αναπτυγμένα. Αυτά περιλαμβάνουν πρακτικές για το ανθρώπινο δυναμικό, πολιτικές για την ποικιλομορφία, περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες και δεσμεύσεις για την τοπική κοινότητα. (Welford, 2007, σελ. 23-24)

Η Ασία είναι βασικός κατασκευαστής προϊόντων για λογαριασμό τρίτων για τις περισσότερες από τις μεγάλες παγκόσμιες μάρκες. Πολλές μεγάλες εταιρείες έχουν

κατηγορηθεί ότι διατηρούν sweatshops<sup>7</sup> δηλαδή χώρους εργασίας με συνθήκες πολύ κάτω από το αποδεκτό όριο τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Οι κατηγορίες αυτές πλήττουν σοβαρά τις μάρκες, οπότε οι περισσότερες εταιρείες έχουν εφαρμόσει πολύπλοκους κώδικες συμπεριφοράς για τα εργοστάσια παραγωγής προϊόντων. Συχνά, τα συγκεκριμένα εργοστάσια ελέγχονται κι επιθεωρούνται. Έτσι, η έμφαση για Ε.Κ.Ε στην ασιατική ήπειρο δίνεται στις εργασιακές συνθήκες των εργοστασίων, στην παρεχόμενη διαμονή των εργατών, στην κατάλληλη εκπαίδευση, στην πληρωμή αξιοπρεπών μισθών, στις πρακτικές υγιεινής και ασφάλειας, στην προστασία των δικαιωμάτων των μεταναστών εργαζομένων και τέλος στην επίλυση διαμαχών. (Welford, ό.π, σελ. 24) Οι μεγάλοι αγοραστές ενδιαφέρονται να προστατέψουν τη μάρκα και την εταιρική φήμη τους οπότε εφαρμόζουν κώδικες συμπεριφοράς τους οποίους κατόπιν ελέγχουν. Ο έλεγχος, όμως, θεωρείται ακριβός και αναποτελεσματικός και επιπλέον πολλά εργοστάσια διαπράττουν απάτες ώστε να εμφανίζονται απολύτως νόμιμα και σύμφωνα με τους κώδικες συμπεριφοράς. Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις που παραγγέλνουν προϊόντα έχουν αρχίσει να εκλογικεύουν την εφοδιαστική αλυσίδα τους και προς αυτή την κατεύθυνση έχουν δημιουργήσει σχέσεις με λιγότερους, μεγαλύτερους και περισσότερο αξιόπιστους προμηθευτές που βασίζονται σε κοινές αξίες, εμπιστοσύνη, παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών παρά σε ελέγχους και επιθεωρήσεις. (Welford, ό.π, σελ. 24)

Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα καλών πρακτικών Ε.Κ.Ε στην Ασία που μπορεί να απουσιάζουν σε πιο αναπτυγμένες χώρες. Τέτοιες πρακτικές είναι πρωτοβουλίες εκπαίδευσης εργαζομένων χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, ενδυνάμωση εργαζομένων γυναικών, συνεργασίες μεταξύ εργοστασίων, επιτροπές εργαζομένων και προώθηση των ανθρώπινων δικαιωμάτων. (Welford, ό.π, σελ. 25)

Τα διεθνή πρότυπα που συνδέονται με τις πρακτικές Ε.Κ.Ε διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εφοδιαστική αλυσίδα. Σε αυτά προστίθενται κοινωνικά πρότυπα υπευθυνότητας που έχουν αναπτυχθεί από ανθρώπους της Ασίας για τα ιδιαίτερα προβλήματα της Ασίας. Τα πρότυπα αυτά αφορούν διαμάχες για διακρίσεις, πρακτικές απασχόλησης, εμπορικές ενώσεις, επίλυση διαφωνιών και παιδική εργασία. (Welford, ό.π, σελ. 25)

---

<sup>7</sup> Sweatshops: χώροι όπου επικρατούν κατώτερες εργασιακές συνθήκες καθώς τα βασικά ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων δεν είναι σεβαστά. Τυπικά προβλήματα είναι χαμηλά ημερομίσθια, διακρίσεις λόγω φύλου/θρησκείας/εθνικότητας, υποχρεωτικές υπερωρίες, παιδική εργασία, καταπίεση εργατικών σωματείων, απόρριψη της συλλογικής διαπραγμάτευσης, πνευματική ή φυσική κατάχρηση. (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ. 1136)

Παρ' όλα αυτά, ορισμένες πρακτικές Ε.Κ.Ε στην Ασία αφορούν επενδύσεις στην τοπική κοινότητα, στο περιβάλλον και σε πρωτοβουλίες για την υγεία. Ο διάλογος με τις ομάδες ενδιαφερομένων και η έκδοση εκθέσεων θεωρούνται εργαλεία χρήσιμα για τις επιχειρήσεις αλλά και για τις τοπικές αρχές που επιδιώκουν καλύτερες πρακτικές στον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, αυξάνεται η προσοχή που δίνεται σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. (Welford, ό.π, σελ. 25)

Πολλές καλές πρακτικές Ε.Κ.Ε επιτυγχάνονται από τη συνεργασία επιχειρήσεων με άλλες επιχειρήσεις, με κοινωνικές οργανώσεις και με την κυβέρνηση. Σημαντικός αριθμός τριμερών συνεργασιών έχουν συναφθεί για την προώθηση καλών πρακτικών Ε.Κ.Ε. (Welford, ό.π, σελ. 25)

Σε αρκετές χώρες της Ασίας, σημειώνεται μικρή πρόοδος σχετικά με την Ε.Κ.Ε. Τα βασικά προβλήματα είναι η έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με την Ε.Κ.Ε, το κόστος των δραστηριοτήτων, το ελάχιστο εκπαιδευμένο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό, τα ανεπαρκή συστήματα μόνιτων, οι ξεπερασμένοι κώδικες συμπεριφοράς, η υπερβολική έμφαση στις επιθεωρήσεις των εργοστασίων κι η διαφθορά. Για καλύτερα αποτελέσματα απαιτούνται αύξηση του αριθμού των προγραμμάτων εκπαίδευσης, των δραστηριοτήτων ενημέρωσης των κοινωνικών ομάδων, διάλογος με τις ομάδες ενδιαφερομένων, παραδείγματα καλών πρακτικών και βελτιωμένοι σύνδεσμοι μεταξύ επιχειρήσεων, Μ.Κ.Ο και κυβερνήσεων. (Welford, ό.π, σελ. 25-26)

## § Αυστραλία

Επικρατούσε η άποψη για μεγάλο χρονικό διάστημα ότι η Αυστραλία βρισκόταν δέκα με είκοσι χρόνια πίσω σε σύγκριση με τις σημαντικές ευρωπαϊκές και αμερικάνικες πρωτοβουλίες. Η άποψη αυτή εξυπηρετούσε και συνεχίζει να εξυπηρετεί μερίδα δημοσιογράφων και ίσως ισχύει για τις επίσημες εκθέσεις Ε.Κ.Ε (σε σύγκριση με το Η.Β) και για τη φιλανθρωπία (σε σύγκριση με τις Η.Π.Α) αλλά δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. (Birch, 2007, σελ.30)

Η Αυστραλία είναι παγκόσμια πρωτοπόρος σε αρκετά σημαντικά θέματα Ε.Κ.Ε όπως στην εταιρική κοινωνική και πολιτιστική ενασχόληση με κοινότητες ιθαγενών και στη δημιουργία μακροχρόνιων εταιρικών κοινοτικών συνεργασιών. Πρωτοβουλίες όπως το UN Global Compact καθυστέρησαν να υιοθετηθούν στην Αυστραλία, αν και ολοένα και περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν λιγότερο ή περισσότερο κώδικες και οδηγίες όπως Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines, World Business

Council for Sustainable Development's metrics, Dow Jones Sustainability Index, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, SA 8000, ILO Core Labour Standards. Επίσης, κώδικες που αναπτύχθηκαν στην Αυστραλία όπως Australian Stock Exchange's Principles of Good Corporate Governance χρησιμοποιούνται ευρέως. Αυτό που παρατηρείται στην Αυστραλία είναι ότι όροι όπως η Ε.Κ.Ε και η εταιρική πολιτεία προσαρμόζονται στα δεδομένα της Αυστραλίας παρά αυτά της Ευρώπης ή της Αμερικής. (Birch, ό.π, σελ.32-33)

Οι μη υποχρεωτικές, ξεχωριστές εκθέσεις κοινωνικής και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας έχουν αυξηθεί κατά την τελευταία δεκαετία και περίπου το 24% των επιχειρήσεων εκδίδουν τέτοιες εκθέσεις. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις κοινοποιούν τις δραστηριότητές τους σε σχέση με την Ε.Κ.Ε στις ετήσιες εκθέσεις τους και στις ιστοσελίδες της επιχείρησης. (Birch, ό.π, σελ.33)

Στην Αυστραλία, επικρατεί ακόμα διαμάχη για τους υπάρχοντες δείκτες Ε.Κ.Ε και για τις βαθμολογίες φήμης που συνδέονται με την Ε.Κ.Ε (Reputex and Corporate Responsibility Index). Η τάση στην ήπειρο της Αυστραλίας είναι αρκετά σαφής: προσεκτική ανάπτυξη των μη χρηματοοικονομικών εκθέσεων, ισχυρή αντίδραση στις κυβερνητικές παρεμβάσεις, αυξανόμενη αναγνώριση από τις κυβερνήσεις για νομιμοποίηση της Ε.Κ.Ε ως σημαντικό κομμάτι του επιχειρείν, και σταθερή αύξηση των δραστηριοτήτων και προγραμμάτων Ε.Κ.Ε. (Birch, ό.π, σελ.33)

Στην Αυστραλία, η Ε.Κ.Ε είναι εδραιωμένη και θεωρείται μη διαπραγματεύσιμο θέμα από πολλές επιχειρήσεις, αν και η συνειδητοποίηση συγκεκριμένων πολιτικών και πρακτικών μπορεί να διαφέρει κατά πολύ. Ιδιαίτερη προσοχή θα συνεχίσει να δίνεται στην Ε.Κ.Ε δεδομένου ότι το 50% του πληθυσμού της Αυστραλίας έχει στην κατοχή του μετοχές. (Birch, ό.π, σελ.33-34)

## § Αφρική

Οι επιχειρήσεις επεμβαίνουν στη ζωή των αφρικανικών λαών από πολύ παλιά, άλλοτε θετικά κι άλλοτε αρνητικά. Πολλές επιχειρήσεις που ανήκουν στους κλάδους των μεταλλευμάτων, της ξυλείας και της γεωργίας έχουν αναλάβει το ρόλο των κυβερνήσεων παρέχοντας υγειονομική περίθαλψη, ύδρευση, στέγαση, σίτιση, έργα υποδομής, τηλεπικοινωνίες και ενέργεια. Από τη μία πλευρά, οι παραπάνω ενέργειες μπορούν να θεωρηθούν παραδείγματα καλής εταιρικής κοινωνικής επένδυσης αλλά σαφώς δημιουργείται θέμα εξάρτησης όταν οι αφρικανικές πόλεις μετατρέπονται σε de facto πόλεις των επιχειρήσεων. (Kapelus, 2007, σελ. 13)

Βασικά ζητήματα στην αφρικανική ήπειρο παραμένουν τα ακόλουθα:

- Εργασιακές συνθήκες- Σε πολλές χώρες, οι εργασιακές συνθήκες έχουν βελτιωθεί λόγω της νέας νομοθεσίας και της παρέμβασης του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας.
- Ανθρώπινα δικαιώματα-Θέματα σχετικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα και ειδικότερα αυτό της παιδικής εργασίας είναι ιδιαίτερης και βαρύνουσας σημασίας .
- Υγιεινή και ασφάλεια-Σε ορισμένους κλάδους όπως στα μεταλλεύματα, τα ποσοστά θνησιμότητας και ασθενειών των πνευμόνων παραμένουν ακόμα σε υψηλά επίπεδα.
- HIV/AIDS και ελονοσία-Οι συγκεκριμένες ασθένειες είναι υψηλής προτεραιότητας για τις εταιρείες καθώς συνεπάγονται καταστροφικό ανθρώπινο και οικονομικό κόστος. (Kapelus, ό.π, σελ. 13)

Θέματα Ε.Κ.Ε που είναι επίσης σημαντικά αλλά λαμβάνουν λιγότερη προσοχή είναι:

- Φτώχεια,
- Έλλειψη εμπιστοσύνης στις επιχειρήσεις,
- Περιβαλλοντικές επιδράσεις, διατήρηση κι αποκατάσταση του εδάφους,
- Διαφθορά των επιχειρήσεων,
- Χρήση νερού και αντίκτυπος στο πρόβλημα της λειψυδρίας,
- Κλιματική αλλαγή. (Kapelus, ό.π, σελ. 14)

Οι πρακτικές Ε.Κ.Ε που ακολουθούνται στην Αφρική για την αντιμετώπιση των ανωτέρω θεμάτων έχουν επηρεαστεί από τους εξής παράγοντες:

- Την Ε.Κ.Ε που εφαρμόζεται στο δυτικό κόσμο και τα κινήματα ηθικού καταναλωτισμού.
- Το έργο των Ηνωμένων Εθνών, συμπεριλαμβανομένων της Παγκόσμιας Διάσκεψης Κορυφής για Βιώσιμη Ανάπτυξη και της Παγκόσμιας Σύμβασης των Ηνωμένων Εθνών, που υπήρξε σημαντικός καταλύτης για πολλές πρωτοβουλίες.
- Την Αφρικανική Ένωση που εστιάζει στην εταιρική διακυβέρνηση και στην Ε.Κ.Ε.
- Την αυξανόμενη σημασία των ξένων άμεσων επενδύσεων, των πολιτικών Ε.Κ.Ε των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των παγκόσμιων αρχών όπως οι Αρχές του Ο.Ο.Σ.Α για Πολυεθνικές.

- Την αύξηση του πολύπλευρου ενδιαφέροντος για κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις από οργανισμούς όπως η Παγκόσμια Τράπεζα.
- Την αναπτυσσόμενη σημασία ενδογενών πρωτοβουλιών σχετικά με την Ε.Κ.Ε όπως η Μαύρη Οικονομική Ενδυνάμωση (Black Economic Empowerment).
- Τους κώδικες συμπεριφοράς για την εφοδιαστική αλυσίδα, τις πρωτοβουλίες για δίκαιο εμπόριο και τα σχετικά εργαλεία (π.χ. SA 8000) που καθοδηγούνται κυρίως από δυτικούς καταναλωτές.
- Το μικρό αλλά σταδιακά αυξανόμενο κίνητρο των κεφαλαίων Κοινωνικά Υπεύθυνων Επενδύσεων. (Karelus, ό.π, σελ. 14-15)

Παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον που δίνεται για θέματα Ε.Κ.Ε στην ήπειρο της Αφρικής, η επίδραση στην αγορά δεν έχει εκδηλωθεί πλήρως. Σπάνια δίνεται υψηλή προτεραιότητα στους τύπους των προϊόντων και υπηρεσιών που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη. Παρ' όλα αυτά, λιγοστά παραδείγματα τονίζουν ότι η αγορά μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κίνητρο για ανάληψη Ε.Κ.Ε όπως η χαμηλή τιμολόγηση για φάρμακα καταπολέμησης του HIV/AIDS και της ελονοσίας, η μαζική διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας και η θετική επίδραση αυτής στο ψηφιακό χάσμα και τέλος τα καινοτόμα τραπεζικά προϊόντα που σχεδιάζονται ειδικά για φτωχούς. Αυτές και άλλες ευκαιρίες Ε.Κ.Ε πρέπει να εκμεταλλευτούν από τις επιχειρήσεις σε συνεργασία με κυβερνήσεις και Μ.Κ.Ο ώστε να επιλυθούν τα ηθικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα της Αφρικής. (Karelus, ό.π, σελ. 15)

### Ελληνική Βιβλιογραφία:

Σταυρακοπούλου Ι. και Χρυσοβιτσιώτη Ι., 2006, Αγγλοελληνικό και Ελληνοαγγλικό Λεξικό Εμπορικών- Τραπεζικών και Χρηματο-οικονομικών Όρων, 6<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:

Davis Keith, Frederick William C. and Post James E., 1992, Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, McGraw-Hill International Editions, Singapore

Hunger J. David and Wheelen Thomas L., 2008, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 11<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Lawrence Anne T., Post James E. and Weber James, 2005, Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy, 11<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill International Editions, Singapore

Matten Dirk and Moon Jeremy, 2007, Corporate Ethics and Corporate Governance, Springer, Berlin

Various Authors (including Birch David, Carroll Archie, De Bruijn Theo, Freeman Edward R. and Parmar Bidhan, Kapelus Paul, Kotler Philip, Lovins Hunter L., Lydenberg Steve, Noterdaeme Jan and Rubbens Catherine, Peattie Ken, Vergara Hugo, Welford Richard, Wilson Emma), 2007, The A to Z of corporate social responsibility, John Wiley & Sons Ltd., England

Weiss Joseph W., 2003, Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach, 3<sup>rd</sup> edition, Thomson-South Western, Canada

### Ξενόγλωσση Αρθρογραφία:

Cadbury Adrian, 2006, Corporate social responsibility, Twenty-First Century Society Journal of the Academy of Social Sciences, vol. 1, no. 1, pp. 5-21

Carrasco Inmaculada, 2007, Corporate Social Responsibility, Values, and Cooperation, International Advances in Economic research, vol. 13, no. 4, pp. 454-460

Carroll Archie B., 1999, Corporate social responsibility Evolution of a Definitional Construct, Business and Society, vol. 38, no. 3, pp. 268-295

Cohen Jeffrey R., Holder-Webb Lori, Nath Leda and Wood David, 2008, The Supply of Corporate Social Responsibility Disclosures Among U.S. Firms, Journal of Business Ethics

Corten Filip, Van de Velde Eveline and Vermeir Wim, 2005, Corporate social responsibility and financial performance, Corporate Governance, vol. 5, no. 3, pp. 129-138

- Dahlsrud Alexander, 2008, How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 15, no. 1, pp. 1-13
- Galbreath Jeremy, 2006, Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations, Corporate Governance, vol. 6, no. 2, pp. 175-187
- Garriga Elisabet and Melé Domènec, 2004, Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics, vol. 53, pp.51-71
- Godfrey Paul C and Hatch Nile W, 2007, Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21<sup>st</sup> Century, Journal of Business Ethics, vol. 70, pp. 87-98
- Heslin Peter A. and Ochoa Jenna D., 2008, Understanding and developing strategic corporate social responsibility, Organizational Dynamics, vol. 37, no.2, pp. 125-144
- Idowu Samuel O. and Ioanna Pappasolomou, 2007, Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies, Corporate Governance, vol. 7, no. 2, pp. 136-147
- Jamali Dima, 2008, A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice, Journal of Business Ethics, vol. 82, no. 1, pp. 213-231
- Jani Zlatko, Golob Urša and Lah Marko, 2008, Value orientations and consumer expectations of Corporate Social Responsibility, Journal of Marketing Communications, vol. 14, no. 2, pp. 83-96
- Lantos Geoffrey P., 2001, The boundaries of strategic corporate social responsibility, Journal of Consumer Marketing, vol. 18, no. 7, pp. 595-630
- Lee Min-Dong, 2008, A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, International Journal of Management Reviews, vol. 10, issue 1, pp. 53-73
- May Seitanadi Maria and Ryan Annmarie, 2007, A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 12, pp. 247-266
- Moon Jeremy, 2007, The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development, Sustainable Development, vol. 15, pp. 296-306
- Overview, 2005, Becoming a better citizen: The value of corporate social responsibility, Strategic Direction, vol. 21, no. 7, pp. 24-28
- Paul Catherine J.M. and Siegel Donald S., 2006, Corporate social responsibility and economic performance, J Prod Anal, vol. 10, pp.207-211
- Robins Fred, 2008, Why corporate social responsibility should be popularised but not imposed, Corporate Governance, vol. 8, no. 3, pp. 330-341
- Scholtens Bert, 2008, A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance, Ecological Economics, pp.1-10



Sharma A.K. and Talwar Balvir, 2005, Insights from practise Corporate social responsibility: modern vis-à-vis Vedic approach, Measuring Business Excellence, vol. 9, no. 1, pp. 35-45

Udayasankar Krisha, 2007, Corporate Social Responsibility and Firm Size, Journal of Business Ethics,

Van Dijken Francisca, 2007, Corporate social responsibility: market regulation and the evidence, Managerial Law, vol. 49, no. 4, pp. 141-184

Ηλεκτρονικές Πηγές:

Ιστοσελίδα EBEN ([www.eben.gr](http://www.eben.gr))

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Κεφάλαιο 3: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για τους Εργαζομένους

### 3.1 Ισότητα και Ετερογένεια των Εργαζομένων

Ακόμα και στη σημερινή εποχή, άτομα ή ομάδες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά πέφτουν θύματα διακρίσεων και απορρίπτονται ή δε μεταχειρίζονται ισότιμα (ιδιαίτερα στο χώρο εργασίας) επειδή διαφέρουν από την κυρίαρχη κοινωνική ομάδα. Οι γυναίκες, οι αλλοεθνείς, οι ηλικιωμένοι, οι αλλόθρησκοι, οι ανάπηροι, οι ομοφυλόφιλοι συχνά αισθάνονται αποκλεισμένοι ή περιθωριοποιημένοι και σε ορισμένες ακραίες περιπτώσεις αποτελούν αντικείμενα εκμετάλλευσης.

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί εφαρμόζουν πολιτικές ίσων ευκαιριών που καλύπτουν την πρόσληψη, την εκπαίδευση, το σύστημα ανταμοιβών και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και βασίζονται στις έννοιες της ετερογένειας και της ισότητας των εργαζομένων. Οι συγκεκριμένες πολιτικές συμπληρώνουν την κρατική νομοθεσία των κυβερνήσεων σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση. Όμως, ο τύπος και το εύρος του νομοθετικού πλαισίου διαφέρει μεταξύ των χωρών και σε ορισμένες περιπτώσεις κρίνεται αναποτελεσματικό ή ανεπαρκές καθιστώντας σημαντικές τις εθελοντικές ενέργειες των επιχειρήσεων.

Ως ετερογένεια (diversity) ορίζεται η παρουσία διαφορών ανάμεσα στα μέλη μιας κοινωνικής μονάδας. Η ετερογένεια περιλαμβάνει παράγοντες όπως τη φυλή, το γένος, το χρώμα και την εθνικότητα. Ο ευρύτερος ορισμός της ετερογένειας περιλαμβάνει επίσης την ηλικία, την εθνική καταγωγή, τη θρησκεία, τα προβλήματα αναπηρίας, τη θρησκεία, τις σεξουαλικές προτιμήσεις, τις αξίες, την εθνική κουλτούρα, το μορφωτικό επίπεδο, τη γλώσσα, τον τρόπο ζωής, τα πιστεύω, την εξωτερική εμφάνιση και την οικονομική κατάσταση. (Palma-Rivas et al., 2000, σελ. 36)

Η ετερογένεια είναι ένας αυξανόμενος σημαντικός παράγοντας στην επιχειρηματική πραγματικότητα καθώς οι επιχειρήσεις επεκτείνονται σε παγκόσμια κλίμακα, η σύνθεση του εργατικού δυναμικού μεταβάλλεται και αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων που προβάλλουν τις διαφορές τους αντί να τις κρύβουν. (Allen et al., 2008, σελ. 22) Στη σημερινή εποχή, το εργατικό δυναμικό απαρτίζεται από άτομα που είναι διαφορετικά και διακρίνονται από διαφορετικές στάσεις, ανάγκες, επιθυμίες, αξίες και εργασιακές

συμπεριφορές. Στο μέλλον, το εργατικό δυναμικό θα διαφοροποιηθεί εντονότερα περιλαμβάνοντας αυξημένο αριθμό γυναικών, μειονοτήτων, ηλικιωμένων εργαζομένων, ατόμων με διαφορετικά εθνικά υπόβαθρα και τρόπους ζωής.

Η διαχείριση της ετερογένειας των εργαζομένων περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που επιτρέπει σε όλους τους εργαζόμενους να προσφέρουν τις ιδέες τους στην ανάπτυξη του οργανισμού, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες, να συνεισφέρουν στους στόχους του οργανισμού και παράλληλα να αναπτυχθούν οι ίδιοι. Αυτό το περιβάλλον περιλαμβάνει πρόσβαση στις θέσεις εργασίας και δίκαιη και θετική μεταχείριση των εργαζομένων. (Gerhart et al., 2008, σελ. 319) Προϋποθέτει την αντιμετώπιση παγιωμένων αντιλήψεων και προκαταλήψεων σχετικά με τα «διαφορετικά» άτομα. Απαιτεί την αλλαγή συστημάτων, πολιτικών και πρακτικών του μάνατζμεντ που επικρατούσαν για πολλά έτη. (O' Mara et al., 1993, σελ. 3)

Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν πως οι πρακτικές εργασιακής ετερογένειας επιφέρουν βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και των οργανισμών. Ένα ποικίλο προσωπικό σημαίνει ευρύτερη ποικιλία απόψεων, καλύτερο ορισμό των προβλημάτων, περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και καλύτερες αποφάσεις. (D' Netto et al., 1999, σελ. 535) Η ετερογένεια συνοδεύεται από αύξηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας και ενδυνάμωση της εταιρικής φήμης. Επίσης, αυξάνει την ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης ταλαντούχων υπαλλήλων. (Grosser, 2007, σελ. 160) Προσφέρει καλύτερη κατανόηση της αγοράς και αποτελεσματικότερες στρατηγικές μάρκετινγκ καθώς σχεδιάζονται διαφημιστικές εκστρατείες που αγγίζουν περισσότερους ανθρώπους. Επιπλέον, μειώνονται τα κόστη που σχετίζονται με αποζημιώσεις μηνύσεων. (Allen et al., 2008, σελ. 21) Τέλος, επέρχεται βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης σε παγκόσμια κλίμακα καθώς τα ποικίλα άτομα γνωρίζουν άλλες κουλτούρες. (O' Mara et al., 1993, σελ. 2) Όλα τα παραπάνω θετικά αποτελέσματα οδηγούν σε αύξηση της απόδοσης του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, μερίδα μελετητών θεωρεί πως η εργασιακή ετερογένεια επηρεάζει αρνητικά την απόδοση του οργανισμού καθώς επιφέρει μείωση της ικανοποίησης των εργαζομένων και αύξηση του δείκτη αντικατάστασης προσωπικού, μειώνει τη συνοχή, δημιουργεί δυσκολίες στην επικοινωνία και διαμάχες και εντάσεις εντός του οργανισμού. (Allen et al., 2008, σελ. 21)

Οι σημαντικότερες ετερογενείς ομάδες που απασχολούνται στους οργανισμούς περιλαμβάνουν τις εργαζόμενες γυναίκες, τα εργαζόμενα ζευγάρια, τις μονογονεϊκές οικογένειες, τα ηλικιωμένα άτομα, τα άτομα με προβλήματα αναπηρίας και τους

μετανάστες. Αυτές οι «διαφορετικές» ομάδες έχουν ποικίλες ανάγκες τις οποίες καλούνται να διευθετήσουν οι επιχειρήσεις μέσω κατάλληλων πολιτικών. Στη συνέχεια αναλύονται οι βασικές ετερογενείς ομάδες, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και οι συγκεκριμένες απαιτήσεις τους.

### § Εργαζόμενες γυναίκες

Μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, ο αριθμός των εργαζόμενων γυναικών σημείωσε ανοδική αύξηση. Όπως μαρτυρούν χαρακτηριστικά οι αριθμοί: το 1950 εργαζόταν το 30% των ενήλικων γυναικών ενώ το 2001 το ποσοστό ανήλθε σε 60%. Θεαματική ήταν η αύξηση στον αριθμό των γυναικών που παραδοσιακά παρέμεναν στο σπίτι και ασχολούνταν με οικιακές εργασίες και την ανατροφή των παιδιών -παντρεμένες γυναίκες, μητέρες μικρών παιδιών και γυναίκες της μεσαίας τάξης. (Lawrence et al., 2005, σελ. 371)

Οι γυναίκες εισήλθαν στον εργασιακό στίβο για τους ίδιους σχεδόν λόγους με τους άντρες. Ο κύριος λόγος είναι η απόκτηση πρόσθετου εισοδήματος που θα στηρίξει ενεργά τις ίδιες και τις οικογένειές τους. Το συνεχώς αυξανόμενο κόστος ζωής δημιουργεί δυσκολίες στον οικονομικό προϋπολογισμό καθιστώντας απαραίτητο βοήθημα το μισθό της γυναίκας. Επίσης, οι γυναίκες μέσω της εργασίας καθίστανται οικονομικά ανεξάρτητες και αισθάνονται ψυχολογικά ασφαλείς. Τα συχνά ανεπαρκή προγράμματα συνταξιοδότησης και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης ωθούν τις γυναίκες (αλλά και τους άντρες) να μεριμνήσουν για το μέλλον τους αποταμιεύοντας ή/και επενδύοντας. (Lawrence et al., ό.π, σελ. 372)

### § Εργαζόμενα ζεύγη

Ο αριθμός των ζευγαριών διπλού εισοδήματος και διπλής καριέρας αυξάνεται σημαντικά δημιουργώντας προκλήσεις και ευκαιρίες για τους οργανισμούς. Στα ζευγάρια διπλού εισοδήματος εργάζονται και τα δύο μέλη για την υποστήριξη της οικογένειας, ενώ στα ζευγάρια διπλής καριέρας και τα δύο μέλη δεν εργάζονται μόνο για τα χρήματα αλλά είναι ψυχολογικά αφοσιωμένα στην εργασία τους και απασχολούνται σε μετακινούμενες θέσεις εργασίας. (Harvey et al., 1998, σελ. 360) Συχνά, οι εργαζόμενοι απορρίπτουν προτάσεις μετάθεσης επειδή προκύπτουν προβλήματα με τη θέση εργασίας του/της συζύγου.

Ως αποτέλεσμα αυτού του προβλήματος, πολλές επιχειρήσεις αναθεώρησαν τις πολιτικές τους που δεν επέτρεπαν το νεποτισμό<sup>8</sup> επιτρέποντας πλέον και στους δύο συζύγους να εργάζονται στην ίδια επιχείρηση. (Mondy et al., 1999, σελ. 48) Ορισμένες επιχειρήσεις παρέχουν συμβουλές για τη διευθέτηση θεμάτων καριέρας των εργαζόμενων ζευγαριών, προσφέρουν διαπολιτισμική εκπαίδευση/προετοιμασία και στα δύο μέλη, τμηματοποιούν τα καθήκοντα του εργαζομένου που μετατίθεται σε περιόδους τριών ή έξι μηνών επαναλαμβανόμενα τρεις ή τέσσερις φορές ώστε να έχει τη δυνατότητα το ζεύγος να διατηρήσει την αρχική κατοικία του. (Harvey et al., 1998, σελ. 366-367) Άλλες επιχειρήσεις ανέπτυξαν πολιτικές που βοηθούν τον/τη σύζυγο του εργαζομένου που μετατίθεται να βρει μια θέση εργασίας στη νέα τοποθεσία καθώς συχνά ο/η σύζυγος του εργαζομένου μπορεί να μην επιθυμεί να εγκαταλείψει την τρέχουσα θέση εργασίας του ή να δυσκολεύεται να βρει μια ισάξια θέση στη νέα τοποθεσία. (Mondy et al., 1999, σελ. 48)

### § Μονογονεϊκές οικογένειες

Ο αριθμός των μονογονεϊκών οικογενειών αυξάνεται σημαντικά τα τελευταία χρόνια καθώς τα αντρόγυνα χωρίζουν ή χηρεύουν και συνήθως έχουν ένα ή και περισσότερα παιδιά. Επίσης, υπάρχουν άτομα που επιλέγουν να μεγαλώσουν παιδιά εκτός γάμου. Παλαιότερα, η φροντίδα των παιδιών δεν αφορούσε τις επιχειρήσεις, ήταν αποκλειστική ευθύνη των εργαζομένων με τη βοήθεια του οικογενειακού περιβάλλοντος. Πλέον, οι επιχειρήσεις έχουν προσανατολιστεί στην παροχή υπηρεσιών για τη φροντίδα των παιδιών και ελαστικών ωραρίων εργασίας που επηρεάζουν σε κάποιο βαθμό την επιλογή εργοδότη. Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων δημιουργούν παιδικούς σταθμούς εντός των εγκαταστάσεων τους ή εναλλακτικά προσφέρουν επίδομα για ιδιωτικούς παιδικούς σταθμούς. Αρκετοί οργανισμοί προσφέρουν άδεια μητρότητας ή και πατρότητας μετ' αποδοχών και άλλοι προσφέρουν άδεια όταν το παιδί του εργαζομένου είναι άρρωστο η οποία αφαιρείται από την άδεια ασθενείας του. (Mondy et al, ό.π, σελ.47)

### § Ηλικιωμένα άτομα

Η μέση ηλικία του παγκόσμιου πληθυσμού αυξάνεται καθώς η μεταπολεμική γενιά (baby boomers<sup>9</sup>) ωριμάζει, οι δείκτες γεννήσεων μειώνονται και το προσδόκιμο ζωής

<sup>8</sup> Νεποτισμός: προτίμηση ή πρόσληψη συγγενών και όχι των κατάλληλων και ικανών ατόμων. Το αντίθετο της αξιοκρατίας. (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ. 757)

<sup>9</sup> Baby boomers: τα άτομα που γεννήθηκαν μετά τη λήξη του πολέμου μεταξύ των ετών 1944-1964. (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ. 81)

αυξάνεται. (Lawrence et al., 2005, σελ. 371) Ο «γερασμένος» πληθυσμός σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν ένα αυξανόμενο μερίδιο ηλικιωμένων εργαζόμενων. Πολλά ηλικιωμένα άτομα καθυστερούν τη συνταξιοδότησή τους ή εργάζονται και κατόπιν αυτής επειδή τα προβλήματα υγείας που αντιμετωπίζουν δεν είναι σοβαρά, η ανάγκη για εργασία είναι ισχυρή, έχουν την υποστήριξη του κοινωνικού περιγύρου, ή τα καθήκοντα και ο εργασιακός χώρος τους τροποποιούνται κατάλληλα. Πάντως, οι αλλαγές που επέρχονται με την ηλικία στις πνευματικές και σωματικές λειτουργίες δεν οδηγούν αναγκαστικά σε ανικανότητα ή μειωμένη απόδοση και παραγωγικότητα στην εργασία. (Silverstein, 2008, σελ. 271-272)

Το ηλικιωμένο εργατικό δυναμικό απαιτεί συγκεκριμένα προγράμματα και πολιτικές με παρεμβάσεις στο εργασιακό περιβάλλον, στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και της συνταξιοδότησης, και στην υγεία του εργαζομένου.

