



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ: ΕΡΕΥΝΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΩΝ
ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΣΑΚΑΛΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	I
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	IV
ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	V
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	X
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 Ο ρόλος του ηγέτη στην εποχή της επιχειρηματικής ηθικής.....	1
1.2 Ο Στόχος της Εργασίας.....	4
1.3 Μεθοδολογία.....	5
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	6
2. Ο ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ	
2.1 Εισαγωγή.....	7
2.2 Ορισμός της Ηγεσίας.....	7
2.3 Θεωρίες και μοντέλα Ηγεσίας.....	8
2.3.1 Ο Χαρισματικός Ηγέτης.....	8
2.3.2 Η Θεωρία X και Ψ.....	10
2.3.3 Τα Στυλ Ηγεσίας του Likert.....	11
2.3.4 Το Διοικητικό Πλέγμα.....	13
2.3.5 Το Υπόδειγμα του Fielder.....	16
2.3.6 Η Θεωρία του Κύκλου ζωής.....	17
2.3.7 Η Θεωρία των Προσδοκιών.....	18
2.3.8 Η Θεωρία των Στόχων.....	18
2.3.9 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	19
2.3.10 Η Αυθεντική Ηγεσία.....	20
2.3.11 Ο Παγκόσμιος Ηγέτης.....	21
2.4 Ο Σύγχρονος Ηγέτης.....	23
2.5 Οι εταιρίες δημιουργούν ηγέτες.....	25
2.6 Ο Ηγέτης ως πρότυπο.....	26
2.7 Η σχέση Ηγέτη και ομάδας.....	27

2.8 Οι αδυναμίες ενός σύγχρονου Ηγέτη.....	28
2.9 Παραδείγματα σύγχρονων ηγετών	30
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	33
3. Η ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ	
3.1 Εισαγωγή	37
3.2 Εταιρική διακυβέρνηση και εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	37
3.3 Η Ιστορική διαδρομή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	38
3.3.1 Η αρχή της αγαθοεργίας και της διαχείρισης.....	40
3.3.2 Σημαντικά γεγονότα στη διαμόρφωση της ΕΚΕ.....	40
3.4 Η Σημερινή αντίληψη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	43
3.5 Ο Ρόλος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στη λειτουργία της εταιρίας.....	46
3.6 Τα πεδία δράσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	47
3.7 Εφαρμογές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μέσα από παραδείγματα.....	50
3.7.1 Η περίπτωση της Glaxo Hellas.....	50
3.7.2 Η περίπτωση ΤΙΤΑΝ.....	52
3.7.3 Η περίπτωση της Tyneside Cyrenians.....	54
3.7.4 Η περίπτωση της Nestle.....	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	56
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
4.1 Εισαγωγή.....	58
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	58
4.3 Το ερωτηματολόγιο.....	59
4.4 Στατιστικές μέθοδοι και η επιλογή του δείγματος.....	60
4.5 Στατιστική ανάλυση δεδομένων έρευνας.....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65

5.ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Περιγραφή Δείγματος.....	66
5.2 Απόψεις των ερωτηθέντων που αφορούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε υποθέσεις-συμπεράσματα βιβλιογραφικής έρευνας (ερωτήσεις 1 έως 13).....	70
5.3 Απόψεις των ερωτηθέντων που αφορούν τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη σε υποθέσεις-συμπεράσματα βιβλιογραφικής έρευνας (ερωτήσεις 14 έως 18).....	84
5.4 Απόψεις των ερωτηθέντων που αφορούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε υποθέσεις-συμπεράσματα βιβλιογραφικής έρευνας (ερωτήσεις 19 έως 31).....	89
5.5 Η Ανάλυση χ^2	103
5.6 Η Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.....	107
5.7 Η Παραγοντική ανάλυση.....	108
5.8 Οι Έλεγχοι υποθέσεων.....	116
6.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	120
6.1 Συμπεράσματα έρευνας για τα χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.....	120
6.2 Συμπεράσματα έρευνας για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	121
6.3 Συμπεράσματα έρευνας για τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη.....	123
6.4 Συμπεράσματα έρευνας για τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων.....	124
6.5 Συμπεράσματα έρευνας για τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα.....	127
6.6 Συμπεράσματα έρευνας από την παραγοντική ανάλυση.....	128
6.7 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	129
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	132
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄ Συνολική Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία.....	134

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Ιωάννη Θανόπουλο για ανεκτίμητες συμβουλές του και την πολύτιμη καθοδήγηση που μου παρείχε από την πρώτη κιόλας στιγμή της συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών μου τόσο του προπτυχιακού προγράμματος σπουδών Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης όσο και του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA TQM για τις γνώσεις και την εμπειρία που μου προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου την οικογένεια μου για την απεριόριστη στήριξη που μου παρείχε όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου.

Πίνακες

Πίνακας 1 : Η κατανομή φύλου του δείγματος

Πίνακας 2 : Ηλικία δείγματος

Πίνακας 3 : Επίπεδο σπουδών

Πίνακας 4 : Κατανομή εργασίας

Πίνακας 5 : Περιγραφικά μέτρα χρόνου εργασίας

Πίνακας 6 : Εργασία κατά το παρελθόν

Πίνακας 7 : Άποψη «Χαρισματικός»

Πίνακας 8: Άποψη «Αυταρχικός»

Πίνακας 9 : Άποψη «Δημοκρατικός»

Πίνακας 10 : Άποψη «Συμμετοχικός»

Πίνακας 11 : Άποψη «Να συμβουλευεί»

Πίνακας 12 : Άποψη «Να καθοδηγεί»

Πίνακας 13 : Άποψη «Να καθορίζει τους στόχους που σχετίζονται με την παραγωγή»

Πίνακας 14 : Άποψη «Να έχει ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα»

Πίνακας 15 : Άποψη «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος»

Πίνακας 16 : Άποψη «Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής»

Πίνακας 17 : Άποψη «Να ακολουθεί διαδικασίες»

Πίνακας 18 : Άποψη «Να ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντα των υφισταμένων του».

Πίνακας 19 : Άποψη «Να αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων»

Πίνακας 20 : Άποψη «Σταθερότητα»

Πίνακας 21 : Άποψη «Γενναιότητα»

Πίνακας 22 : Άποψη «Ενθουσιασμός»

Πίνακας 23 : Άποψη «Αυτοπειθαρχία»

Πίνακας 24 : Άποψη «Αξιοπιστία»

- Πίνακας 25 :** Άποψη «Παροχή εθελοντικής βοήθειας και υποστήριξης σε ενδεή άτομα και σε κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται σε δύσκολη θέση»
- Πίνακας 26 :** Άποψη «Ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση και όχι μόνο στους μετόχους της»
- Πίνακας 27 :** Άποψη «Δαπάνη οικονομικών πόρων σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική συνοχή»
- Πίνακας 28 :** Άποψη «Δαπάνη οικονομικών πόρων σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος»
- Πίνακας 29 :** Άποψη «Μεγιστοποίηση του κέρδους»
- Πίνακας 30 :** Άποψη «Στόχος η αποδοτικότητα και ανάπτυξη, η οποία είναι συνυφασμένη με την οικονομική ευημερία του συνόλου»
- Πίνακας 31 :** Άποψη «Η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας απολαμβάνει μεγαλύτερης υποστήριξης από καταναλωτές και επενδυτές».
- Πίνακας 32 :** Άποψη «Η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας ελκύει καλύτερους υπαλλήλους»
- Πίνακας 33 :** Άποψη «Αρνητική συμπεριφορά έναντι εταιριών οι οποίες δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνα»
- Πίνακας 34 :** Άποψη «Η κοινωνική ευθύνη σημαίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού»
- Πίνακας 35:** Άποψη «Η κοινωνική ευθύνη σημαίνει συμμόρφωση προς τη νομοθεσία»
- Πίνακας 36 :** Άποψη «Υπάρχουν ακόμα πολλά κενά στον χώρο της περιβαλλοντολογικής ευθύνης των επιχειρήσεων»
- Πίνακας 37 :** Άποψη «Το περιβάλλον αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα για τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να δείξουν υπευθυνότητα»
- Πίνακας 38 :** Πίνακας συνάφειας μεταξύ της άποψης «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος» και του φύλου
- Πίνακας 39 :** Πίνακας συνάφειας μεταξύ της άποψης «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος» και του επιπέδου γνώσεων.
- Πίνακας 40 :** Πίνακας συνάφειας μεταξύ της άποψης «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος» και της ηλικίας
- Πίνακας 41 :** Αποτελέσματα ελέγχου χ^2 για την άποψη «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος»