Στο εργασιακό περιβάλλον συμβαίνουν τραυματισμοί και παρατηρείται χαμηλή απόδοση όταν οι απαιτήσεις της εργασίας υπερβαίνουν τις ικανότητες του ατόμου, φαινόμενο συχνό στους ηλικιωμένους εργαζομένους. Η εργονομία<sup>10</sup> (ergonomics) του εργασιακού χώρου και ο σχεδιασμός με βάση τον ανθρώπινο παράγοντα<sup>11</sup> (human factors engineering) συνιστούν επιστήμες που μπορούν να βοηθήσουν τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους να εργάζονται δίχως προβλήματα και τραυματισμούς. (Silverstein, ό.π, σελ. 274-275)

Στον τομέα της οργάνωσης της εργασίας και της συνταξιοδότησης, πολλοί εργοδότες και εργαζόμενοι αναζητούν εναλλακτικές για την απότομη μετάβαση από την πλήρη εργασιακή απασχόληση στη συνταξιοδότηση. Το ελαστικό ωράριο<sup>12</sup>, ο καταμερισμός

---

<sup>10</sup> Εργονομία: Γνωστή και ως επιστήμη της εργασίας. Συνίσταται σε μελέτη της σχέσης μεταξύ των ικανοτήτων κάθε εργαζόμενου και του είδους της εργασίας που εκτελεί με σκοπό την καλύτερη σύζευξη αυτών και σε μελέτη του σχήματος, του όγκου, της λειτουργικότητας και της προσαρμοστικότητας ορισμένων μηχανημάτων, επίπλων, εργαλείων κλπ. που εξασφαλίζουν άνεση και ασφάλεια στο χρήστη. (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ. 394)

<sup>11</sup> Σχεδιασμός με βάση τον ανθρώπινο παράγοντα: Επιτυγχάνεται με βάση τη συγκέντρωση και μελέτη πληροφοριών (για ατυχήματα, λάθη, μονοτονία, κόπωση, παράπονα, προστριβές κλπ.) και με το σχεδιασμό μηχανημάτων, διαδικασιών, συστημάτων κλπ. που διευκολύνουν την εργασία ή την άνετη διαβίωση στον εργασιακό χώρο. (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ. 538)

<sup>12</sup> Ελαστικό ωράριο: Σχέδιο με το οποίο οι εργάσιμες ώρες της ημέρας ή οι εργάσιμες ημέρες της εβδομάδας αυξομειώνονται. (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ. 455)

εργασίας<sup>13</sup>, η εργασία εκτός χώρου εργασίας (telecommuting) ή η προγραμματισμένη αποχώρηση<sup>14</sup> αποτελούν τέτοιες εναλλακτικές. (Silverstein, ό.π, σελ. 276)

Απαιτούνται ατομικά μέτρα για την προστασία και τη βελτίωση της υγείας των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων και την απόκτηση ικανοτήτων. Πληθώρα ιατρικών εξετάσεων και τρεις «καλές» συνήθειες-η υγιεινή διατροφή, η διακοπή του καπνίσματος και η γυμναστική- μπορούν να μειώσουν τα κόστη υγειονομικής περίθαλψης (που είναι τριπλάσια ή και τετραπλάσια για τους γηραιότερους εργαζομένους σε σχέση με των νεότερων) και τα έμμεσα κόστη όπως τις απουσίες και τις αποχωρήσεις και την αντικατάσταση προσωπικού, τα ποσά για αποζημιώσεις και ασφάλειες ζωής. (Silverstein, ό.π, σελ. 276)

Επιπλέον, οι οργανισμοί θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι δεν πραγματοποιούνται διακρίσεις σε βάρος ηλικιωμένων ατόμων κατά τις αποφάσεις πρόσληψης, εκπαίδευσης και περικοπής προσωπικού. (Gerhart et al., 2008, σελ. 31-32)

#### § Άτομα με προβλήματα αναπηρίας

Ένα πρόβλημα αναπηρίας περιορίζει την ποσότητα ή το είδος της εργασίας που ένα άτομο μπορεί να εκτελέσει ή κάνει την εκπλήρωσή της ιδιαίτερα δύσκολη. Κοινά προβλήματα αναπηρίας συνίστανται σε μειωμένη ακοή ή όραση, περιορισμένη κινητικότητα, νοητικά προβλήματα και διάφορες νευρικές διαταραχές. Η πλειοψηφία των εργαζομένων με προβλήματα αναπηρίας μπορεί να ανταπεξέλθει το ίδιο καλά με τους εργαζομένους που δεν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα σε όρους παραγωγικότητας, συμμετοχής και μέσου χρόνου απασχόλησης. (Mondy et al., 1999, σελ. 49) Μάλιστα, έρευνες έχουν καταδείξει ότι τα άτομα με αναπηρίες εμφανίζουν χαμηλότερο δείκτη αντικατάστασης προσωπικού (turnover rate) σε σύγκριση με αυτόν του γενικού εργατικού δυναμικού. (Smith, 2002, σελ.61)

Ένα πρόβλημα που απασχολεί τους εργοδότες είναι το κόστος μετατροπών που είναι απαραίτητες να συντελεστούν στο χώρο εργασίας ώστε να είναι κατάλληλος και ασφαλής για αυτά τα άτομα. Δεδομένα ερευνών υπολογίζουν το κόστος μετατροπών

---

<sup>13</sup> Καταμερισμός εργασίας: Η από κοινού εκτέλεση της ίδιας εργασίας από δύο ή περισσότερους εργαζομένους που εργάζονται σε διαφορετικές ώρες και ημέρες. (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ. 610)

<sup>14</sup> Προγραμματισμένη αποχώρηση: Σύστημα για την προετοιμασία της αποχώρησης εργαζομένου με σταδιακή απαλλαγή από τα καθήκοντά του καθώς πλησιάζει ο χρόνος συνταξιοδότησής του. (Σταυρακοπούλου et al., 2006, σελ. 867)

να είναι σχετικά μικρό. Μερικά εκατοντάδες δολάρια ή ευρώ δε θα είναι πολλά για έναν εργοδότη ο οποίος σε τελική ανάλυση θα έχει έναν εργαζόμενο που θα δουλεύει για λογαριασμό του για αρκετά χρόνια. (Smith, ό.π, σελ.61)

Το σημαντικότερο εμπόδιο για την απασχόληση ανάπηρων ατόμων δεν είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα ίδια τα άτομα αλλά οι προκαταλήψεις των άλλων ατόμων. Οι συνάδελφοι πολλές φορές αισθάνονται άβολα, δείχνουν λύπηση, φοβούνται μήπως πάθουν κάτι ή νιώθουν ακόμα και απέχθεια για κάποιον με προβλήματα αναπηρίας που εργάζεται στον ίδιο εργασιακό χώρο. Ο υπεύθυνος του τμήματος πρέπει να βάζει τις κατευθυντήριες γραμμές για την ορθή και κατάλληλη μεταχείριση του ατόμου με προβλήματα αναπηρίας. Επίσης, να μεταχειρίζεται αυτό το άτομο ισότιμα με τους άλλους υπαλλήλους χωρίς να υποεκτιμάει τις δυνατότητές του. (Mondy et al., 1999, σελ. 50)

### § Μετανάστες

Κύματα μεταναστών εγκαθίστανται στις αναπτυσσόμενες χώρες της Αμερικής και της Ευρώπης σε αναζήτηση καλύτερης ζωής και εργασίας. Ορισμένοι διαθέτουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης και ικανοτήτων ενώ άλλοι έχουν ελάχιστη μόρφωση και προσόντα. Διακατέχονται από την κουλτούρα, τις στάσεις και τις αξίες που απέκτησαν στις ιδιαίτερες πατρίδες τους και απαιτούνται από λίγα έως πολλά χρόνια για να αφομοιωθούν στις νέες τοποθεσίες που εγκαταστάθηκαν. Η πλειοψηφία των μεταναστών αποτελεί αντικείμενο εκμετάλλευσης καθώς απασχολούνται παράνομα, «μαύρα» όπως συνηθίζεται να λέγεται κυρίως σε χειρωνακτικά επαγγέλματα με λίγα χρήματα και χωρίς ασφάλιση. (Mondy et al., 1999, σελ. 50)

### 3.1.2 Η Διείσδυση της Εργασιακής Ετερογένειας στις Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η ετερογένεια των εργαζομένων επιδρά στο σύστημα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στις λειτουργίες της επιλογής, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, της αξιολόγησης της απόδοσης και των συστημάτων αμοιβής. Στη συνέχεια εξετάζεται η επίδραση του παράγοντα της ετερογένειας των εργαζομένων στις προαναφερθείσες λειτουργίες.



### § Επιλογή υποψηφίων εργαζομένων

Κατά την επιλογή των υποψηφίων, οι επιχειρήσεις αποφασίζουν ποια άτομα από το σύνολο των υποψηφίων θα απασχοληθούν στον οργανισμό. (Gerhart et al, 2008, σελ. 227) Οι πολιτικές επιλογής ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αλλάξουν ώστε να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επιλογή γυναικών, έγχρωμων, ηλικιωμένων και ανάπηρων ατόμων με τη συνεχή ενεργή στήριξη της ανώτερης διοίκησης. Ορισμένες επιχειρήσεις εξασφαλίζουν ότι οι υπεύθυνοι για τις προσλήψεις ανταμείβονται για την πρόσληψη «διαφορετικών» ατόμων καθώς ένα σημαντικό ποσοστό του μισθού τους (περίπου 5%-10%) βασίζεται στην πρόσληψη ποικίλων εργαζομένων. (Tippett, 2004, σελ. 160) Επίσης, οι περιγραφές εργασίας (λεπτομερείς περιγραφές των καθηκόντων και των ευθυνών που περιλαμβάνει μια θέση εργασίας) πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες των ποικίλων ατόμων. (D'Netto et al., 1999, σελ. 538)

### § Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των οργανισμών στοχεύουν στη διατήρηση ή στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και σε τελική ανάλυση της απόδοσης του οργανισμού. Το αποτελεσματικό μάντζμεντ της εργασιακής ετερογένειας σχετίζεται όχι μόνο με την πρόσληψη ποικίλων εργαζομένων αλλά και τη διατήρησή τους. Ένας τρόπος αύξησης του δείκτη διατήρησης προσωπικού είναι η παροχή επαρκών ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης. (D'Netto et al., ό.π, σελ. 533)

Η εκπαίδευση απευθύνεται σε άτομα που ανήκουν σε ποικίλες ομάδες αλλά και σε άτομα εκτός αυτών. Στην πρώτη κατηγορία ατόμων, τα προγράμματα εκπαίδευσης παρέχουν ικανότητες απαραίτητες για την πλήρη ενσωμάτωσή τους στην επιχείρηση και στην εκτέλεση της εργασίας τους αποδοτικά. Στη δεύτερη κατηγορία ατόμων, η εκπαίδευση αποσκοπεί στην αλλαγή των στάσεων των εργαζομένων για τα διαφορετικά άτομα ή/και την ανάπτυξη ικανοτήτων απαιτούμενων για την συνεργασία με ένα ποικιλόμορφο ανθρώπινο δυναμικό. (Gerhart et al., 2008, σελ. 321) Τα συγκεκριμένα προγράμματα βοηθούν τους εργαζόμενους που δεν ανήκουν σε διαφοροποιημένες ομάδες να κατανοήσουν την αναγκαιότητα και το νόημα της διαχείρισης της ετερογένειας των εργαζομένων, να πληροφορηθούν για ιδιαίτερες πολιτιστικές διαφορές και τους τρόπους αντιμετώπισης αυτών των διαφορών στο χώρο εργασίας, να αποκτήσουν τις απαραίτητες ικανότητες για τη συνεργασία με διαφοροποιημένα άτομα ή ομάδες και να κατανοήσουν πλήρως το πολιτιστικό μείγμα εντός του οργανισμού. (Palma-Rivas et al., 1998, σελ. 243)

Η ανάπτυξη μπορεί να βοηθήσει τους ποικίλους εργαζομένους να ξεπεράσουν το αίσθημα παραμέλησης που αισθάνονται και να τους προετοιμάσει για μελλοντικές προαγωγές. Κυρίως οι γυναίκες και οι αλλοεθνείς εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν άορατους φραγμούς (glass ceiling) που βασίζονται σε προκαταλήψεις και δημιουργούν τεχνητά εμπόδια στην εξέλιξή τους. Ιδιαίτερα, οι μειονότητες χρειάζονται καθοδηγητές (μέντορες) που θα τους βοηθήσουν στην κατανόηση των προτύπων του οργανισμού, θα τους προσφέρουν ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους, θα τους ενημερώσουν σχετικά με τους κανονισμούς και τις πολιτικές της επιχείρησης, θα τους προτείνουν στρατηγικές για την εξέλιξη της καριέρας τους και θα τους ενθαρρύνουν να επιτύχουν υψηλά πρότυπα απόδοσης. (Palma-Rivas et al., 1998, σελ. 244)

### § Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

Η λειτουργία της αξιολόγησης της απόδοσης βελτιώνοντας την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στη μέγιστη συνεισφορά στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Ένα «καλό» σύστημα αξιολόγησης απόδοσης βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων κρίνοντας το βαθμό επιτυχούς διεκπεραίωσης της εργασίας και δίνοντας τους την ευκαιρία να διορθώσουν τα λάθη τους και να αποκτήσουν νέες ικανότητες. Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να είναι αντικειμενικό, σχετικό με τη θέση εργασίας και τον οργανισμό, δίκαιο για όλους τους εργαζομένους και να μην προσφέρει καμία ιδιαίτερη μεταχείριση. Οι μέθοδοι, οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εστιάζουν στην απόδοση και όχι στην προσωπικότητα. (D'Netto et al., 1999, σελ. 533)

Άτομα που ανήκουν σε μειονότητες μπορούν συχνά να συμπεριλαμβάνονται σε επιτροπές που αξιολογούν, επιλέγουν και προάγουν τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται το πρόβλημα της αξιολόγησης υποψηφίων που είναι «διαφορετικοί» καθώς η παρουσία μειονοτήτων σε τέτοιες επιτροπές βοηθάει στη δημιουργία αντικειμενικών κριτηρίων και δίκαιων πρακτικών αξιολόγησης της απόδοσης. Επίσης, η εργασιακή ετερογένεια μπορεί να προαχθεί εάν οι οργανισμοί συμπεριλάβουν στα κριτήρια αξιολόγησης των μάντζερς τις δραστηριότητες που ανέλαβε για την πρόσληψη και προαγωγή ποικίλων ατόμων. (D'Netto et al., ό.π, σελ. 533)

### § Συστήματα αμοιβής εργαζομένων

Τα συστήματα αμοιβής εργαζομένων αποσκοπούν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων με την ανταμοιβή αυτών που συνέφεραν στη βελτίωση της συνολικής

απόδοσης του οργανισμού. Ένα καλό σύστημα ανταμοιβής εξασφαλίζει ότι η προσπάθεια συνδέεται άμεσα με την ανταμοιβή. Έτσι, ένα σύστημα πληρωμής με βάση την απόδοση θεωρείται αποτελεσματικό όταν η διαδικασία παροχής μετρήσιμων ανταμοιβών συνδέεται κατάλληλα με την απόδοση του ατόμου ή της ομάδας. Αυτό επιτυγχάνεται με ένα καθορισμένο πλαίσιο συγκεκριμένων στόχων, σκοπών και προτύπων. Ένα αποδοτικό σύστημα αμοιβής εργαζομένων είναι η «ραχοκοκαλιά» όλων των πολιτικών που αφορούν την απόκτηση και χρήση των ανθρωπίνων πόρων. Τα στοιχεία που διακρίνουν ένα αποδοτικό σύστημα πληρωμής με βάση την απόδοση είναι τα υψηλά επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης. (D'Netto et al., ό.π, σελ. 533-534)

Οι μισθολογικές ανισότητες (wage gaps) μεταξύ των εργαζομένων αποτελούν μια πραγματικότητα ακόμα και στις ημέρες μας και οφείλονται κυρίως σε διακρίσεις και όχι σε διαφορές στην εκπαίδευση και στις ικανότητες. Τα συστήματα πληρωμής με βάση την απόδοση μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση των ανισοτήτων στους μισθούς των «διαφορετικών» ατόμων καθώς οι αμοιβές και η απόδοση συσχετίζονται άμεσα. Μια άλλη μέθοδος για τη μείωση των ανισοτήτων του εισοδήματος των ποικιλόμορφων ατόμων είναι η ανάθεση δύσκολων καθηκόντων σε αποδοτικούς υπαλλήλους. Τέτοια καθήκοντα προετοιμάζουν τους συγκεκριμένους υπαλλήλους για προαγωγή σε ανώτερες θέσεις. (D'Netto et al., ό.π, σελ. 534)

### 3.2 Πολιτικές Εργασίας-Οικογένειας

Η είσοδος των γυναικών στον εργασιακό χώρο και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός για ταλαντούχους υπαλλήλους σε μια παγκόσμια οικονομία ώθησαν τους εργοδότες να διευθετήσουν μέσω των πολιτικών εργασίας-οικογένειας τις συγκρουόμενες προκλήσεις της εργασίας και της οικογένειας που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό στις ημέρες μας. (Secret, 2000, σελ. 17) Οι πολιτικές εργασίας-οικογένειας (work-family policies) συνιστούν προγράμματα ή επίσημες πρακτικές των οργανισμών που δημιουργήθηκαν για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να εκπληρώνουν ταυτόχρονα τις υποχρεώσεις τους στην εργασία και στην οικογένεια. (Bradley et al., 2005, σελ. 478)

Οι οργανισμοί που παρέχουν πολιτικές εργασίας-οικογένειας επωφελούνται βελτιώνοντας τη διατήρηση ή την πρόσληψη ικανών υπαλλήλων, μειώνοντας το δείκτη

απουσιών και μειώνοντας τα κόστη πρόσληψης και επανεκπαίδευσης. Η παροχή εργασιακών πολιτικών φιλικών προς την οικογένεια επιφέρει μείωση των στρεσογόνων παραγόντων των εργαζομένων (που έμμεσα βελτιώνουν την πνευματική και σωματική υγεία τους), αύξηση της δέσμευσης, του ηθικού και της εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. (Bradley et al., 2005, σελ. 38-40) Επίσης, επωφελείται η κοινωνία (με την ευρεία έννοια του όρου) καθώς μειώνεται το ποσοστό ανεργίας και διατηρείται η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής. (Kramar et al., 1997, σελ. 581)

Οι γυναίκες με εξαρτώμενα μέλη είναι η βασικότερη δημογραφική ομάδα που χρησιμοποιεί τις πολιτικές εργασίας-οικογένειας παρά το γεγονός ότι αυτές οι επιλογές είναι διαθέσιμες σε όλες τις κατηγορίες εργαζομένων. (Bradley et al., 2005, σελ. 478) Εργαζόμενοι όπως οι γυναίκες σε εποπτικές ή διευθυντικές θέσεις και οι άντρες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού δεν χρησιμοποιούν τέτοιες πολιτικές ενώ τις χρειάζονται. Αυτό το κενό μεταξύ παροχής και χρήσης πολιτικών εργασίας-οικογένειας οφείλεται στην ελλιπή υποστήριξη των μάντζερς για ισορροπία εργασίας-οικογένειας, στις αντιλήψεις για αρνητική επίδραση στην καριέρα των εργαζομένων, στις προσδοκίες των οργανισμών για τις ώρες εργασίας που συγκρούονται με τις οικογενειακές υποχρεώσεις, στις αντιλήψεις σχετικά με το γένος των ατόμων που χρησιμοποιούν τις πολιτικές εργασίας-οικογένειας και στην έλλειψη υποστήριξης από εργαζομένους με περιορισμένες ευθύνες εκτός εργασίας. (Bradley et al., 2005, σελ. 41)

Οι πολιτικές εργασίας-οικογένειας διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: επιλογές ευέλικτης εργασίας, ειδικές άδειες και υπηρεσίες φροντίδας για τα εξαρτώμενα μέλη.

### 3.2.1 Επιλογές ευέλικτης εργασίας

#### § Ελαστικό ωράριο

Το ελαστικό ωράριο συγκαταλέγεται ανάμεσα στις πιο κοινές πρακτικές εργασίας-οικογένειας που προσφέρουν οι οργανισμοί, με πολύ υψηλά ποσοστά υιοθέτησης στο δημόσιο τομέα. Το ελαστικό ωράριο (flexitime) επιτρέπει στους εργαζόμενους να επιλέγουν τις ώρες έναρξης και λήξης των εργάσιμων ημερών τους, χωρίς να μεταβάλλεται ο συνολικός αριθμός των ωρών (τυπική εργάσιμη εβδομάδα 40 ωρών). (Haar, 2007, σελ. 70) Το ωράριο εργασίας διαιρείται σε βασικό ωράριο, ώρες της ημέρας που όλοι οι εργαζόμενοι είναι παρόντες υποχρεωτικά και σε ελαστικό ωράριο, ώρες της ημέρας που μπορούν οι εργαζόμενοι να επιλέξουν να μη βρίσκονται στο

χώρο εργασίας. (Balkin et al., 2001, σελ. 78) Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων προσφέρει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να προσέρχονται στην εργασία μεταξύ 07:30 π.μ. και 09:30 π.μ. και να αποχωρούν όταν συμπληρώσουν 8 ώρες εργασίας.

Το ελαστικό ωράριο επιτρέπει στους εργαζόμενους να εξισορροπούν τις επαγγελματικές με τις οικογενειακές υποχρεώσεις τους και επιπλέον να εργάζονται τις ώρες εκείνες που είναι περισσότερο αποδοτικοί. Έρευνες έχουν καταδείξει ότι κυρίως άτομα με εξαρτώμενα μέλη χρησιμοποιούν το ελαστικό ωράριο, με τις μητέρες να το χρησιμοποιούν για την υποστήριξη του μητρικού ρόλου τους και τους πατέρες για προσωπικές δραστηριότητες. (Haar, 2007, σελ. 75-76)

#### § Συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας

Συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας (compressed workweek) ορίζεται οποιαδήποτε διευθέτηση των ημερών εργασίας που επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τις εργασιακές υποχρεώσεις τους σε λιγότερες από τις τυπικές πέντε ημέρες. Η συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας προσφέρει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη ικανοποίηση και τη δυνατότητα καλύτερης εκμετάλλευσης του ελεύθερου χρόνου τους. Οι οργανισμοί επωφελούνται καθώς παρατηρείται αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση των απουσιών, των καθυστερήσεων και του δείκτη αντικατάστασης προσωπικού. Παρουσιάζονται όμως και προβλήματα προγραμματισμού της εργασίας και φαινόμενα άγχους και κόπωσης των εργαζομένων. (Mondy et al., 1999, σελ. 407)

#### § Κατανομή εργασίας

Η κατανομή εργασίας (job sharing) αφορά την πλήρωση μιας θέσης εργασίας από δύο υπαλλήλους μερικής απασχόλησης που μοιράζουν τα καθήκοντα μιας εργασίας πλήρους απασχόλησης με ένα συμφωνημένο τρόπο και πληρώνονται ανάλογα με τη συνεισφορά τους. Προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη κατανομή εργασίας είναι η συμβατότητα των συνεργαζόμενων υπαλλήλων, οι ανεπτυγμένες επικοινωνιακές ικανότητες, η αξιοπιστία και εμπιστοσύνη μεταξύ των υπαλλήλων και των υπευθύνων τους. Το πλεονέκτημα της κατανομής εργασίας είναι η ευρύτερη ποικιλία ικανοτήτων που προσφέρουν οι δύο υπάλληλοι σε σύγκριση με έναν. (Mondy et al., ό.π, σελ. 407)

#### § Εργασία από απόσταση

Η ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας, οι σημαντικές βελτιώσεις των τηλεπικοινωνιών και της τεχνολογίας των υπολογιστών, και η αλματώδης χρήση του Διαδικτύου μετέτρεψαν σε πραγματικότητα την επιθυμία πολλών εργαζομένων να εργάζονται

μακριά από το γραφείο. Η εργασία από απόσταση (telecommuting) συνίσταται σε περιοδική εργασία εκτός του συμβατικού χώρου εργασίας για μία ή περισσότερες ημέρες εβδομαδιαίως και στην επικοινωνία με το βασικό χώρο εργασίας μέσω υπολογιστή. Λαμβάνει τόπο στην οικία του εργαζόμενου, σε δορυφορικά κέντρα εργασίας από απόσταση (εγκαταστάσεις όπου εργάζονται οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας ανεξαρτήτως της θέσης εργασίας), σε τοπικά κέντρα εργασίας από απόσταση (εγκαταστάσεις όπου εργάζεται μικρότερος αριθμός εργαζομένων, σε σύγκριση με τα δορυφορικά κέντρα, από διαφορετικές επιχειρήσεις) ή σε συνδυασμό αυτών. (Anonymous, 2000, σελ. 27)

Η εργασία από απόσταση προσφέρει στον εργαζόμενο αυτονομία/ανεξαρτησία, ευέλικτες ώρες εργασίας, βελτίωση της διαχείρισης του χρόνου του, μείωση του χρόνου και των εξόδων για μετακινήσεις από και προς την εργασία, μείωση των δαπανών για την αγορά ειδικών ενδυμάτων για την εργασία και ευελιξία στη φροντίδα των οικογενειακών μελών. (Harraz, 2002, σελ.75-77) Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι από απόσταση αισθάνονται κοινωνικά και επαγγελματικά απομονωμένοι. Επαγγελματικά, οι εργαζόμενοι δεν εμπλέκονται σε δραστηριότητες ανάπτυξης και συγκεκριμένα στη μη-προγραμματισμένη μάθηση (συντελείται ανεπίσημα και αυθόρμητα στον εργασιακό χώρο) που βελτιώνει τις εργασιακές ικανότητες και διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών και στη καθοδήγηση από ανωτέρους. Κοινωνικά, δεν έρχονται σε επαφή με συναδέλφους. (Cooper et al., 2002, σελ.512-513) Επιπλέον, δεν υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. (Harraz, 2002, σελ.77)

Οι οργανισμοί απασχολώντας ηλεκτρονικούς εργαζόμενους (e-workers) παρουσιάζουν αυξημένη παραγωγικότητα, σημαντική μείωση σε καθυστερήσεις και απουσίες των εργαζομένων, μείωση του δείκτη αντικατάστασης προσωπικού, βελτιωμένη παρακίνηση των εργαζομένων, απελευθέρωση εργασιακού χώρου και συνεπακόλουθα χαμηλότερα κτηματομεσιτικά έξοδα και μειώσεις σε πληρωμές για υπερωρίες των υπαλλήλων. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις διαθέτουν μεγαλύτερη «δεξαμενή» υποψήφιων εργαζομένων και δημιουργούν μια θετική εικόνα ως σύγχρονες και προοδευτικές. (Anonymous, 2000, σελ. 28) και (Harraz, 2002, σελ.77) Στα αρνητικά της εργασίας από απόσταση περιλαμβάνονται οι δυσκολίες εφαρμογής συγκεντρωτικού μάνατζμεντ, οι επενδύσεις σε νέες μεθόδους εκπαίδευσης και επίβλεψης και η δυσκολία ελέγχου της παρακίνησης και της αφοσίωσης των εργαζομένων. (Harraz, ό.π, σελ.78-79)

Η κοινωνία επωφελείται από την εργασία από απόσταση με τη μείωση της μόλυνσης του περιβάλλοντος, την αποσυμφόρηση των οδικών δικτύων, τη μείωση της κατανάλωσης καυσίμων και την παροχή εργασίας σε άτομα με ιδιαίτερες ανάγκες όπως είναι οι γυναίκες, οι ηλικιωμένοι και τα άτομα με αναπηρίες. Εγκυμονεί όμως ο κίνδυνος να δημιουργηθεί μια απομονωμένη και αποξενωμένη κοινωνία. (Harraz, ό.π, σελ.79)

#### § Μερική απασχόληση

Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να μεταβάλλουν την εργασιακή απασχόλησή τους από πλήρη σε μερική και έπειτα να επιστρέψουν στην πλήρη. Τα άτομα που εργάζονται μειωμένες ώρες έχουν τη δυνατότητα να εξισορροπήσουν καλύτερα τις προσωπικές ανάγκες με τα εργασιακά καθήκοντα τους.

#### § Μειωμένες εργασιακές ημέρες για τους γονείς

Οι γονείς (κυρίως μικρών παιδιών) έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται συνήθως επτά ώρες αντί του τυπικού οχταώρου ώστε να διαθέτουν περισσότερο χρόνο για τη φροντίδα των παιδιών ή για την παρακολούθηση δραστηριοτήτων τους.

#### § Τακτική εργασία στο σπίτι

Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται στο χώρο του σπιτιού τους αντί στο γραφείο ορισμένες ημέρες την εβδομάδα εφόσον ασχολούνται με καθήκοντα που τους επιτρέπουν να βρίσκονται εκτός γραφείου.

### 3.2.2 Ειδικές Άδειες

Οι οργανισμοί παρέχουν άδειες μητρότητας και πατρότητας μετ' αποδοχών για χρονικό διάστημα επιπλέον αυτού που ορίζει η εθνική συλλογική σύμβαση εργασίας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιμηκύνουν τη χρονική διάρκεια των αδειών μητρότητας και πατρότητας κατά 3-4 μήνες για την αφιέρωση περισσότερου χρόνου στην φροντίδα των νέων οικογενειακών μελών.

Επίσης, πολλοί οργανισμοί παρέχουν άδειες απουσίας για ασθένεια εξαρτώμενων μελών μετ' αποδοχών (η εθνική συλλογική σύμβαση εργασίας προβλέπει άδειες τέτοιου τύπου χωρίς αποδοχές) καθώς και άδειες στην περίπτωση απώλειας συγγενικών μελών χωρίς αποδοχές. Οι συγκεκριμένες άδειες προσφέρουν τη

δυνατότητα στους εργαζομένους να ασχοληθούν με οικογενειακά θέματα χωρίς να προκαλέσουν προβλήματα στην εργασιακή απόδοσή τους.

### 3.2.3 Υπηρεσίες για τη Φροντίδα Εξαρτώμενων Μελών

Οι οργανισμοί για τη φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων παρέχουν χώρους φύλαξης εντός ή πλησίον των κεντρικών εγκαταστάσεων κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας των εργαζόμενων γονιών ή επιδοτούν το κόστος ενός ιδιωτικού παιδικού σταθμού, κατασκηνώσεις για τη φιλοξενία των παιδιών κατά τις σχολικές διακοπές, χρηματικά βοηθήματα για τη φροντίδα των παιδιών και προγράμματα πρόσθετης ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.

Οι οργανισμοί λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες φροντίδας ηλικιωμένων μελών της οικογένειας-κυρίως των γονέων των εργαζομένων- παρέχουν χρηματικά βοηθήματα για την φροντίδα αυτών είτε στο σπίτι είτε σε οίκους ευγηρίας καθώς και ασφαλιστικά προγράμματα μακροχρόνιας ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.

Αυτές οι υπηρεσίες για τη φροντίδα των εξαρτώμενων μελών ανακουφίζουν τους εργαζόμενους από βαριές οικογενειακές ευθύνες μειώνοντας τη σύγκρουση της εργασιακής ζωής με αυτήν της οικογένειας και συνεπακόλουθα προσφέροντας πλεονεκτήματα για τους εργαζομένους και τους οργανισμούς.

### 3.3 Πρόσθετα Οφέλη/Παροχές στους Εργαζόμενους

Τα πρόσθετα οφέλη/παροχές των εργαζομένων είναι ανταμοιβές που παρέχονται σε μια μορφή άλλη από αυτή των άμεσων μισθών και καλύπτονται συνολικά ή μερικά από τους εργοδότες. Οι εργοδότες προσφέρουν πρόσθετες παροχές προκειμένου να κινητοποιήσουν και να διατηρήσουν τους υπάρχοντες εργαζόμενους, να προσελκύσουν ταλαντούχους εργαζόμενους, να αναγνωρίσουν έμπρακτα τους εργαζομένους ως ομάδα ενδιαφερομένων, να παρέχουν κίνητρα για μια απόδοση άνω του μέσου όρου και για να ανταποκριθούν στα αιτήματα των εργατικών ενώσεων. Όλα τα παραπάνω θετικά αποτελέσματα αυξάνουν την κερδοφορία του οργανισμού και παράλληλα καλύπτουν τις κοινωνικές υποχρεώσεις προς τους εργαζομένους και το ευρύ κοινό. (Kleiner et al., 2004, σελ.2-3)



Οι πρόσθετες παροχές που παρέχουν οι οργανισμοί είναι ποικίλες και κατηγοριοποιούνται σε τρεις βασικές ομάδες: 1) προγράμματα ασφάλειας υγείας, 2) προγράμματα ασφάλισης και 3) προγράμματα πρόσθετων υπηρεσιών.

### 3.3.1 Προγράμματα ασφάλειας υγείας

Οι παροχές για την υγεία των εργαζομένων περιλαμβάνουν ιατρική, φαρμακευτική, οδοντιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη και καλύπτουν ένα ποσοστό ή το σύνολο των σχετικών δαπανών. Τα συγκεκριμένα προγράμματα προστατεύουν τους εργαζόμενους από υπέρογκα έξοδα για ένα πρόβλημα υγείας. Ορισμένοι οργανισμοί επεκτείνουν την παροχή τέτοιων παροχών στους συζύγους, στα προστατευόμενα μέλη ή στους συντρόφους των εργαζομένων ίδιου ή αντίθετου φύλου. (Mondy et al, 1999,σελ. 429)

### 3.3.2 Προγράμματα ασφάλισης

Οι ασφαλιστικές παροχές περιλαμβάνουν συνταξιοδοτικά προγράμματα, ασφάλεια ανικανότητας/αναπηρίας και ασφάλεια ζωής.