Πίνακας 42 : Πίνακας συνάφειας μεταξύ της άποψης «Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής» και του φύλου

Πίνακας 43 : Πίνακας συνάφειας μεταξύ της άποψης «Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής» και του επιπέδου γνώσεων

Πίνακας 44 : Πίνακας συνάφειας μεταξύ της άποψης «Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής» και της ηλικίας

Πίνακας 45 : Αποτελέσματα ελέγχου χ^2 για την άποψη «Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής»

Πίνακας 46 : Αξιοπιστία των κλιμάκων

Πίνακας 47 : Αποτελέσματα ελέγχου Bartlett και ΚΜΟ

Πίνακας 48 : Το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγούν οι 3 παράγοντες

Πίνακας 49 : Η συνεισφορά των απόψεων στους 3 παράγοντες

Πίνακας 50 : Αποτελέσματα ελέγχου Bartlett και ΚΜΟ

Πίνακας 51 : Το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγεί ο ένας παράγοντας

Πίνακας 52 : Η συνεισφορά των απόψεων στον παράγοντα

Πίνακας 53 : Αποτελέσματα ελέγχου Bartlett και ΚΜΟ

Πίνακας 54 : Το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγεί ο 3 παράγοντας

Πίνακας 55 : Η συνεισφορά των απόψεων στους 4 παράγοντες

Πίνακας 56 : Έλεγχος κανονικότητας για τους παράγοντες

Πίνακας 57 : Αποτελέσματα ελέγχου για την επίδραση του φύλου

Πίνακας 58 : Αποτελέσματα ελέγχου για την επίδραση του επιπέδου σπουδών

Πίνακας 59 : Αποτελέσματα ελέγχου για την επίδραση της ηλικίας

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Από το περιβάλλον στα εγχειρίδια λειτουργίας μιας επιχείρησης

Διάγραμμα 2: Το Διοικητικό Πλέγμα

Διάγραμμα 3: Πυραμίδα της εταιρική κοινωνικής δράσης

Γραφήματα

Γράφημα 1 : Η κατανομή φύλου του δείγματος

Γράφημα 2 : Επίπεδο σπουδών

Γράφημα 3 : Κατανομή εργασίας

Γράφημα 4 : Εργασία κατά το παρελθόν

Γράφημα 5 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Χαρισματικός»

Γράφημα 6 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Αυταρχικός»

Γράφημα 7 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Δημοκρατικός»

Γράφημα 8 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Συμμετοχικός»

Γράφημα 9 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να συμβουλευεί»

Γράφημα 10 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να καθοδηγεί»

Γράφημα 11 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να καθορίζει τους στόχους που σχετίζονται με την παραγωγή»

Γράφημα 12 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να έχει ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα»

Γράφημα 13 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος»

Γράφημα 14 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής»

Γράφημα 15 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να ακολουθεί διαδικασίες»

Γράφημα 16 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντα των υφισταμένων του»

Γράφημα 17 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων»

Γράφημα 18 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Σταθερότητα».

Γράφημα 19 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Γενναιότητα»

Γράφημα 20 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Ενθουσιασμός»

Γράφημα 21 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Αυτοπειθαρχία»

Γράφημα 22 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Αξιοπιστία»

Γράφημα 23 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Παροχή εθελοντικής βοήθειας και υποστήριξης σε ενδεή άτομα και σε κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται σε δύσκολη θέση»

Γράφημα 24 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους και όχι μόνο στους μετόχους της»

Γράφημα 25 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Δαπάνη οικονομικών πόρων σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική συνοχή»

Γράφημα 26 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Δαπάνη οικονομικών πόρων σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος»

Γράφημα 27 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Μεγιστοποίηση του κέρδους»

Γράφημα 28 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Στόχος η αποδοτικότητα και ανάπτυξη, η οποία είναι συνυφασμένη με την οικονομική ευημερία του συνόλου»

Γράφημα 29 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας απολαμβάνει μεγαλύτερης υποστήριξης από καταναλωτές και επενδυτές»

Γράφημα 30 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας ελκύει καλύτερους υπαλλήλους»

Γράφημα 31 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Αρνητική συμπεριφορά έναντι εταιριών οι οποίες δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνες»

Γράφημα 32 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Η κοινωνική ευθύνη σημαίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Γράφημα 33 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Η κοινωνική ευθύνη σημαίνει συμμόρφωση προς τη νομοθεσία»

Γράφημα 34 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Υπάρχουν ακόμα πολλά κενά στον χώρο της περιβαλλοντολογικής ευθύνης των επιχειρήσεων»

Γράφημα 35 : Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Το περιβάλλον αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα για τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να δείξουν υπευθυνότητα»

Γράφημα 36 : Το screeplot για την παραγοντική ανάλυση που αφορά τον ηγέτη

Γράφημα 37 : Το screeplot για την παραγοντική ανάλυση που αφορά τον σύγχρονο ηγέτη

Γράφημα 38 : Το screeplot για την παραγοντική ανάλυση που αφορά την επιχείρηση

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

Τσακάλης Δημήτριος

Σημαντικοί όροι: Ηγεσία, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Περίληψη

Οι έννοιες της Ηγεσίας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτελούν αντικείμενο επιστημονικού και κοινωνικού ενδιαφέροντος. Τα τελευταία χρόνια όπου η οικονομική κρίση μαστίζει σχεδόν το σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας, η ανάγκη για ηγεσία και κοινωνική υπευθυνότητα αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη. Στην βιβλιογραφία συναντάει κανείς ένα μεγάλο πλήθος βιβλίων, άρθρων, και συγγραμμάτων όπου γίνεται εκτενής αναφορά στις βασικές μας έννοιες. Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας εντοπίζουμε και θα αναλύουμε τα κυριότερα σημεία των εννοιών αυτών. Η παρούσα εργασία παρουσιάζει την έννοια της ηγεσίας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί με το πέρασμα του χρόνου και στη συνέχεια μέσα από παραδείγματα από τον διεθνή τύπο αλλά και με την πραγματοποίηση της έρευνας αποτυπώνει τεκμηριωμένα την εικόνα που επικρατεί για αυτές τις έννοιες. Τα αποτελέσματα της βιογραφικής έρευνας έδειξαν, στον τομέα της ηγεσίας, ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μοντέλων και θεωριών που αφορούν τον τρόπο άσκησης ηγεσίας καθώς και το γεγονός ότι οι εταιρίες του σήμερα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν σύγχρονους, ηγέτες ικανούς να αποτελέσουν πρότυπα στα πλαίσια της λειτουργίας τους. Ακόμα, στο επίπεδο που αφορά την Ε.Κ.Ε τονίζεται κυρίως ο ρόλος που διαδραματίζει σε κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Τέλος στα πλαίσια της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου, συμπεραίνουμε ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνος και δεν πρέπει να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής. Τα συμπεράσματα αυτά δεν επηρεάζονται από το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο σπουδών.

РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

Τσακάλης Δημήτριος

Σημαντικοί όροι: Ηγεσία, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Περίληψη

Οι έννοιες της Ηγεσίας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτελούν αντικείμενο επιστημονικού και κοινωνικού ενδιαφέροντος. Τα τελευταία χρόνια όπου η οικονομική κρίση μαστίζει σχεδόν το σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας, η ανάγκη για ηγεσία και κοινωνική υπευθυνότητα αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη. Στην βιβλιογραφία συναντάει κανείς ένα μεγάλο πλήθος βιβλίων, άρθρων, και συγγραμμάτων όπου γίνεται εκτενής αναφορά στις βασικές μας έννοιες. Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας εντοπίζουμε και θα αναλύουμε τα κυριότερα σημεία των εννοιών αυτών. Η παρούσα εργασία παρουσιάζει την έννοια της ηγεσίας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί με το πέρασμα του χρόνου και στη συνέχεια μέσα από παραδείγματα από τον διεθνή τύπο αλλά και με την πραγματοποίηση της έρευνας αποτυπώνει τεκμηριωμένα την εικόνα που επικρατεί για αυτές τις έννοιες. Τα αποτελέσματα της βιογραφικής έρευνας έδειξαν, στον τομέα της ηγεσίας, ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μοντέλων και θεωριών που αφορούν τον τρόπο άσκησης ηγεσίας καθώς και το γεγονός ότι οι εταιρίες του σήμερα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν σύγχρονους, ηγέτες ικανούς να αποτελέσουν πρότυπα στα πλαίσια της λειτουργίας τους. Ακόμα, στο επίπεδο που αφορά την Ε.Κ.Ε τονίζεται κυρίως ο ρόλος που διαδραματίζει σε κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Τέλος στα πλαίσια της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου, συμπεραίνεται ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνος και δεν πρέπει να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής. Τα συμπεράσματα αυτά δεν επηρεάζονται από το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο σπουδών.

1. Κεφάλαιο 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Ο ρόλος του ηγέτη στην εποχή της επιχειρηματικής ηθικής

Αποτελεί κοινό τόπο, πως στην αυγή του εικοστού πρώτου αιώνα το μεγαλύτερο μέρος του οικονομικού πλούτου της ανθρωπότητας διαχειρίζεται από εταιρίες παγκόσμιας εμβέλειας. Ο σύγχρονος άνθρωπος, ο ακρογωνιαίος λίθος των κολοσσιαίων επιχειρήσεων, καλείται να διαχειριστεί τους πόρους που διαθέτει καθώς και τον παγκόσμιο πλούτο με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Σε ένα κόσμο, όπου οι οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και πολιτισμικές ανισότητες γίνονται όλο και μεγαλύτερες, η ύπαρξη ηγετών με ηθικό επιχειρηματικό χαρακτήρα, είναι αυτή που μπορεί να δώσει ένα ελπιδοφόρο μήνυμα για το μέλλον.

Γεννιούνται όμως δύο ερωτήματα. Μήπως αυτή η μαγεία που περιβάλλει την ηγεσία είναι απλώς ένα κατάλοιπο της παιδικής μας ηλικίας, ένα κατάλοιπο της αίσθησης εξάρτησης και της έντονης επιθυμίας για καλούς και ηρωικούς σκοπούς; Μήπως δίνεται περισσότερη βαρύτητα υπέρ της δοκιμασμένης μεθόδου ενέργειας και κατά της ανάληψης κινδύνων και της χάραξης νέας πορείας.¹ Με οδηγό τα παραπάνω ερωτήματα, η ύπαρξη του σύγχρονου ηγέτη καλείται σήμερα να διαμορφώσει την εποχή της επιχειρηματικής ηθικής και να μπολιάσει αυτή με υγιείς αξίες και προσδοκίες, οι οποίες θα μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά έτσι ώστε να αποφευχθούν τα λάθη του παρελθόντος.

Με το πέρασμα των αιώνων, η ύπαρξη κίβδηλων ηγετών έχει στιγματίσει την ανθρωπότητα και τον εταιρικό ιστό με μεγάλες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές αναταραχές. Η αδυναμία αυτών που ηγούνται μιας προσπάθειας για την εκτέλεση ενός σκοπού και η ανικανότητα τους να γίνουν κοινωνοί ενός οράματος με ηθικό περιεχόμενο έχουν δημιουργήσει ένα κλίμα έλλειψης εμπιστοσύνης και κατάργησης κάθε ηθικού φραγμού. Η μόνη ελπίδα που διαφαίνεται στον ορίζοντα, είναι η ύπαρξη ηγετών που θα σηκώσουν τη σημαία της εταιρικής υπευθυνότητας και θα αναλάβουν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση μιας εποχής όπου θα κυριαρχούν αρχές και αξίες ικανές να πατάξουν την ανομία και την ανηθικότητα.

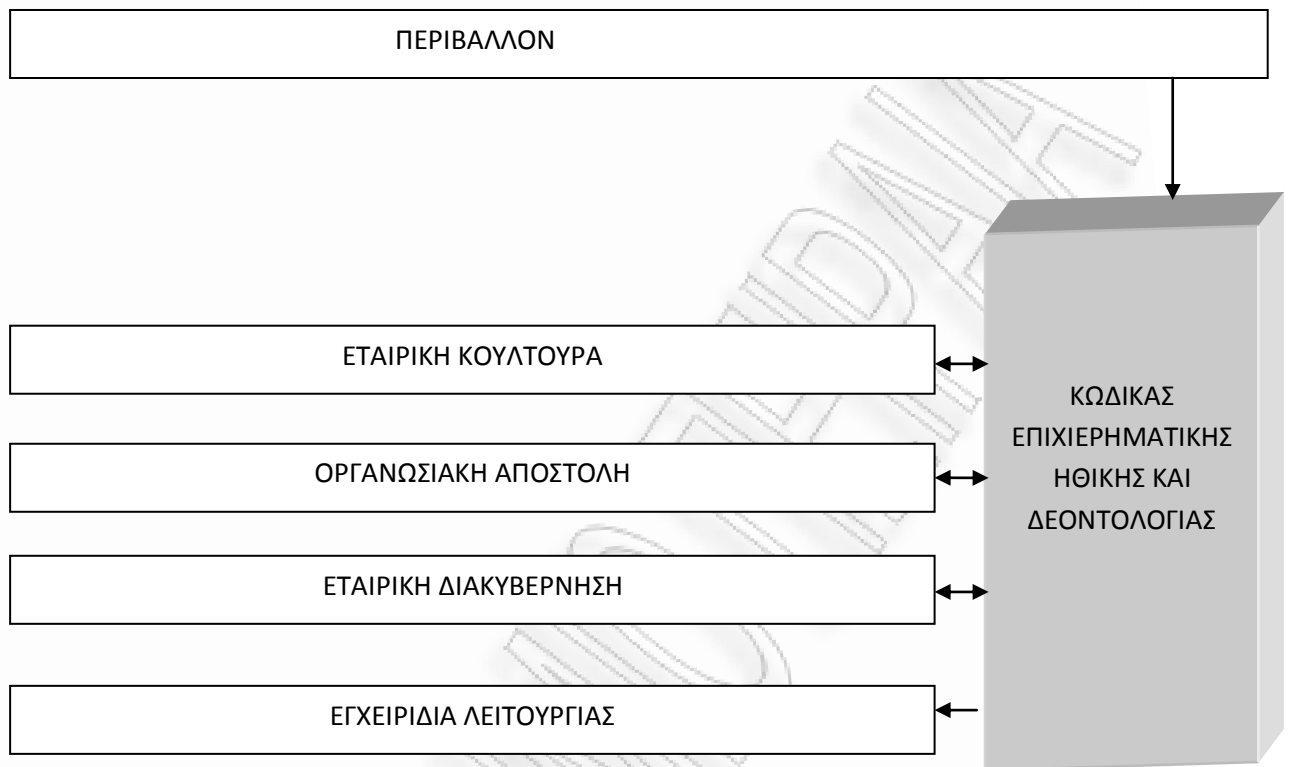
Βέβαια, οι σύγχρονοι ηγέτες των επιχειρήσεων είναι φυσικό να υφίστανται μεγάλες πιέσεις από το περιβάλλον τους. Από τη μία πλευρά τους ασκείται πίεση για να επιδείξουν επιχειρηματική ικανότητα εξερευνώντας τις εμπορικές ευκαιρίες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες και η νέα οικονομία της γνώσης. Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να ανταποκριθούν στις ολοένα περισσότερο εντεινόμενες προσδοκίες και αξιώσεις των πελατών και των μη κυβερνητικών οργανώσεων για μεγαλύτερη υπευθυνότητα και κοινωνική ευθύνη. Το αίτημα για μεγαλύτερη υπευθυνότητα αναγκάζει τους ηγέτες να εξετάζουν τις στάσεις και τις προσεγγίσεις τους στα θέματα που παρουσιάζονται, με αποτέλεσμα να προσαρμόζονται αλλά και να προετοιμάζονται για νέους κινδύνους, νέες προκλήσεις και νέες ευκαιρίες.

Με βάση τους παραπάνω προβληματισμούς, ποια είναι η θέση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στα πλαίσια της επιχειρηματικής ύπαρξης; Η επιχειρηματική ύπαρξη μπορεί να εκφραστεί σαν μια αλληλένδετη αλυσίδα, η οποία περιλαμβάνει το περιβάλλον της επιχείρησης, την εταιρική κουλτούρα, την οργανωσιακή αποστολή, την εταιρική διακυβέρνηση και τα εγχειρίδια λειτουργίας και να μεταβάλλεται διαρκώς ανάλογα με τις περιβαλλοντικές και επιχειρηματικές συνθήκες.