Τα συνταξιοδοτικά προγράμματα παρέχουν πρόσθετο εισόδημα (πέραν της σύνταξης) στους εργαζομένους που αποσύρονται λόγω ηλικίας ή που έχουν εργαστεί στην εταιρεία για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Τα συνταξιοδοτικά προγράμματα διακρίνονται σε καθορισμένα προγράμματα οφέλους και σε καθορισμένα προγράμματα συνεισφοράς. Το καθορισμένο πρόγραμμα οφέλους (defined benefit plan) συνιστά ένα συνταξιοδοτικό πρόγραμμα στο οποίο ο εργοδότης παρέχει ένα συγκεκριμένο επίπεδο εισοδήματος σύνταξης που είναι είτε ένα σταθερό χρηματικό ποσό είτε ένα ποσοστό επί των κερδών. Το επίπεδο του εισοδήματος σύνταξης καθορίζεται από τα χρόνια υπηρεσίας ή τη βαθμίδα του εργαζομένου στον οργανισμό. (Mondy et al, 1999,σελ. 429) Τα καθορισμένα προγράμματα οφέλους προσφέρουν σταθερότητα, ασφάλεια και συνεχές εισόδημα. (Jackson et al., 1996, σελ. 515)

Το καθορισμένο πρόγραμμα συνεισφοράς (defined contribution plan) αποτελεί ένα τύπο συνταξιοδοτικού προγράμματος που απαιτεί συγκεκριμένες εισφορές από τον

εργοδότη και τον ίδιο τον εργαζόμενο σε ένα ταμείο συντάξεων ή αποταμιεύσεων. (Mondy et al, 1999,σελ. 429)

Η ασφάλεια ανικανότητας/αναπηρίας καλύπτει εργαζόμενους που υπέστησαν σοβαρό τραυματισμό εκτός εργασιακού χώρου και δεν είναι ικανοί να εργαστούν για εκτεταμένο χρονικό διάστημα. Οι εργαζόμενοι αυτοί χρειάζονται πόρους για να καλύψουν τις αμοιβές που χάνουν κατά τη χρονική περίοδο που αναρρώνουν αν πρόκειται για προσωρινό πρόβλημα ή για το υπόλοιπο της ζωής τους αν πρόκειται για μόνιμη αναπηρία. Η ασφάλεια ανικανότητας/αναπηρίας συνήθως κυμαίνεται στο 50-60% του μισθού του εργαζομένου και χορηγείται μετά από την πάροδο 6 μηνών και πλέον ανικανότητας. (Balkin et al, 2001, σελ. 416)

Η ασφάλεια ζωής δίνεται σε συγγενείς ενός αποθανόντα εργαζόμενου και αφορά τη χορήγηση του συνολικού εισοδήματος του εργαζόμενου για ένα, δύο ή τρία χρόνια. (Balkin et al, 2001, σελ. 415)

### 3.3.3 Προγράμματα πρόσθετων υπηρεσιών

Οι πρόσθετες υπηρεσίες για τους εργαζόμενους περιλαμβάνουν προγράμματα φροντίδας των εξαρτώμενων μελών, προγράμματα ευεξίας, επιχορηγήσεις στο εστιατόριο ή στην καφετέρια της εταιρείας, υπηρεσίες «θυρωρού», χώρο στάθμευσης και εκπτώσεις για τα εταιρικά προϊόντα. (Balkin et al, 2001, σελ. 418) Τα προγράμματα φροντίδας των εξαρτώμενων μελών έχουν αναλυθεί στην ενότητα «Πολιτικές εργασίας-οικογένειας». Τα προγράμματα ευεξίας περιλαμβάνουν γυμναστήρια στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, προγράμματα για το κόψιμο του καπνίσματος, τη μείωση του σωματικού βάρους ή για τη διαχείριση του στρες και αποσκοπούν στην πρόληψη των ασθενειών των εργαζόμενων παρά στην απλή κάλυψη των δαπανών ασθένειας. Η εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων επιφέρει αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση των αδειών ασθένειας και των ιατρικών δαπανών. (DeNisi et al, 2001, σελ. 394) Οι επιχορηγήσεις στο εστιατόριο ή στην καφετέρια της εταιρείας αυξάνουν την παραγωγικότητα, μειώνουν τη σπατάλη χρόνου και αυξάνουν το ηθικό των εργαζομένων. (Mondy et al, 1999,σελ. 429) Οι υπηρεσίες «θυρωρού» (conciierge services) παρέχουν σε κάθε εργαζόμενο έναν εικονικό βοηθό που βρίσκει τα πάντα: από υδραυλικό μέχρι δώρα γενεθλίων και εισιτήρια για συναυλίες. Οι συγκεκριμένες

υπηρεσίες επιφέρουν μείωση των απουσιών και αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. (Clark, 2007, σελ. 51)

### 3.4 Υγιεινή και Ασφάλεια

Η υγιεινή και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας διευθετεί την προαγωγή της ευημερίας των εργαζομένων και την προστασία αυτών από ατυχήματα και τραυματισμούς. Τα θέματα υγιεινής και ασφαλείας πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά για κάθε κλάδο καθώς περιλαμβάνονται διαφορετικές συνθήκες και κίνδυνοι. (Leipzig, 2007, σελ. 249) Τα προγράμματα υγιεινής και ασφαλείας δεν αποτελούν αλτρουϊστικές πράξεις των οργανισμών, αντιθέτως είναι απαραίτητα και θεμελιώδη για την οικονομική επιτυχία.

Λιγότερα ατυχήματα, ασθένειες, συμπτώματα στρες και μια ποιοτική εργασιακή ζωή οδηγούν σε:

- αύξηση της παραγωγικότητας καθώς μειώνεται ο χαμένος χρόνος εργασίας,
- μείωση των ιατρικών εξόδων και των αποζημιώσεων λόγω των λιγότερων διεκδικήσεων από τους εργαζομένους,
- μείωση των δεικτών αντικατάστασης και απουσιών προσωπικού,
- αύξηση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας στον εργασιακό χώρο,
- αύξηση της προσέλκυσης ταλαντούχων υποψήφιων υπαλλήλων. (Stone, 2002, σελ. 651)

Η παροχή ενός υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος απαιτεί πολλά περισσότερα από όσα επιβάλλει η νομοθεσία για την εξασφάλιση κατάλληλων συνθηκών εργασίας. Οι μάνατζερς πρέπει να αντιμετωπίσουν πολλά πρακτικά, νομικά και ηθικά θέματα, πολλά από τα οποία απαιτούν μια προσεκτική εξισορρόπηση των δικαιωμάτων του εργαζόμενου με τις ανάγκες του οργανισμού. Ορισμένα από τα σημαντικά θέματα τα οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μάνατζερς και να αναπτύξουν πολιτικές περιλαμβάνουν το AIDS, το κάπνισμα, τις ιδιαίτερες περιπτώσεις εργαζομένων, τον εθισμό σε αλκοόλ/ναρκωτικά, τη βία στο χώρο εργασίας και της οικίας, το στρες και τις σωρευτικές τραυματικές διαταραχές.

#### § AIDS

Η παγκόσμια επιδημία του AIDS πρωτοεμφανίστηκε το 1981 σαν ασθένεια που αφορούσε μόνο τους ομοφυλόφιλους και τους χρήστες ναρκωτικών. Είναι μια ασθένεια

που πλήττει το ανθρώπινο ανοσοποιητικό σύστημα αφήνοντας τον οργανισμό του ατόμου εκτεθειμένο σε ασθένειες που επιφέρουν το θάνατο. Στις ημέρες μας, περίπου 40 εκατομμύρια άνθρωποι έχουν μολυνθεί με τον ιό του AIDS και το 90% των ασθενών είναι ενήλικες. Το θέμα του AIDS επηρεάζει σημαντικά τους οργανισμούς κάθε μεγέθους σε όλο τον κόσμο καθώς η πλειοψηφία των ατόμων που μολύνονται είναι σε ηλικία εργασίας και οι διαθέσιμες θεραπείες επιτρέπουν στα άτομα να εργάζονται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Ο χώρος εργασίας και οι συντελούμενες δραστηριότητες σε αυτόν δεν εγκυμονούν κινδύνους για μετάδοση του ιού, εκτός της περίπτωσης των νοσοκομείων όπου οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με αίμα. Όμως, το AIDS ή ιδέα του AIDS μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στο χώρο εργασίας όσον αφορά τις σχέσεις των εργαζομένων. Οι άνθρωποι μπορεί να μην επιθυμούν να συνεργάζονται με ένα συνάδελφο που έχει AIDS από φόβο, προκαταλήψεις ή λανθασμένες πληροφορίες. (Firmansyah et al., 1999, σελ. 56)

Ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας ανέπτυξε ένα Κώδικα Πρακτικών για τον ιό του AIDS που παρέχει ένα πλαίσιο για τη διευθέτηση του HIV/AIDS στο χώρο εργασίας. Τα βασικά θέματα που καλύπτονται είναι η πρόληψη του HIV/AIDS, η φροντίδα και η υποστήριξη των μολυσμένων εργαζομένων, καθώς και η εξάλειψη του στίγματος και των διακρίσεων έναντι των ατόμων που έχουν μολυνθεί από τη συγκεκριμένη ασθένεια. (Leipzig, 2007, σελ. 251)

Οι υπεύθυνοι οργανισμοί αναπτύσσουν μια πολιτική για τον ιό του AIDS, εφαρμόζουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα και προσπαθούν να αλλάξουν τις στάσεις των ατόμων απέναντι στη συγκεκριμένη ασθένεια.

Μια εταιρική πολιτική για το AIDS παρέχει ένα μηχανισμό για την προετοιμασία του οργανισμού έναντι των επιδράσεων της ασθένειας του AIDS. Μια πλήρης πολιτική πρέπει να περιλαμβάνει τα θέματα της ίσης μεταχείρισης, της εκπαίδευσης και της εχεμύθειας.

- Ίση μεταχείριση: Όσον αφορά την πρόσληψη νέων υπαλλήλων, δε θα γίνονται διακρίσεις κατά ατόμων με AIDS ούτε θα ζητείται η διενέργεια τεστ AIDS. Επίσης, δε θα πραγματοποιούνται διακρίσεις έναντι των υπάρχοντων υπαλλήλων ασθενών του AIDS κατά την απασχόληση, τις αποφάσεις προαγωγής και παροχής οφελών. (Chitty, 1992, σελ. 10)
- Εκπαίδευση: Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια δίνουν τη δυνατότητα να διαλυθούν μύθοι, να παρουσιαστούν επιστημονικά δεδομένα σχετικά με τη μετάδοση και τη θεραπεία του ιού του AIDS και να συζητήσουν οι εργαζόμενοι τις ανησυχίες

τους. Μόνο με την επαρκή εκπαίδευση όλου του προσωπικού μειώνονται οι επιδράσεις του AIDS στον οργανισμό, εξαλείφονται οι φόβοι και τα προβλήματα και αντικαθίστανται με την κατανόηση και την αποδοχή. (Firmansyah et al., 1999, σελ. 58)

- Εχεμύθεια: Η καθιέρωση και η διατήρηση της εχεμύθειας είναι κριτικής σημασίας για την επιτυχία της πολιτικής για το AIDS. (Johnson et al., ό.π., σελ. 6)

Άλλα θέματα που καλύπτονται σε μια εταιρική πολιτική για το AIDS είναι η παροχή συμβουλών και υποστήριξης ή τουλάχιστον η παροχή πληροφόρησης για τις διαθέσιμες υπηρεσίες συμβουλευτικής εκτός του οργανισμού καθώς και οι κυρώσεις των εργαζομένων που θίγουν με οποιονδήποτε τρόπο άτομα με AIDS. (Chitty, 1992, σελ. 10)

## § Κάπνισμα

Στην εποχή μας, το κάπνισμα συνιστά ένα σοβαρό θέμα υγείας καθώς προκαλεί διάφορα προβλήματα υγείας στους καπνιστές αλλά και στα άτομα που αναγκάζονται να εισπνέουν τον καπνό των πρώτων. Τα επιστημονικά δεδομένα και το δημόσιο ενδιαφέρον ασκούν πιέσεις στους οργανισμούς για τον έλεγχο του καπνίσματος στους εργασιακούς χώρους. Οι εργοδότες αντιμετωπίζουν το ζήτημα του καπνίσματος με ενθάρρυνση των εργαζομένων να διακόψουν το κάπνισμα, με πρόσληψη μη-καπνιστών υπαλλήλων και με πολιτικές απαγόρευσης του καπνίσματος στον εργασιακό χώρο. (Jones et al., 1990, σελ. 29)

Η σχεδίαση και η εφαρμογή μιας πολιτικής για την απαγόρευση του καπνίσματος στον χώρο εργασίας πρέπει να διεξάγονται συντονισμένα με τη συμμετοχή όλων όσων επηρεάζονται για να μη δημιουργηθούν παράπονα ή προβλήματα μη συμμόρφωσης. Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τρεις εναλλακτικές επιλογές για την απαγόρευση του καπνίσματος στους χώρους εργασίας:

1. Το κάπνισμα απαγορεύεται καθολικά -Το κάπνισμα απαγορεύεται σε όλες τις περιοχές εργασίας. Η λύση αυτή είναι αποτελεσματική για τους μη-καπνιστές καθώς εξαλείφεται η απειλή του παθητικού καπνίσματος αλλά δημιουργεί δυσκολίες για τους καπνιστές στους οποίους πρέπει να παρέχονται περιοχές όπου επιτρέπεται το κάπνισμα. (Tong, 1986, σελ. 4)
2. Το κάπνισμα επιτρέπεται συγκεκριμένες ώρες- Το κάπνισμα επιτρέπεται σε προκαθορισμένες ώρες συνήθως κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων. Η λύση

αυτή είναι αρεστή σε αυτούς που καπνίζουν από λίγο έως μέτρια αλλά δεν ικανοποιεί τις ανάγκες των μη-καπνιστών και αυτών που καπνίζουν πολύ. Οι χώροι ίσως γίνονται ανυπόφοροι από τον υπερβολικό καπνό κατά τις επιτρεπόμενες ώρες. Επιπλέον, δε μειώνονται οι κίνδυνοι του παθητικού καπνίσματος καθώς οι βλαβερές ουσίες του καπνού παραμένουν στην ατμόσφαιρα. (Tong, ό.π, σελ. 4)

3. Το κάπνισμα επιτρέπεται σε συγκεκριμένους χώρους-Στις εγκαταστάσεις των γραφείων των επιχειρήσεων υπάρχουν τρεις τύποι χώρων: οι χώροι εργασίας, οι υποστηρικτικοί χώροι (χώροι συναντήσεων, καφετέριες και εστιατόρια) και οι χώροι κυκλοφορίας (ανελκυστήρες, σκάλες και διάδρομοι). Το κάπνισμα συνήθως απαγορεύεται στους χώρους εργασίας- παρόλο που είναι μεγάλοι, ανοικτοί χώροι και διαθέτουν συστήματα εξαερισμού- για την αποφυγή των ενοχλήσεων από τον καπνό και των κινδύνων του παθητικού καπνίσματος. Στους χώρους συναντήσεων συνήθως επιτρέπεται το κάπνισμα για να μην περιορίζονται οι πελάτες και οι επισκέπτες που καπνίζουν. Στους περισσότερους οργανισμούς, στις καφετέριες και στα εστιατόρια δημιουργούνται χώροι καπνιστών και μη-καπνιστών. Τέλος, στους χώρους κυκλοφορίας δεν επιτρέπεται το κάπνισμα. (Marmot, 1990, σελ. 10-11)

Ο έλεγχος του καπνίσματος στους εργασιακούς χώρους επιφέρει στους οργανισμούς τα ακόλουθα θετικά αποτελέσματα:

- Μείωση των απουσιών: οι καπνιστές λαμβάνουν 50% περισσότερες ημέρες άδειας ασθένειας σε σχέση με τους μη-καπνιστές.
- Μείωση των εξόδων καθαρισμού: στις εγκαταστάσεις όπου εργάζονται καπνιστές, τα έξοδα καθαρισμού είναι υψηλότερα λόγω των απορριμμάτων και των βρώμικων τοίχων.
- Μείωση των εξόδων εξαερισμού και κλιματισμού: τα συγκεκριμένα έξοδα είναι αυξημένα στις ατμόσφαιρες με καπνό.
- Αύξηση της παραγωγικότητας: το κάπνισμα μπορεί να αποσπά ορισμένους εργαζομένους από την εργασία τους.
- Αύξηση του ηθικού: όταν η διοίκηση και οι ενώσεις επιδεικνύουν ενδιαφέρον για την καλή υγεία των εργαζομένων.
- Μείωση των ατυχημάτων: οι καπνιστές κινδυνεύουν περισσότερο από εργασιακά ατυχήματα καθώς το κάπνισμα μειώνει την ικανότητα συγκέντρωσής τους.

- Μείωση του κινδύνου απώλειας βασικών εργαζομένων λόγω πρόωρης συνταξιοδότησης και θανάτου.
- Μείωση των ζημιών σε ευαίσθητες τεχνολογίες. (Tong, 1986, σελ. 4)

### § Ειδικές Περιπτώσεις Εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν προβλήματα αλκοολισμού, ναρκωτικών ή ψυχολογικής φύσης συχνά αποκαλούνται «προβληματικοί» εργαζόμενοι. Ένας «προβληματικός» εργαζόμενος μπορεί να βρίσκεται σε οποιοδήποτε επίπεδο του οργανισμού, να κατέχει οποιαδήποτε θέση εργασίας χωρίς να παίζουν ρόλο το επίπεδο μόρφωσης, η οικογενειακή κατάσταση, η ηλικία, το φύλο, η θρησκεία ή η εθνικότητα. Με λίγα λόγια, «προβληματικός» εργαζόμενος μπορεί να είναι ο οποιασδήποτε. (Hollmann, 1982, σελ. 6)

Οι οργανισμοί ανέπτυξαν προγράμματα παροχής βοήθειας (employment assistance programs) για να ανταποκριθούν στην πρόκληση της διαχείρισης των ειδικών περιπτώσεων εργαζομένων. Ένα πρόγραμμα παροχής βοήθειας παρέχει επαγγελματική βοήθεια στους εργαζομένους που αντιμετωπίζουν προβλήματα εθισμού στο αλκοόλ ή στα ναρκωτικά, ψυχικής υγείας, συζυγικής ή οικογενειακής φύσης, οικονομικής ή νομικής φύσης τα οποία επηρεάζουν την εργασιακή απόδοσή τους. (Hollmann, ό.π, σελ. 6) Τα προγράμματα παροχής βοήθειας βελτιώνουν τους δείκτες παραμονής και απουσιών του προσωπικού, ανυψώνουν το ηθικό των εργαζομένων, μειώνουν τις ιατροφαρμακευτικές δαπάνες και τα πειθαρχικά θέματα (ακόμα και η απόλυση) χειρίζονται πιο ανθρώπινα και εποικοδομητικά. (Berridge et al., 1994, σελ. 11)

Τα προγράμματα παροχής βοήθειας που αναπτύσσουν οι οργανισμοί πρέπει να περιλαμβάνουν τέσσερα συστατικά μέρη: πολιτική και διαδικασίες, εκπαίδευση των εργαζομένων, εκπαίδευση των υπευθύνων των εργαζομένων και υπηρεσίες συμβουλευτικής και νοσηλείας.

Οι πολιτικές και οι διαδικασίες πρέπει να καθορίζουν με σαφήνεια την ευθύνη της διοίκησης προς τους υπαλλήλους σχετικά με τα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και τα οποία επηρεάζουν την εργασία τους. Μια γραπτή πολιτική πρέπει να ορίζει με λεπτομέρειες τις διαδικασίες για την εξακρίβωση και τη μεταχείριση των εργαζομένων που αντιμετωπίζουν προβλήματα. Η πολιτική θα δηλώνει ότι ο οργανισμός θα υποστηρίξει και θα ενθαρρύνει τα άτομα να αναγνωρίσουν τα

προβλήματά τους και να αναζητήσουν λύσεις και θα περιγράψει τη δομή και τις υπηρεσίες του προγράμματος. Οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν την παραπομπή σε κέντρα θεραπείας και την πληροφόρηση για θέματα υγείας και τις διαθέσιμες κρατικές υπηρεσίες. (Munchus, 1987, σελ. 5)

Η εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με θέματα υγείας και τα προγράμματα πρόληψης μαθαίνουν στους εργαζομένους να ενδιαφέρονται για την κατάσταση της υγείας τους, να αναγνωρίζουν τα πρώτα σημάδια ενός προβλήματος και να αναλαμβάνουν δράση. Είναι πρωτεύουσας σημασίας η ενημέρωση του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την πολιτική και τις διαδικασίες καθώς και η παροχή βοήθειας στους «προβληματικούς» εργαζόμενους χωρίς το φόβο της τιμωρίας. (Munchus, ό.π, σελ. 5)

Η εκπαίδευση των υπεύθυνων των εργαζομένων σχετικά με τις ευθύνες τους στην εφαρμογή του προγράμματος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Οι μάνατζερς μαθαίνουν πώς να χειρίζονται ορισμένους εργαζομένους που αρνούνται ή δεν αποδέχονται ότι αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα χρησιμοποιώντας την εργασιακή απόδοση για την εξακρίβωση τους. Επίσης, διδάσκονται να ενθαρρύνουν τη χρήση του προγράμματος πριν ένα πρόβλημα διογκωθεί τόσο που οδηγήσει στην απώλεια της θέσης εργασίας. (Munchus, ό.π, σελ. 5)

Οι οργανισμοί παρέχουν συμβουλές στους «προβληματικούς» υπαλλήλους μέσω ειδικών επαγγελματιών (ψυχολόγων, ψυχιάτρων ή κοινωνικών λειτουργών) εντός ή εκτός του οργανισμού. Οι υπάλληλοι έρχονται σε επαφή με τους ειδικούς επιστήμονες είτε σε ένα χώρο εντός των κεντρικών γραφείων του οργανισμού είτε μέσω τηλεφωνικής γραμμής βοήθειας. (Berridge et al., 1994, σελ. 15) Οι ειδικοί αφού διαγνώσουν το πρόβλημα του εργαζόμενου τον παραπέμπουν για παροχή βοήθειας εντός της επιχείρησης (εάν υπάρχει αυτή η δυνατότητα) ή εκτός, σε κρατικές ή ιδιωτικές υπηρεσίες. (Munchus, 1987, σελ. 5)

## § Αλκοόλ και Ναρκωτικά

Ο εθισμός στο αλκοόλ ή στα ναρκωτικά έχει λάβει διαστάσεις επιδημίας ιδιαίτερα στη δυτική κοινωνία. Άνδρες και γυναίκες όλων των ηλικιών και από όλες τις κοινωνικο-οικονομικές ομάδες είναι εξαρτημένοι από το αλκοόλ ή τα ναρκωτικά. Ο αλκοολισμός είναι μια ιάσιμη ασθένεια που χαρακτηρίζεται από ανεξέλεγκτη και καταναγκαστική κατανάλωση οινοπνευματωδών ποτών η οποία έρχεται σε σύγκρουση με τα φυσιολογικά πρότυπα ζωής. Ο εθισμός στα ναρκωτικά περιλαμβάνει τη συστηματική



χρήση χημικών ουσιών για μη ιατρική χρήση η οποία προκαλεί σωματικά, κοινωνικά και ψυχολογικά προβλήματα.

Εργαζόμενοι εθισμένοι στο αλκοόλ ή στα ναρκωτικά προκαλούν κόστη και κινδύνους στους οργανισμούς: μειωμένη παραγωγικότητα, αυξημένα ατυχήματα, δυσκολίες στο μάνατζμεντ και προβλήματα ασφαλείας. Η παραγωγικότητα μειώνεται ως αποτέλεσμα των καθυστερήσεων, των απουσιών και της χαμηλής απόδοσης των εθισμένων εργαζομένων. Τα ποσοστά ατυχημάτων για εξαρτημένους εργαζομένους είναι τετραπλάσια από αυτά των μέσων εργαζομένων και μάλιστα, περίπου το 40% των θανάτων και το 50% των τραυματισμών στο χώρο εργασίας οφείλονται σε χρήση αλκοόλ ή ναρκωτικών. Τα εξαρτημένα άτομα έχουν διαπροσωπικά προβλήματα στο χώρο εργασίας καθώς οι συνάδελφοι τους αντιμετωπίζουν προβλήματα στη μεταξύ τους συνεργασία. Ορισμένοι χρήστες ναρκωτικών πωλούν ουσίες σε συναδέλφους τους κατά το ωράριο εργασίας στις εγκαταστάσεις της εταιρείας δημιουργώντας έτσι μια ομάδα χρηστών ναρκωτικών στον εργασιακό χώρο. Συχνά, χρήστες ακριβών ναρκωτικών ουσιών κλέβουν εξοπλισμό ή προϊόντα της επιχείρησης, «φουσκώνουν» τους λογαριασμούς εξόδων ή ακόμα καταχρώνται τα εταιρικά κεφάλαια προκειμένου να χρηματοδοτήσουν τις συνήθειές τους. (Loup, 1994, σελ. 19-20)

Μια πολιτική για την κατάχρηση αλκοόλ και ναρκωτικών ουσιών πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Τη θεώρηση του οργανισμού για τον εθισμό στο αλκοόλ και στα ναρκωτικά ως κίνδυνο για την ασφάλεια, παράγοντα της παραγωγικότητας, ιατρικό ή προσωπικό πρόβλημα.
- Τη δήλωση λήψης αναγκαίων μέτρων, είτε παραθέτοντας περιστατικά που έχουν συμβεί στο παρελθόν είτε εκφράζοντας την επιθυμία της επιχείρησης να εμποδίσει τέτοια περιστατικά.
- Τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους και τα αρμόδια τμήματα που θα πραγματώνουν αυτές τις υποχρεώσεις.
- Τις υποχρεώσεις των εργαζομένων.
- Τις διαδικασίες που θα εφαρμόσει ο οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους της πολιτικής. Οι κύριες διαδικασίες συνίστανται σε εκπαίδευση των υπαλλήλων και των υπευθύνων τους για το αλκοόλ και τα ναρκωτικά, διενέργεια τεστ αλκοόλ/ναρκωτικών και προγράμματα ψυχολογικής υποστήριξης, αποτοξίνωσης και επανένταξης των εθισμένων εργαζομένων.

- Τις συνέπειες παραβίασης της πολιτικής όταν ένας εργαζόμενος ανιχνευτεί θετικός σε τεστ αλκοόλ/ναρκωτικών ή αρνηθεί να δώσει δείγμα προς εξέταση. (Loup, ό.π, σελ. 21)

### § Βία στο χώρο της εργασίας και της οικίας

Στις ημέρες μας, τα περιστατικά βίας αποτελούν μια σκληρή πραγματικότητα στο χώρο εργασίας τα οποία προβλέπεται να αυξηθούν στο μέλλον. Η βία στο χώρο εργασίας εκδηλώνεται με σωματικές επιθέσεις, απειλητικές συμπεριφορές και προφορικές παρενοχλήσεις. Οι χώροι εργασίας που παρουσιάζουν αυξημένα ποσοστά βίαιων συμπεριφορών έχουν να κάνουν με ανταλλαγή χρημάτων με το κοινό, εργασία ενός ή λιγοστών υπαλλήλων, εργασία κατά τις νυχτερινές ώρες, εργασία σε περιοχές με υψηλή εγκληματικότητα και φύλαξη πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων. (Kleiner et al., 1999, σελ.12-13) Οι εργαζόμενοι σε τράπεζες, νοσοκομεία, εστιατόρια, εκπαιδευτικά ιδρύματα, καταστήματα, μέσα μεταφοράς επιβατών και αστυνομικά τμήματα είναι οι συχνότεροι δέκτες βίαιων συμπεριφορών. (Stone, 2002, σελ. 660)

Η βία στην κοινωνία συνδέεται με τις οικονομικές συνθήκες της ανεργίας και της φτώχειας, τις μειωμένες κοινωνικές υπηρεσίες, την εύκολη πρόσβαση στα όπλα και την επιρροή από τηλεοπτικές ταινίες και εκπομπές, βιβλία, και τραγούδια που έχουν ως κεντρικό θέμα τη βία. Η βία στο χώρο εργασίας συνδέεται, εκτός των προαναφερθέντων παραγόντων, με την έκθεση σε άτομα με βίαιο ιστορικό, εργασιακές δραστηριότητες που προκαλούν θυμό ή φόβο, προσωπικό που δεν έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα και τέλος με την έλλειψη προστατευτικών μέτρων. (Kleiner et al., 1997, σελ.5)

Η βία στο χώρο εργασίας συνεπάγεται σημαντικά κόστη για τους εργοδότες: απώλεια του χρόνου εργασίας, προσωρινή αντικατάσταση των εργαζομένων, παροχή μισθών και ιατρικής/ψυχολογικής θεραπείας στους τραυματισμένους υπαλλήλους, αυξημένες αξιώσεις των εργαζομένων για αποζημίωση, αμοιβές σε δικηγόρους, αρνητική δημοσιότητα, δαπάνες για επισκευές/καθαρισμό του χώρου εργασίας και για τη λήψη πρόσθετων μέτρων ασφαλείας. (Kleiner et al., 1999, σελ.13)

Ορισμένοι εργοδότες θεωρούν πως το πρόβλημα της βίας στο χώρο εργασίας μπορεί να επιλυθεί με τον προσεκτικό έλεγχο των υποψήφιων εργαζομένων και την ανάπτυξη προφίλ ατόμων με τάσεις για βίαιη συμπεριφορά. Η αποτελεσματικότητα των τεχνικών επιλογής είναι μειωμένη λόγω των νόμων σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης

και το απόρρητο της ιδιωτικής ζωής. Οι νόμοι αυτοί περιορίζουν την πρόσβαση του εργοδότη σε πληροφορίες σχετικά με τους υποψήφιους εργαζομένους. Επιπλέον, ο έλεγχος δεν προβλέπει με ακρίβεια τη μελλοντική συμπεριφορά παρά αποκαλύπτει μονάχα την παρελθοντική συμπεριφορά. Εναλλακτικά, ορισμένοι εργοδότες χρησιμοποιούν προφίλ για να εντοπίσουν πιθανούς βίαιους εργαζομένους πριν αυτοί βλάψουν τους συναδέλφους τους. Τα προγράμματα προφίλ βασίζονται στην αξιολόγηση της πνευματικής σταθερότητας ή της ροπής του εργαζομένου προς την βία και στην ακόλουθη πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς τους. Η χρήση όμως των συγκεκριμένων προγραμμάτων συναντά πρακτικές δυσκολίες και νομικά κωλύματα. (Kleiner et al., ό.π, σελ.13-14)

Οι εργοδότες μπορούν να λάβουν αρκετά μέτρα για την πρόληψη της εργασιακής βίας. Ένας τρόπος αφορά την εφαρμογή διάφορων μέτρων ασφαλείας για τη μείωση τη βίας στο χώρο εργασίας. Τα μέτρα ασφαλείας ποικίλουν από μια απλή κλειδωμένη πόρτα, έως μια υπηρεσία 24ώρης φύλαξης. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εγκαθιστούν συστήματα ασφαλείας-συναγερμούς, κάμερες ασφαλείας και αλεξίσφαιρα διαχωριστικά- που εξασφαλίζουν την ασφάλεια των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται στην επίλυση διαμαχών και στον χειρισμό δύσκολων ανθρώπων καθώς και να διδάσκονται να χρησιμοποιούν όλα τα διαθέσιμα μέσα ασφαλείας και να αναφέρουν οποιαδήποτε παραβίαση της ασφάλειας. (Kleiner et al., ό.π, σελ.15)

Ένα σημαντικό βήμα στην πρόληψη της εργασιακής βίας είναι η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας πρόσληψης ενός βίαιου εργαζόμενου. Πρώτον, ο εργοδότης θα πρέπει να εξετάσει προσεκτικά την αίτηση απασχόλησης<sup>15</sup> του υποψηφίου αναζητώντας ασυνέπειες στο εργασιακό ή εκπαιδευτικό παρελθόν του. Δεύτερον, ο εργοδότης θα πρέπει να ελέγξει τις συστάσεις του υποψηφίου καθώς υπάρχει αυξημένη πιθανότητα ο βίαιος εργαζόμενος να αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα στην προηγούμενη εργασία του. Τρίτον, μπορεί να χρησιμοποιήσει ψυχολογικά τεστ που βοηθούν στην εξακρίβωση πιθανών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι. (Kleiner et al., ό.π, σελ.15-16)

---

<sup>15</sup>Αίτηση απασχόλησης: ειδικό έντυπο αίτησης στο οποίο οι υποψήφιοι εργαζόμενοι ερωτώνται σχετικά με τα προσωπικά στοιχεία, την εκπαίδευση, την προϋπηρεσία και τους επαγγελματικούς στόχους τους. (Stone, 2002, σελ. 217)

Οι επιχειρήσεις μπορούν να καθιερώσουν ένα σύστημα αναφοράς και αντιμετώπισης απειλών και πράξεων βίας. Συχνά οι άνθρωποι εκδηλώνουν σημάδια που προμηνύουν βίαιη συμπεριφορά όπως φανερές απειλές βίας ή απειλητικές πράξεις, σημαντικές αλλαγές στις συνήθειες του ατόμου, έκφραση ασυνήθιστων ή παράξενων σκέψεων, εμμονή με τα όπλα, εμμονές, κατάθλιψη και χημική εξάρτηση. Όλοι οι εργαζόμενοι και ιδιαίτερα οι υπεύθυνοι θα πρέπει να έχουν ενημερωθεί για αυτά τα προειδοποιητικά σημάδια και να έχουν διδαχθεί να αναφέρουν τέτοιες συμπεριφορές στον υπεύθυνο Ασφάλειας και Υγιεινής. (Kleiner et al., ό.π, σελ.16)

Ένας άλλος τρόπος για την αντιμετώπιση πιθανών βίαιων συμπεριφορών είναι να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι βοήθεια όποτε τη χρειάζονται. Οι επιχειρήσεις μπορούν να παρέχουν βοήθεια σε εργαζόμενους που αναζητούν βοήθεια σε εργασιακά ή/και προσωπικά προβλήματα μέσω εκπαιδευμένων στελεχών του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων και των προγραμμάτων παροχής βοήθειας. (Kleiner et al., ό.π, σελ.16)

Συχνά, η απόλυση ή η επιβολή πειθαρχικών κυρώσεων στους εργαζόμενους είναι οι αιτίες εκδήλωσης περιστατικών βίας στο χώρο εργασίας. Μια συνάντηση σε ουδέτερο, διακριτικό χώρο κατά την οποία ο εργαζόμενος θα λάβει εξηγήσεις για τους λόγους απόλυσης/επιβολής κυρώσεων, θα υποβάλλει ερωτήσεις, θα εκφράσει τα συναισθήματά του για την απόφαση και θα πληροφορηθεί για τις μελλοντικές ενέργειες (βελτίωση εργασιακής απόδοσης ή αναζήτηση άλλης εργασίας) θα απαλύνει τα εχθρικά αισθήματα. (Kleiner et al., ό.π, σελ.16-17)

Παραδοσιακά, οι εργοδότες θεωρούσαν το θέμα της ενδοοικογενειακής βίας αυστηρά προσωπική υπόθεση και δεν εμπλέκονταν. Τα τελευταία χρόνια όμως, αντιμετωπίζεται ως σημαντικό ζήτημα του χώρου εργασίας επειδή ο χώρος εργασίας είναι το μοναδικό μέρος όπου ο θύτης θα βρει σίγουρα το θύμα της ενδοοικογενειακής βίας, απειλώντας την ασφάλεια του ίδιου αλλά και των συνάδελφων του. (Gardner et al, 2000, σελ. 199) Επιπλέον, η ενδοοικογενειακή βία σημαίνει κόστη για τους εργοδότες καθώς μειώνεται η παραγωγικότητα, αυξάνονται οι καθυστερήσεις και οι απουσίες, αυξάνονται τα κόστη πρόσληψης και εκπαίδευσης προσωπικού (τα θύματα συχνά εξαναγκάζονται σε παραίτηση από τα άτομα που τους κακοποιούν), αυξάνεται ο κίνδυνος βίας στον εργασιακό χώρο, αυξάνονται οι άδειες και οι ιατρικές δαπάνες, και τέλος προκύπτουν νομικές ευθύνες. Η ενδοοικογενειακή βία αφορά κυρίως τις γυναίκες οι οποίες πέφτουν θύματα σωματικής, ψυχολογικής και σεξουαλικής κακοποίησης από τους συντρόφους τους. (Gardner et al., 1999, σελ.591)

Οι εργοδότες διαθέτουν αρκετές επιλογές για τη μείωση της πιθανότητας εκδήλωσης ενδοοικογενειακής βίας εντός του εργασιακού χώρου. Οι εργοδότες μπορούν να προστατεύσουν τους πιθανούς στόχους από κακοποίηση αλλάζοντας τους χώρους και το ωράριο εργασίας τους, και συνοδεύοντας τους από και προς τους χώρους εργασίας. Ο έλεγχος των επισκεπτών στο χώρο υποδοχής της επιχείρησης βελτιώνει την ασφάλεια του εργασιακού χώρου. Επιπλέον, τα θύματα κακοποίησης πρέπει να εκπαιδευτούν για τον τρόπο αντίδρασής τους εάν ο θύτης εμφανιστεί στο χώρο εργασίας. Τέλος, η παροχή συμβουλών από ειδικούς επιστήμονες εντός του οργανισμού και η παραπομπή των θυμάτων στην αστυνομία και σε ειδικές κοινωνικές υπηρεσίες για θύματα κακοποίησης βοηθούν στην αντιμετώπιση του προβλήματος. (Gardner et al., ό.π, σελ.591)

### § Στρες

Το στρες αναφέρεται στις σωματικές και χημικές αντιδράσεις του ανθρώπινου σώματος (αύξηση του ρυθμού αναπνοής, του επιπέδου αδρεναλίνης, των πηκτικών ουσιών του αίματος, του καρδιακού χτύπου και της αρτηριακής πίεσης) που πραγματοποιούνται για την κατάλληλη ανταπόκριση σε πραγματικές ή φανταστικές, συναισθηματικές ή σωματικές απειλές του οργανισμού. Αποτελεί μια φυσιολογική λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού και δεν επηρεάζει απαραίτητως την απόδοση του ατόμου με αρνητικό τρόπο. Κάποιο επίπεδο στρες είναι επιθυμητό καθώς οδηγεί σε ενθουσιασμό, δημιουργικότητα και παραγωγικότητα. Όμως, υπερβολικά επίπεδα στρες μπορούν να αποβούν αντιπαραγωγικά, εάν η κατάσταση δεν απαιτεί αυτό το αυξημένο επίπεδο αντοχής. (Kleiner et al., 2001, σελ. 86) Τα προβλήματα που σχετίζονται με το άγχος στον χώρο εργασίας περιλαμβάνουν καρδιαγγειακά προβλήματα, κατάθλιψη, κατάχρηση αλκοόλ/ναρκωτικών και αυξημένη εκδήλωση μολυσματικών ασθενειών. (Leipzig, 2007, σελ. 252)

Οι αιτίες του άγχους που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και στους προσωπικούς παράγοντες που δεν σχετίζονται με την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον.