Αρχικά το περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει το τεχνολογικό, οικονομικό, δημογραφικό, πολιτικό-νομικό και φυσικό περιβάλλον. Στη συνέχεια ακολουθεί η ύπαρξη της εταιρικής κουλτούρας, της οποίας ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει συστήματα κοινωνικών αξιών και πεποιθήσεις που δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, ακόμη και τον καθορισμό των στόχων.²

Ακολουθεί, η οργανωσιακή αποστολή, η οποία ορίζεται ως η σύντομη διατύπωση του τι είναι εταιρία, τι επιδιώκει και που βασίζεται. Η διατύπωσή της βρίσκεται συχνά γραμμένη παντού και θυμίζει στους πάντες την επιχειρηματική πρόθεση και το σκοπό της επιχείρησης. Η οργανωσιακή αποστολή ή αποστολή του οργανισμού εκφράζει το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης.³

Έπεται η εταιρική διακυβέρνηση, η οποία ορίζεται ως η άσκηση εξουσίας στο ανώτατο επίπεδο ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης, συνήθως από το διοικητικό συμβούλιο.⁴



Διάγραμμα 1: Από το περιβάλλον στα εγχειρίδια λειτουργίας μιας επιχείρησης

Πηγή: Θανοπουλος Ιωάννης 2009, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Inderbooks, Αθήνα, σελ 224

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.⁵

Βέβαια σε όλα τα παραπάνω μέρη της επιχειρηματικής ύπαρξης, επιδρά καταλυτικά η επιχειρηματική ηθική, δηλαδή το πώς πρέπει να ενεργεί μια σύγχρονη επιχείρηση, το οποίο είναι συνάρτηση των αρχών επιχειρηματικής ηθικής που έχει αποδεχθεί. Οι αρχές αυτές πηγάζουν από ένα γενικότερο πλαίσιο ηθικής που οι ιδιοκτήτες, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και οι άλλοι που συνδέονται με την επιχείρηση αποδέχονται σαν παραδεκτά στοιχεία της κοινωνίας που βρίσκονται.⁶

1.2 Ο Στόχος της Εργασίας

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιαστεί η έννοια της ηγεσίας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί με το πέρασμα του χρόνου. Στη συνέχεια, μέσα από παραδείγματα από τον διεθνή τύπο αλλά και με την πραγματοποίηση της έρευνας να αποτυπωθεί τεκμηριωμένα η αντίληψη που επικρατεί για αυτές τις έννοιες.

Αρχικά, δίνεται ο ορισμός της ηγεσίας και έπειτα γίνεται αναφορά στα σημαντικότερα μοντέλα ηγεσίας από την βιομηχανική εποχή έως τις μέρες μας. Επίσης, παρουσιάζεται η έννοια του σύγχρονου ηγέτη, η σχέση που έχει με τα άλλα μέλη της ομάδας του, οι αδυναμίες του, αλλά και το πώς οι εταιρίες δημιουργούν στελέχη με ηγετικές ικανότητες. Στη συνέχεια, δίδονται παραδείγματα ηγετών και γίνεται αναφορά στον τρόπο δράσης τους, μέσα στις εταιρίες που διοικούν.

Τέλος, μέσα από την ιστορική διαδρομή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης παρουσιάζουμε την σημερινή αντίληψη που επικρατεί, το ρόλο που διαδραματίζει στη λειτουργία της επιχείρησης, τα πεδία δράσης της αλλά και τις εφαρμογές της, μέσα από παραδείγματα έτσι ώστε να αναλυθεί σε βάθος η έννοια της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας.

Μέρος, της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε και αποτυπώθηκε, η αντίληψη που έχουν οι προπτυχιακοί φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και οι μεταπτυχιακοί φοιτητές του προγράμματος MBA-TQM του Πανεπιστημίου Πειραιώς του ακαδημαϊκού έτους 2010-2011 για τις δύο έννοιες που εξετάσαμε.

1.3 Μεθοδολογία

Για την επίτευξη του στόχου της εργασίας όπως παρουσιάστηκε στην προηγούμενη παράγραφο πραγματοποιήθηκε πρώτα εκτενής βιβλιογραφική έρευνα και στη συνέχεια, έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου καθώς και ανάλυση των αποτελεσμάτων με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Αρχικά η βιβλιογραφική έρευνα στηρίχθηκε σε πρόσφατη βιβλιογραφία, αρθρογραφία και ιστοσελίδες, έτσι ώστε να ληφθούν πληροφορίες σχετικά με την έννοια της ηγεσίας, όπως έχει γίνει αντιληπτή από την ακαδημαϊκή κοινότητα, από την βιομηχανική εποχή έως και τις μέρες μας και στη συνέχεια μέσα από παραδείγματα απεικονίστηκε η αντίληψη του επιχειρηματικού τύπου για τους σύγχρονους ηγέτες που κινούν τα νήματα της παγκόσμιας οικονομίας. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε εκτενής θεωρητική παρουσίαση της έννοιας της επιχειρηματικής ηθικής όπως έχει διαμορφωθεί με το πέρασμα του χρόνου και στη συνέχεια περιγράφεται το πως γίνεται αυτή αντιληπτή από τον διεθνή τύπο.

Ακολουθεί, η πραγματοποιηθείσα έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, τα οποία μοιράστηκαν σε προπτυχιακούς φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και σε μεταπτυχιακούς φοιτητές του προγράμματος MBA-TQM του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο είναι βασισμένες σε θέματα που παρουσιάστηκαν και εξεταστήκαν στα πλαίσια της βιβλιογραφικής έρευνας. Η επιλογή του δείγματος γίνεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τις έννοιες της ηγεσίας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης άτομα τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικές περιόδους σχετικά με το επίπεδο σπουδών τους.

Τέλος, πραγματοποιήθηκε στατιστική επεξεργασία των στοιχείων και έγινε εκτενής ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την πραγματοποιηθείσα έρευνα. Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την επιλογή του δείγματος, την μεθοδολογία της έρευνας και τις στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν δίνονται στο κεφάλαιο τέταρτο της εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

¹ Σοκόδημος Α., Harvard Business Review on Leadership, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2003, Αθήνα, σελ. 57

² Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή συμπεριφορά : Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, 2001, Αθήνα, σελ. 88

³ Θανοπουλος Ι., Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Εκδόσεις Interbooks, 2009, Αθήνα, σελ. 294

⁴ Θανοπουλος Ι., ο.π., σελ 294

⁵ Hunger J. David and Wheelen Thomas L., Concept in Strategic Management and Business Policy, 2008, Pearson Prentice Hall, New Jersey, pp 193

⁶ Θανοπουλος Ι., ο.π., σελ 294

2. Κεφάλαιο 2 : Ο Ηγέτης στο χρόνο

2.1 Εισαγωγή

Στα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου, πραγματοποιούμε ένα ταξίδι στο χρόνο προσπαθώντας να εντοπίσουμε τα σημαντικότερα μοντέλα ηγεσίας από την βιομηχανική εποχή έως τις μέρες μας. Επίσης, αναφερόμαστε στην έννοια του σύγχρονου ηγέτη, τόσο ως πρότυπο, όσο και ως μέρος της ομάδας που εργάζεται αλλά και το πώς αποτυπώνεται η έννοια και ο ρόλος, του στον διεθνή τύπο μέσα από παραδείγματα.

2.2 Ο Ορισμός της Ηγεσίας

Αποτελεί αδιαφιλονίκητο γεγονός, ότι ανά τους αιώνες η ηγεσία είναι ένα θέμα που απασχόλησε και συνεχίζει να απασχολεί την ακαδημαϊκή κοινότητα, τόσο σε πρακτικά όσο και θεωρητικά θεμέλια. Η πολυπλοκότητα του αντικειμένου και η συνεχής εξέλιξη των πραγμάτων σε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό επίπεδο είχε ως αποτέλεσμα να αποδοθούν πολλές και διαφορετικές απόψεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ηγεσία περιγράφεται ως μια διαδικασία, αλλά οι περισσότερες θεωρίες και έρευνες έχουν δείξει ότι πρόκειται για ένα άτομο που κερδίζει την κατανόηση.

Οι περισσότερες μελέτες έχουν βασιστεί πάνω σε πολιτισμικές, χρονολογικές και θεωρητικές πεποιθήσεις και ως εκ τούτου έχουν προκύψει ορισμοί στηριζόμενοι στα γνωρίσματα, τις ιδιότητες, και την συμπεριφορά ηγετών. Οι Hersey και Blanchard επί παραδείγματι υποστηρίζουν ότι:

«Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτή την επιχείρηση», ενώ ο Stogdill το 1974 αναφέρει ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας, προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων».¹

Επίσης σύμφωνα με τον Nanus B, ηγεσία σημαίνει βούληση και ενθουσιώδη προσπάθεια συνεργασίας ανθρώπων και επιχειρήσεων, με στόχο να δημιουργήσουν κάτι νέο και καλύτερο και ορίζει ότι: «Ο ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να εμπνέει τους άλλους, να μοιράζεται ιδέες, να εμπιστεύεται και να δεσμεύεται»²

Τέλος, ως ηγεσία θα μπορούσαμε να ορίσουμε την διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.³

2.3 Θεωρίες και Μοντέλα Ηγεσίας

Μια πλειάδα από ακαδημαϊκούς και συγγραφείς στην προσπάθειά τους να ερευνήσουν το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς, διατύπωσαν θεωρητικά και πρακτικά μοντέλα άκρως χρήσιμα για τους ανθρώπους, που ηγούνται καταστάσεων και έντονου ερευνητικού ενδιαφέροντος για τις επόμενες γενιές μελετητών.

2.3.1 Ο Χαρισματικός Ηγέτης

Ανατρέχοντας στο παρελθόν, συναντάμε πολλές και διαφορετικές απόψεις για το πως γίνεται αντιληπτή η ηγεσία στο πέρασμα των χρόνων. Ξεκινώντας το ταξίδι μας, μια από τις πρώτες θεωρίες που αναπτύχθηκαν είχαν ως αφετηρία κληρονομικά και φυσικά χαρακτηριστικά. Η έννοια της ηγεσίας ερμηνεύτηκε από τις εσωτερικές ιδιότητες με τις οποίες ένα πρόσωπο έχει γεννηθεί. Η σκέψη ήταν, ότι εάν τα γνωρίσματα που διαφοροποιούν τον ηγέτη από τους οπαδούς του θα μπορούσαν να προσδιοριστούν, οι ηγέτες θα μπορούσαν να αξιολογηθούν γρήγορα και να τεθούν στο τιμόνι της καθοδήγησης. Η προσωπικότητα, φυσικά και ψυχικά χαρακτηριστικά τέθηκαν προς ενδελεχή εξέταση. Η έρευνα βασίστηκε στην ιδέα ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν δημιουργούνται και το κλειδί της επιτυχίας ήταν απλά να εντοπίζονται εκείνοι οι άνθρωποι που ήταν γεννημένοι να είναι μεγάλοι ηγέτες.⁴

Όμως, ο Max Weber ήταν ο πρώτος που στη δεκαετία του 1920 αναφέρθηκε στη χαρισματική ηγεσία. Με την έννοια αυτή ήθελε να εκφράσει το συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο και τα οποία έχουν την ιδιότητα να ελκύουν άλλα άτομα, με αποτέλεσμα το πρώτο άτομο να αποκτά μια ειδική δύναμη, την δύναμη αναφοράς, την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάζει τα υπόλοιπα άτομα.⁵

Επιπλέον, στη προσπάθεια τους να ορίσουν την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας ο Trice M. και ο Beyer J. το 1993 προσδιόρισαν τέσσερις ιδιότητες που θα πρέπει να έχει ένας χαρισματικός ηγέτης και αυτές είναι: τα εξαιρετικά χαρίσματα, η παρουσία του ηγέτη στην κρίση, η δυνατότητα εύρεσης ριζικών λύσεων και οι υπερβατικές δυνάμεις που θα πρέπει να διαθέτουν. Επίσης, το 1999 οι Waldman W. και Yammarino F. εξετάζοντας τα χαρίσματα διευθύνοντων συμβούλων όρισαν ότι η χαρισματική ηγεσία βασίζεται στις σχέσεις της απόδοσης, της εσωτερικοποίησης, της υποχρέωσης, του θαυμασμού, του σεβασμού και του οράματος με τον ηγέτη. Τέλος οι Waldman W. Ramirez V. House J. και Puranam S. το 2001 υποστήριξαν ότι η συμπεριφορά ενός χαρισματικού ηγέτη περιλαμβάνει την άρθρωση του οράματος και την αίσθηση της αποστολής, τον καθορισμό των προσδοκιών και την προσδοκία για υψηλών επιπέδων επικοινωνία.⁶

Βεβαία υπάρχει και η άποψη ότι το χάρισμα μπορεί να μεταβιβαστεί απλά με τη χρήση συναισθηματικών λέξεων. Ενσωματώνοντας λέξεις όπως νευρικός, φοβισμένος αποτυχημένος στην αρχή του λόγου ενός ηγέτη και στη συνέχεια χρησιμοποιώντας λέξεις όπως ενθουσιασμένος, γεμάτος αυτοπεποίθηση περήφανος έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα ευχάριστο τέλος. Ο απώτερος στόχος είναι να δημιουργηθεί μια πλήρη αντίθεση μεταξύ μη ευχάριστων συναισθημάτων, για την κατάσταση που επικρατεί και μια ευχάριστη θέση που μπορεί να επιτευχθεί εάν ακολουθηθούν τα λόγια του ηγέτη.⁷

2.3.2 Η Θεωρία X και Ψ

Ο Douglas Mc Gregor το 1957 ταξινομεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο βασικές κατηγορίες: το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και το δημοκρατικό. Υποστήριζε ότι οι αυταρχικοί ηγέτες βασίζονται σε μία σειρά υποθέσεων σε ότι αφορά τη φύση των ανθρώπων που ο Mc Gregor αποκαλεί «ΘΕΩΡΙΑ X».

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι κατά μέσο όρο είναι τεμπέληδες και δεν αγαπούν την εργασία, δεν επιθυμούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Πιο συγκεκριμένα η Θεωρία αυτή προσβέει ότι:⁸

- Από τη φύση τους οι άνθρωποι δεν θέλουν να δουλέψουν και προσπαθούν να το αποφύγουν όσο μπορούν.
- Οι εργαζόμενοι δεν έχουν φιλοδοξίες, τους αρέσει να τους διοικούν και αποφεύγουν όσο μπορούν τις ευθύνες.
- Οι εργαζόμενοι πάνω από όλα θέλουν ασφάλεια και σιγουριά.
- Για να μπορέσεις να τους κάνεις να προωθήσουν τους στόχους της επιχείρησης χρειάζεται αυστηρός έλεγχος, απειλές, τιμωρίες και γενικώς πίεση.

Συνέπεια αυτής της αντίληψης είναι ότι ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του και να ασκεί τη δύναμη της τιμωρίας.

Αντίθετα, η δημοκρατική ηγετική συμπεριφορά βασίζεται σε ένα σύνολο υποθέσεων για τη φύση των ανθρώπων, που ο Mc Gregor ονομάζει «ΘΕΩΡΙΑ Y». Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο μέσος άνθρωπος αγαπά την εργασία, είναι υπεύθυνο άτομο, μπορεί και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες. Κατά συνέπεια σε αυτή την περίπτωση ο δημοκρατικός τρόπος είναι ο πιο αποτελεσματικός. Ο Mc Gregor υποστηρίζει την εξέλιξη από τη «ΘΕΩΡΙΑ X» στη «ΘΕΩΡΙΑ Y» σαν αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων. Αυτό βέβαια προϋποθέτει όσο το δυνατόν περισσότερο την εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας.⁹

2.3.3 Τα Στυλ Ηγεσίας του Likert^{10,11}

Ο Rensis Likert το 1961, διευθυντής του Ινστιτούτου Κοινωνικών Ερευνών του Πανεπιστημίου του Michigan, και οι συνεργάτες του για πολλά χρόνια προσπάθησαν να ερευνήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας. Διαπίστωσαν, ότι τα διοικητικά στελέχη που φθάνουν στα καλύτερα αποτελέσματα σε ότι αφορά την παραγωγή, το κόστος, την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης και την αποδοτικότητα ακολουθούν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας από τα στελέχη, των οποίων τα αποτελέσματα είναι χειρότερα. Τη θεωρία του ο Likert την αναπτύσσει στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: το αυταρχικό-εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό.