Οι παράγοντες που συνδέονται με την εργασία περιλαμβάνουν τον φόρτο/όγκο εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις αλλαγές, το κλίμα στον οργανισμό, το φυσικό περιβάλλον και την ασάφεια ρόλων. Ο υπερβολικός αριθμός καθηκόντων, πληροφοριών, ωρών εργασίας και οι αυστηρές προθεσμίες είναι βασικές αιτίες δημιουργίας στρες που οδηγούν σε ακραίες καταστάσεις σε πνευματική, συναισθηματική και σωματική εξόντωση των εργαζομένων (burnout). Όμως, και ο

περιορισμένος όγκος εργασίας που συνοδεύεται από απογοήτευση, ανία, δυσαρέσκεια και κούραση μπορεί να οδηγήσει σε στρες με επιπτώσεις στην υγεία του ατόμου. Οι δυσάρεστες σχέσεις με τους ανωτέρους, τους υφισταμένους και τους συναδέλφους συνιστούν βασικές αιτίες του στρες στον εργασιακό χώρο. Οι αλλαγές που συντελούνται στον κόσμο των επιχειρήσεων με εξαγορές, συγχωνεύσεις, απολύσεις του προσωπικού, εισαγωγή νέων τεχνολογιών προκαλούν στρες στους εργαζόμενους καθώς απαιτούν την προσαρμογή τους σε νέες καταστάσεις. Εργασιακά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από σφοδρό ανταγωνισμό, ελλιπή επικοινωνία και αυταρχικό συλ μάνατζμεντ δημιουργούν στρες. Ένας εργασιακός χώρος με φυσικό περιβάλλον που περιλαμβάνει υπερβολικό θόρυβο, ακατάλληλο φωτισμό, υψηλές ή χαμηλές θερμοκρασίες, συνωστισμό, έλλειψη ιδιωτικών και προσωπικών χώρων μπορεί να παράγει στρες. Οι εργαζόμενοι που δεν έχουν σαφείς ρόλους, δεν ξέρουν τι αναμένεται από αυτούς στρεσάρονται. (Stone, 2002, σελ. 664-665)

Οι προσωπικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με την οικογένεια, τα οικονομικά προβλήματα και τις συνθήκες διαβίωσης. Η εξισορρόπηση των ανταγωνιστικών απαιτήσεων της οικογένειας και της εργασίας συνιστά μια βασική πηγή στρες για πολλά άτομα. Επίσης, τα διαζύγια και η συνεπακόλουθη κηδεμονία των παιδιών από τον ένα γονέα οδηγούν σε πρόσθετες δυσκολίες που αυξάνουν τα επίπεδα στρες. Τα οικονομικά προβλήματα-ανεπαρκές εισόδημα, χρέη σε κάρτες ή δάνεια, απλήρωτοι λογαριασμοί-προκαλούν σοβαρές επιπτώσεις στον οικογενειακό και επαγγελματικό τομέα. Η διαβίωση σε πυκνοκατοικημένες περιοχές με υψηλά επίπεδα ατμοσφαιρικής και ηχητικής ρύπανσης, προβλήματα κυκλοφοριακής συμφόρησης και συνωστισμού αυξάνει τα επίπεδα στρες. (Mondy et al., 1999, σελ. 477-478)

Αρκετές επιχειρήσεις παρέχουν προγράμματα διαχείρισης του άγχους στο ανθρώπινο δυναμικό τους προκειμένου να μειώσουν τα υψηλά κόστη των θανάτων, των ασθενειών και των απουσιών που σχετίζονται με το στρες. Τα προγράμματα αυτού του τύπου περιλαμβάνουν εννέα βήματα:

1. Εκτιμάται το επίπεδο άγχους του κάθε εργαζομένου.
2. Αξιολογούνται οι ικανότητες προσαρμογής του κάθε εργαζομένου.
3. Καθορίζονται οι κυριότερες αιτίες στρες στον εργασιακό χώρο.
4. Εξηγούνται οι επιδράσεις του στρες.
5. Εξηγούνται οι επιπλοκές του άγχους στην κατάσταση της υγείας του ατόμου.
6. Εξακριβώνονται τα συμπτώματα του υπερβολικού στρες.
7. Εξακριβώνονται οι προσωπικοί στρεσογόνοι παράγοντες.
8. Περιγράφονται διάφορες τεχνικές διαχείρισης του άγχους.

9. Αναπτύσσονται προσωπικά σχέδια δράσης. (Donovan et al., 1994, σελ. 33)

Οι κύριες και ευρύτερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές διαχείρισης του άγχους είναι η χαλάρωση, η άσκηση και η διατροφή.

Ο εργαζόμενος πρέπει να μάθει να χαλαρώνει, να «κλείνει διακόπτες» όπως λέμε κοινώς προκειμένου να αποφύγει τις αρνητικές συνέπειες του άγχους. Η χαλάρωση περιλαμβάνει απλές δραστηριότητες όπως το περπάτημα για λίγα λεπτά, η ακρόαση μουσικής και οι βαθιές ανάσες οι οποίες βοηθούν στη μείωση των ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων του στρες και στην επαναφορά σε ισορροπία. (Stone, 2002, σελ. 670)

Η άσκηση είναι σημαντική καθώς παράγει τα ίδια φυσικά αποτελέσματα με την αντίδραση του στρες. Επομένως, συνιστά θεμελιώδη τεχνική διαχείρισης του άγχους και έναν τρόπο βελτίωσης της υγείας. Ο εργαζόμενος πρέπει να διαλέξει το είδος της άσκησης-περπάτημα, τρέξιμο, κολύμβηση, ποδηλασία, τένις, αεροβική, χορό κ.ά.- που ταιριάζει στις ανάγκες και στην κατάστασή του. Επιπλέον, το άτομο μπορεί να ασκείται αλλάζοντας απλά κάποιες καθημερινές συνήθειές του όπως να χρησιμοποιεί τις σκάλες αντί του ανελκυστήρα ή να παρκάρει δέκα λεπτά μακριά από την εργασία του. (Foot, 1991, σελ. 11)

Παρατεταμένο άγχος μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική μείωση της ποσότητας βιταμινών του ανθρώπινου οργανισμού, καθιστώντας το άτομο πιο επιρρεπές σε ασθένειες. Επιπλέον, όταν τα άτομα αγχώνονται αλλάζουν τις διατροφικές συνήθειές τους, παραλείπουν γεύματα και αυξάνουν την κατανάλωση καφέ, αλκοόλ και τσιγάρων. Μία ισορροπημένη διατροφή είναι προφανώς εξέχουσας σημασίας σε πιεστικές περιόδους. (Stone, 2002, σελ. 671)

### § Σωρευτικές Τραυματικές Διαταραχές

Οι σωρευτικές τραυματικές διαταραχές (cumulative trauma disorders) συνίστανται σε ενοχλήσεις του μυοσκελετικού ή νευρικού συστήματος που εκδηλώνονται στα άνω ή κάτω άκρα και στην πλάτη. Συνιστούν τραυματισμούς που προκαλούνται από επαναλαμβανόμενες ενέργειες και τελικά καταλήγουν σε χρόνιο και έντονο πόνο. Οι σωρευτικές τραυματικές διαταραχές περιλαμβάνουν πολλούς τραυματισμούς που σχετίζονται με την εργασία όπως η τενοντίτιδα, η φλεγμονή των ορογόνων θυλάκων και η υπερβολική διάταση του λαιμού, της πλάτης ή των ματιών και μεταφράζονται σε αυξημένες απουσίες και ιατρικές δαπάνες για τους εργοδότες. (Kleiner et al., 2001, σελ. 103)

Οι σωρευτικές τραυματικές διαταραχές προκαλούνται από εργασιακούς και προσωπικούς παράγοντες. Η επαναλαμβανόμενη εκτέλεση της ίδιας εργασίας (από εργαζόμενους στη γραμμή παραγωγής στον κατασκευαστικό κλάδο) και η αυξημένη χρήση των υπολογιστών (από εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα) οδηγούν σε τέτοιους τραυματισμούς. Επίσης, οι εργαζόμενοι άνω των 40 είναι περισσότερο επιρρεπείς σε τραυματισμούς αυτού του τύπου. (Kleiner et al., ό.π, σελ. 104)

Η εργονομία (ergonomics) μπορεί να βοηθήσει στη μείωση και στην πρόληψη των σωρευτικών τραυματικών διαταραχών. Αποτελεί μια εφαρμοσμένη επιστήμη για την επιλογή, τη σχεδίαση, ή την τροποποίηση του εργασιακού χώρου, του εξοπλισμού, των μηχανημάτων, των εργαλείων και των εργασιακών καθηκόντων που στοχεύει στη μείωση της κούρασης ή της ενόχλησης του χρήστη. (Roper et al., 2007, σελ.172-173) Η εφαρμογή εργονομικών αρχών στο χώρο εργασίας οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα, αυξημένη υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, χαμηλότερες απαιτήσεις των εργαζόμενων για αποζημιώσεις, αυξημένη ποιότητα της εργασίας, μειωμένη αντικατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού, μειωμένο χαμένο χρόνο εργασίας, αυξημένο ηθικό και ικανοποίηση των εργαζομένων και μειωμένες απουσίες. (Fernandez, 1995, σελ. 20)

Εργονομικοί χώροι εργασίας, έπιπλα, εργαλεία και βοηθήματα μειώνουν τις ακραίες κινήσεις των αρθρώσεων, ελαχιστοποιούν τις ακατάλληλες στάσεις του σώματος, και μειώνουν την άσκηση υπερβολικής δύναμης. Επιπλέον, ο σωστός σχεδιασμός και διαρρύθμιση του χώρου εργασίας-μέσω της μηχανοποίησης ειδικών εργαλείων, της αυτοματοποίησης διαδικασιών και της παροχής περισσότερων και διαφορετικών καθηκόντων στους εργαζόμενους-μειώνουν τις επαναλαμβανόμενες εργασίες. (Roper et al., 2007, σελ.175)

Η εκπαίδευση των εργαζομένων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην πρόληψη των σωρευτικών τραυματικών διαταραχών που σχετίζονται με το χώρο εργασίας. Τα άτομα πρέπει να μάθουν να αναγνωρίζουν τα συμπτώματα των συγκεκριμένων τραυματισμών, να διαπιστώνουν τα προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον τους και να ζητούν βοήθεια για τη βελτίωση της κατάστασης. Επίσης, οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχτούν τις ακόλουθες αρχές:

- Να κάνουν συχνά διαλείμματα.
- Να αποφεύγουν να σκύβουν διαρκώς προς την επιφάνεια εργασίας.
- Να προσαρμόζουν το ύψος του πληκτρολογίου έτσι ώστε οι καρποί να βρίσκονται σε ευθεία γραμμή με τα χέρια.



- Να προσαρμόζουν το ύψος της καρέκλας έτσι ώστε οι μηροί να είναι παράλληλα με το πάτωμα και τα γόνατα να σχηματίζουν ορθή γωνία.
- Να χρησιμοποιούν υποστηρικτικά μέσα για τους βραχίονες.
- Να διατηρούν σωστή στάση σώματος
- Να αποφεύγουν να κοιτάζουν παρατεταμένα την οθόνη του ηλεκτρονικού υπολογιστή, να ανοιγοκλείνουν συχνά τα μάτια και να κοιτάζουν περιοδικά μακρινά αντικείμενα. (Kleiner et al., 2001, σελ. 106)

### 3.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συνιστούν μια σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για τους εξής λόγους: α) η γνώση αντιμετωπίζεται ως βασική ικανότητα και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από πολλούς οργανισμούς, β) οι αλλαγές απαιτούν από τους εργαζόμενους να εφοδιαστούν με νέες ικανότητες και γ) θεωρείται ότι οι εταιρείες που διαθέτουν εργαζόμενους ικανούς να επιλύσουν προβλήματα, να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τους πελάτες είναι σε θέση να βελτιώσουν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών τους. (Beech, 2002, σελ. 421)

Ως εκπαίδευση των εργαζομένων ορίζεται η προγραμματισμένη προσπάθεια ενός οργανισμού να διευκολύνει την εκμάθηση γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών σχετικών με την εργασία. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τη διδασκαλία λειτουργικών ή τεχνικών στους εργαζομένους ώστε να εκτελούν την εργασία τους πιο αποτελεσματικά ή/και πιο αποδοτικά. Η εκπαίδευση επικεντρώνεται σε υπάρχουσες συνθήκες και καταστάσεις και στην αλλαγή της συμπεριφοράς των υπάρχοντων εργαζομένων ως προς την εκτέλεση της τρέχουσας εργασίας τους. Εναλλακτικά, η εκπαίδευση ασχολείται με την εισαγωγή αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον. Νέος μηχανολογικός εξοπλισμός, νέα λογισμικά ηλεκτρονικών υπολογιστών, νέες μέθοδοι παραγωγής επιβάλλουν την εκπαίδευση των εργαζομένων για την ορθή χρήση αυτών. (DeNisi, 2001, σελ. 266-267) Αρκετές κορυφαίες επιχειρήσεις όπως η Google επεκτείνουν την εκπαίδευση πέρα από το περιεχόμενο της εργασίας και προσφέρουν μαθήματα σε μια ποικιλία θεμάτων από προγραμματισμό κληρονομιάς και αγορά ακινήτων έως μαθήματα ξένων γλωσσών Γαλλικών, Ισπανικών, Ιαπωνικών και Μανδαρινικών. (Gerhart et al., 2008, σελ. 591)

Η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι χρειάζονται κάποια εκπαίδευση πριν την ανάληψη των καθηκόντων τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται κάποια εκπαίδευση για βελτίωση της εκπλήρωσης των τωρινών καθηκόντων τους. (Κανελλόπουλος et al., 1981, σελ. 258)

Ως ανάπτυξη σταδιοδρομίας ορίζεται η απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που βοηθούν τον εργαζόμενο να ανταπεξέλθει σε αλλαγές στις απαιτήσεις της εργασίας και των πελατών. (Gerhart et al., ό.π, σελ. 400) Πλέον, οι ευκαιρίες και τα μονοπάτια σταδιοδρομίας είναι λιγότερο δομημένα και προβλέψιμα σε σχέση με το παρελθόν προκαλώντας προβλήματα στις προσπάθειες ανάπτυξης. Παρ' όλα αυτά, η ανάπτυξη σταδιοδρομίας παραμένει σημαντική δραστηριότητα καθώς βοηθάει στην πρόσληψη και απασχόληση ικανών ατόμων που αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας του οργανισμού.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές όπως φαίνεται στον πίνακα 2.

Πίνακας 2: Σύγκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Πηγή: Gerhart et al., 2008, σελ. 401

	<b>Εκπαίδευση</b>	<b>Ανάπτυξη</b>
<b>Εστίαση</b>	Παρόν	Μέλλον
<b>Χρήση εργασιακών εμπειριών</b>	Χαμηλή	Υψηλή
<b>Στόχος</b>	Προετοιμασία για τρέχουσα θέση εργασίας	Προετοιμασία για αλλαγές
<b>Συμμετοχή</b>	Υποχρεωτική	Εθελοντική

Η εκπαίδευση εστιάζει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στην τωρινή θέση εργασίας τους. Η ανάπτυξη προετοιμάζει τα άτομα για άλλες θέσεις εντός της εταιρείας και αυξάνει την πιθανότητα να μετακινηθούν σε θέσεις που δεν υφίστανται ακόμα. Επιπλέον, η ανάπτυξη βοηθάει τους εργαζομένους να προετοιμαστούν για αλλαγές στην τρέχουσα θέση εργασίας τους που προέρχονται από νέες τεχνολογίες, νέους πελάτες ή νέες αγορές προϊόντων. (Gerhart et al., 2008, σελ. 401)

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: στις μεθόδους παρουσίασης και στις μεθόδους ενεργούς ανάμιξης. Οι μέθοδοι παρουσίασης είναι εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία οι εκπαιδευόμενοι είναι παθητικοί δέκτες της πληροφόρησης. Χρησιμοποιούνται κυρίως για παρουσίαση νέων γεγονότων, πληροφοριών, διαφορετικών φιλοσοφιών και εναλλακτικών διαδικασιών. (Gerhart et al.,2008, σελ. 291) Οι μέθοδοι ενεργούς ανάμιξης απαιτούν από τους εκπαιδευόμενους να εμπλακούν ενεργά στη μάθηση. Οι μέθοδοι αυτού του τύπου χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη διαπροσωπικών ικανοτήτων, την κατανόηση του τρόπου μεταφοράς των ικανοτήτων και της συμπεριφοράς στην εργασία και την αποκόμιση εμπειριών σχετικών με την εργασία. (Gerhart et al.,2008, σελ. 294)

### § Μέθοδοι παρουσίασης εκπαιδευτικών προγραμμάτων

- Εκπαίδευση στην αίθουσα

Η εκπαίδευση στην αίθουσα παραμένει μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος διδασκαλίας που τυπικά περιλαμβάνει διαλέξεις του εκπαιδευτή σε μια ομάδα ατόμων και μπορεί να πλαισιώνεται από ερωτήσεις-απαντήσεις, συζητήσεις ή μελέτες περιπτώσεων. Η μέθοδος αυτή είναι σχετικά οικονομική και σύντομης διάρκειας αλλά επιφέρει απώλεια της ατομικότητας. (Gerhart et al.,2008, σελ. 291)

- Εκπαίδευση εξ' αποστάσεως

Η εκπαίδευση εξ' αποστάσεως χρησιμοποιείται από γεωγραφικά διασκορπισμένες εταιρείες για την παροχή πληροφοριών σχετικά με νέα προϊόντα, πολιτικές, διαδικασίες καθώς, για την εκμάθηση ικανοτήτων και για τη διενέργεια διαλέξεων. Η εκπαίδευση εξ' αποστάσεως περιλαμβάνει αμφίδρομη επικοινωνία και δύο τύπους τεχνολογίας: την τηλεδιάσκεψη και την εξατομικευμένη, προσωπική εκπαίδευση σε υπολογιστή. Η τηλεδιάσκεψη συνίσταται σε ανταλλαγή ακουστικού υλικού, τηλεοπτικού υλικού ή κειμένων μεταξύ ατόμων ή ομάδων που βρίσκονται σε δύο ή παραπάνω τοποθεσίες. Η εκπαίδευση σε υπολογιστή περιλαμβάνει τη συμμετοχή των εκπαιδευόμενων σε εκπαίδευση οπουδήποτε έχουν πρόσβαση σε υπολογιστή. Τα εκπαιδευτικά υλικά διανέμονται μέσω του ενδοεπιχειρησιακού δικτύου της εταιρείας (Intranet), τηλεοπτικού υλικού και cd-rom και τα άτομα επικοινωνούν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και συστημάτων διάσκεψης. (Gerhart et al., ό.π, σελ. 291)

Η εκπαίδευση εξ' αποστάσεως μειώνει τις δαπάνες ταξιδιού και δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους σε διάφορες τοποθεσίες να εκπαιδευτούν από ειδικούς που δεν

είναι διαθέσιμοι να επισκεφθούν την κάθε περιοχή. Όμως, δημιουργούνται προβλήματα από την έλλειψη αλληλεπίδρασης μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου που συνιστά πολύτιμο στοιχείο της μάθησης. (Gerhart et al., ό.π, σελ. 291)

- **Οπτικοακουστικές τεχνικές**

Οπτικοακουστικά μέσα όπως ακουστικά, διαφάνειες και βίντεο χρησιμοποιούνται για τη διδασκαλία των εκπαιδευόμενων. Το βίντεο αποτελεί μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδο που χρησιμοποιείται συνήθως σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους για βελτίωση των ικανοτήτων επικοινωνίας, συνέντευξης και εξυπηρέτησης πελατών και για την επίδειξη του τρόπου εκτέλεσης των διαδικασιών. Η χρήση του βίντεο επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να επαναλάβει, να μειώσει ή να αυξήσει την ταχύτητα του μαθήματος ανάλογα με τις δυνατότητές του. Επίσης, στους εκπαιδευόμενους παρουσιάζονται προβλήματα και καταστάσεις όπως βλάβες των μηχανημάτων, θυμωμένοι πελάτες ή έκτακτα περιστατικά που είναι δύσκολο να αναπαρασταθούν. Το περιεχόμενο του προγράμματος είναι κοινό για όλους τους εκπαιδευόμενους καθώς δεν επηρεάζεται από τους στόχους και τα ενδιαφέροντα του εκάστοτε εκπαιδευτή. Τα μειονεκτήματα του βίντεο πηγάζουν από το υπερβολικό υλικό προς μάθησης και τους «φτωχούς» διαλόγους μεταξύ των πρωταγωνιστών. (Gerhart et al., ό.π, σελ. 292-293)

- **Κινητές τεχνολογίες**

Οι κινητές τεχνολογίες όπως τα iPods και τα PDAs δίνουν τη δυνατότητα να πραγματοποιείται η εκπαίδευση στο γραφείο ή στο σπίτι, επιτρέπουν στους εργαζόμενους να είναι συνδεδεμένοι με κοινότητες μάθησης, και δίνουν στους εργαζόμενους την ικανότητα να μαθαίνουν με το δικό τους ρυθμό επαναλαμβάνοντας ή παραλείποντας το υλικό που ήδη γνωρίζουν. (Gerhart et al., ό.π, σελ. 292-293)

## § Μέθοδοι ενεργούς ανάμιξης

- **Εκπαίδευση στη θέση εργασίας**

Κατά την εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on-the-job training), ο εκπαιδευόμενος διδάσκεται στον πραγματικό χώρο εργασίας συνήθως υπό την επίβλεψη ενός έμπειρου εργαζόμενου, ανωτέρου ή εκπαιδευτή. (Balkin, 2001, σελ. 266) Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας χρησιμοποιείται σε νέους ή άπειρους εργαζομένους οι οποίοι μαθαίνουν τη δουλειά με παρατήρηση, κατανόηση και μίμηση. Ενδείκνυται για διδασκαλία γνώσεων και δεξιοτήτων που μπορούν να μεταδοθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα (λίγες

ημέρες ή εβδομάδες) σε περιορισμένο αριθμό εκπαιδευόμενων. (Κανελλόπουλος et al., 1981, σελ. 270)

Η μέθοδος αυτή απαιτεί λιγότερα χρήματα και χρόνο σε σύγκριση με άλλες μεθόδους. Τα θετικά στοιχεία της συγκεκριμένης μεθόδου συνίστανται στην άμεση συσχέτιση της εκπαίδευσης με την εργασία, στην υλοποίηση της εκπαίδευσης στον πραγματικό χώρο εργασίας και στην άμεση αντιμετώπιση δυσκολιών, αποριών ή λαθών του εκπαιδευόμενου. Στα αρνητικά στοιχεία της μεθόδου συμπεριλαμβάνονται η ενδεχόμενη ανικανότητα για διδασκαλία του εκπαιδευτή, η χρησιμοποίηση διαφορετικών διαδικασιών για την ολοκλήρωση ενός καθήκοντος ή η μετάδοση λανθασμένων συνηθειών σαν χρήσιμες ικανότητες, τα προβλήματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση σε έναν χώρο εργασίας και τέλος το πιθανό κόστος από τα λάθη στην εκτέλεση εργασίας από έναν άπειρο εργαζόμενο. (Χυτήρης, 2001, σελ. 131), (Gerhart et al., 2008, σελ. 294) και (DeNisi, 2001, σελ. 280)

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας παίρνει διάφορες μορφές με κυριότερες αυτές της μαθητείας και της πρακτικής άσκησης.

- Μαθητεία

Η μαθητεία αποτελεί μια εκπαιδευτική μέθοδο μελέτης της εργασίας που συνδυάζει εκπαίδευση στη δουλειά και σε αίθουσες διδασκαλίας. Τα προγράμματα μαθητείας αφορούν κυρίως τεχνικά επαγγέλματα όπως αυτά του υδραυλικού, του ηλεκτρολόγου, του ξυλουργού, του μηχανικού αυτοκινήτων κ.ά. (Gerhart et al., 2008, σελ. 296)

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι οι μαθητευόμενοι πληρώνονται ενώ μαθαίνουν. Επίσης, είναι μια αρκετά επιτυχημένη μέθοδος καθώς περιλαμβάνει θεωρητική διδασκαλία του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών σε συνδυασμό με πρακτική εξάσκηση. Τα προγράμματα μαθητείας συχνά καταλήγουν σε πλήρη απασχόληση των μαθητευομένων μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος. Μειονέκτημα πολλών προγραμμάτων μαθητείας είναι ότι δεν προτιμώνται γυναίκες και μειονότητες. Επίσης, δεν είναι σίγουρο ότι οι θέσεις εργασίας θα είναι διαθέσιμες μετά το πέρας της εκπαίδευσης. Τέλος, τα προγράμματα μαθητείας προετοιμάζουν εκείνους τους εκπαιδευόμενους που είναι καλά εκπαιδευμένοι σε ένα αντικείμενο. Πολλοί εργοδότες μπορεί να μην επιθυμούν να προσλάβουν άτομα από προγράμματα μαθητείας λόγω της μεταβαλλόμενης φύσης των εργασιών. Θεωρούν ότι οι μαθητευόμενοι είναι εξειδικευμένοι σε ένα τομέα και ίσως να μην είναι ικανοί να αποκτήσουν νέες ικανότητες ή να προσαρμόσουν τις ικανότητές τους στις αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος. (Gerhart et al., ό.π, σελ. 297)

- Πρακτική άσκηση

Φοιτητές εκπαιδευτικών ιδρυμάτων εκτελούν την πρακτική άσκησή τους σε επιχειρήσεις για χρονικό διάστημα δύο έως έξι μηνών. Με αυτό τον τρόπο, οι φοιτητές έχουν την ευκαιρία να εισαχθούν στο χώρο της εργασίας και να αποκομίσουν εμπειρίες λαμβάνοντας μια αμοιβή και οι επιχειρήσεις εντοπίζουν νέους ικανούς υπαλλήλους.

- Προσομοιώσεις

Ιδιαίτερα αποτελεσματικές στην εκπαίδευση είναι οι προσομοιώσεις (simulations), συσκευές ή καταστάσεις που αναπαράγουν πραγματικές συνθήκες και επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους να εξακριβώσουν τα αποτελέσματα των αποφάσεών τους σε τεχνητό περιβάλλον. (Gerhart et al.,ό.π, σελ. 297) Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τις προσομοιώσεις όταν οι πληροφορίες προς διδασκαλία είναι πολύπλοκες, ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται στην εργασία είναι ακριβός ή/και το κόστος μιας λανθασμένης απόφασης είναι αρκετά υψηλό. (Balkin, 2001, σελ. 271)

Οι προσομοιώσεις προσφέρουν αρκετά πλεονεκτήματα: α) οι εκπαιδευόμενοι τις χρησιμοποιούν στον προσωπικό υπολογιστή τους μειώνοντας την ανάγκη για μετάβαση σε μια εκπαιδευτική εγκατάσταση, β) οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν συνεπές μήνυμα για το τι χρειάζεται να αφομοιωθεί και εργάζονται με το δικό τους ρυθμό, γ) οι προσομοιώσεις τοποθετούν με ασφάλεια τους εκπαιδευόμενους σε καταστάσεις που στην πραγματικότητα είναι επικίνδυνες και δ) η εκπαίδευση με τη χρήση προσομοιώσεων ολοκληρώνεται ταχύτερα και προσφέρει θετική απόδοση επένδυσης. Το βασικό μειονέκτημα των προσομοιώσεων είναι το υψηλό κόστος ανάπτυξης. (Gerhart et al., 2008, σελ. 299)

- Μελέτες περιπτώσεων

Οι μελέτες περιπτώσεων (case studies) απαιτούν από τους εκπαιδευόμενους να χρησιμοποιήσουν ικανότητες ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων, να ακούν και να λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις των άλλων συμμετεχόντων για να παράγουν εφαρμόσιμες λύσεις σε αληθινές ή υποθετικές καταστάσεις. (Stone, 2002, σελ.330) Η μέθοδος αυτή προσφέρει δυνατότητες για μάθηση στην πράξη, προκαλεί αυξημένο ενδιαφέρον και διευρύνει τον τρόπο σκέψης. (Κανελλόπουλος et al., 1981, σελ. 276)

- Επιχειρηματικά παιχνίδια

Στα επιχειρηματικά παιχνίδια, οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες οι οποίες αναπαριστούν επιχειρήσεις και ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την επίτευξη

συγκεκριμένων στόχων σε ένα φανταστικό περιβάλλον αγοράς. (Χυτήρης, 2001, σελ. 143) Οι εκπαιδευόμενοι συγκεντρώνουν πληροφορίες, τις αναλύουν και στη συνέχεια λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν όλους τους τομείς του μάρκετινγκ. Τα επιχειρηματικά παιχνίδια διεγείρουν τη μάθηση καθώς αναπαράγουν τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων και οι συμμετέχοντες σε αυτά αναμιγνύονται ενεργά. (Gerhart et al., 2008, σελ. 299)

- Υπόδυση ρόλων

Τα παιχνίδια ρόλων (role-plays) αποτελούν μια τεχνική αλληλεπίδρασης κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν ένα συγκεκριμένο ρόλο με σκοπό να αναπτύξουν τις ικανότητές τους στις διαπραγματεύσεις, στις συνεντεύξεις και στην παροχή συμβουλών. Ένα μειονέκτημα των παιχνιδιών ρόλων είναι ότι η επιτυχία τους εξαρτάται από την προθυμία των εκπαιδευόμενων να υποδυθούν ρόλους και να αντιμετωπίσουν την όλη κατάσταση με σοβαρότητα. (Stone, 2002, σελ.330)

- Προτυποποίηση συμπεριφοράς

Η προτυποποίηση συμπεριφοράς (behavior modeling) αφορά τη μάθηση από τις εμπειρίες άλλων ατόμων με την αντιγραφή της συμπεριφοράς τους. Συντελείται σε δύο φάσεις: στην απόκτηση και στην απόδοση. Αρχικά, ο εκπαιδευόμενος παρατηρεί τις ενέργειες άλλων και έτσι αποκτά μια νοητική εικόνα των ενεργειών και των συνεπειών τους. Στη συνέχεια, ο εκπαιδευόμενος εκτελεί τις παρατηρούμενες ενέργειες. Εάν οι συνέπειες από τη μίμηση είναι θετικές, πιθανώς ο εκπαιδευόμενος να λειτουργήσει με το συγκεκριμένο τρόπο ξανά. Με αυτή την απλή μέθοδο, οι εκπαιδευόμενοι αναπτύσσουν διαπροσωπικές ικανότητες. (Stone, 2002, σελ.333)

- Ηλεκτρονική μάθηση

Η ηλεκτρονική μάθηση (e-learning) αναφέρεται στη διδασκαλία και εκπαίδευση μέσω του Διαδικτύου ή του ενδοεπιχειρησιακού δικτύου (Intranet). Περιλαμβάνει διαδικτυακή εκπαίδευση, μάθηση εξ' αποστάσεως, εικονικές αίθουσες διδασκαλίας και χρήση cd-roms. Η ηλεκτρονική μάθηση έχει τρία σημαντικά χαρακτηριστικά: α) περιλαμβάνει ηλεκτρονικά δίκτυα που επιτρέπουν στην πληροφόρηση και στη διδασκαλία να διανέμονται, να μοιράζονται και να αναβαθμίζονται άμεσα, β) παραδίδεται στον εκπαιδευόμενο μέσω υπολογιστών με την τεχνολογία του Διαδικτύου, γ) εστιάζει σε λύσεις μάθησης πέρα της παραδοσιακής εκπαίδευσης με εργαλεία και πληροφορίες που βελτιώνουν την απόδοση. (Gerhart et al., 2008, σελ. 301)

Η ηλεκτρονική μάθηση επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να ελέγχουν οι ίδιοι το περιεχόμενο, την ταχύτητα και το χρόνο της εκπαίδευσης. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλεπιδρούν με άλλα άτομα. Τέλος, μειώνει το κόστος και τον απαιτούμενο χρόνο εκπαίδευσης και τα έξοδα ταξιδιών καθώς εκπαιδεύονται άτομα σε γεωγραφικά διασκορπισμένες περιοχές χωρίς να μετακινούνται σε εκπαιδευτικές εγκαταστάσεις. (Gerhart et al., ό.π, σελ. 301)

- Βίντεο αλληλεπίδρασης

Το βίντεο αλληλεπίδρασης συνδυάζει τα θετικά στοιχεία της διδασκαλίας με βίντεο και υπολογιστή. Ο κάθε εκπαιδευόμενος διδάσκεται μέσω ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή χρησιμοποιώντας το πληκτρολόγιο ή αγγίζοντας την οθόνη για να αλληλεπιδράσει με το πρόγραμμα που είναι αποθηκευμένο είτε σε cd-rom είτε στο ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο της εταιρείας. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για τη διδασκαλία τεχνικών διαδικασιών και διαπροσωπικών ικανοτήτων. Το σημαντικότερο μειονέκτημα είναι το υψηλό κόστος ανάπτυξης. (Gerhart et al., ό.π, σελ. 300)

- Εκπαίδευση περιπέτειας

Η εκπαίδευση περιπέτειας περιλαμβάνει δραστηριότητες στη φύση που αναπτύσσουν ικανότητες ομαδικότητας και ηγεσίας. Σε περιπετειώδη ταξίδια τα στελέχη δοκιμάζουν εναλλακτικές δραστηριότητες όπως ορειβασία, αναρρίχηση, πτώσεις. Μέσα από αυτές τις δραστηριότητες που δοκιμάζουν τη σωματική και ψυχική αντοχή των ατόμων αυξάνεται η αυτοπεποίθηση, το πνεύμα ομαδικότητας και φυσικά εκτονώνονται μακριά από το αστικό περιβάλλον. (Stone, 2002, σελ.331)

- Ενεργός μάθηση

Η ενεργός μάθηση (action learning) βασίζεται στην εμπειρική μάθηση και συνίσταται σε επίλυση αληθινών προβλημάτων του οργανισμού. Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε μικρές ομάδες και τους δίνονται καθορισμένα προγράμματα (projects) της εταιρείας. Ο κάθε εκπαιδευόμενος, με τη βοήθεια ενός συμβούλου, πραγματοποιεί έρευνα και αναπτύσσει μία λύση που μπορεί να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο. Τα μέλη της ομάδας ανταλλάσσουν εμπειρίες και αλληλοϋποστηρίζονται. Η ενεργός μάθηση προσπαθεί να δημιουργήσει συνθήκες για τη μάθηση των στελεχών από τις προσωπικές εμπειρίες τους κατά την επίλυση πραγματικών προβλημάτων. (Stone, ό.π, σελ. 333)



Η ανάπτυξη περιλαμβάνει ενέργειες για τη δημιουργία και τη βελτίωση ικανοτήτων που θα ωφελήσουν τους εργαζόμενους μελλοντικά. Οι οργανισμοί εφαρμόζουν συνήθως την προγύμναση, την καθοδήγηση, την εναλλαγή στις θέσεις εργασίας και τα μορφωτικά προγράμματα ως μεθόδους ανάπτυξης.

- Προγύμναση

Η προγύμναση (coaching) συνιστά μια ανεπίσημη προσέγγιση για την ανάπτυξη των ατόμων που περιλαμβάνει στενή σχέση μεταξύ ενός προγυμναστή (coach) που συνήθως είναι ο άμεσος μάνατζερ και ενός εργαζομένου. Ο μάνατζερ σαν προγυμναστής βοηθάει τον εκπαιδευόμενο να αναπτυχθεί δίνοντας του την ευκαιρία να εκτελέσει μια αυξανόμενη ποικιλία καθηκόντων και να μάθει από τις εμπειρίες του. Η απόδοση του εργαζομένου βελτιώνεται μέσω ερωτημάτων, συζητήσεων, προτροπών, ενθάρρυνσης, κατανόησης, και παροχής συμβουλών, πληροφοριών και ανατροφοδότησης. (Hall, 2005, σελ.394) Πρόκειται για μέθοδο με ελάχιστο κόστος που προσφέρει στον εργαζόμενο άμεση μάθηση, ενημέρωση και διόρθωση των λαθών του. (Χυτήρης, 2001, σελ. 139)

- Καθοδήγηση

Η καθοδήγηση (mentoring) πραγματοποιείται από τον καθοδηγητή (mentor) που είναι ένας έμπειρος, παραγωγικός ανώτερος εργαζόμενος που βοηθάει έναν λιγότερο έμπειρο εργαζόμενο, τον προστατευόμενο (protégé). Οι περισσότερες σχέσεις καθοδήγησης προκύπτουν ανεπίσημα σαν αποτέλεσμα των κοινών ενδιαφερόντων ή αξιών των δύο προσώπων ενώ λιγότερα συχνά εντάσσονται στην προγραμματισμένη προσπάθεια του οργανισμού να φέρει κοντά επιτυχημένους ανώτερους εργαζόμενους με λιγότερο έμπειρους εργαζόμενους. (Gerhart et al., 2008, σελ. 424-425)

Από τη σχέση καθοδήγησης επωφελούνται και οι δύο πλευρές. Σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι οι καθοδηγητές προσφέρουν επαγγελματική και ψυχολογική υποστήριξη στους προστατευομένους τους. Η επαγγελματική υποστήριξη περιλαμβάνει προγύμναση, προστασία, οικονομική ενίσχυση και παροχή ενδιαφερόσων εργασιών, έκθεσης και ορατότητας. Η ψυχολογική υποστήριξη περιλαμβάνει το ρόλο του φίλου και του προτύπου, παροχή θετικής αποδοχής και σεβασμού και δημιουργία ενός κλίματος για τον προστατευόμενο που να αισθάνεται άνετα να μιλήσει για τις αγωνίες και τους φόβους του. Οι καθοδηγητές μέσω των σχέσεων καθοδήγησης αναπτύσσουν τις διαπροσωπικές ικανότητές τους, βελτιώνουν

τα αισθήματα αυτοεκτίμησης και αξίας για τον οργανισμό και αποκτούν νέες γνώσεις για πρόσφατες επιστημονικές εξελίξεις. (Gerhart et al., 2008, σελ. 426)

- **Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας**

Η μέθοδος της εναλλαγής στις θέσεις εργασίας (job rotation) περιλαμβάνει την συστηματική μετακίνηση των ατόμων σε διαφορετικές θέσεις εργασίας ώστε να διευρυνθούν οι εμπειρίες τους. Χρησιμοποιείται κυρίως για χαμηλόβαθμους μανάτζερς ή λειτουργικούς εργαζομένους που προορίζονται για προαγωγή σε εποπτική διοικητική θέση. (DeNisi, 2001, σελ. 281) Η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας βοηθάει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τους στόχους και τις διάφορες λειτουργίες της εταιρείας και να βελτιώσουν τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. (Gerhart et al., 2008, σελ. 420) Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί πώς ενδυναμώνονται οι σχέσεις μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και μειώνεται το αίσθημα της ανίας από την καθημερινή ρουτίνα. (Beech, 2002, σελ. 234) και (Χυτήρης, 2001, σελ. 138) Η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας σημαίνει περιορισμένο χρονικό ορίζοντα που δημιουργεί αρκετά προβλήματα όπως μείωση της ικανοποίησης και της παρακίνησης των εργαζομένων και βραχυπρόθεσμη προοπτική επίλυσης των προβλημάτων. (Gerhart et al., 2008, σελ. 420) Επίσης, εγκυμονεί ο κίνδυνος να κουραστεί ψυχολογικά ο εργαζόμενος από τις συχνές μετακινήσεις και τη συνεπακόλουθη ανάληψη νέων καθηκόντων. (Χυτήρης, 2001, σελ. 138)

- **Μορφωτικά προγράμματα**

Τα προγράμματα επιμόρφωσης περιλαμβάνουν σεμινάρια, διαλέξεις, ημερίδες και πανεπιστημιακά προγράμματα. Οι επιχειρήσεις καλύπτουν σημαντικό μέρος ή το σύνολο του κόστους των εκπαιδευτικών προγραμμάτων προκειμένου να βοηθήσουν έμπρακτα τους εργαζόμενους.

Εν κατακλείδι, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας τον κρίσιμο ρόλο των εργαζομένων στην παραγωγικότητα και στην αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων τους, αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό με κοινωνική συνείδηση. Οι δράσεις που επιλέγουν οι επιχειρήσεις για να εφαρμόσουν την κοινωνική υπευθυνότητά τους προς τους εργαζομένους τους καλύπτουν τους εξής τομείς:

- αναγνώριση της διαφορετικότητας και παροχή ίσων ευκαιριών,
- διασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής με τη διαθεσιμότητα πολιτικών εργασίας-οικογένειας,
- παροχή πρόσθετων οφελών/παροχών σε ατομικό και οικογενειακό επίπεδο,

- διασφάλιση και συνεχής βελτίωση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας,
- συνεχής και συστηματική ανάπτυξη των προσόντων και των ικανοτήτων του προσωπικού που αποσκοπεί στην επαγγελματική και προσωπική εξέλιξή του.

Μετά τη θεωρητική ανάλυση των παραπάνω δράσεων Ε.Κ.Ε έναντι των εργαζομένων, στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πρακτικές της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος που επιδεικνύουν την κοινωνική υπευθυνότητα προς το προσωπικό της για τη διαπίστωση του επίπεδου εφαρμογής κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών από το μεγαλύτερο ελληνικό χρηματοπιστωτικό οργανισμό.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

### Ελληνική Βιβλιογραφία:

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος και Κατσιούλας Ευάγγελος, 1981, Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Άλφα, Αθήνα

Σταυρακοπούλου Ι. και Χρυσοβιτσιώτη Ι., 2006, Αγγλοελληνικό και Ελληνοαγγλικό Λεξικό Εμπορικών- Τραπεζικών και Χρηματο-οικονομικών Όρων, 6<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:

Balkin David B., Cardy Robert L. and Gómez-Mejía Luis R., 2001, Managing Human Resources, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River

Gerhart Barry, Hollenbeck John R., Mondy Raymond A, and Wright Patrick M., 2008, Human Resource Management-Gaining a Competitive Advantage, 6<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill International Edition, New York

Lawrence Anne T., Post James E., and Weber James, 2005, Business and Society-Stakeholders, Ethics, Public Policy, 11<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill International Edition, Singapore

Mondy Wayne R., Noe Robert M., and Premeaux Shane R., 1999, Human Resource Management, Prentice-Hall, Upper Saddle River

Stone Raymond J., 2002, Human Resource Management, Wiley, Australia

Various Authors (including Grosser Kate, Leipziger Deborah), 2007, The A to Z of Corporate Social Responsibility, John Wiley & Sons Ltd, England

### Ξενόγλωσση Αρθρογραφία:

Allen Richard S., Dawson Gail, Wheatley Kathleen and White Charles S., 2008, Perceived diversity and organizational performance, Employee Relations, vol. 20, no.1, pp. 20-33

Anonymous, 2000, The diminishing need for a physical presence-moving work to the worker, The Antidote from C|S|B|S|, 2000, issue 26, pp. 26-30

Berridge John R. and Cooper Cary L., 1994, The Employee Assistance Programme-Its Role in Organizational Coping and Excellence, Personnel Review, vol. 23, no. 7, pp. 4-20

Bradley Lisa, Brown Kerry, and McDonald Paula, 2005, Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy, Women in Management Review, vol. 20, no. 1, pp. 37-55

Bradley Lisa, Guthrie Diane, McDonald Paula, and Shakespeare-Finch Jane, 2005, Investigating work-family policy aims and employee experiences, Employee Relations, vol. 27, no. 5, pp. 478-494

Chitty Vivien, 1992, AIDS and the Workplace-What the Employer Can Do, Employee Counselling Today, vol. 4, no. 2, pp. 8-11

Clark Ann D., 2007, The New Reality: Using Benefits to Attract and Retain Talent, Employee Relations Today, pp. 47-53

Cooper Cecily D. and Kurland Nancy B., 2002, Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations, Journal of Organizational Behavior, vol. 23, pp. 511-532

D'Netto Brian and Sohal Amrik S., 1999, Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment, International Journal of Manpower, vol. 20, no. 8, pp. 530-547

Donovan Steven B. and Kleiner Brian H., 1994, Effective Stress Management, Managerial Auditing Journal, vol. 9, no. 6, pp. 31-34

Fernandez Jeffrey E., 1995, Ergonomics in the workplace, Facilities, vol. 13, no. 4, pp. 20-27

Firmansyah Suzana and Kleiner Brian H., 1999, New Developments Concerning Discrimination against Workers with HIV or AIDS, Equal Opportunities International, vol. 18, no. 2-3-4, pp. 56-59

Foot Teresa, 1991, Stress Management, Work Study, vol. 40, no. 3, pp. 9-11

Gardner Susan and Johnson Pamela R., 2000, Domestic violence invades the workplace: strategies for the global business community, Women in Management Review, vol. 15, no. 4, pp. 197-206

Gardner Susan and Johnson Pamela R., 1999, Domestic violence and the workplace: developing a company response, Journal of Management Development, vol. 18, no. 7, pp. 590-597

Haar Jarrod M., 2007, Exploring the benefits and use of flextime: similarities and differences, Qualitative Research in Accounting & Management, vol. 4, no. 1, pp. 69-82

Harpaz Itzhak, 2002, Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society, Work Study, vol. 51, no. 2, pp. 74-80

Harvey Michael and Wiese Daniel, 1998, The Dual-Career Couple: Female Expatriates and Male Trailing Spouses, Thunderbird International Business Review, vol. 40, no. 4, pp. 359-388

Hollmann Robert W., 1982, Employee Assistance Programmes in the United States, Employee Relations, vol. 4, no. 3, pp. 6-10

Jones Tonya H. and Kleiner Brian H., 1990, Smoking and the Work Environment, Employee Relations, vol. 12, no. 6, pp. 29-31

Johnson Lynn J. and Knotts Rose, 1993, AIDS in the Workplace: The Pandemic Firms Want to Ignore, Business Horizons, vol. 36, no. 1, pp. 5-9

Kleiner Brian H. and Marsh Bob, 2004, An Overview of Trends in Employee Benefits Programmes, Management Research News, vol. 27, no. 4/5

Kleiner Brian H. and Sandell Rudi, 2001, New Developments Concerning the Occupational Safety and Health Act: Preventing and Managing Cumulative Trauma Disorders, Managerial Law, vol. 43, no. 1/2, pp. 103-111

Kleiner Brian H. and Rojas Victor M., 2001, The Art and Science of Effective Stress Management, Management Research News, vol. 24, no. 3/4, pp. 86-89

Kleiner Brian H. and Whitmore Lisa, 1999, Violence in the Workplace, Management Research News, vol. 22, no. 8, pp. 12-17

Kleiner Brian H. and Stewart Monica René, 1997, How to curb workplace violence, Facilities, vol. 15, no. 1/2, pp. 5-11

Loup Simon, 1994, Drugs and Alcohol in the Workplace, Employee Counselling Today, vol. 6, no. 5, pp. 19-23

Marmot Alexi, 1990, Control of smoking in the workplace: the facilities management implications, Facilities, vol. 8, no. 4, pp. 8-11

Munchus III George, 1987, An Analysis of Needs and a System of Development for an Employee Assistance Programme, Journal of Managerial Psychology, vol. 2, no. 3, pp. 3-5

O' Mara Julie and Whiteside Kathleen, 1993, Diversity in Our Changing World, Performance and Instruction, February, pp. 2-4

Palma-Rivas Nilda and Wentling Rose Mary, 1998, Current Status and Future Trends of Diversity Initiatives in the Workplace: Diversity Experts' Perspective, Human Resource Development Quarterly, vol. 11, no. 1, pp. 35-59

Palma-Rivas Nilda and Wentling Rose Mary, 2000, Current Status of Diversity Initiatives in Selected Multinational Corporations, Human Resource Development Quarterly, vol. 9, no. 3, pp. 235-253

Roper Kathy O. and Yeh Daniel C., 2007, Ergonomic solutions for an aging workforce, Journal of Facilities Management, vol. 5, no. 3, pp. 172-178

Secret Mary, 2000, Identifying the Family, Job, and Workplace Characteristics of Employees Who use Work-Family Benefits, Family Relations, vol. 49, no. 2, pp. 217-225

Silverstein Michael, 2008, Meeting the Challenges of an Aging Workforce, American Journal of Industrial Medicine, vol. 51, pp. 269-280

Smith Theresa, 2002, Diversity and Disability: Exploring the Experiences of Vision Impaired People in the Workplace, Equal Opportunities International, vol. 21, no. 8, pp. 59-72

Tipper Jeremy, 2004, How to increase diversity through your recruitment practices, Industrial and Commercial Training, vol. 36, no. 4, pp. 158-161

Tong David, 1986, Smoking-rights and needs, Facilities, vol. 4, no. 3, pp. 3-4

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Κεφάλαιο 4: Μελέτη Περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι η μεγαλύτερη και η παλαιότερη τράπεζα της χώρας μας, η οποία από παλαιά φημιζόταν για τις καλές σχέσεις με τους εργαζομένους της οπότε παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εξεταστούν οι σημερινές κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές έναντι του προσωπικού της. Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται αρχικά η ιστορική εξέλιξη του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και οι δραστηριότητες του Ομίλου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό με τα αντίστοιχα οικονομικά μεγέθη για το έτος 2007. Στη συνέχεια περιγράφεται η Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας εστιάζοντας στις αξίες, στα πεδία δράσης και στα σχετικά καθήκοντα και αρμοδιότητες. Ακολουθούν στοιχεία για το προσωπικό της Εθνικής Τράπεζας και οι πολιτικές και τα προγράμματα κοινωνικής υπευθυνότητας που εφαρμόζει η Τράπεζα για το ανθρώπινο δυναμικό της.

### 4.1 Ιστορικό του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

1841 Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Ε.Τ.Ε) ιδρύθηκε με το νόμο «Περί συστάσεως Εθνικής Τραπεζής» (Εφημερίς της Κυβερνήσεως, αρ. φύλλου 6/30.03.1841 Βασιλεία Όθωνος) μετά από πρωτοβουλία του Ηπειρώτη εμπόρου Γεωργίου Σταύρου, του Ελβετού τραπεζίτη και φιλέλληνα Ιωάννη-Γαβριήλ Εϋνάρδου και της ελληνικής κυβέρνησης ως κτηματική και εμπορική-προεξοφλητική τράπεζα. Στο αρχικό μετοχικό κεφάλαιό της- που ορίστηκε στα 5.000.000 δρχ. διαιρεμένο σε 5.000 μετοχές των 1.000 δρχ.- συμμετείχαν εκτός από το ελληνικό κράτος και Ευρωπαίοι επενδυτές, Έλληνες έμποροι και κεφαλαιούχοι της διασποράς, οπλαρχηγοί και αγωνιστές της Επανάστασης, μικροεισοδηματίες κ.ά. Αποτελεί το πρώτο οργανωμένο πιστωτικό ίδρυμα που συστήθηκε στο νεοελληνικό κράτος, μετά την αποτυχημένη προσπάθεια της Εθνικής Χρηματιστικής Τράπεζας (1828-1834) επί κυβερνήσεως Ιωάννη Καποδίστρια, και εξακολουθεί να λειτουργεί αδιάκοπα επί 167 χρόνια. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 1)

1842 Η Εθνική Τράπεζα ξεκίνησε τις εργασίες της στις 22 Ιανουαρίου του 1842 ως ελληνικό πιστωτικό ίδρυμα. Οι προβλεπόμενες από το νόμο εργασίες είναι δάνεια με υποθήκη και ενέχυρο, προεξοφλήσεις συναλλαγματικών και



γραμματίων καθώς και το εκδοτικό προνόμιο για 25 χρόνια. Η Εθνική Τράπεζα είχε το εκδοτικό προνόμιο στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για την κυκλοφορία του νομίσματος μέχρι το 1928, έτος ιδρύσεως της Τράπεζας της Ελλάδας. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 1)

Μετά τα πρώτα δύσκολα χρόνια αστάθειας και αβεβαιότητας που συνδέονταν με τα εγγενή προβλήματα της ελληνικής οικονομίας της εποχής, η Ε.Τ.Ε κατόρθωσε να επιβάλλει το τραπεζογραμματίό της σε ολόκληρη την τότε ελληνική επικράτεια (Πελοπόννησο, Στερεά Ελλάδα και ορισμένα νησιά του κεντρικού Αιγαίου), να διευρύνει τις εργασίες της και να αποτελέσει βαθμιαία από την έκτη δεκαετία του 19<sup>ου</sup> αιώνα και έπειτα το βασικότερο μοχλό στήριξης της ελληνικής οικονομίας και τον ισχυρότερο οικονομικο-κοινωνικό μηχανισμό του ελληνικού κράτους. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 1)

1867 Με πρωτοβουλία της διοίκησης της Ε.Τ.Ε ιδρύθηκε το Ταμείο Συντάξεων των υπαλλήλων της, ένα από τα παλαιότερα ασφαλιστικά ταμεία εργαζομένων στην Ελλάδα. Τον επόμενο χρόνο, η Τράπεζα δάνεισε το ελληνικό κράτος για να αντιμετωπίσει τις έκτακτες οικονομικές ανάγκες του από την Κρητική Επανάσταση. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 2)

1871 Η Εθνική Τράπεζα απέκτησε το δικαίωμα να επενδύει κεφάλαια σε επιχειρήσεις συγκοινωνιών, ναυτιλίας και πίστης-μια βασική εργασία που αργότερα επεκτάθηκε σημαντικά και σε άλλους κλάδους. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 2)

1880 Εισήχθησαν οι μετοχές της Εθνικής Τράπεζας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 2)

Στην τελευταία κρίσιμη εικοσαετία του 19<sup>ου</sup> αιώνα, όταν έγιναν τα μεγαλύτερα επενδυτικά έργα της νεοελληνικής ιστορίας, η Εθνική Τράπεζα πρωτοστάτησε στην ανορθωτική προσπάθεια των κυβερνήσεων Τρικούπη. Συνέδραμε στη διάνοιξη της Διώρυγας της Κορίνθου και στην αποξήρανση της Κωπαΐδας, συμμετείχε με μετοχές και ομολογιακά δάνεια ή χρηματοδότησε άμεσα με γενναία ποσά στην κατασκευή σημαντικών έργων υποδομής. Αρκετές φορές, η Τράπεζα κλήθηκε να χρηματοδοτήσει το κράτος ή να συμβάλλει με το κύρος της στην εισαγωγή πόρων και στην εξασφάλιση δανείων του δημοσίου από το εξωτερικό. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 2)

- 1891 Ιδρύθηκε η ασφαλιστική εταιρεία Η Εθνική. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 2)
- 1899 Η Εθνική Τράπεζα απορρόφησε την Προνομιούχο Τράπεζα Ηπειροθессαλίας (1881-1899) αποκτώντας το εκδοτικό προνόμιο που κατείχε η συγκεκριμένη Τράπεζα στις περιοχές της Θεσσαλίας και της Άρτας. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 2)
- 1904 Η Ε.Τ.Ε, σε συνεργασία με τη National Bank for Deutschland, σύστησε την Τράπεζα της Ανατολής (1904-1932) προκειμένου να εξυπηρετήσει το εισαγωγικό-εξαγωγικό εμπόριο αλλά και τους ακμάζοντες ελληνικούς πληθυσμούς της Ανατολικής Μεσογείου. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 2)

Κατά την πρώτη δεκαετία του 20<sup>ου</sup> αιώνα η Εθνική Τράπεζα συνέβαλε στην ίδρυση της Λαϊκής Τράπεζας και της Προνομιούχου Εταιρείας προς Προστασίαν της Παραγωγής και της Εμπορίας της Σταφίδος και χρηματοδότησε το Μακεδονικό Αγώνα, το Ταμείο Εθνικής Άμυνας και τους Έλληνες πρόσφυγες από τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 2)

Η Εθνική Τράπεζα χρηματοδότησε τη στρατιωτική προετοιμασία της Ελλάδας συμβάλλοντας αποφασιστικά στη θετική έκβαση των νικηφόρων Βαλκανικών Πολέμων (1912-1913), μετά τους οποίους το ελληνικό κράτος υπερδιπλασιάστηκε σε έκταση. Η Τράπεζα, σε αντάλλαγμα, εξασφάλισε το εκδοτικό προνόμιο και την ανάπτυξη του δικτύου της στις προσαρτηθείσες περιοχές (Ηπειρο, Μακεδονία και τα νησιά του Ανατολικού Αιγαίου). (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 2)

Στον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο (1914-1918), η Εθνική Τράπεζα διέθεσε στην ελληνική κυβέρνηση μεγάλο μέρος από τα ρευστά διαθέσιμά της, ανέλαβε τον επισιτισμό της χώρας, χρηματοδότησε τα συμμαχικά στρατεύματα στη Μακεδονία και βοήθησε τους πρόσφυγες των βουλγαρικών και τουρκικών διωγμών. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 2-3)

- 1919 Η Εθνική Τράπεζα απορρόφησε την Τράπεζα Κρήτης, η οποία είχε ιδρυθεί το 1899 με πρωτοβουλία της ίδιας της Εθνικής στην αυτόνομη τότε Κρητική Πολιτεία, ενσωματώνοντας τα αντίστοιχα δικαιώματα της συγχωνευθείσας τράπεζας στη Μεγαλόνησο. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 3)

1922 Στη δύσκολη περίοδο μετά τη Μικρασιατική καταστροφή, η Ε.Τ.Ε βοήθησε το ελληνικό κράτος στην αντιμετώπιση της κρίσης μέσω της έκδοσης δύο αναγκαστικών δανείων (1922 και 1926) και του προσφυγικού δανείου για την αποκατάσταση του 1,5 εκατ. προσφύγων, της διαχείρισης των μουσουλμανικών ανταλλάξιμων περιουσιών στην Ελλάδα και της παράλληλης χρηματοδότησης έργων υποδομής στην πρωτεύουσα και στις περιοχές υποδοχής των προσφύγων. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 3)

1926-27 Η Τράπεζα επιχειρεί την πρώτη διεθνή παρουσία της ιδρύοντας μονάδες στις πόλεις της Νέας Υόρκης και του Σικάγο των Η.Π.Α. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 3)

1927 Η Εθνική Τράπεζα ίδρυσε τη νέα θυγατρική της, την Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος στην οποία παρέδωσε τον κλάδο της κτηματικής πίστης. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 3)

1929 Η Εθνική Τράπεζα παρέδωσε τον κλάδο της γεωργικής-αγροτικής πίστης στην Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 3)

1930 Η Τράπεζα συνέβαλε στην ίδρυση του Ταμείου Υγείας των υπαλλήλων της (Τ.Υ.Π.Ε.Τ) (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 3)

1938 Ιδρύθηκε το Ιστορικό Αρχείο της Ε.Τ.Ε που επιδεικνύει αξιόλογο έργο στους τομείς της ιστορικής έρευνας, της αρχειονομίας, της παιδείας και του πολιτισμού. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 3)

Τη δεκαετία 1930-1940, η Ε.Τ.Ε χρηματοδότησε άμεσα ή έμμεσα όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις που είχαν αναλάβει σημαντικά υδρευτικά, αποξηραντικά και αντιπλημμυρικά έργα. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 3)

1953 Η Εθνική Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την Τράπεζα Αθηνών που είχε ιδρυθεί το 1893. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 3)

1966 Ιδρύθηκε το Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης το οποίο προσφέρει πολύτιμο έργο στους τομείς της παιδείας, του πολιτισμού και της έρευνας. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 4)

1972 Ιδρύθηκε η Διεθνική Εταιρεία Διαχείρισεως Αμοιβαίων Κεφαλαίων Α.Ε. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 4)

1989 Ιδρύθηκε η Εθνική Χρηματιστηριακή Α.Ε. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 4)

Την τελευταία δεκαετία του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η Ε.Τ.Ε αναπτύχθηκε περαιτέρω στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της απελευθέρωσης του ελληνικού πιστωτικού συστήματος. Προχώρησε σε εξυγίανση του χαρτοφυλακίου της, σε ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης της, σε προγράμματα αναδιάρθρωσης των υπηρεσιών της, συγχωνεύσεων ή μεταβιβάσεων λειτουργιών και θυγατρικών εταιρειών της καθώς και σε εκσυγχρονισμό και επέκταση του διεθνούς δικτύου της. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 4)

1990 Η Εθνική Τράπεζα παύει να υπάγεται στο δημόσιο τομέα με το Νόμο 1892/1990, άρθρο 51. (Σύντομο Ιστορικό Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 3)

1994 Ιδρύθηκε η Ε.Τ.Ε Κύπρου. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 8)

1996 Λειτουργήσε το πρώτο κατάστημα στην Αλβανία, στην πόλη των Τιράνων. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 8)

1999 Εισήχθη η μετοχή της Τράπεζας στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 8)

2000 Η Εθνική Τράπεζα εξαγόρασε πλειοψηφικά πακέτα μετοχών των τραπεζών Storranska Banka AD-Skopje στα Σκόπια και United Bulgarian Bank στη Βουλγαρία. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 8)

2002 Η Ε.Τ.Ε προχώρησε στη συγχώνευση της θυγατρικής της, Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως Α.Ε. (Εταιρική Παρουσίαση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 1)

2003 Η Τράπεζα εξαγόρασε τη Banca Romaneasca στη Ρουμανία. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 9)

2006 Η Εθνική Τράπεζα εξαγόρασε τη Finansbank στη Τουρκία και τη Vojvodjanska Banka στη Σερβία. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 9)

2007 Η Εθνική Τράπεζα απορρόφησε τη θυγατρική της Εθνική Α.Ε. Διοικήσεως & Οργανώσεως (ΕΘΝΟΚΑΡΤΑ). (Εταιρική Παρουσίαση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 1)

#### 4.2 Παρουσίαση του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (Ε.Τ.Ε) είναι ο μεγαλύτερος ελληνικός τραπεζικός όμιλος από πλευράς ενεργητικού, χορηγήσεων, καταθέσεων και κεφαλαιοποίησης. Όραμα του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας αποτελεί η διατήρηση της ηγετικής θέσης στη Νοτιοανατολική Ευρώπη λειτουργώντας με αφοσίωση και συνέπεια στην εξυπηρέτηση του πελάτη, με αξία για τους μετόχους, με όφελος για κάθε εργαζόμενο, με ευθύνη για την κοινωνία. (Εταιρική Παρουσίαση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 1)

Στο τέλος Δεκεμβρίου 2007, το σύνολο του ενεργητικού του Ομίλου ανήλθε σε €90,4 δις παρουσιάζοντας αύξηση 18,3% λόγω κυρίως της διεύρυνσης του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων. (Εταιρική Παρουσίαση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 1) Οι χορηγήσεις παρουσίασαν έντονους ρυθμούς ανάπτυξης και διαμορφώθηκαν σε €56,3 δις. (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 20-21) Αναλυτικά οι χορηγήσεις του Ομίλου παρουσιάζονται στον πίνακα 3.

Πίνακας 3: Χορηγήσεις Ομίλου Ε.Τ.Ε (2007)

Πηγή: Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 20

Ποσά σε εκατ. ευρώ	31.12.07	31.12.06	Ποσοστιαία Μεταβολή
Στεγαστικά δάνεια	19.290	15.360	26%
Καταναλωτικά δάνεια	6.423	4.694	37%
Πιστωτικές κάρτες	3.251	2.533	28%
Χορηγήσεις σε επαγγελματίες & μικρές επιχειρήσεις	3.798	3.031	25%
Χορηγήσεις λιανικής τραπεζικής	32.761	25.618	27%
Επιχειρηματικές χορηγήσεις	23.490	18.499	28%
Σύνολο απαιτήσεων κατά πελατών	56.251	44.117	28%

Μείον Προβλέψεις	1.599	1.492	4%
Σύνολο μετά από προβλέψεις	54.693	42.625	28%

Οι καταθέσεις πελατών ανήλθαν σε €60,5 δις και παρουσιάζονται στον πίνακα 4.