- Το αυταρχικό-εκμεταλλευτικό

Στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Τέλος, η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι ανύπαρκτες.

- Το καλοπροαίρετο αυταρχικό

Κατά το καλοπροαίρετο αυταρχικό σύστημα, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσιτός, αλλά γίνεται αυστηρός μόνο και μόνο για το δικό του συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μια μορφή επικοινωνίας και η αποδοτικότητα των εργαζομένων αυξάνεται.

- Το συμβουλευτικό σύστημα

Κατά το συμβουλευτικό σύστημα, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του. Η τιμωρία ως τρόπος συμμόρφωσης χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.

- Το συμμετοχικό σύστημα

Κατά το συμμετοχικό σύστημα, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Επίσης, η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ. Το κύριο χαρακτηριστικό, είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Η κεντρική ιδέα των αποτελεσμάτων των ερευνών του Likert είναι ότι η συμμετοχική ή η δημοκρατική ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική

Επίσης, υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών που κατά τον Likert ονομάζονται “παρεμβάλλουσες”. Η κατηγορία των μεταβλητών χωρίζεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες: Η πρώτη περιλαμβάνει τις αιτιατές ή ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας ενώ, η δεύτερη ομάδα μεταβλητών είναι οι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας όπου και ανήκουν οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση και άλλες. Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι οι βασικές αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα είναι:

- Ομαδική εργασία

Κύριος στόχος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενθάρρυνση και η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος είναι το κυρίαρχο στοιχείο. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται περνούν στα μέλη της ομάδας συνοδευόμενες από κάποιες οδηγίες και παρατηρήσεις.

- Παρακίνηση
Στην οργάνωση πρέπει να επικρατούν συνθήκες κατάλληλες που να ενισχύουν την θέληση των ατόμων για εργασία. Οι συνθήκες αυτές πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των ατόμων.
- Θέσπιση υψηλών στόχων
Οι στόχοι τους οποίους θέτει η ομάδα, θα πρέπει να τίθενται με δημοκρατικές διαδικασίες, αλλά και να είναι και αρκετά υψηλοί. Η θέσπιση υψηλών στόχων αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης των μελών της ομάδας, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν με την επίτευξη τους.
- Συντονισμός της ομάδας.
Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιδιώκει τον συντονισμό των μελών της, αλλά και τον συντονισμό των ομάδων μεταξύ τους. Δεν είναι αρκετός ο συντονισμός των μελών της ίδιας ομάδας, αλλά επιβάλλεται και ο συντονισμός των ομάδων μεταξύ τους.

2.3.4 Το Διοικητικό Πλέγμα

Επεκτείνοντας την παλαιότερη έρευνα των Halpin και Winer , οι Blake, Shepard και Mouton το 1964 ανέπτυξαν ένα μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς παρόμοιο με εκείνο των πανεπιστημίων του Michigan και Ohio. Η τυπολογία τους βασίζεται σε δύο διαστάσεις. Η πρώτη εκφράζει τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή (concern for production) και η δεύτερη τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης (concern for people).¹²

Σχεδίασαν, λοιπόν μια γραφική παράσταση-το διοικητικό πλέγμα- που περιλαμβάνει τους πέντε κύριους τύπους ηγεσίας όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1. Στόχος είναι να αποδειχθεί ποίο στυλ ηγέτη διοικεί καλύτερα συνδυάζοντας την αριστικοποίηση των στόχων για την παραγωγή και την αριστικοποίηση των στόχων των εργαζομένων και

την ανάπτυξη ευνοϊκών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Βέβαια και οι δύο προσανατολισμοί εκφράζονται σε μια κλίμακα από το 1 έως το 9.

Το στυλ ηγέτη στη θέση (1,1) ονομάζεται αδιάφορο. Το στέλεχος αυτό υποβαθμίζει τις ανθρώπινες σχέσεις και ταυτόχρονα παραμελεί την παραγωγή. Τέτοια πρόσωπα συνήθως είναι εκείνα που παραγκωνίστηκαν στις προαγωγές ή αισθάνονται σημαντικά αδικημένα. Η επιχείρηση που έχει πολλά στοιχεία αυτής της μορφής δεν έχει πολλές πιθανότητες επιβίωσης στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Το στυλ ηγέτη που κατατάσσεται στο (9,1) επίπεδο ονομάζεται αυταρχικό. Δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τους εργαζόμενους. Το στέλεχος αυτού του τύπου ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα της εργασίας, διότι αισθάνεται υπεύθυνος γι αυτό και αντιμετωπίζει τους ανθρώπους σαν μηχανισμούς επίτευξης στόχου. Βεβαίως σε περίπτωση διαφωνιών, αυτές επιλύονται με πειθαρχικά μέτρα. Οι συνεργάτες του είτε τον αποδέχονται και συμμορφώνονται είτε αλλάζουν προϊστάμενο ή απολύονται.

Το στυλ ηγέτη της κατηγορίας (9,9) ονομάζεται δημοκρατικό. Είναι οργανωτικός και κάνει όλες τις ενέργειες προκειμένου να αριστοποιήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων, με ταυτόχρονη μεγιστοποίηση της παραγωγής. Εάν παρουσιαστούν προβλήματα τα επιλύει με τους συνεργάτες και συναδέλφους του, προσπαθώντας να τους καταστήσει συνυπεύθυνους για το αποτέλεσμα.



Διάγραμμα 1: Το Διοικητικό Πλέγμα

Πηγή: Μάτζαρης Γ, Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, Εκδόσεις Β Γκούρδας, 2003, Αθήνα,

Το στυλ ηγέτη που κατατάσσεται στο (1,9) επίπεδο ονομάζεται ανθρωπιστικό. Δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα και παραμελεί το έργο. Έχει την άποψη ότι η αρμονία και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις βελτιώνουν την παράγωγη.

Τέλος, το στυλ ηγέτη που κατατάσσεται στο (5,5) επίπεδο ονομάζεται στυλ του εκκρεμούς. Δεν εκδηλώνει το πραγματικό ενδιαφέρον ούτε υπέρ της παραγωγής ούτε υπέρ του ανθρώπου. Πρόκειται για άτομο του μέσου όρου και υιοθετεί συμβιβαστική πολιτική. Η έλλειψη στόχων τον κάνει να μην αποτελεί παράγοντα υποκίνησης εντός της εταιρίας.

Επειδή οι παραπάνω διαστάσεις δεν ερμήνευσαν ικανοποιητικά την πραγματικότητα οι Blake και Mouton πρόσθεσαν το 1967 μια τρίτη διάσταση στο διοικητικό πλέγμα. Η τρίτη διάσταση κλιμακώνεται από 1 έως το 9 και αντιπροσωπεύει το χρόνο και την ένταση που διατηρεί ένα στέλεχος σε ένα σημείο και ιδιαίτερα όταν βρίσκεται υπό πίεση καταστάσεων, ένταση συγκρούσεων, παρατεταμένη κρίση και αλλά. Εάν το στέλεχος στην απειλή εμφάνισης μιας σύγκρουσης μεταβάλει αμέσως τον τρόπο

άσκησης εξουσίας, τότε λέμε ότι έχει επιφανειακό και όχι βαθύ ύφος εξουσίας. Έτσι αν το βασικό ύφος εξουσίας είναι το (9,9) και εγκαταλείψει την προσπάθεια το κατατάσσουμε στην κατηγορία (9,9,1).¹³

2.3.5 Το Υπόδειγμα του Fielder

Συνεχίζοντας το ταξίδι μας στο χρόνο, διαπιστώνουμε ότι οι προαναφερθείσες θεωρίες δεν πέτυχαν να αποτυπώσουν ένα ικανοποιητικό και ταυτόχρονα αποτελεσματικό μίγμα ηγεσίας για κάθε περίπτωση, με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν θεωρίες οι οποίες αποτυπώνουν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από μεταβλητές που σχετίζονται με την εκάστοτε κατάσταση, δημιουργώντας την ενδεχομενική προσέγγιση. Η συγκεκριμένη θεώρηση είχε μια σημαντική διορατικότητα στο χρόνο, γιατί άνοιξε την πόρτα για τη δυνατότητα της ηγεσίας να είναι διαφορετική σε κάθε περίπτωση. Πολλές και διαφορετικές τέτοιου είδους θεωρίες αποδείχθηκαν και μελετήθηκαν με αποτέλεσμα να θεωρούμε ότι καμία από αυτές είναι λιγότερη χρήσιμη από την άλλη.¹⁴