Πίνακας 4: Καταθέσεις Ομίλου Ε.Τ.Ε (2007)

Πηγή: Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 21

Καταθέσεις σε εκατ. ευρώ	31.12.07	31.12.06	Ποσοστιαία Μεταβολή
Ιδιωτών	46.535	41.540	12%
Επιχειρήσεων & ελεύθερων επαγγελματιών	11.191	8.615	30%
Δημοσίου & επιχειρήσεων του Δημοσίου	2.150	2.443	12%
Σε μορφή Repos	73	82	11%
Λοιπές υποχρεώσεις προς πελάτες	582	554	5%
Σύνολο καταθέσεων	60.531	53.234	14%
ΕΚ ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ			
σε Τουρκία	7.523	5.545	36%
σε Ν.Α. Ευρώπη	4.611	3.668	26%

Τα συνολικά ίδια κεφάλαια στις 31.12.2007 παρέμειναν στα ίδια επίπεδα με αυτά της προηγούμενης χρήσης δηλαδή στα €8,542 εκατ. και επηρεάστηκαν κυρίως από τα σημαντικά κέρδη της χρήσης 2007. Τα κέρδη του Ομίλου, μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας, ανήλθαν σε €1.625 εκατ. παρουσιάζοντας αύξηση κατά 64%. Η αύξηση αυτή οφείλεται στη βελτίωση του καθαρού επιτοκιακού αποτελέσματος και στην αύξηση των προμηθειών. (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 22)

Ο Όμιλος ελέγχει πάνω από 60 χρηματοπιστωτικές εταιρείες, απασχολεί 34.623 εργαζόμενους και καταλαμβάνει ηγετική θέση σχεδόν σε κάθε τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. Παρέχει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών όπως λιανική και επιχειρηματική πίστη, επενδυτική τραπεζική, διαχείριση περιουσίας πελατών,

ασφάλειες, χρηματιστηριακές συναλλαγές μέσω του δικτύου των καταστημάτων και των θυγατρικών εταιρειών της. (Εταιρική Παρουσίαση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 1)

Η Ε.Τ.Ε κατέχει κυρίαρχη θέση στην εγχώρια λιανική τραπεζική αγορά με 9,6 εκατ. λογαριασμούς καταθέσεων (τρεχούμενους και ταμιευτηρίου) και μερίδιο αγοράς της τάξης του 30%. Οι καταθέσεις πελατών ανήλθαν σε €60,5 δις με τις καταθέσεις ιδιωτών να προσεγγίζουν τα €46,5 δις ενώ οι καταθέσεις επιχειρήσεων και ελεύθερων επαγγελματιών τα €11,2 δις. Οι χορηγήσεις παρουσίασαν έντονους ρυθμούς ανάπτυξης και διαμορφώθηκαν σε €56,3 δις. Στη στεγαστική πίστη ηγείται με μερίδιο αγοράς 27% με τις νέες χορηγήσεις να ανήλθαν σε €4 δις και τα υπόλοιπα στεγαστικών δανείων σε €16,5 δις. Στην καταναλωτική πίστη παρέχει ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών όπως πιστωτικές κάρτες, ανοικτά δάνεια, χρηματοδοτήσεις αυτοκινήτου, λογαριασμούς καταθέσεων με δυνατότητα υπερανάληψης και εργασίες διαχείρισης απαιτήσεων (retail factoring) με συνολικό μερίδιο αγοράς 19%. Τα υπόλοιπα των καρτών ανήλθαν σε €1,6 δις, των καταναλωτικών δανείων σε €4 δις και των δανείων προς μικρές επιχειρήσεις (με κύκλο εργασιών μέχρι €2,5 εκατ.) προσέγγισαν τα €3,7 δις ενώ το πελατολόγιο επιχειρήσεων τέτοιου μεγέθους διευρύνθηκε κατά 4.500 πελάτες. Στην επιχειρηματική πίστη κυριαρχεί με μερίδιο αγοράς που φτάνει το 20% και τα υπόλοιπα των επιχειρηματικών χορηγήσεων διαμορφώθηκαν στα €14 δις. Αναλυτικότερα, τα υπόλοιπα των χορηγήσεων προς τις μεγάλες επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένου και του δημόσιου τομέα) έφτασαν τα €9,2 δις, προς τις μεσαίες επιχειρήσεις σε €4,7 δις και προς τη ναυτιλία σε €1,6 δις. (Εταιρική Παρουσίαση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 1) και (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 38-44)

Με το εκτεταμένο δίκτυό της, που αριθμεί 575 καταστήματα και 1.418 αυτόματα μηχανήματα συναλλαγής (Automated Teller Machine, εν συντομία ATM), καλύπτει ολόκληρη της γεωγραφική έκταση της Ελλάδας. Παράλληλα, αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της όπως υπηρεσίες τραπεζικής μέσω της κινητής τηλεφωνίας και του Διαδικτύου (mobile και Internet banking) με στόχο να βελτιωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης της πελατείας της. (Εταιρική Παρουσίαση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 1)

Η Εθνική Asset Management ΑΕΔΑΚ διαχειρίζεται τα αμοιβαία κεφάλαια με την επωνυμία «ΔΗΛΟΣ» και «Π&Κ». Μέσω του δικτύου της Τράπεζας προσφέρονται 35 αμοιβαία κεφάλαια που εδρεύουν στην Ελλάδα και 13 επενδυτικά κεφάλαια των θυγατρικών NBG International Funds SICAV και NBG Synesis Funds SICAV (με έδρα το Λουξεμβούργο) τα οποία καλύπτουν όλες τις κατηγορίες επενδύσεων προσφέροντας στους επενδυτές πλήρες φάσμα επιλογών τόσο στην ελληνική όσο και

στις διεθνείς αγορές. Κατά το 2007, η Εθνική Asset Management κατέλαβε τη δεύτερη θέση στην κατάταξη των ΑΕΔΑΚ της ελληνικής αγοράς με μερίδιο 31,1% με το συνολικό υπό διαχείριση ενεργητικό να ανέρχεται στα €7,6 δις. (Εταιρική Παρουσίαση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 1) και (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 47)

Η Εθνική Π&Κ Χρηματιστηριακή Α.Ε. αποτελεί το χρηματιστηριακό βραχίονα του ομίλου και είναι μέλος του Χρηματιστηρίου Αθηνών (Χ.Α.) από ιδρύσεώς της με άδεια ειδικού διαπραγματευτή τύπου Α. Ιδρύθηκε το 1988 ως Εθνική Χρηματιστηριακή Α.Ε. και το 2006 εξαγόρασε την Π&Κ Χρηματιστηριακή. Μετοχοποιήσεις, νέες εισαγωγές εταιρειών, ιδιωτικές τοποθετήσεις, αυξήσεις μετοχικών κεφαλαίων, συμβουλευτικές υπηρεσίες, ανταλλάξιμα και μετατρέψιμα ομολογιακά δάνεια αποτελούν τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της. Το 2007, η εταιρεία κατετάγη πρώτη σε μερίδιο αγοράς στο Χ.Α. με ποσοστό της τάξης του 21% εκτελώντας συναλλαγές σε μετοχές ύψους €51 δις. (Εταιρική Παρουσίαση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 1-2)

Η Εθνική Α.Ε. Γενικών Ασφαλειών (Εθνική Ασφαλιστική) μαζί με τη NBG Bancassurance προσφέρουν προϊόντα που καλύπτουν το σύνολο των κλάδων ασφάλισης. Η Εθνική Ασφαλιστική έχει ενεργό παρουσία στην Ελλάδα και στη Ρουμανία μέσω της Garanta, στη Βουλγαρία μέσω της UBB-AIG και της UBB-BROKERS, και στην Κύπρο μέσω της Εθνικής Ασφαλιστικής Κύπρου. Κατά το 2007, η Εθνική Ασφαλιστική πρωτοστάτησε στην ελληνική αγορά με μερίδια αγοράς 15,5% στον κλάδο ζημιών και 14% στον κλάδο ζωής. Το δίκτυο στην Ελλάδα απαριθμεί 58 καταστήματα, 165 γραφεία πωλήσεων και 1.341 συνεργαζόμενα ασφαλιστικά πρακτορεία ενώ η διάθεση των προϊόντων της γίνεται πλέον και μέσω του δικτύου των καταστημάτων της Εθνικής Τράπεζας (τραπεζοασφάλειες). (Εταιρική Παρουσίαση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 1) και (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 76-77)

Ο Όμιλος της Ε.Τ.Ε δραστηριοποιείται στον τομέα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών μέσω της Αστήρ Παλλάς Βουλιαγμένης Α.Ξ.Ε., διαχειριστής της οποίας από το 2007 είναι η εταιρεία Starwood. (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 77)

Η Εθνική Κεφαλαίου Α.Ε. και η ίδια η Τράπεζα έχουν αναλάβει την εκμετάλλευση (πωλήσεις, εκμισθώσεις κλπ) των ακινήτων του Ομίλου. (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 78)

Η Εθνodata και η θυγατρική της Εθνοrpa παρέχουν υπηρεσίες πληροφορικής και μηχανογράφησης στην Τράπεζα και σε άλλες εταιρείες του Ομίλου καθώς και σε



οργανισμούς του ευρύτερου χρηματοοικονομικού τομέα. Πιο συγκεκριμένα, η Ethnodata παρέχει τεχνική υποστήριξη σε διάφορα συστήματα του Ομίλου (Dealing Room, σύστημα Custody, Εθνοκάρτα κ.ά.) και εκτελεί τις πληρωμές ασφαλιστικών ταμείων. Η Ethnorplan παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στον τομέα της διαχείρισης, υλοποίησης, παρακολούθησης και υποστήριξης έργων SAP. (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 78)

Κρίσιμο ρόλο στην αναπτυξιακή δραστηριότητα του Ομίλου διαδραματίζουν οι διεθνείς δραστηριότητες του. Στο τέλος Δεκεμβρίου 2007, ο Όμιλος είχε παρουσία σε 11 χώρες εκτός Ελλάδας με 1.654 τραπεζικές μονάδες (υποκαταστήματα Ε.Τ.Ε, καταστήματα θυγατρικών τραπεζών, γραφεία αντιπροσωπείας). Ο Όμιλος έχει παρουσία σε 5 χώρες της Ν.Α. Ευρώπης-Βουλγαρία, Ρουμανία, Σκόπια, Σερβία και Αλβανία. (Εταιρική Παρουσίαση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 2)

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται στη Βουλγαρία μέσω της United Bulgarian Bank, η οποία αποτελεί την τρίτη μεγαλύτερη τράπεζα της χώρας με βάση το ενεργητικό (€3,1 δις στο τέλος του 2007). Η τράπεζα διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα και αποδοτικότερα δίκτυα καταστημάτων με 229 μονάδες. Το συνολικό υπόλοιπο των δανείων έφτασε τα €2,9 δις σημειώνοντας 77% αύξηση το 2007 σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η UBB κατέχει την πρώτη θέση στις επιχειρηματικές χορηγήσεις με συνολικό μερίδιο αγοράς 15% και τη δεύτερη θέση στη λιανική αγορά με μερίδιο 19%. Το μερίδιο της τράπεζας στις καταθέσεις είναι 10%. Τα καθαρά κέρδη της UBB αυξήθηκαν κατά 40% και διαμορφώθηκαν στα €104 εκατ. το 2007. (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 68-69)

Στη Ρουμανία δραστηριοποιείται μέσω της Banca Romaneasca η οποία διαθέτει 122 καταστήματα. Μέσα σε ένα περιβάλλον εντεινόμενου ανταγωνισμού, η τράπεζα κατάφερε να αυξήσει το ενεργητικό της κατά 83% φτάνοντας τα €2 δις στο τέλος του 2007. Τα σύνολα των χορηγήσεων και των καταθέσεων ανήλθαν σε €1.535 εκατ. και €634 εκατ., αυξημένα κατά 107% και 92% αντίστοιχα. Το μερίδιο αγοράς στη λιανική και στην επιχειρηματική τραπεζική έφτασε στο 4% και στο 4,3% αντίστοιχα, ενώ το μερίδιο αγοράς στις καταθέσεις έφτασε στο 2,1%. Τα καθαρά κέρδη διαμορφώθηκαν σε €15 εκατ. (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 70)

Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας δραστηριοποιείται στη Σερβία μέσω των ενοποιημένων Vojvodjanska Banka και NBG AD Beograd με 204 καταστήματα. Το μερίδιο αγοράς στη λιανική και στην επιχειρηματική τραπεζική στο τέλος του 2007 ήταν 7% και 8% αντίστοιχα, ενώ στις καταθέσεις ήταν 6%. (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 71)

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται στα Σκόπια μέσω της Stopanska Banka, η οποία εξυπηρετεί περισσότερο από το μισό πληθυσμό της χώρας με δίκτυο 60 καταστημάτων. Το 2007, το ενεργητικό και το χαρτοφυλάκιο των δανείων της αυξήθηκαν κατά 31% και 45% αντίστοιχα. Στη λιανική τραπεζική διαθέτει μερίδιο αγοράς 40% ενώ στην επιχειρηματική πίστη 23%. Τα καθαρά κέρδη ανήλθαν σε €19 εκατ. (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 69-70)

Στην Τουρκία, η Finansbank αποτελεί την πέμπτη μεγαλύτερη ιδιωτική τράπεζα με ενεργητικό ΤΛ (Τουρκική Λίρα) 23,9 δις και 3,9 εκατ. πελάτες. Διαθέτει 410 καταστήματα και απασχολεί 9.800 υπαλλήλους. Κατά το 2007, το χαρτοφυλάκιο των δανείων ανήλθε σε ΤΛ 17,5 δις και οι συνολικές καταθέσεις πελατών έφτασαν τα ΤΛ 12,9 δις. Το μερίδιο αγοράς της λιανικής τραπεζικής προσέγγισε το 8% και το μερίδιο αγοράς της καταθετικής βάσης ήταν 4%. Τα καθαρά κέρδη μετά φόρων για το 2007 έφτασαν τα ΤΛ 797 εκατ. ή €448 εκατ. (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 66-68)

Η Εθνική Τράπεζα λειτουργεί με 24 αυτόνομα καταστήματα στην Αλβανία και κατέχει μερίδια αγοράς 15% στη λιανική τραπεζική και 5,2% στην επιχειρηματική πίστη. Τα κέρδη προ φόρων ανήλθαν σε €2 εκατ. στο τέλος του 2007. (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 74)

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρου) λειτουργεί με 16 καταστήματα. (Ετήσια Έκθεση Ε.Τ.Ε 2007, σελ. 72) Τέλος, ο Όμιλος διαθέτει 14 καταστήματα στη Μεγάλη Βρετανία (Λονδίνο), στα Τσάνελ Άιλαντς (N. Guernsey), στην Αίγυπτο (Κάιρο) και στη Ν. Αφρική. Εκτός των παραπάνω, διαθέτει και 2 γραφεία αντιπροσωπείας στη Μελβούρνη και στο Σίδνεϋ. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 9)

#### 4.3 Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας έχει αναπτύξει συγκεκριμένη πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης η οποία προσδιορίζει τους βασικούς άξονες εφαρμογής και τις δράσεις της Τράπεζας και των θυγατρικών της. Ο Όμιλος προσβλέπει στην ανάληψη υψηλού επιπέδου κοινωνικής ευθύνης μέσα από την τήρηση και την προώθηση των πανανθρώπινων αλλά και των κοινωνικών, πνευματικών και πολιτιστικών αξιών των

χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται. Ο Όμιλος φροντίζει ώστε η κοινωνική δράση του να βρίσκεται πάντοτε σε αρμονία με τα μακρόπνοα συμφέροντα των μετόχων της. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο/Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

Η Τράπεζα συμμετέχει στους δείκτες αειφορίας FTSE4Good Europe FTSE4Good Global<sup>16</sup>. Το έτος 2008, το Βραβείο Κοινωνικής Ευθύνης απονεμήθηκε από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (Ε.Β.Ε.Α.) στην Εθνική Τράπεζα στο πλαίσιο του θεσμού των «Βραβείων Ε.Β.Ε.Α 2008» ως αναγνώριση της διαχρονικής και σημαντικής συμβολής της Ε.Τ.Ε στην ανάπτυξη της οικονομίας, στην πρόοδο και στην ευημερία της ελληνικής κοινωνίας, στην προστασία του περιβάλλοντος, στη διάσωση και διαφύλαξη του ελληνικού πολιτισμού. Το Ε.Β.Ε.Α., κάθε χρόνο, στον ετήσιο διαγωνισμό των «Βραβείων Ε.Β.Ε.Α» επιβραβεύει εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες επιτυγχάνουν όχι απλώς θετικές οικονομικές επιδόσεις, αλλά συμβάλλουν ουσιαστικά στην ενίσχυση της οικονομίας, στην επέκταση της ελληνικής επιχειρηματικότητας στο εξωτερικό και στη στήριξη του κοινωνικού συνόλου. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο/Intranet Βραβείο Κοινωνικής Ευθύνης για την Εθνική Τράπεζα από το Ε.Β.Ε.Α)

## § Αξίες

Στο πλαίσιο της πολιτικής Ε.Κ.Ε οι σχετικές αξίες του Ομίλου της Ε.Τ.Ε είναι:

- Σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων

Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της συμμορφώνονται πλήρως με αποφάσεις που απαγορεύουν συνεργασία με χώρες, επιχειρήσεις ή πρόσωπα που υποθάλλουν τη βία και την τρομοκρατία. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο/Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

- Σεβασμός για το Περιβάλλον

Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της πιστεύουν ότι αναπόσπαστο κομμάτι καλής εταιρικής συμπεριφοράς αποτελεί η υιοθέτηση και εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών για το

<sup>16</sup> Ο δείκτης Financial Times Stock Exchange Good Index (FTSE4Good) ανήκει στο London Stock Exchange και τους Financial Times και αξιολογεί τις εισηγμένες εταιρείες στους ακόλουθους πέντε τομείς: 1) λειτουργία χωρίς επιβλαβείς συνέπειες στο περιβάλλον, 2) ανάπτυξη θετικών σχέσεων με τους συνεργάτες και τις ομάδες ενδιαφερομένων της επιχείρησης (πελάτες, προμηθευτές, μέτοχοι, εργαζόμενοι, κοινωνία), 3) υποστήριξη, εξασφάλιση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, 4) διασφάλιση υψηλών εργασιακών προτύπων και 5) συμβολή στη μείωση της οικονομικής διαφθοράς. (Εκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, 2007, σελ. 41)

περιβάλλον στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής ευθύνης. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

- Κοινωνική συνεισφορά

Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της συνεισφέρουν στην κοινωνική συνοχή και στην πρόοδο των χωρών όπου δραστηριοποιούνται. Ο Όμιλος υποστηρίζει τις προσπάθειες αντιμετώπισης διεθνών προβλημάτων κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

- Συμβολή στις τέχνες, στον πολιτισμό και στην παιδεία

Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της συμβάλλουν στην ενίσχυση και προβολή των πολιτιστικών αξιών και δράσεων στο χώρο της τέχνης και της παιδείας της κάθε χώρας που δραστηριοποιούνται. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

- Ανεξαρτησία

Η Εταιρική Κοινωνική Δράση της Τράπεζας και των θυγατρικών της είναι ανεξάρτητη από τα επιμέρους συμφέροντα πελατών, μετόχων ή τρίτων. Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της δεν υποστηρίζουν ούτε επιχορηγούν πολιτικά κόμματα, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

## § Πεδία δράσης

Οι αξίες του Ομίλου της Ε.Τ.Ε υλοποιούνται στα ακόλουθα πεδία δράσης:

- Άνθρωπος

Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της υποστηρίζουν προγράμματα κοινωνικής αλληλεγγύης, συνδράμουν στο έργο φορέων με αναγνωρισμένη δράση για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων και ενισχύουν ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες και άτομα. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

Προσφέρουν χορηγίες για βραβεία, υποτροφίες, έρευνα, έκδοση εντύπων/βιβλίων/αφιερωμάτων και στηρίζουν το επιστημονικό έργο (κυρίως συνέδρια)

για όλο το φάσμα των επιστημών. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

Διαθέτουν πονήματα σε βιβλιοθήκες εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και άλλων κοινωνικών φορέων προκειμένου να καλύψουν ανάγκες γνώσης και έρευνας και προσφέρουν ως δωρεά ίδιο ηλεκτρονικό εξοπλισμό σε εκπαιδευτικά και κοινωνικά ιδρύματα. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

Στηρίζουν μέσω χορηγιών τη διοργάνωση διεθνών και άλλων αθλητικών διοργανώσεων καθώς και αθλητικές ομοσπονδίες και μεμονωμένους αθλητές για την προετοιμασία και συμμετοχή τους σε παγκόσμια πρωταθλήματα και Ολυμπιακούς Αγώνες. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

- Πολιτισμός

Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της στηρίζουν δραστηριότητες και εκδηλώσεις που αφορούν τη μουσική, τα εικαστικά και το θέατρο. Προσφέρουν χορηγίες για τη διαφύλαξη και ανάδειξη του ιστορικού και πολιτιστικού γίνεσθαι, για τη συντήρηση και αποκατάσταση μνημείων, για την πραγματοποίηση αρχαιολογικών ανασκαφών και για εκδόσεις πολιτιστικού και ιστορικού ενδιαφέροντος. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

Συνδράμουν στην πραγματοποίηση συνεδρίων και άλλων εκδηλώσεων με επενδυτικό και χρηματοοικονομικό περιεχόμενο και παραχωρούν δωρεάν χώρους της Τράπεζας για διοργάνωση εκδηλώσεων τρίτων. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

Φροντίζουν για την επιμέλεια, τον εμπλουτισμό, την καταγραφή και τη συντήρηση της καλλιτεχνικής συλλογής της Τράπεζας και για το δανεισμό έργων αυτής σε διάφορους πολιτιστικούς φορείς προκειμένου να συμπεριληφθούν σε εκθέσεις στην Αθήνα και στην περιφέρεια. Τέλος, δανείζουν ψηφιακές φωτογραφίες των έργων σε πολιτιστικούς φορείς και ιδιώτες. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

- Περιβάλλον

Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της εφαρμόζουν με συνέπεια την πολιτική που έχουν χαράξει για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την προστασία του περιβάλλοντος ενισχύοντας την περιβαλλοντική συνείδηση του προσωπικού της και εμμέσως των μετόχων και των πελατών τους. Παρακολουθούν και βελτιώνουν συνεχώς το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO14001, ακολουθούν τη σχετική νομοθεσία, θέτουν στόχους με βάση τα αντίστοιχα κριτήρια, αποτιμούν τις άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον και παρακολουθούν τις διεθνείς τάσεις. Το Πρόγραμμα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης επικεντρώνεται στην εξοικονόμηση φυσικών πόρων, στον εξορθολογισμό των επαγγελματικών μετακινήσεων, στην αποτελεσματική διαχείριση χαρτιού και στερεών αποβλήτων, στην εφαρμογή περιβαλλοντικών κριτηρίων στις προμήθειες και στην εφαρμογή πολιτικής για την ανάλυση και την εκτίμηση περιβαλλοντικών κινδύνων στις διαδικασίες των χρηματοδοτήσεων. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο/Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

#### § Καθήκοντα και Αρμοδιότητες

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της Τράπεζας και όσων θυγατρικών της ασκούν εταιρική κοινωνική δράση εγκρίνουν τον ετήσιο προϋπολογισμό σχετικά με τις δράσεις Ε.Κ.Ε στο πλαίσιο του προϋπολογισμού του Ομίλου. Ο Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου εγκρίνει οποιαδήποτε δέσμευση εντός του συγκεκριμένου προϋπολογισμού Ε.Κ.Ε και ενημερώνει το Δ.Σ. για τις σημαντικότερες αποφάσεις του. Για οποιαδήποτε δέσμευση που υπερβαίνει τον προϋπολογισμό, ο Διευθύνων Σύμβουλος ζητάει την έγκριση του Δ.Σ. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο/Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

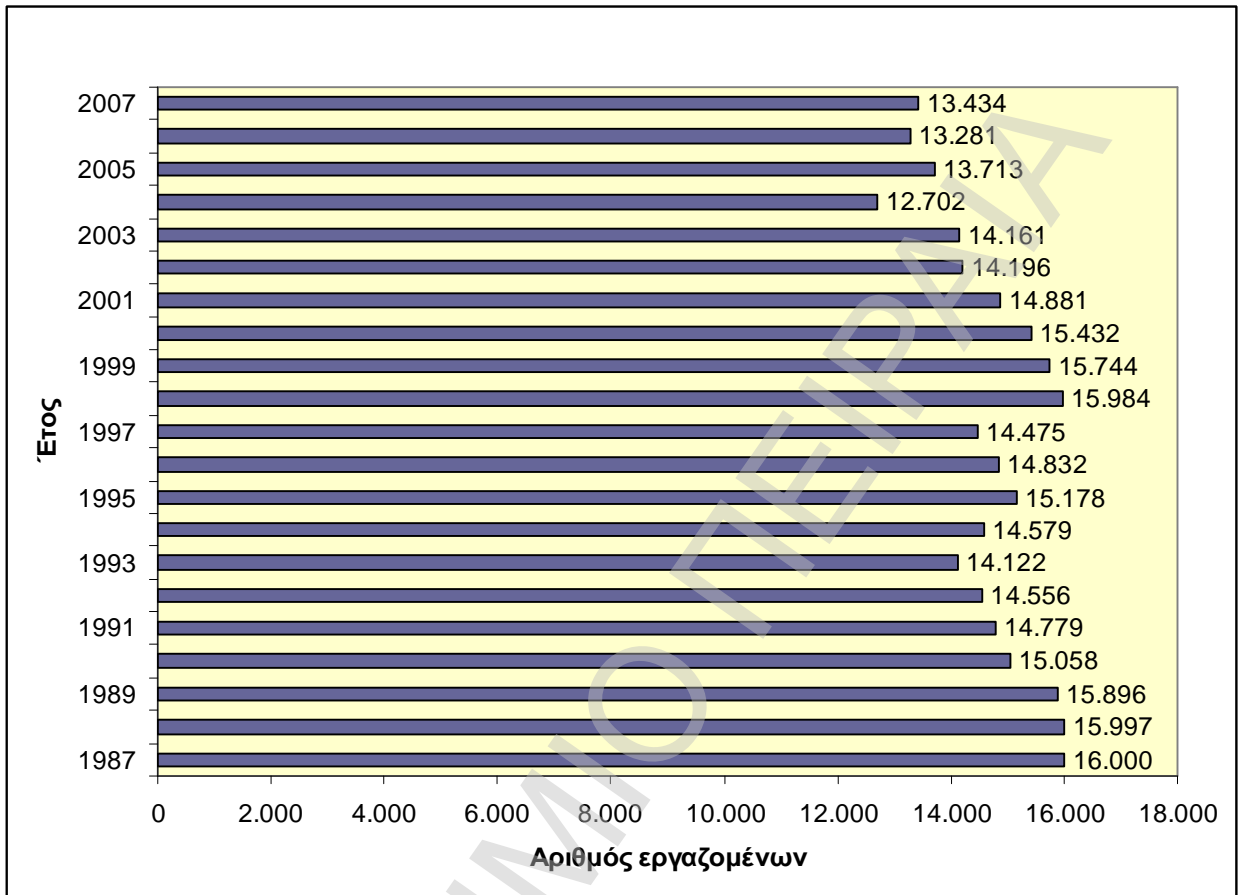
Υπεύθυνος για την εφαρμογή της πολιτικής Ε.Κ.Ε είναι ο Διευθυντής Γραμματείας Δ.Σ. ο οποίος υποβάλλει ετήσιο απολογισμό Ε.Κ.Ε στο Διευθύνοντα Σύμβουλο (προς ενημέρωση του Δ.Σ. και των μετόχων) και ετήσια συνοπτική έκθεση για τη δράση Ε.Κ.Ε των βασικών θυγατρικών. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο/Intranet-Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε)

#### 4.4 Το ανθρώπινο δυναμικό της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος σε αριθμούς

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικότερο «κεφάλαιο» ανάπτυξης της Εθνικής Τράπεζας και για το λόγο αυτό η Τράπεζα επενδύει συστηματικά στην εύρεση, επιλογή, αξιολόγηση, διατήρηση, ανταμοιβή, εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού της μέσα από αξιολογικές και έγκυρες διαδικασίες και πολιτικές. Επιπλέον, η Τράπεζα αποσκοπεί στην ανάδειξή της ως προτιμώμενη επιλογή εργοδότη σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Σχέδιο. Αυτές οι σχετικές δράσεις εντάσσονται στο ευρύτερο πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Δράσης με τίτλο «Ευθύνη» της Τράπεζας. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 39)

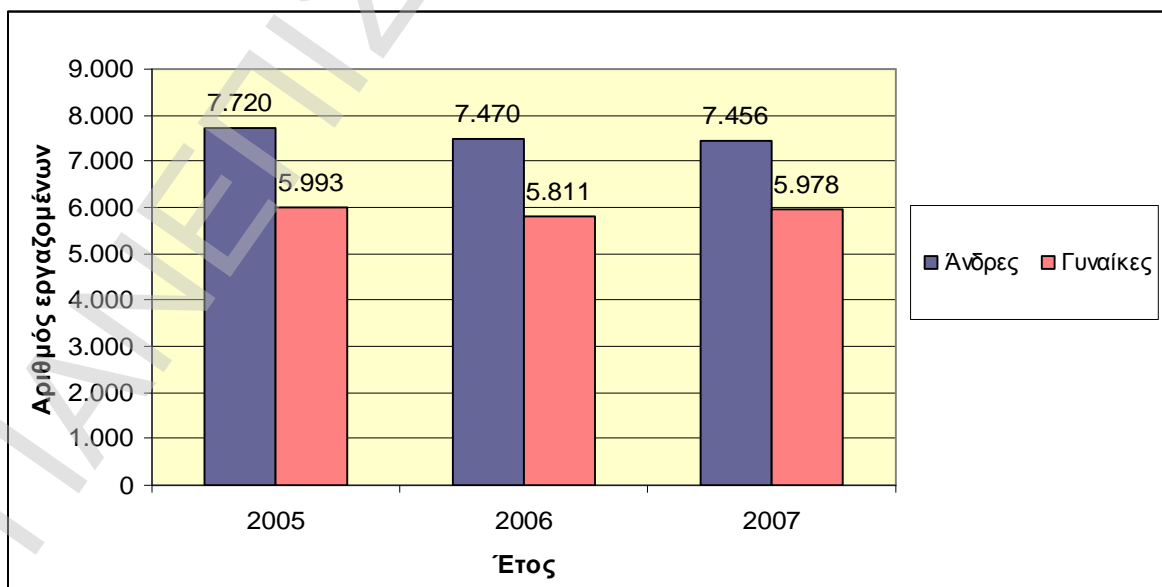
Παρακάτω παρουσιάζονται τα διαγράμματα της ιστορικής εξέλιξης, της κατανομής κατά φύλο και ανά ηλικία του προσωπικού της Ε.Τ.Ε και ο πίνακας με το προσωπικό της Τράπεζας ανά γεωγραφική περιοχή.

Διάγραμμα 2: Ιστορική εξέλιξη του προσωπικού της Ε.Τ.Ε (1987-2007)



Πηγή: Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 40 και Κοινωνικός Απολογισμός Ε.Τ.Ε, 2001, σελ. 9

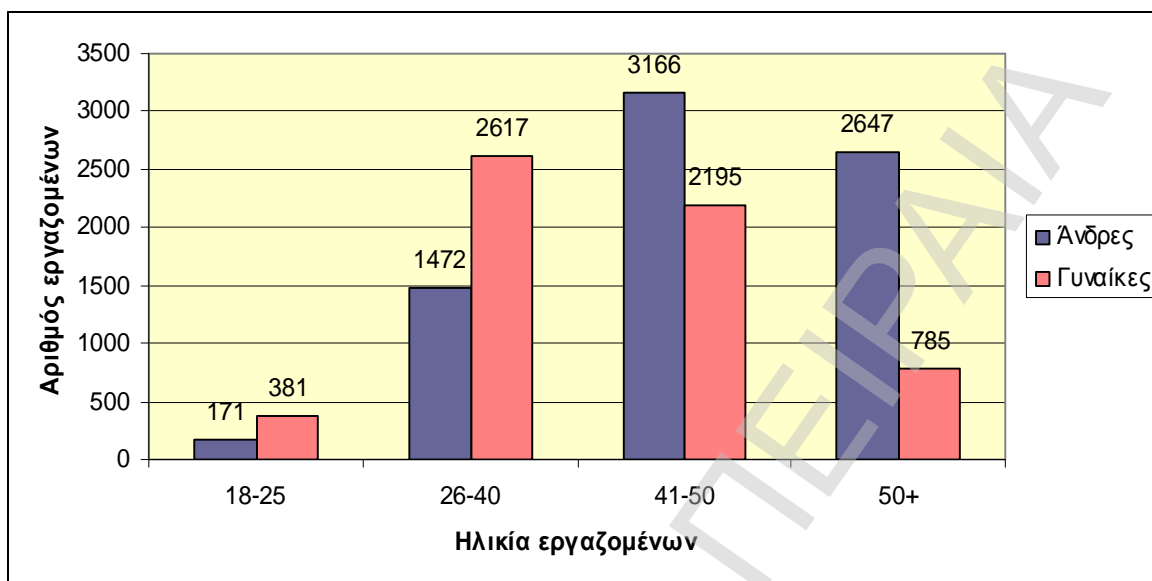
Διάγραμμα 3: Κατανομή κατά φύλο του προσωπικού της Ε.Τ.Ε (2005-2007)



Πηγή: Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε 2007, σελ. 40



Διάγραμμα 4: Κατανομή ανά ηλικία του προσωπικού της Ε.Τ.Ε (2007)



Πηγή: Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 41

Πίνακας 5: Προσωπικό της Ε.Τ.Ε ανά γεωγραφική περιοχή (2007)

Πηγή: Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 41

Έτος	2005	2006	2007
Αττική	7.131	7.007	7.166
Επαρχία	6.566	6.249	6.230
Εξωτερικό	16	25	38

## 4.5 Πολιτικές και Προγράμματα για τους Εργαζομένους

### 4.5.1 Ίσες ευκαιρίες

Η προστασία της διαφορετικότητας και η παροχή ίσων ευκαιριών ανάπτυξης στο εσωτερικό της Τράπεζας αποτελούν πρακτικές διασφάλισης ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Η Διοίκηση της Τράπεζας υποστηρίζει ακράδαντα την πολιτική των ίσων ευκαιριών για όλους και προσπαθεί να την εφαρμόσει με τη μεγαλύτερη δυνατή καθολικότητα και αποτελεσματικότητα. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 41)

Σύμφωνα με τον Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και του Ομίλου της κάθε εργαζόμενος οφείλει να κάνει καθημερινή πράξη τη συναδελφική ισοτιμία μεταξύ ανδρών και γυναικών. Απαγορεύονται παρενοχλήσεις ή σεξουαλικά σχόλια και συζητήσεις. Επιπλέον, κάθε εργαζόμενος οφείλει να συντελεί στην αρμονική συμβίωση όλων των εργαζομένων του Ομίλου. Απαγορεύονται οποιαδήποτε σχόλια σχετικά με την ηλικία, τα προβλήματα αναπηρίας, τη φυλετική προέλευση, τις πολιτικές πεποιθήσεις και τη συμμετοχή σε συνδικαλιστικές οργανώσεις, το θρήσκευμα, την αρχαιότητα, την οικογενειακή κατάσταση, την εγκυμοσύνη και την υπηκοότητα. Τέλος, κάθε εργαζόμενος οφείλει να αναγνωρίζει ότι η αναγκαιότητα της συμβίωσης διαφορετικών προσωπικοτήτων προϋποθέτει απαραίτητα την επίδειξη ενός πνεύματος προσαρμογής, διαλλακτικότητας και συμβιβαστικότητας. (Κώδικας Ηθικής και Δεοντολογίας της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και του Ομίλου της, 2007, σελ.22)

Η Τράπεζα αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στο θέμα της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών. Η σημερινή κατανομή του προσωπικού της Ε.Τ.Ε ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες είναι 55,5% και 44,5% αντιστοίχως, όπως φαίνεται από τον πίνακα 6. Αυτός είναι ένας γενικός δείκτης που επιβεβαιώνει σε πρώτο στάδιο την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της πολιτικής για την ισότητα των δύο φύλων. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 42)

Πίνακας 6: Κατανομή κατά φύλο του προσωπικού της Ε.Τ.Ε (2005-2007)

Πηγή: Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 40

Έτος	2005	2006	2007
Άνδρες	7.456	7.470	7.720
Γυναίκες	5.978	5.811	5.993
Σύνολο εργαζομένων	13.434	13.281	13.713

Επίσης, ο αριθμός γυναικών που κατέχουν θέση ευθύνης στον οργανισμό έχει αυξηθεί κατά την τελευταία τριετία (πίνακας 7). Οι γυναίκες προάγονται σε ανώτερες θέσεις χωρίς να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα η μητρότητα. Μάλιστα το 2007 ανέλαβε για πρώτη φορά γυναίκα Γενική Διεύθυνση Μονάδας της Τράπεζας (πίνακας 8). (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 42)

Πίνακας 7: Κατανομή των γυναικών εργαζόμενων της Ε.Τ.Ε (2005-2007)

Πηγή: Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 42

Έτος	2005	2006	2007
Γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις	139	146	156
Γυναίκες σε λοιπές θέσεις	5.854	5.665	5.822

Πίνακας 8: Κατανομή των Γενικών Διευθυντών της Ε.Τ.Ε (2005-2007)

Πηγή: Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 42

Έτος	2005	2006	2007
Άνδρες Γενικοί Διευθυντές	13	13	13
Γυναίκες Γενικοί Διευθυντές	0	0	1

Τέλος, η Τράπεζα δεν εφαρμόζει καμία μορφής διάκριση που να βασίζεται στη διαφορά φύλου στη μισθολογική κλίμακα και στη συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 42)

Παράλληλα, η Τράπεζα υποστηρίζει τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες του πληθυσμού με την πρόσληψη ατόμων με ειδικές ανάγκες (Α.Μ.Ε.Α.). Το έτος 2007, εργάζονταν 368 άτομα με ειδικές ανάγκες (πίνακας 9). (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 42) Μάλιστα, το τηλεφωνικό κέντρο της Ε.Τ.Ε στελεχώνεται σχεδόν αποκλειστικά από άτομα με προβλήματα όρασης. (Προφορική συνέντευξη με κα. Δοξιάνιδου)

Πίνακας 9: Εργαζόμενοι Α.Μ.Ε.Α. στην Ε.Τ.Ε (2005-2007)

Πηγή: Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 42

Έτος	2005	2006	2007
Α.Μ.Ε.Α.	376	370	368

#### 4.5.2 Πολιτικές Εργασίας-Οικογένειας

Η Εθνική Τράπεζα παρέχει ευέλικτα εργασιακά ωράρια σε ειδικές περιπτώσεις εργαζομένων γονέων όπου αυτά απαιτούνται και δικαιολογούνται (πίνακας 10). (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 47) Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι γονείς δικαιούνται μειωμένο ωράριο κατά μία ώρα ημερησίως ή τρίμηνη άδεια με πλήρεις αποδοχές κατά το τρίτο και τέταρτο έτος από τον τοκετό για τη φροντίδα των παιδιών τους. (Προφορική συνέντευξη με κα. Δοξιάνιδου)

Πίνακας 10: Εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν ευέλικτα εργασιακά ωράρια (2005-2007)

Πηγή: Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 47

Έτος	2005	2006	2007
Εργαζόμενοι	512	528	535

Η Τράπεζα χορηγεί επίδομα βρεφονηπιακού σταθμού ή το επίδομα της οικιακής βοήθου σε περιοχές όπου δε λειτουργούν δημόσιοι ή ιδιωτικοί σταθμοί. Τα ποσά που έχουν διατεθεί σε παροχές βρεφονηπιακής φροντίδας κατά την τριετία 2005-2007 παρουσιάζονται στον πίνακα 11. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 46-47)

Πίνακας 11: Παροχές βρεφονηπιακής φροντίδας (2005-2007)

Πηγή: Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 47

Έτος	2005	2006	2007
Ποσά σε ευρώ	2.155.474	2.382.768	2.758.128

Κάθε χρόνο υπογράφονται συμβάσεις με ιδιωτικούς σταθμούς στους οποίους οι γονείς αναθέτουν τη φροντίδα των παιδιών τους κατά τις ώρες εργασίας τους. Οι γονείς καταβάλλουν μόνο το ποσό της εγγραφής, των υλικών καθώς και των προαιρετικών δραστηριοτήτων που ενδεχομένως επιλέξουν. Οι γονείς που επιλέγουν σταθμούς εκτός των συμβεβλημένων σταθμών μπορούν να εισπράττουν μέρος του ποσού που καταβάλλουν προσκομίζοντας την σχετική απόδειξη. (Ιστοσελίδα Τ.Υ.Π.Ε.Τ)

Επιπλέον, προσφέρεται επίδομα παιδικής μέριμνας το οποίο καταβάλλεται κατά την παιδική ηλικία αλλά και κατά τη διάρκεια της στρατιωτικής θητείας των τέκνων των εργαζομένων και συνταξιούχων της Τράπεζας. Τα αντίστοιχα ποσά για το επίδομα παιδικής μέριμνας απεικονίζονται στον πίνακα 12. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 48)

Πίνακας 12: Επίδομα παιδικής μέριμνας (2005-2007)

Πηγή: Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 48

Έτος	2005	2006	2007
Ποσά σε ευρώ	9.086.532	9.366.887	9.666.136

Η Εθνική Τράπεζα διατηρεί πρότυπες κατασκηνώσεις σε Διόνυσο, Χαλκιδική και Λούτσα Πρεβέζης στις οποίες φιλοξενούνται τα παιδιά των εργαζόμενων και των συνταξιούχων κατά τους θερινούς μήνες. Επίσης, η Τράπεζα χορηγεί επιδόματα για τη προσχολική μέριμνα των παιδιών των εργαζομένων και τη φύλαξη των παιδιών των συνταξιούχων όταν δε δικαιούνται συμμετοχή στις παιδικές κατασκηνώσεις. (Ιστοσελίδα Τ.Υ.Π.Ε.Τ)

Παρέχεται στους εν ενεργεία υπαλλήλους και στους συνταξιούχους που έχουν παιδιά με ειδικές ανάγκες οικονομική ενίσχυση η οποία εξακολουθεί να χορηγείται εφ' όρου ζωής ακόμα και μετά το θάνατο των γονέων του. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο/Intranet-Βελτίωση Όρων Οικονομικών Παροχών) Επιπλέον, χορηγούνται ειδικά χρηματικά βοηθήματα σε περιπτώσεις παιδιών με ειδικές ανάγκες για την κάλυψη μέρους των εξόδων διδασκαλίας στο σπίτι ή φοίτησης σε ειδικές σχολές. (Ιστοσελίδα Τ.Υ.Π.Ε.Τ)

#### 4.5.3 Πρόσθετα Οφέλη/Παροχές στους Εργαζομένους

Η Εθνική Τράπεζα, σε αναγνώριση της προσπάθειας των ανθρώπων της για την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής της, παρέχει την έμπρακτη στήριξή της με τη συνέχιση του θεσμού των οικειοθελών παροχών μέσω του οποίου καλύπτονται πολύπλευρες ανάγκες τόσο σε ατομικό όσο και σε οικογενειακό επίπεδο.

### § Προγράμματα ασφάλειας υγείας

Το Ταμείο Υγείας Προσωπικού Εθνικής Τράπεζας (Τ.Υ.Π.Ε.Τ) παρέχει στους εν ενεργεία υπαλλήλους και στους συνταξιούχους που είναι εγγεγραμμένα μέλη του περίθαλψη ιατρική, φαρμακευτική, νοσοκομειακή, οδοντιατρική, νοσηλεία στο εξωτερικό και ιατρικές προληπτικές εξετάσεις. Η εργοδοτική εισφορά είναι 6,25% ενώ η εισφορά των εν ενεργεία υπάλληλων είναι 2,5% επί όλων των παροχών τους (μισθό, υπερωρίες, δώρα Χριστουγέννων-Νέου Έτους και Πάσχα, επιδόματα κάθε μορφής και είδους) ενώ αντίστοιχα των συνταξιούχων είναι 4%. Οι ασφαλισμένοι μπορούν να επεκτείνουν την περίθαλψη σε μέλη ατομικής και πατρικής οικογένειας-στον/η σύζυγο και στα τέκνα-πληρώνοντας την ανάλογη εισφορά. (Ιστοσελίδα Τ.Υ.Π.Ε.Τ)

Το Τ.Υ.Π.Ε.Τ διαθέτει γενική κλινική δυναμικότητας 90 κλινών στην Αθήνα, πολυϊατρεία-εξωτερικά ιατρεία σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, μικροβιολογικό και παθολογοανατομικό εργαστήριο, ακτινοδιαγνωστικό εργαστήριο, φυσικοθεραπευτήριο σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, πρότυπο οδοντιατρικό κέντρο σε Αθήνα και οδοντιατρικό τμήμα στη Θεσσαλονίκη. (Ιστοσελίδα Τ.Υ.Π.Ε.Τ)

### § Προγράμματα ασφάλισης

Πρόγραμμα ομαδικής ασφάλισης ισχύει για όλους τους εργαζομένους της Ε.Τ.Ε που δεν έχουν συμπληρώσει το 70ο έτος της ηλικίας τους και καλύπτονται οι κίνδυνοι του θανάτου, της μόνιμης ολικής ανικανότητας και της μόνιμης μερικής ανικανότητας. Η κάλυψη ισχύει για όλο το 24ωρο ανεξάρτητα από το αν ο ασφαλισμένος βρίσκεται σε υπηρεσιακή απασχόληση ή όχι και σε οποιοδήποτε γεωγραφική περιοχή εντός ή εκτός Ελλάδας. (Ασφαλιστήριο συμβόλαιο για το προσωπικό της Ε.Τ.Ε)

### § Προγράμματα πρόσθετων υπηρεσιών

#### • Προικοδότηση των παιδιών των εργαζομένων

Η προικοδότηση των παιδιών των εργαζομένων στην Τράπεζα είναι από παλιά μια εκτιμώμενη παροχή και αφορά τους εν ενεργεία υπαλλήλους και τους συνταξιούχους που είναι ασφαλισμένοι στο Ταμείο Συντάξεων Προσωπικού Ε.Τ.Ε εφόσον αποκτήσουν ή έχουν παιδί ηλικίας κάτω των δέκα ετών. Με βάση ειδικό τύπο υπολογισμού, συγκεντρώνεται με την πάροδο των ετών ποσό που καταβάλλεται στα παιδιά των εργαζομένων με την ενηλικίωσή τους για την ενίσχυση προγράμματος εκπαίδευσης, της οικογενειακής ή ατομικής κατάστασης, ή της επαγγελματικής αποκατάστασής τους. Η συμβολή της Τράπεζας ανέρχεται στο 65% του ποσού που

συγκεντρώνεται κάθε χρόνο και ειδικότερα για το 2007 το ποσό αυτό ανήλθε συνολικά στα 9,09 εκατ. ευρώ. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Λογαριασμός Αποκατάστασης Τέκνων Προσωπικού Ε.Τ.Ε) και (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 46)

- **Ειδική τιμολογιακή πολιτική**

Η Τράπεζα φροντίζει για την κάλυψη των πιστωτικών αναγκών των εργαζομένων εφαρμόζοντας πολιτική χορήγησης καταναλωτικών δανείων για ποσό που ανέρχεται ως το ύψος πέντε μισθών και καταναλωτικών δανείων μέχρι 3.000 ευρώ με ευνοϊκούς όρους και επιτόκιο. Επίσης, καλύπτονται οι στεγαστικές ανάγκες των εργαζομένων με χορήγηση στεγαστικών δανείων πρώτης κατοικίας με ευνοϊκούς όρους και επιτόκιο. Σε περίπτωση θανάτου του εν ενεργεία υπαλλήλου διαγράφεται η οφειλή στεγαστικού δανείου εφόσον νόμιμοι κληρονόμοι του είναι ο/η σύζυγος ή τα τέκνα του. Παράλληλα, η Τράπεζα επεκτείνει την κοινωνική παροχή της και στους συνταξιούχους υπαλλήλους της παρέχοντας καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια με ευνοϊκούς όρους και προϋποθέσεις. Τα δάνεια παρέχονται μετά από αίτηση στη Διεύθυνση Προσωπικού ή σε οποιοδήποτε κατάστημα της Ε.Τ.Ε. (Προφορική συνέντευξη με κα. Δοξιάδου και Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 46)

Επιπλέον, παρέχονται εκπτώσεις στα ασφάλιστρα των προϊόντων της Εθνικής Ασφαλιστικής προς τους εν ενεργεία υπαλλήλους και τους συνταξιούχους της Τράπεζας. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο/Intranet-Εκπτώσεις Ασφαλίσεων στους εν ενεργεία Υπαλλήλους)

- **Προσφορά στους πυρόπληκτους εργαζομένους**

Η στήριξη της Τράπεζας στους πυρόπληκτους εργαζομένους στην Πελοπόννησο και στην Εύβοια συντελέστηκε μέσω ποικίλων ενεργειών: άμεση ενίσχυση των καταστημάτων με πρόσθετο προσωπικό, δημιουργία γραφείου και τηλεφωνικής γραμμής εξυπηρέτησης, διαγραφή των οφειλών (καρτών και στεγαστικών, καταναλωτικών και προσωπικών δανείων) των εργαζομένων που απώλεσαν άμεσα συγγενικά τους πρόσωπα, οικονομική ενίσχυση με εφάπαξ καταβολή χρηματικών ποσών σε εργαζομένους που καταστράφηκαν ολικώς ή μερικώς οι ιδιότητες ή πατρικές οικίες τους. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο/Intranet-Ενίσχυση των Πυρόπληκτων Περιοχών και των Πληγέντων Εργαζομένων μας)

- Χρηματικά βραβεία αριστείας σε σπουδές

Η Τράπεζα χορηγεί χρηματικά βραβεία στους υπαλλήλους καθώς και στα τέκνα τους που άριστευσαν στις σπουδές τους. Χρηματικά βραβεία δίνονται σε μαθητές και απόφοιτους Μέσης Εκπαίδευσης, σε σπουδαστές και πτυχιούχους Ανώτερων Σχολών, σε σπουδαστές και πτυχιούχους Ανώτατων Σχολών εσωτερικού ή εξωτερικού και του Ανοικτού Πανεπιστημίου και στους κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων Ανωτάτων Σχολών εσωτερικού ή εξωτερικού (ανεξαρτήτως βαθμολογίας καθόσον στους τίτλους των περισσότερων πανεπιστημίων αυτή δεν αναγράφεται). (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Χρηματικά Βραβεία)

- Οικονομική ενίσχυση των εν ενεργεία υπαλλήλων και των συνταξιούχων που τα παιδιά τους εισάγονται σε ελληνικά Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.

Οι υπάλληλοι και οι συνταξιούχοι της Τράπεζας που τα παιδιά τους εισάγονται μέσω των Πανελληνίων Εξετάσεων σε Ανώτατη ή Ανώτερη σχολή σε γεωγραφική περιοχή διαφορετική από τον τόπο κατοικίας τους και θα παρακολουθούν εκεί τα μαθήματα δικαιούνται εφάπαξ έκτακτη οικονομική ενίσχυση και εφάπαξ άτοκο δάνειο ύψους μέχρι 10.000 ευρώ οι εν ενεργεία και μέχρι 6.000 ευρώ οι συνταξιούχοι, εξοφλητέο σε 50 και 40 ισόποσες μηνιαίες δόσεις αντίστοιχα εφόσον έχουν τη δυνατότητα αποπληρωμής σύμφωνα με τις αποδοχές τους. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Οικονομική Ενίσχυση εν ενεργεία υπαλλήλων και συνταξιούχων της Τράπεζας που τα παιδιά τους εισάγονται σε ελληνικά Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.)

- Επίδομα τοκετού-λοχείας και θηλασμού

Στις εργαζόμενες γυναίκες της Τράπεζας που είναι μέλη του Τ.Υ.Π.Ε.Τ δίνεται βοήθημα τοκετού (φυσιολογικού ή με καισαρική) και βοήθημα λοχείας και θηλασμού στα οποία συμπεριλαμβάνονται όλες οι σχετικές δαπάνες. (Ιστοσελίδα Τ.Υ.Π.Ε.Τ)

- Βοήθημα λόγω θανάτου

Το συγκεκριμένο βοήθημα χορηγείται σε περίπτωση θανάτου του εργαζόμενου μέλους του Τ.Υ.Π.Ε.Τ εν υπηρεσία στον/η σύζυγο ή στα τέκνα του αποθανόντα. Σημειώνεται ότι σε περίπτωση θανάτου εργαζόμενου, εν υπηρεσία ή όχι, η Τράπεζα προσλαμβάνει ένα παιδί της οικογένειας του αποθανόντα. (Ιστοσελίδα Τ.Υ.Π.Ε.Τ)

- Βοήθημα αποκλειστικής νοσοκόμου

Το βοήθημα αυτό χορηγείται στους ασφαλισμένους στο Τ.Υ.Π.Ε.Τ α) σε εξαιρετικά βαριές χειρουργικές και παθολογικές περιπτώσεις για χρονικό διάστημα μέχρι 30



ημέρες, β) σε βαριές επεμβάσεις για χρονικό διάστημα μέχρι 15 ημέρες και γ) σε μεγάλες επεμβάσεις για χρονικό διάστημα μέχρι 10 ημέρες. (Ιστοσελίδα Τ.Υ.Π.Ε.Τ)

- Παροχές σε υπερήλικες συνταξιούχους

Σε μοναχικά άτομα της τρίτης ηλικίας που είναι συνταξιούχοι της Τράπεζας και μέλη του Τ.Υ.Π.Ε.Τ προσφέρεται παρακολούθηση και στήριξη (επισκέψεις σε γιατρούς, εργαστηριακές εξετάσεις κ.ά). Επιπλέον, λειτουργεί το πρόγραμμα «Βοήθεια στο σπίτι» το οποίο απευθύνεται σε άτομα τρίτης ηλικίας και ειδικότερα για αυτά που στερούνται οικογενειακού περιβάλλοντος και δεν μπορούν να αυτοεξυπηρετηθούν. Στόχοι του προγράμματος είναι η στήριξη και η φροντίδα των ατόμων στο οικείο περιβάλλον, η αποφυγή εγκλεισμού σε ίδρυμα και η εξασφάλιση αξιοπρεπούς και υγιούς διαβίωσης. Το πρόγραμμα παρέχει κατ' οίκον ψυχολογική υποστήριξη, φυσικοθεραπείες, βοήθεια από νοσηλεύτη, συντροφιά και πρακτικές εξυπηρετήσεις όπως εξόφληση λογαριασμών, προμήθεια ειδών πρώτης ανάγκης, συνοδεία σε διάφορες υπηρεσίες. (Ιστοσελίδα Τ.Υ.Π.Ε.Τ)

- Λοιπές παροχές

Επιπλέον, η Τράπεζα παρέχει επίδομα για τις εορτές των Χριστουγέννων και του Πάσχα καθώς και οικονομική ενίσχυση για τους βαρέως νοσούντες υπαλλήλους. Για τα μέλη του Τ.Υ.Π.Ε.Τ λειτουργεί θέρετρο στη Ραψάνη Ολύμπου για την αναψυχή του προσωπικού και διοργανώνονται ανταλλαγές για θερινές διακοπές παιδιών και ενηλίκων στο εξωτερικό (Γαλλία, Πορτογαλία, Γερμανία, Κύπρος, Μαρόκο, Τυνησία). (Ιστοσελίδα Τ.Υ.Π.Ε.Τ) Παροχές όπως η λέσχη φαγητού στην οδό Ακαδημίας, το γυμναστήριο στο κτίριο της Αιόλου, πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις, δώρα Χριστουγέννων για τα παιδιά των εργαζομένων χρηματοδοτούνται από την Τράπεζα. (Προφορική συνέντευξη με κα. Δοξιάνιδου)

#### 4.5.4 Υγιεινή και Ασφάλεια

##### § Κάπνισμα

Η Εθνική Τράπεζα έχει ξεκινήσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα αντικαπνιστικής εκστρατείας με στόχο τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα διακρίνεται από σεβασμό στην υγεία των εργαζομένων και των πελατών. Η αντικαπνιστική εκστρατεία θα βοηθήσει στην πρακτική εφαρμογή της απαγόρευσης του καπνίσματος στους χώρους της Ε.Τ.Ε και στη συνέχεια σε όλες τις εταιρείες του

Ομίλου. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet- Αντικαπνιστική Εκστρατεία με Οφέλη για Όλους!)

Σε έρευνα που διενεργήθηκε για το κάπνισμα στην Εθνική Τράπεζα, η πλειοψηφία των εργαζομένων (86%) που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσε ότι θα υποστήριζε το μέτρο της απαγόρευσης του καπνίσματος στον εργασιακό χώρο για την προστασία από το παθητικό κάπνισμα. Παράλληλα, και οι ίδιοι οι καπνιστές στην πλειοψηφία τους (72%) είναι διατεθειμένοι να περιορίσουν το κάπνισμα στην εργασία. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet- Αντικαπνιστική Εκστρατεία με Οφέλη για Όλους!)

Το πρόγραμμα της αντικαπνιστικής εκστρατείας περιλαμβάνει μια σειρά δράσεων που αποσκοπούν:

- στην ενημέρωση των εργαζομένων για τις συνέπειες του ενεργητικού και του παθητικού καπνίσματος μέσω ανακοινώσεων, τράπεζας πληροφοριών στο Intranet, έντυπο προωθητικό υλικό κ.ά.,
- στην εκπαίδευση και εξειδικευμένη πληροφόρηση όλων των εργαζομένων από γιατρούς εργασίας και αρμόδιους φορείς,
- στην παρακίνηση των καπνιστών για τη διακοπή του καπνίσματος στην εργασία και στην υποστήριξή τους προκειμένου να περιορίσουν και τελικώς να κόψουν το κάπνισμα,
- στην απαγόρευση του καπνίσματος και στη δημιουργία χώρων καπνίσματος στα κτίρια της Διοίκησης και στα καταστήματα. Ήδη, σε τρία κτίρια της Ε.Τ.Ε σε Γέρακα, Λεωφόρο Αθηνών και στο κτίριο Βωβού στην Ακαδημία το κάπνισμα επιτρέπεται μόνο σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο /Intranet- Αντικαπνιστική Εκστρατεία με Οφέλη για Όλους!)

#### § Ειδικές Περιπτώσεις Εργαζομένων

Άτομα που υποφέρουν από προβλήματα ψυχικής υγείας ή οικογενειακής φύσης μπορούν να απευθύνονται στο Ταμείο Υγείας Προσωπικού Εθνικής Τράπεζας το οποίο παρέχει συνεδρίες διάγνωσης, συμβουλευτικής και ψυχοθεραπείας σε ραντεβού με ψυχολόγο. Οι συνεδρίες διάγνωσης περιλαμβάνουν συνεδρίες ψυχολογικής αξιολόγησης μέσω συνέντευξης ή/και διενέργειας ψυχολογικών τεστ. Άτομα στα οποία ανιχνεύονται ψυχολογικά ή ψυχιατρικά προβλήματα παραπέμπονται σε ειδικούς επιστήμονες για παροχή συμβουλών και ψυχοθεραπείας. Επίσης, λειτουργεί πρόγραμμα οικογενειακής συμβουλευτικής για οικογένειες που αντιμετωπίζουν

προβλήματα. Τέλος, πραγματοποιούνται επισκέψεις ψυχιάτρου σε ψυχιατρικές κλινικές ώστε να καταγραφούν τα περιστατικά ατόμων με ψυχικά νοσήματα και να σχεδιαστεί πρόγραμμα αποσυλοποίησής τους. (Ιστοσελίδα Τ.Υ.Π.Ε.Τ)

#### § Βία στο χώρο εργασίας

Η βία στο χώρο εργασίας της Τράπεζας και ιδιαίτερα στο δίκτυο των καταστημάτων της αντιμετωπίζεται με προσεκτική επιλογή των ατόμων που θα εργάζονται στα καταστήματα και στην παροχή ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την αντιμετώπιση βίαιων περιστατικών. Επίσης, στα καταστήματα εφαρμόζονται συστήματα ασφαλείας που περιλαμβάνουν υπηρεσία φύλαξης, συναγερμούς, κάμερες ασφαλείας και αλεξίσφαιρες τζαμαρίες. (Προφορική συνέντευξη με κα. Δοξιάνιδου)

#### 4.5.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων

Οι δραστηριότητες της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης αποτελούν δύο από τα σημαντικότερα οχήματα αναβάθμισης του επιπέδου των εργαζομένων ως επαγγελματικές οντότητες και κατά συνέπεια του επιπέδου της ίδιας της Τράπεζας. Η συνεχής βελτίωση της τεχνογνωσίας και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού μέσω εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων είναι στην κορυφή της ατζέντας όσον αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. (Κοινωνικός Απολογισμός Ε.Τ.Ε, 2006, σελ. 7)

Το 2007, το συνολικό ποσό που δαπανήθηκε για εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες ανήλθε σε 6,1 εκατ. ευρώ. Συνολικά υλοποιήθηκαν 1.002 διοργανώσεις (αυξημένες κατά 15% σε σχέση με το 2006) με 15.050 συμμετοχές σε σεμινάρια εντός Τράπεζας και υποστηρίχθηκαν 1.130 συμμετοχές σε σεμινάρια και συνέδρια εκτός Τράπεζας. Διενεργήθηκαν συνολικά 229.561 ανθρωποώρες εκπαίδευσης. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 44) Οι δείκτες εκπαίδευσης και ανάπτυξης για την τριετία 2005-2007 απεικονίζονται στον πίνακα 13.

Πίνακας 13: Δείκτες εκπαίδευσης και ανάπτυξης (2005-2007)  
 Πηγή: Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 44

	2005	2006	2007
Εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές διοργανώσεις	670	855	1.002
Συμμετοχές σε σεμινάρια εντός Τράπεζας	9.773	9.675	15.050
Συμμετοχές σε σεμινάρια-συνέδρια εκτός Τράπεζας	983	1.211	1.030
Αριθμός ανθρωποωρών εκπαίδευσης (συμμετοχές επί ώρες)	201.249	225.635	229.561
Ποσό που δαπανήθηκε για εκπαίδευση και ανάπτυξη (σε εκατ. ευρώ)	5,8	5,8	6,1

## § Εκπαίδευση

Η Εθνική Τράπεζα έχει μακρά παράδοση στον τομέα της εκπαίδευσης. Το 1975 συστάθηκε η Υπηρεσία Εκπαιδύσεως ενώ σήμερα η εκπαίδευση του προσωπικού της Τράπεζας πραγματοποιείται μέσα από τη Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού η οποία αποτελεί ανεξάρτητη Μονάδα από το 1996. (Ιστοσελίδα Ε.Τ.Ε) Η Διοίκηση στηρίζει συνεχώς και ποικιλοτρόπως το έργο της Διεύθυνσης και θεωρεί την επαγγελματική κατάρτιση, επιμόρφωση και διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων της ως καθοριστικό παράγοντα ανάπτυξης και κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 43)

Το ετήσιο Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα της Τράπεζας σχεδιάζεται με βάση το Επιχειρησιακό Σχέδιο και τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών. Τα ποικίλα σεμινάρια στοχεύουν στη βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που απαιτούνται για τους νέους ρόλους και τη συνεχή ανάπτυξη του επαγγελματισμού όλου του προσωπικού της Τράπεζας και του Ομίλου με την προσδοκία κάθε εργαζόμενος να ολοκληρώνει 30 εκπαιδευτικές ώρες ετησίως. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα)

Τα προσφερόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα χωρίζονται στις εξής τρεις κατηγορίες:

1. Στα Στοχευμένα Σεμινάρια και Προγράμματα Πιστοποίησης που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα)  
Στον ακόλουθο πίνακα δίνονται τα προσφερόμενα Στοχευμένα Σεμινάρια και Προγράμματα Πιστοποίησης.

Πίνακας 14: Στοχευμένα Σεμινάρια και Προγράμματα Πιστοποίησης  
Πηγή: Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα

Στοχευμένα Σεμινάρια & Προγράμματα Πιστοποίησης	Ομάδα που απευθύνεται
Εισαγωγικό σεμινάριο	Νεοπροσληφθέντες
Αναπτυξιακό πρόγραμμα νέων υπαλλήλων	Νεοπροσληφθέντες
"Προ-ηγούμεαστε" Πρόγραμμα ανάπτυξης διευθυντικών δεξιοτήτων	Διευθυντικά στελέχη Δικτύου
Πρόγραμμα νέων διευθυντών καταστημάτων	Διευθυντικά στελέχη Δικτύου
Πρόγραμμα ανάπτυξης δεξιοτήτων προϊσταμένων Διευθύνσεων Δικτύου και περιφερειακών διευθυντών	Διευθυντικά στελέχη Δικτύου
Κατάρτιση συμβούλων πελατείας εύπορων ιδιωτών	Σύμβουλοι Πελατείας
Κατάρτιση συμβούλων πελατείας μικρομεσαίων επιχειρήσεων	Σύμβουλοι Πελατείας
Τραπεζικοί σύμβουλοι	Σύμβουλοι Πελατείας
Πιστοποίηση Α1 για την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών	Στελέχη και υπάλληλοι που τελούν υπό πιστοποίηση
Προετοιμασία για τις εξετάσεις τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων	Στελέχη και υπάλληλοι που τελούν υπό πιστοποίηση
Θεσμικό πλαίσιο επενδυτικών προϊόντων	Στελέχη και υπάλληλοι που τελούν υπό πιστοποίηση από την Τράπεζα Ελλάδος
Πανόραμα επενδυτικών προϊόντων Ε.Τ.Ε	Στελέχη και υπάλληλοι που τελούν υπό πιστοποίηση από την Τράπεζα Ελλάδος

Παροχή επενδυτικών υπηρεσιών-Ειδικά θέματα κεφαλαιαγοράς-Πιστοποίηση A1	Στελέχη και υπάλληλοι που τελούν υπό πιστοποίηση από την Τράπεζα Ελλάδος
Εκπαίδευση χρηστών στο web content management	Στελέχη και υπάλληλοι Διοίκησης
Εκπαίδευση έμπειρων χρηστών στο web content management	Στελέχη και υπάλληλοι Διοίκησης
Σύστημα ηλεκτρονικής διακίνησης αλληλογραφίας	Στελέχη και υπάλληλοι Διοίκησης
Τρόποι πώλησης προϊόντων μέσω ηλεκτρονικής τραπεζικής	Υπεύθυνοι Internet/Phone Banking Δικτύου
Αποτελεσματική εξυπηρέτηση εσωτερικής πελατείας	Στελέχη και υπάλληλοι Διεύθυνσης καταναλωτικής πίστης
Διαπραγματεύσεις	Στελέχη και υπάλληλοι Διεύθυνσης καταναλωτικής πίστης
Συναισθηματική νοημοσύνη	Στελέχη Διεύθυνσης καταναλωτικής πίστης
Διοίκηση Αλλαγής	Στελέχη Διεύθυνσης καταναλωτικής πίστης
Στοχοθεσία	Στελέχη Διεύθυνσης καταναλωτικής πίστης
Διαχείριση χρόνου (Time management)	Στελέχη Διεύθυνσης καταναλωτικής πίστης
Νομικοί και τεχνικοί έλεγχοι ακινήτων και νομιμοποιήσεων	Στελέχη και υπάλληλοι Διοίκησης Διεύθυνσης κεντροποιημένων υπηρεσιών
Προϊόντα και λειτουργίες της Τράπεζας	Στελέχη και υπάλληλοι Διοίκησης Διεύθυνσης κεντροποιημένων εργασιών
Κεντροποιημένες διαδικασίες διαχείρισης καθυστερήσεων M.M.E	Στελέχη και υπάλληλοι Διεύθυνσης διαχείρισης απαιτήσεων λιανικής τραπεζικής και μονάδων καθυστερήσεων Δικτύου
Σύστημα ΙΡΙΣ-Διακανονισμοί οφειλών λιανικής	Στελέχη και υπάλληλοι Διεύθυνσης διαχείρισης απαιτήσεων λιανικής τραπεζικής και μονάδων καθυστερήσεων Δικτύου
Project finance	Στελέχη και υπάλληλοι Διεύθυνσης μεγάλων έργων

Μεθοδολογία εσωτερικού ελέγχου Ομίλου	Στελέχη και υπάλληλοι Διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου
MS Project	Στελέχη και υπάλληλοι Διεύθυνσης οργάνωσης
Σύστημα ηλεκτρονικής διακίνησης αλληλογραφίας	Εκπαιδευτές στελέχη και υπάλληλοι Διεύθυνσης οργάνωσης
Εκπαιδευτικά προγράμματα IBM	Στελέχη Διεύθυνσης πληροφορικής
Διαχείριση χρόνου (Time management)	Γραμματείς Διευθύνσεων
Βασιλεία II	Στελέχη Διοίκησης
Ρόλος Συμβούλου ανθρώπινου δυναμικού	Σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού
Διαχείριση έργου	Σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού
Στρατηγικό management	Σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού
Ενιαίος χώρος πληρωμών σε ευρώ (SEPA)	Στελέχη Διοίκησης και Δικτύου
Συναισθηματική νοημοσύνη	Υποδιευθυντές Διευθύνσεων
Διοίκηση αλλαγής	Υποδιευθυντές Διευθύνσεων
Αποτελεσματική Διοικητική και Ηγετική συμπεριφορά	Διευθύνσεις Δικτύου Εξωτερικού Α΄ και Β΄
Εταιρική αγγλική αλληλογραφία	Διευθύνσεις Δικτύου Εξωτερικού Α΄ και Β΄
Τεχνικές παρουσιάσεων	Διευθύνσεις Δικτύου Εξωτερικού Α΄ και Β΄
Ανάλυση οικονομικών αποτελεσμάτων	Διευθύνσεις Δικτύου Εξωτερικού Α΄ και Β΄
Management for Branch Managers-Σερβία	Στελέχη και υπάλληλοι Ομίλου
Management for Regional & Area Managers-Σερβία	Στελέχη και υπάλληλοι Ομίλου
Train the Trainers-Σερβία	Στελέχη και υπάλληλοι Ομίλου
Customer Care-Σερβία	Στελέχη και υπάλληλοι Ομίλου
Customer Care Accreditation-Σερβία	Στελέχη και υπάλληλοι Ομίλου
Introduction to NBG Group & Customer Care-Αίγυπτος	Στελέχη και υπάλληλοι Ομίλου

2. Στα Ανοικτά Σεμινάρια Επαγγελματικής Κατάρτισης και Δεξιοτήτων στα οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν μετά από αίτησή τους, εφόσον πληρούν τις προϋποθέσεις

συμμετοχής και μετά από έγκριση των Διευθυντών τους. Τα προγράμματα αυτά καλύπτουν τους ακόλουθους τομείς και πραγματοποιούνται σε αίθουσα ή εξ' αποστάσεως:

- Βασική εκπαίδευση
- Τραπεζικές εργασίες
- Εμπορική επιμόρφωση
- Διοικητική επιμόρφωση
- Οικονομική επιμόρφωση
- Γενική επιμόρφωση (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα)

3. Στα Προγράμματα Εκπαίδευσης των Θυγατρικών και του Δικτύου Εξωτερικού. Η Διεύθυνση ανάπτυξης προσωπικού υλοποιεί προγράμματα με βάση διαπιστωμένες εκπαιδευτικές ανάγκες σε συνεργασία με τις Μονάδες εκπαίδευσης και ανθρώπινου δυναμικού των Τραπεζών και του Δικτύου εξωτερικού. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα)

Το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πραγματοποιείται ενδοεπιχειρησιακά με διδασκαλία από εκπαιδευτές στα τέσσερα εκπαιδευτικά κέντρα στις πόλεις της Αθήνας (κέντρο Αθήνας, οδός Ομήρου και Γλυφάδα), της Θεσσαλονίκης και της Πάτρας και με την επαγγελματική κατάρτιση εξ' αποστάσεως. (Εκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007, σελ. 44)

Προσφέρονται πέντε εκπαιδευτικά προγράμματα (Βασικές Τραπεζικές εργασίες, Καταθέσεις-Διαμεσολαβητικές εργασίες, Επενδυτικά προϊόντα, Χρηματιστηριακά προϊόντα και Συνάλλαγμα) σε μορφή ηλεκτρονικού βιβλίου (e-book) μέσω του εσωτερικού Διαδικτύου της Τράπεζας και τέσσερα εκπαιδευτικά προγράμματα (Στεγαστικά δάνεια, Πρόληψη του ξεπλύματος χρήματος και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, Ειδικά θέματα κεφαλαιαγοράς και Τρόποι προώθησης προϊόντων καταναλωτικής πίστης) με τη χρήση ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning) για την εκπαίδευση εξ' αποστάσεως. Η χρήση της ηλεκτρονικής μάθησης διαφοροποιείται από το ηλεκτρονικό βιβλίο καθώς βασίζεται στην αλληλεπίδραση των εκπαιδευόμενων με το εκπαιδευτικό υλικό (το οποίο έχει δομηθεί κατάλληλα ώστε να δίνει όλες τις απαραίτητες γνώσεις για το θέμα εκπαίδευσης και έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε πρακτικά παραδείγματα, λυμένες ασκήσεις και μελέτες περιπτώσεων) και στην ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευόμενων σε μια εικονική τάξη στην οποία συνεισφέρουν τόσο ο