Ένα τέτοιο υπόδειγμα είναι του Fred Fiedler το 1967. Ο Fiedler πίστευε ότι: «Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται τόσο από την οργάνωση όσο και από τις ιδιότητες του ηγέτη. Εκτός ίσως από ορισμένες περιπτώσεις, δεν έχει έννοια να μιλάμε για έναν αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό ηγέτη. Μπορούμε μόνο να μιλάμε για έναν ηγέτη, ο οποίος τείνει να είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση, και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη». Σκοπός του υποδείγματος είναι να προσδιορίσει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για κάθε διαφορετικό είδος κατάστασης. Οι κεντρικές έννοιες πάνω στις οποίες στηρίζεται είναι: Το στυλ ηγεσίας και η κατάσταση.¹⁵

Όσο αφορά την κατάσταση, προσδιορίζεται από τρεις κύριες μεταβλητές:

- Τις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας,
- Την δομή των καθηκόντων
- Την δύναμη της θέσης.

Ανάλογα με τις παραπάνω διαστάσεις, ο Fiedler χαρακτηρίζει μια κατάσταση από «πολύ ευνοϊκή» έως «πολύ δυσμενή» για έναν ηγέτη ενώ μεταξύ των δύο άκρων υπάρχουν ενδιάμεσες καταστάσεις. Σε ότι έχει να κάνει με το στυλ της ηγεσίας ο Fiedler προσδιορίζει δυο κύρια στυλ ηγεσίας:

- Το στυλ ανθρωπίνων σχέσεων ή προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους
- Το στυλ προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα.

Για τον Fiedler το στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στους ανθρώπους σημαίνει ότι ο ηγέτης δίνει έμφαση στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, στο φιλικό περιβάλλον, στην μεταβίβαση εξουσίας, στην στήριξη συμμετοχής των μελών της ομάδας, στον προγραμματισμό και εκτέλεση καθηκόντων. Αντίθετα, στο προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα ο ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει τις πιο ευνοϊκές απαραίτητες υλικοτεχνικές συνθήκες για την μεγαλύτερη απόδοση.¹⁶

2.3.6 Η Θεωρία του Κύκλου ζωής¹⁷

Η θεωρία του ‘‘κύκλου ζωής’’ του ηγετικού στυλ, είναι μία επέκταση της θεωρίας περί περιστασιακής ηγεσίας των Hersey και Blanchard το 1969 και υποστηρίζει ότι, το πόσο αποτελεσματικό θα είναι το στυλ ηγεσίας, επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Η ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται ως η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο. Επιπλέον σύμφωνα με την θεωρία του ‘‘κύκλου ζωής’’ του ηγετικού στυλ καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων, σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες (προϊστάμενοι) θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν τη συμπεριφορά τους, την προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος (εργοκεντρική) και να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική), μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι είναι αρκετά ώριμοι, οπότε θα πρέπει οι ηγέτες να αρχίσουν να ελαττώνουν και τη συμπεριφορά σχέσεων.

2.3.7 Η Θεωρία των Προσδοκιών¹⁸

Στη συνέχεια οι V. Vroom και Ph Yetton 1973 , πρότειναν τα δικά τους στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την περίπτωση. Το υπόδειγμά τους εξηγεί πώς οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, στηριζόμενοι σε τρία κριτήρια:

- Την ποιότητα της απόφασης (τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας).
- Στην αποδοχή της απόφασης, από τους υφισταμένους και τη διάθεση τους να την υλοποιήσουν.
- Στο χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση.

Το υπόδειγμα αυτό εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων, προτείνοντας ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο αποτελεσματικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Το να γνωρίζει κανείς πότε να ζητήσει από τους άλλους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ή πότε να πάρει την απόφαση μόνος του, είναι πολύ σοβαρό θέμα ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε οι συμβουλές των άλλων χρειάζονται και πότε το να τους συμβουλευθεί είναι χάσιμο χρόνου.

2.2.8 Η Θεωρία των Στόχων¹⁹

Η θεωρία των στόχων αποτελεί ουσιαστικά μια προέκταση της θεωρίας των προσδοκιών των V. Vroom και Ph Yetton που αναφέρεται στο ζήτημα της υποκίνησης. Η ανάπτυξη της οφείλεται κατά κύριο λόγο στους R. House και G. Evans το 1974. Η θεωρία πρεσβεύει ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό που ο ηγέτης ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Βεβαία η θεωρία αυτή έχει τις ρίζες της στη θεωρία της «παρακίνησης και της προσδοκίας» και σύμφωνα μ' αυτή ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν και παράλληλα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα φθάσουν σ' αυτούς τους σκοπούς.

Επίσης σύμφωνα με την θεωρία των στόχων ο ηγέτης πρέπει να:

- Αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων
- Βοηθά να κάνουν σαφείς τις προσδοκίες τους οι υφιστάμενοι του

- Ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντά των υφισταμένων του
- Περιορίζει τα εμπόδια και να αυξάνει τις δυνατότητες απόδοσης των υφισταμένων του
- Τους καθοδηγεί και να συμβουλεύει τους υφισταμένους του
- Αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων
- Κάνει συγκεκριμένες ανταμοιβές.

Ο R. House όρισε τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, το Διευθυντικό ή Αυταρχικό, το Υποστηρικτικό, το Συμμετοχικό, το Προσανατολισμένο στην Επίτευξη Στόχων και τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον ίδιο ηγέτη σε διαφορετικές καταστάσεις. Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ από τα προαναφερθέντα καθορίζεται από δυο κατηγορίες παραγόντων:

- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων
- Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν.

Από έρευνες έχει διαπιστωθεί, ότι η εν λόγω θεωρία έχει ισχύ περισσότερο στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχία όπου ο ηγέτης έχει το περιθώριο δημιουργίας ευνοϊκών συνθηκών για βελτίωση της απόδοσης, ενώ στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, η θεωρία των στόχων παρουσιάζεται αδύναμη.

2.3.9 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας επικοινωνεί ένα όραμα το οποίο εμπνέει και παρακινεί τους ανθρώπους να πετυχαίνουν κάτι το εξαιρετικό. Από τους πρώτους θεωρητικούς που αναφέρθηκαν σε αυτό το στυλ ηγεσίας ήταν ο Burns το 1978. Ο όρος της «μετασχηματιστικής» ηγεσίας παρουσιάζεται όταν ένα η περισσότερα άτομα σχετίζονται με άλλα, με τέτοιο τρόπο ώστε ηγέτης και υφιστάμενοι να ανυψώνουν ο ένας τον άλλο, με ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Οι ηγέτες δηλαδή «μεταμορφώνουν» τους υφισταμένους τους, ανεβάζοντας τους σε

υψηλότερο επίπεδο και αυτό επιτυγχάνεται με το να τους βοηθήσουν στην εκπλήρωση των στόχων τους.^{20,21}

Κατά τον Burns, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά.²²

- Το χαρισματικό στοιχείο: Ο ηγέτης προσπαθεί να και κάνει τους υφισταμένους του να αισθανθούν πίστη σεβασμό και έμπνευση
- Την εξατομικευμένη φροντίδα: Ο ηγέτης αντιμετωπίζει κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά και προσπαθεί να τον βοηθήσει στην επαγγελματική του ανάπτυξη.
- Διανοητική υποκίνηση: Ο ηγέτης ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να ανακαλύψουν νέους τρόπους, για να πραγματοποιούν τις εργασίες τους και δίνει νέες μεθόδους μάθησης.
- Εξιδανικευμένη επιρροή: Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο για τους υφισταμένους του και επειδή αυτοί τον εμπιστεύονται τον μιμούνται και εσωτερικοποιούν τα ιδανικά του.