εκπαιδευτής του ηλεκτρονικού σεμιναρίου όσο και οι εκπαιδευόμενοι. (Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο/Intranet- E-book και E-learning)

Η ισχυρή παρουσία και οι δραστηριότητες του Ομίλου της E.T.E στη νοτιοανατολική Ευρώπη και στην ανατολική Μεσόγειο καθιστούν όλο και πιο απαραίτητη την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία των εργαζόμενων στον Όμιλο προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Η Τράπεζα έχει προχωρήσει στην υιοθέτηση πολιτικής ξένων γλωσσών που έχει ως στόχο τη θεσμοθέτηση ενός πλαισίου αρχών και κανόνων που θα διέπουν τη διαδικασία εκμάθησης, εξειδίκευσης ή βελτίωσης του επιπέδου γνώσης των Αγγλικών (ως κοινής επιχειρηματικής γλώσσας) ή των γλωσσών των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται ή έχει στρατηγικό συμφέρον ο Όμιλος ούτως ώστε το προσωπικό να αποκτήσει τα απαραίτητα εφόδια για να συμβάλλει στην περαιτέρω ομογενοποίηση και ανάπτυξη του Ομίλου. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Πολιτική για την Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών)

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα ξένων γλωσσών απευθύνονται σε:

- Εργαζόμενους που χρησιμοποιούν ή πρόκειται να χρησιμοποιήσουν στο άμεσο μέλλον την ξένη γλώσσα στην εργασία τους και η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα της εργασίας τους εξαρτάται και από το επίπεδο γνώσης της ξένης γλώσσας.
- Εργαζόμενους που έχουν αναλάβει ή πρόκειται να αναλάβουν καθήκοντα σε χώρα όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλος, διαφορετική από τη χώρα μόνιμης διαμονής τους. Σε αυτή την περίπτωση δικαιούνται οι ίδιοι και τα μέλη της οικογένειάς τους μαθήματα Αγγλικών ή μαθήματα γλώσσας της χώρας στην οποία μετακινούνται. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Πολιτική για την Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών)

Οι προσφερόμενες μέθοδοι διδασκαλίας των ξένων γλωσσών είναι οι ακόλουθες με σειρά προτεραιότητας:

#### 1. Ομοιογενή τμήματα ξένων γλωσσών

Η Τράπεζα παρέχει τη δυνατότητα παρακολούθησης μαθημάτων ξένων γλωσσών σε ομοιογενή τμήματα με συνεργαζόμενους εκπαιδευτικούς φορείς. Τα τμήματα αυτά συγκροτούνται αποκλειστικά από εργαζόμενους της E.T.E και δομούνται σε επίπεδα μετά από κατατακτήρια τεστ και με βάση τις ανάγκες τους (ορολογία, απόκτηση τίτλου, ευχέρεια συνεννόησης, αλληλογραφία κ.ά). Οι εκπαιδευτικές ώρες θα ορίζονται από την Τράπεζα σε συνεργασία με το φορέα, ανάλογα με τις ανάγκες του τμήματος και θα γνωστοποιούνται στους συμμετέχοντες. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Πολιτική για την Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών)

## 2. Φοίτηση σε φροντιστήρια

Η Τράπεζα παρέχει τη δυνατότητα φοίτησης σε φροντιστήρια με τα οποία έχει συνάψει συμφωνίες όταν δεν είναι εφικτή η ένταξη των εργαζομένων σε ομοιογενή τμήματα. Σε περίπτωση αδυναμίας φοίτησης σε συνεργαζόμενο φροντιστήριο, γίνεται επιλογή φροντιστηρίου από τον εργαζόμενο. Το φροντιστήριο επιλογής του εργαζομένου σκόπιμο είναι να διαθέτει τμήματα ενηλίκων και όσον αφορά τα Αγγλικά να παρέχει τη δυνατότητα εκμάθησης επιχειρηματικής ορολογίας. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Πολιτική για την Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών)

## 3. Ιδιαίτερα μαθήματα

Η Τράπεζα παρέχει τη δυνατότητα παρακολούθησης ιδιαίτερων μαθημάτων ξένων γλωσσών μέσω συνεργαζόμενων εκπαιδευτικών φορέων σε εργαζόμενους με συγκεκριμένες/εξειδικευμένες ανάγκες εκμάθησης ξένης γλώσσας οι οποίες είτε αφορούν τον χρόνο στον οποίο καλούνται να έχουν αποκτήσει το επιθυμητό επίπεδο γνώσης είτε συγκεκριμένη ορολογία που κρίνεται απαραίτητη ως εργαλείο της εργασίας. Οι εκπαιδευτικές ώρες θα ορίζονται από την Τράπεζα σε συνεργασία με το φορέα, ανάλογα με τις ανάγκες των συμμετεχόντων. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Πολιτική για την Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών)

## 4. Συστήματα αυτοεκπαίδευσης

Η δυνατότητα αυτή παρέχεται σε περιπτώσεις στις οποίες αποτελεί επιλογή του εργαζομένου (e-learning) ή στην περιοχή του εργαζομένου δεν υπάρχει εναλλακτική επιλογή για άλλη μέθοδο διδασκαλίας (πακέτο αυτοεκπαίδευσης). (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Πολιτική για την Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών)

## § Ανάπτυξη

Η επιτυχής πορεία και πραγματοποίηση των επιμέρους στόχων του Ομίλου της Ε.Τ.Ε είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ικανότητα των ανθρώπων του να λειτουργούν όσο το δυνατόν πληρέστερα εξοπλισμένοι από πλευράς γνώσεων και ικανοτήτων μέσα σε ένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό και μεταβλητό περιβάλλον που απαιτεί ικανότητες προσαρμογής και διαχείρισης αλλαγών. Με δεδομένες αυτές τις συνθήκες, η Ε.Τ.Ε ενισχύει τις προσπάθειες των εργαζομένων για επαγγελματική επιμόρφωση σε όλα τα επίπεδα. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Πολιτική Υποστήριξης Προγραμμάτων Σπουδών για τον Όμιλο της Ε.Τ.Ε) Η ενίσχυση του Ομίλου της Ε.Τ.Ε αφορά την περιοχή συνολικής ή μερικής οικονομικής βοήθειας για προγράμματα σπουδών στις εξής μορφές:

1. μεταπτυχιακές σπουδές πλήρους και μερικής φοίτησης και
2. προγράμματα επαγγελματικής πιστοποίησης. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Πολιτική Υποστήριξης Προγραμμάτων Σπουδών για τον Όμιλο της Ε.Τ.Ε)

Με βάση τις ανάγκες του Ομίλου της Ε.Τ.Ε, οι περιοχές ενδιαφέροντος των προγραμμάτων σπουδών εστιάζονται ενδεικτικά στα εξής:

- Χρηματοοικονομικά
- Πληροφοριακά συστήματα
- Λειτουργική αποδοτικότητα
- Διαχείριση ενεργητικού
- Διεθνείς κεφαλαιαγορές
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- Έλεγχος-ελεγκτικές διαδικασίες και πρότυπα
- Μάρκετινγκ
- Λογιστική/Χρηματοοικονομικός έλεγχος
- Κανονιστική συμμόρφωση (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Πολιτική Υποστήριξης Προγραμμάτων Σπουδών για τον Όμιλο της Ε.Τ.Ε)

#### 1. Μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών

Κάθε έτος, ενισχύονται οικονομικά κατά το μέγιστο συνολικά 28 μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών ως εξής:

- 15 προγράμματα πλήρους φοίτησης στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό,
- 15 προγράμματα μερικής ή από απόσταση φοίτησης,
- 3 προγράμματα πλήρους φοίτησης σε διακεκριμένο πανεπιστήμιο του εξωτερικού σε αναφορά με το πρόγραμμα σπουδών που επιλέγεται. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Πολιτική Υποστήριξης Προγραμμάτων Σπουδών για τον Όμιλο της Ε.Τ.Ε)

Για τις σπουδές πλήρους φοίτησης παρέχεται κάλυψη του 60% των διδάκτρων και μέχρι το ποσό των €12.000 για το συνολικό πρόγραμμα και άδεια με αποδοχές για το απαιτούμενο χρονικό διάστημα σπουδών με μέγιστο όριο τους 18 μήνες. Για τις σπουδές μερικής και από απόσταση φοίτησης παρέχεται κάλυψη του 80% των διδάκτρων και μέχρι το ποσό των €12.000 για το συνολικό πρόγραμμα και άδεια 17 ημερών με αποδοχές το έτος-πλέον της κανονικής άδειας-για το απαιτούμενο χρονικό διάστημα σπουδών με μέγιστο όριο τους 24 μήνες για σπουδές μερικής φοίτησης και τους 48 μήνες για σπουδές από απόσταση. Για τις σπουδές πλήρους φοίτησης σε

διακεκριμένο πανεπιστήμιο του εξωτερικού παρέχεται κάλυψη του 100% των εξόδων που αφορούν διδάκτρα, ενοίκιο και ένα αεροπορικό εισιτήριο με επιστροφή ανά ακαδημαϊκό έτος και άδεια με αποδοχές για το απαιτούμενο χρονικό διάστημα σπουδών με μέγιστο όριο τους 24 μήνες. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Πολιτική Υποστήριξης Προγραμμάτων Σπουδών για τον Όμιλο της Ε.Τ.Ε)

## 2. Προγράμματα επαγγελματικής πιστοποίησης

Τα προγράμματα επαγγελματικής πιστοποίησης πρέπει να καταλήγουν σε επίσημο πιστοποιητικό από αναγνωρισμένο επαγγελματικό φορέα. Τα προγράμματα αυτά αφορούν ενδεικτικά τους εξής τομείς: Λογιστικά (ACCA), Οικονομικά (CFA), Ανθρώπινο δυναμικό (CIPD), Εσωτερικός έλεγχος (CIA, CISA). (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Πολιτική Υποστήριξης Προγραμμάτων Σπουδών για τον Όμιλο της Ε.Τ.Ε)

Κάθε έτος, ο Όμιλος της Ε.Τ.Ε υποστηρίζει κατά μέγιστο συνολικά 20 προγράμματα επαγγελματικής πιστοποίησης. Παρέχεται κάλυψη του 80% του συνολικού κόστους του προγράμματος επαγγελματικής πιστοποίησης και καταβάλλεται το 100% των εξέταστων με τη προσκόμιση του πιστοποιητικού. Επίσης, παρέχεται έως 10 ημέρες άδεια με αποδοχές πλέον της κανονικής άδειας. Σε περίπτωση εξετάσεων στο εξωτερικό ή σε άλλη πόλη σε απόσταση μεγαλύτερη από 100 χλμ. από την μόνιμη κατοικία, παρέχεται επιπλέον άδεια και καλύπτονται τα έξοδα διαμονής. (Εγκύκλιος Υπηρεσιακή με θέμα Πολιτική Υποστήριξης Προγραμμάτων Σπουδών για τον Όμιλο της Ε.Τ.Ε)

Εκτός των μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών και των προγραμμάτων επαγγελματικής πιστοποίησης, το προσωπικό της Τράπεζας έχει τη δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων και συνεδρίων έγκριτων φορέων επαγγελματικής επιμόρφωσης εντός και εκτός Ελλάδας για την παρακολούθηση των εξελίξεων στον τραπεζικό τομέα. (Ιστοσελίδα Ε.Τ.Ε)

Το πρόγραμμα «Μέντορας-Τηλέμαχος» καλύπτει την ανάγκη καθοδήγησης των νεοεισερχόμενων στελεχών στην Τράπεζα μέσα από μια δυαδική σχέση στην οποία ώριμα και έμπειρα στελέχη (στο ρόλο του Μέντορα) συμβουλευούν, υποστηρίζουν και αναπτύσσουν νέα στελέχη (στο ρόλο του Τηλέμαχου) με στόχο την επαγγελματική ανάπτυξή τους και την ενίσχυση της συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων της Τράπεζας. Το 2007 συμμετείχαν 49 νέα στελέχη στο πρόγραμμα αυτό με τη συμμετοχή 11 στελεχών στο ρόλο του Μέντορα. (Εκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Ε.Τ.Ε, 2007,σελ. 45)

## Ελληνική Βιβλιογραφία:

Ασφαλιστήριο Συμβόλαιο Εργαζομένου - Πρόγραμμα Ομαδικής Ασφάλισης για το Προσωπικό της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Εγκύκλιος Διοικήσεως της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Σειρά Α, Αριθμός 25, Έτος 2008 με θέμα Πολιτική για την Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών

Εγκύκλιος Υπηρεσιακή από τη Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Σειρά Β, Αριθμός 16, Έτος 2008 με θέμα Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Α' Εξαμήνου

Εγκύκλιος Υπηρεσιακή από τη Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Σειρά Β, Αριθμός 164, Έτος 2008 με θέμα Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Β' Εξαμήνου

Εγκύκλιος Διοικήσεως της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Σειρά Α, Αριθμός 12, Έτος 2008 με θέμα Πολιτική Υποστήριξης Προγραμμάτων Σπουδών για τον Όμιλο της Ε.Τ.Ε

Εγκύκλιος Υπηρεσιακή από τη Διεύθυνση Προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Σειρά Β, Αριθμός 147, Έτος 2008 με θέμα Χρηματικά Βραβεία

Εγκύκλιος Υπηρεσιακή από τη Διεύθυνση Προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος με θέμα Οικονομική Ενίσχυση εν ενεργεία υπαλλήλων και συνταξιούχων της Τράπεζας που τα παιδιά τους εισάγονται σε ελληνικά Α.Ε.Ι-Τ.Ε.Ι Σειρά Β, Αριθμός 206, Έτος 2006

Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2007 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού - Αντικαπινοστική Εκστρατεία με Οφέλη για Όλους!

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βελτίωση Όρων Οικονομικών Παροχών

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βραβείο Κοινωνικής Ευθύνης για την Εθνική Τράπεζα από το Ε.Β.Ε.Α

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet)-Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος-Εκπτώσεις Ασφαλίσεων στους εν ενεργεία Υπαλλήλους

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού - Λογαριασμός Αποκατάστασης Τέκνων Προσωπικού

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος -Ενίσχυση των Πυρόπληκτων Περιοχών και των Πληγέντων Εργαζομένων μας

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού - E-book

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού - E-learning

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος – Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού - Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε

Εταιρική Παρουσίαση 2007 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Ετήσια Έκθεση 2007 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Κοινωνικός Απολογισμός 2001 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, Επιμέλεια Σύνταξης: Διεύθυνση Προσωπικού, Επιμέλεια Έκδοσης: Διεύθυνση Γραμματείας – Υποδιεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων (Τομέας Δημιουργικού -Υπηρεσία Εκδόσεων)

Κοινωνικός Απολογισμός 2006 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, Επιμέλεια Σύνταξης: Διεύθυνση Μάρκετινγκ, Επιμέλεια Έκδοσης: Διεύθυνση Μάρκετινγκ, Τμήμα Γραφικού Σχεδιασμού, Επιμέλεια Κειμένων: Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Οικονομικής Ανάλυσης

Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας 2007 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και του Ομίλου της

Σύντομο Ιστορικό 2006 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Ηλεκτρονικές Πηγές:

Ιστοσελίδα Ταμείου Υγείας Προσωπικού Εθνικής Τράπεζας ([www.typet.gr](http://www.typet.gr))

Ιστοσελίδα Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος ([www.nbg.gr](http://www.nbg.gr))

## Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναλύθηκε το θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με έμφαση στις πρακτικές που εφαρμόζονται για το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών. Οι συγκεκριμένες πρακτικές αφορούν τους τομείς της προστασίας της διαφορετικότητας και της παροχής ίσων ευκαιριών, της εξισορρόπησης της επαγγελματικής με την οικογενειακή ζωή μέσω παρεχόμενων πολιτικών εργασίας-οικογένειας, των οικειοθελών παροχών, της μέριμνας για την υγιεινή και ασφάλεια και των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν οι πρακτικές έναντι των εργαζομένων που εφαρμόζει η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

Είναι γεγονός πως η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην κοινωνία από τις πρώτες δεκαετίες της λειτουργίας της καθώς το μέγεθος, η δύναμή της και η θέση της της επέβαλλαν να συμμετέχει ενεργά σε κοινωνικά θέματα. Το κύριο βάρος της κοινωνικής ευθύνης της εντοπίζεται στην χορηγική δραστηριότητά της. Όσον αφορά την ευθύνη για τους εργαζομένους, παρατηρείται ότι δεν υπάρχει σχετική διατυπωμένη θέση στις αξίες και στα πεδία δράσης της Πολιτικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου αλλά αποτελεί ενότητα της Ετήσιας Έκθεσης Εταιρικής Ευθύνης. Στη συνέχεια αναλύονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη των πρακτικών Ε.Κ.Ε που εφαρμόζει η Εθνική Τράπεζα για τους εργαζομένους τους.

Οι δράσεις της Τράπεζας στον τομέα της ισότητας και ετερογένειας των εργαζομένων εστιάζουν κυρίως στις γυναίκες. Θετικό σημείο αποτελεί ότι δεν πραγματοποιούνται διακρίσεις στην πρόσληψη, στην ανταμοιβή, στην προαγωγή και στις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης μεταξύ των δύο φύλων. Επίσης, ο αριθμός των γυναικών που κατέχουν διευθυντικές θέσεις αυξάνεται τα τελευταία χρόνια αν και αρνητική εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι στα 167 χρόνια λειτουργίας της Τράπεζας πρώτη φορά το 2007 ανέλαβε γυναίκα Γενική Διεύθυνση.

Η Τράπεζα εφαρμόζει αρκετές πολιτικές Εργασίας-Οικογένειας. Από τις επιλογές ευέλικτης εργασίας παρέχει μόνο μειωμένο ωράριο και ειδικές άδειες για τους εργαζόμενους γονείς καθώς το αυστηρό ωράριο λειτουργίας της Τράπεζας δεν επιτρέπει περαιτέρω διευκολύνσεις στο ωράριο των εργαζομένων. Η Τράπεζα παρέχει

ποικίλες παροχές για τη φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων αλλά δεν παρέχει αντίστοιχες παροχές για τη φροντίδα ηλικιωμένων μελών της οικογένειας.

Τα παρεχόμενα πρόσθετα οφέλη στους εργαζομένους για τα οποία άλλωστε φημίζεται η Εθνική Τράπεζα είναι το «δυνατό χαρτί» της. Παρέχει πολυάριθμα και διάφορα πρόσθετα οφέλη που καλύπτουν τις ποικίλες ανάγκες και απαιτήσεις του προσωπικού της σε επίπεδο ατομικό, οικογενειακό και οικονομικό.

Στον τομέα της υγιεινής και ασφάλειας, η Εθνική Τράπεζα δραστηριοποιείται άμεσα στα θέματα του καπνίσματος και της βίας στο χώρο εργασίας και έμμεσα στις ειδικές περιπτώσεις εργαζομένων. Τα θέματα του AIDS, του αλκοόλ, των ναρκωτικών, της ενδοοικογενειακής βίας αντιμετωπίζονται σαν ταμπού ενώ για τα θέματα του εργασιακού στρες και των σωρευτικών τραυματικών διαταραχών δεν υπάρχει καμία μέριμνα. Προφανώς, η Τράπεζα έχει αρκετά κενά να καλύψει στον τομέα της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων.

Η Τράπεζα προσδίδει ιδιαίτερη προσοχή στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Παρέχονται πολλά και διαφορετικά προγράμματα επιμόρφωσης μέσω παραδοσιακών και σύγχρονων μεθόδων που επιφέρουν βελτίωση των εργαζομένων σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο.

Όσον αφορά τη μελλοντική έρευνα, θα μπορούσαν να μελετηθούν θεωρητικά οι πρακτικές που εφαρμόζουν για το ανθρώπινο δυναμικό άλλες τράπεζες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και να συγκριθούν εντοπίζοντας τις ομοιότητες, τις διαφορές και τις ελλείψεις. Επιπροσθέτως, αντικείμενο μελλοντικής έρευνας θα μπορούσε να αποτελέσει η εμπειρική έρευνα για την εφαρμογή πρακτικών Ε.Κ.Ε για το προσωπικό σε διάφορους κλάδους εξετάζοντας ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα.



## Ελληνική Βιβλιογραφία:

Ασφαλιστήριο Συμβόλαιο Εργαζομένου - Πρόγραμμα Ομαδικής Ασφάλισης για το Προσωπικό της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Εγκύκλιος Διοικήσεως της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Σειρά Α, Αριθμός 25, Έτος 2008 με θέμα Πολιτική για την Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών

Εγκύκλιος Υπηρεσιακή από τη Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Σειρά Β, Αριθμός 16, Έτος 2008 με θέμα Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Α' Εξαμήνου

Εγκύκλιος Υπηρεσιακή από τη Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Σειρά Β, Αριθμός 164, Έτος 2008 με θέμα Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Β' Εξαμήνου

Εγκύκλιος Διοικήσεως της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Σειρά Α, Αριθμός 12, Έτος 2008 με θέμα Πολιτική Υποστήριξης Προγραμμάτων Σπουδών για τον Όμιλο της Ε.Τ.Ε

Εγκύκλιος Υπηρεσιακή Σειρά Β, Αριθμός 147, Έτος 2008 από τη Διεύθυνση Προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος με θέμα Χρηματικά Βραβεία

Εγκύκλιος Υπηρεσιακή από τη Διεύθυνση Προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος με θέμα Οικονομική Ενίσχυση εν ενεργεία υπαλλήλων και συνταξιούχων της Τράπεζας που τα παιδιά τους εισάγονται σε ελληνικά Α.Ε.Ι-Τ.Ε.Ι Σειρά Β, Αριθμός 206, Έτος 2006

Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2007 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού - Αντικαπινοστική Εκστρατεία με Οφέλη για Όλους!

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βελτίωση Όρων Οικονομικών Παροχών

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βραβείο Κοινωνικής Ευθύνης για την Εθνική Τράπεζα από το Ε.Β.Ε.Α

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet)-Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος-Εκπτώσεις Ασφαλίσεων στους εν ενεργεία Υπαλλήλους

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού - Λογαριασμός Αποκατάστασης Τέκνων Προσωπικού

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος -Ενίσχυση των Πυρόπληκτων Περιοχών και των Πληγέντων Εργαζομένων μας

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού - E-book

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος - Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού - E-learning

Ενδοεπιχειρησιακό Δίκτυο (Intranet) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος – Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού - Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Ε.Τ.Ε

Εταιρική Παρουσίαση 2007 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Ετήσια Έκθεση 2007 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Θανόπουλος Γιάννης, 2009, Επιχειρηματική Ηθική, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος και Κατσιούλας Ευάγγελος, 1981, Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Άλφα, Αθήνα

Κοινωνικός Απολογισμός 2001 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, Επιμέλεια Σύσταξης: Διεύθυνση Προσωπικού, Επιμέλεια Έκδοσης: Διεύθυνση Γραμματείας – Υποδιεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων (Τομέας Δημιουργικού -Υπηρεσία Εκδόσεων)

Κοινωνικός Απολογισμός 2006 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, Επιμέλεια Σύσταξης: Διεύθυνση Μάρκετινγκ, Επιμέλεια Έκδοσης: Διεύθυνση Μάρκετινγκ, Τμήμα Γραφικού Σχεδιασμού, Επιμέλεια Κειμένων: Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Οικονομικής Ανάλυσης

Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας 2007 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και του Ομίλου της

Σταυρακοπούλου Ι. και Χρυσοβιτισιώτη Ι., 2006, Αγγλοελληνικό και Ελληνοαγγλικό Λεξικό Εμπορικών- Τραπεζικών και Χρηματο-οικονομικών Όρων, 6<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Σύντομο Ιστορικό 2006 της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:

Balkin David B., Cardy Robert L. and Gómez-Mejía Luis R., 2001, Managing Human Resources, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River

Davis Keith, Frederick William C. and Post James E., 1992, Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, McGraw-Hill International Editions, Singapore

Gerhart Barry, Hollenbeck John R., Mondy Raymond A, and Wright Patrick M., 2008, Human Resource Management-Gaining a Competitive Advantage, 6<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill International Edition, New York

Hunger J. David and Wheelen Thomas L., 2008, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 11<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Lawrence Anne T., Post James E. and Weber James, 2005, Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy, 11<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill International Editions, Singapore

Matten Dirk and Moon Jeremy, 2007, Corporate Ethics and Corporate Governance, Springer, Berlin

Mondy Wayne R., Noe Robert M., and Premeaux Shane R., 1999, Human Resource Management, Prentice-Hall, Upper Saddle River

Stone Raymond J., 2002, Human Resource Management, Wiley, Australia

Various Authors (including Birch David, Carroll Archie, Crane Andrew and Matten Dirk, De Bruijn Theo, Freeman Edward R. and Parmar Bidhan, Grosser Kate, Kapelus Paul, Kotler Philip, Leipziger Deborah, Lovins Hunter L., Lydenberg Steve, Noterdaeme Jan and Rubbens Catherine, Peattie Ken, Vergara Hugo, Welford Richard, Wilson Emma), 2007, The A to Z of corporate social responsibility, John Wiley & Sons Ltd., England

Weiss Joseph W., 2003, Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach, 3<sup>rd</sup> edition, Thomson-South Western, Canada

#### Ξενόγλωσση Αρθρογραφία:

Allen Richard S., Dawson Gail, Wheatley Kathleen and White Charles S., 2008, Perceived diversity and organizational performance, Employee Relations, vol. 20, no.1, pp. 20-33

Anonymous, 2000, The diminishing need for a physical presence-moving work to the worker, The Antidote from C|S|B|S|, 2000, issue 26, pp. 26-30

Berridge John R. and Cooper Cary L., 1994, The Employee Assistance Programme-Its Role in Organizational Coping and Excellence, Personnel Review, vol. 23, no. 7, pp. 4-20

Bradley Lisa, Brown Kerry, and McDonald Paula, 2005, Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy, Women in Management Review, vol. 20, no. 1, pp. 37-55

Bradley Lisa, Guthrie Diane, McDonald Paula, and Shakespeare-Finch Jane, 2005, Investigating work-family policy aims and employee experiences, Employee Relations, vol. 27, no. 5, pp. 478-494

Cadbury Adrian, 2006, Corporate social responsibility, Twenty-First Century Society Journal of the Academy of Social Sciences, vol. 1, no. 1, pp. 5-21

Carrasco Inmaculada, 2007, Corporate Social Responsibility, Values, and Cooperation, International Advances in Economic research, vol. 13, no. 4, pp. 454-460

- Carroll Archie B., 1999, Corporate social responsibility Evolution of a Definitional Construct, Business and Society, vol. 38, no. 3, pp. 268-295
- Chitty Vivien, 1992, AIDS and the Workplace-What the Employer Can Do, Employee Counselling Today, vol. 4, no. 2, pp. 8-11
- Clark Ann D., 2007, The New Reality: Using Benefits to Attract and Retain Talent, Employee Relations Today, pp. 47-53
- Cohen Jeffrey R., Holder-Webb Lori, Nath Leda and Wood David, 2008, The Supply of Corporate Social Responsibility Disclosures Among U.S. Firms, Journal of Business Ethics
- Cooper Cecily D. and Kurland Nancy B., 2002, Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations, Journal of Organizational Behavior, vol. 23, pp. 511-532
- Corten Filip, Van de Velde Eveline and Vermeir Wim, 2005, Corporate social responsibility and financial performance, Corporate Governance, vol. 5, no. 3, pp. 129-138
- Dahlsrud Alexander, 2008, How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 15, no. 1, pp. 1-13
- D'Netto Brian and Sohal Amrik S., 1999, Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment, International Journal of Manpower, vol. 20, no. 8, pp. 530-547
- Donovan Steven B. and Kleiner Brian H., 1994, Effective Stress Management, Managerial Auditing Journal, vol. 9, no. 6, pp. 31-34
- Fernandez Jeffrey E., 1995, Ergonomics in the workplace, Facilities, vol. 13, no. 4, pp. 20-27
- Firmansyah Suzana and Kleiner Brian H., 1999, New Developments Concerning Discrimination against Workers with HIV or AIDS, Equal Opportunities International, vol. 18, no. 2-3-4, pp. 56-59
- Foot Teresa, 1991, Stress Management, Work Study, vol. 40, no. 3, pp. 9-11
- Galbreath Jeremy, 2006, Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations, Corporate Governance, vol. 6, no. 2, pp. 175-187
- Gardner Susan and Johnson Pamela R., 2000, Domestic violence invades the workplace: strategies for the global business community, Women in Management Review, vol. 15, no. 4, pp. 197-206
- Gardner Susan and Johnson Pamela R., 1999, Domestic violence and the workplace: developing a company response, Journal of Management Development, vol. 18, no. 7, pp. 590-597
- Garriga Elisabet and Melé Domènec, 2004, Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics, vol. 53, pp.51-71
- Godfrey Paul C and Hatch Nile W, 2007, Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21<sup>st</sup> Century, Journal of Business Ethics, vol. 70, pp. 87-98

- Haar Jarrod M., 2007, Exploring the benefits and use of flextime: similarities and differences, Qualitative Research in Accounting & Management, vol. 4, no. 1, pp. 69-82
- Harpaz Itzhak, 2002, Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society, Work Study, vol. 51, no. 2, pp. 74-80
- Harvey Michael and Wiese Daniel, 1998, The Dual-Career Couple: Female Expatriates and Male Trailing Spouses, Thunderbird International Business Review, vol. 40, no. 4, pp. 359-388
- Heslin Peter A. and Ochoa Jenna D., 2008, Understanding and developing strategic corporate social responsibility, Organizational Dynamics, vol. 37, no.2, pp. 125-144
- Hollmann Robert W., 1982, Employee Assistance Programmes in the United States, Employee Relations, no.4, no. 3, pp.6-10
- Idowu Samuel O. and Ioanna Pappasolomou, 2007, Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies, Corporate Governance, vol. 7, no. 2, pp. 136-147
- Jamali Dima, 2008, A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice, Journal of Business Ethics, vol. 82, no. 1, pp. 213-231
- Jani Zlatko, Golob Urša and Lah Marko, 2008, Value orientations and consumer expectations of Corporate Social Responsibility, Journal of Marketing Communications, vol. 14, no. 2, pp. 83-96
- Jones Tonya H. and Kleiner Brian H., 1990, Smoking and the Work Environment, Employee Relations, vol. 12, no. 6, pp. 29-31
- Johnson Lynn J. and Knotts Rose, 1993, AIDS in the Workplace: The Pandemic Firms Want to Ignore, Business Horizons, vol. 36, no. 1, pp. 5-9
- Kleiner Brian H. and Marsh Bob, 2004, An Overview of Trends in Employee Benefits Programmes, Management Research News, vol. 27, no. 4/5
- Kleiner Brian H. and Sandell Rudi, 2001, New Developments Concerning the Occupational Safety and Health Act: Preventing and Managing Cumulative Trauma Disorders, Managerial Law, vol. 43, no. 1/2, pp. 103-111
- Kleiner Brian H. and Rojas Victor M., 2001, The Art and Science of Effective Stress Management, Management Research News, vol. 24, no. 3/4, pp. 86-89
- Kleiner Brian H. and Whitmore Lisa, 1999, Violence in the Workplace, Management Research News, vol. 22, no. 8, pp. 12-17
- Kleiner Brian H. and Stewart Monica René, 1997, How to curb workplace violence, Facilities, vol. 15, no. 1/2, pp. 5-11
- Lantos Geoffrey P., 2001, The boundaries of strategic corporate social responsibility, Journal of Consumer Marketing, vol. 18, no. 7, pp. 595-630

- Lee Min-Dong, 2008, A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, International Journal of Management Reviews, vol. 10, issue 1, pp. 53-73
- Loup Simon, 1994, Drugs and Alcohol in the Workplace, Employee Counselling Today, vol. 6, no. 5, pp. 19-23
- Marmot Alexi, 1990, Control of smoking in the workplace: the facilities management implications, Facilities, vol. 8, no. 4, pp. 8-11
- May Seitanadi Maria and Ryan Annmarie, 2007, A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 12, pp. 247-266
- Moon Jeremy, 2007, The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development, Sustainable Development, vol. 15, pp. 296-306
- Munchus III George, 1987, An Analysis of Needs and a System of Development for an Employee Assistance Programme, Journal of Managerial Psychology, vol. 2, no. 3, pp. 3-5
- O' Mara Julie and Whiteside Kathleen, 1993, Diversity in Our Changing World, Performance and Instruction, February, pp. 2-4
- Overview, 2005, Becoming a better citizen: The value of corporate social responsibility, Strategic Direction, vol. 21, no. 7, pp. 24-28
- Palma-Rivas Nilda and Wentling Rose Mary, 1998, Current Status and Future Trends of Diversity Initiatives in the Workplace: Diversity Experts' Perspective, Human Resource Development Quarterly, vol. 11, no. 1, pp. 35-59
- Palma-Rivas Nilda and Wentling Rose Mary, 2000, Current Status of Diversity Initiatives in Selected Multinational Corporations, Human Resource Development Quarterly, vol. 9, no. 3, pp. 235-253
- Paul Catherine J.M. and Siegel Donald S., 2006, Corporate social responsibility and economic performance, J Prod Anal, vol. 10, pp.207-211
- Robins Fred, 2008, Why corporate social responsibility should be popularised but not imposed, Corporate Governance, vol. 8, no. 3, pp. 330-341
- Roper Kathy O. and Yeh Daniel C., 2007, Ergonomic solutions for an aging workforce, Journal of Facilities Management, vol. 5, no. 3, pp. 172-178
- Scholtens Bert, 2008, A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance, Ecological Economics, pp.1-10
- Secret Mary,2000, Identifying the Family, Job, and Workplace Characteristics of Employees Who use Work-Family Benefits, Family Relations, vol. 49, no. 2, pp. 217-225
- Sharma A.K. and Talwar Balvir, 2005, Insights from practise Corporate social responsibility: modern vis-à-vis Vedic approach, Measuring Business Excellence, vol. 9, no. 1, pp. 35-45

Silverstein Michael, 2008, Meeting the Challenges of an Aging Workforce, American Journal of Industrial Medicine, vol. 51, pp. 269-280

Smith Theresa, 2002, Diversity and Disability: Exploring the Experiences of Vision Impaired People in the Workplace, Equal Opportunities International, vol. 21, no. 8, pp. 59-72

Tipper Jeremy, 2004, How to increase diversity through your recruitment practices, Industrial and Commercial Training, vol. 36, no. 4, pp. 158-161

Tong David, 1986, Smoking-rights and needs, Facilities, vol. 4, no. 3, pp. 3-4

Udayasankar Krisha, 2007, Corporate Social Responsibility and Firm Size, Journal of Business Ethics,

Van Dijken Francisca, 2007, Corporate social responsibility: market regulation and the evidence, Managerial Law, vol. 49, no. 4, pp. 141-184

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