2.3.10 Η Αυθεντική Ηγεσία^{23,24}

Μια επιπλέον σύγχρονη προσέγγιση των ηγετικών μοντέλων είναι αυτή της αυθεντικής ηγεσίας. Πρωτεργάτες στην δημιουργία του μοντέλου αυτού είναι οι Fred Luthans και Bruce J. Avolio το 2003 . Ως αυθεντικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται εκείνοι οι οποίοι έχουν επιτύχει την αυθεντικότητα τους μέσα από την αποδοχή του εαυτού τους και τις αυθεντικές ενέργειες που χαρακτηρίζουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Βέβαια οι αυθεντικές διαδικασίες περιλαμβάνουν θετικές ψυχολογικές ικανότητες και οργανωτικά πλαίσια τα οποία οδηγούν σε μεγαλύτερη αυτοαντίληψη και αυτορυθμιζόμενες θετικές συμπεριφορές από την μεριά των ηγετών και των οπαδών. Αυτός ο ορισμός ενσωματώνει ιδέες και από την θετική οργανωτική συμπεριφορά και την μετασχηματιστική ηγεσία. Επίσης η αυθεντική ηγεσία

περιλαμβάνει το οργανωτικό κλίμα ως ένα από τα κύρια στοιχεία εκτός από τα συμπεριλαμβανόμενα των ηγετών και των οπαδών.

Τέλος, αποτέλεσμα της αυθεντικής ηγεσίας είναι να οδηγούμαστε σε υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης δέσμευσης και καλού εργασιακού χώρου. Εν τούτοις, επεκτείνεται πέρα από την αυθεντικότητα του ηγέτη ως πρόσωπο και στις σχέσεις με τους οπαδούς και τους συνεταίρους του. Μια αισθητική προσέγγιση στην αυθεντικότητα θα βοηθούσε έτσι ώστε να γίνουν κατανοητές οι αλληλεπιδράσεις των ηγετών και των υφισταμένων του, καθώς και οι αισθήσεις που βασίζονται στην ερμηνεία της οργάνωσης.

2.3.11 Ο Παγκόσμιος Ηγέτης

Τα τελευταία χρόνια, μία από τις σημαντικότερες συνεισφορές της ηγεσίας ήταν ότι προσδιόρισε τα βασικότερα γνωρίσματα των παγκόσμιων κρατούντων, τις βασικές θέσεις σε μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς. Ο ολοένα εντονότερος ρυθμός με τον οποίο επέρχονται οι αλλαγές στο διεθνές περιβάλλον, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη νέα αυτή εστίαση στις ηγετικές ικανότητες. Οι ηγέτες, όχι μόνο προβλέπουν υποδειγματικές αλλαγές στην κοινωνία, αλλά και έχουν απόλυτη συναίσθηση της ηθικής και προσπαθούν σκληρά για την ακεραιότητα της εταιρείας τους.²⁵

Οι οργανισμοί σήμερα εστιάζουν στην εύρεση στελεχών, που θα έχουν τη γνώση, τις ικανότητες, τις εμπειρίες να τους βοηθήσουν να επιτύχουν στις σημερινές απαιτήσεις του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Οι παγκόσμιοι ηγέτες του αύριο θα πρέπει να έχουν καλύτερη γνώση του περιβάλλοντος, των παγκόσμιων αλλαγών, αλλά και των διαφορετικών πολιτιστικών και πολιτικών δεδομένων, που μπορεί να επηρεάσουν τον οργανισμό που διοικούν. Σημαντικό είναι να έχουν κριτική σκέψη σε σχέση με τις παγκόσμιες εξελίξεις. Σήμερα οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αναπτύξουν ηγέτες οι οποίοι έχουν την ικανότητα ν' αντιμετωπίσουν τις εξελίξεις στο παγκόσμιο γίγνεσθαι, αλλά και να αδράξουν τις όποιες ευκαιρίες που παρουσιάζονται.²⁶

Οι παγκόσμιοι ηγέτες πρέπει να είναι ξεχωριστοί χαρακτήρες από πολλές απόψεις. Τα επιμέρους χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους να διαδραματίζουν σημαντικό

ρόλο στη λήψη των σωστών αποφάσεων. Πιο κάτω είναι μερικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να διακατέχουν τους σύγχρονους παγκόσμιους ηγέτες.²⁷

Αναλυτικά

- Συναισθηματική νοημοσύνη και σταθερότητα. Οι παγκόσμιοι ηγέτες πρέπει να κτίζουν μια βαθειά συναισθηματική σχέση με τους εργαζόμενους η οποία αποκαλείται «θετικός συντονισμός».
- Γενναιότητα και Κυριαρχία. Οι ηγέτες πρέπει να είναι συχνά, ανταγωνιστικοί αποφασιστικοί και να αναλαμβάνουν τις προκλήσεις που τους φέρνουν αντιμέτωπους με εμπόδια τα οποία πρέπει να υπερβούν.
- Ενθουσιασμός, Πρωτοβουλία, Πρωτοτυπία. Οι παγκόσμιοι ηγέτες θα πρέπει να είναι συνήθως δραστήριοι, εκφραστικοί και δυναμικοί, θα πρέπει να προσαρμόζονται εύκολα στις παγκόσμιες αλλαγές και ανακατατάξεις.
- Αυτοπειθαρχία και Ευσυνειδησία. Οι ηγέτες θα πρέπει να διακατέχονται από μια αίσθηση καθήκοντος και να είναι πολύ απαιτητικοί από τον εαυτό τους.
- Κοινωνική τόλμη. Οι παγκόσμιοι ηγέτες θα πρέπει να τείνουν να είναι αυθόρμητα ριψοκίνδυνοι. Πρέπει να ανταποκρίνονται συνήθως στις ανάγκες των άλλων και να αναπτύσσουν μεγάλες συναισθηματικές αντοχές.
- Αυτοπεποίθηση και Ευελιξία. Η αυτοπεποίθηση και η ευελιξία είναι κοινά χαρακτηριστικά των ηγετών.
- Αξιοπιστία και Ορμητικότητα. Οι παγκόσμιοι ηγέτες θα πρέπει να είναι συγκροτημένοι και πολύ ακριβείς στις κοινωνικές συναναστροφές τους. Σε γενικά πλαίσια, να διαφυλάσσουν όσο το δυνατόν περισσότερο την αξιοπιστία και την υπόληψή τους.
- Προσαρμοστικότητα και Διορατικότητα. Σήμερα που οι διεθνείς αλλαγές επέρχονται ραγδαία και στην κυριολεξία οι παγκόσμιοι ηγέτες κατακλύζονται από πληροφορίες, θα πρέπει να μαθαίνουν την αξία τους να χρησιμοποιούν τη διαίσθησή τους και να εμπιστεύονται τις ικανότητές τους, όταν λαμβάνουν αποφάσεις.
- Συνεργασία, Δικτύωση, Οργάνωση και Ομαδικό πνεύμα. Οι παγκόσμιοι ηγέτες του σήμερα θα πρέπει να δίνουν μεγάλη έμφαση στην ομαδική εργασία τη

συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα, να στηρίζουν τη σύναψη συνασπισμών σε πολιτικό και προσωπικό επίπεδο.

2.4 Ο Σύγχρονος Ηγέτης

Στη παρούσα ενότητα θα προσδιοριστεί ο όρος σύγχρονη ηγεσία, θα μελετηθεί δηλαδή το σύγχρονο πρότυπο ηγέτη όπως αυτό έχει προσδιοριστεί στις μέρες μας. Συγκεκριμένα θα μελετήσουμε τον ηγέτη μέσα από επιστημονικά άρθρα αλλά και μελέτες περιπτώσεων γνωστών εταιριών, στοχεύοντας στον ορισμό της σύγχρονης ηγεσίας. Βέβαια δε θα εστιάσουμε σε κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο, απλά θα προσπαθήσουμε να εστιάσουμε στο τι ισχύει σήμερα, στο τι καθιστά ένας ηγέτη, ηγέτη του σήμερα. Οι μελέτες περίπτωσης, θα βοηθήσουν ουσιαστικά στην αποσαφήνιση της παρούσας μορφής του, αλλά και στην αντίληψη των δράσεων του σύγχρονου επιχειρησιακού κόσμου, στη προσπάθεια του να δημιουργήσει ηγέτες.

Ας δανειστούμε, λοιπόν μια από τις πολλές ρήσεις του μεγάλου σκακιστή Kasparov, σε σχέση με την ηγεσία, προκειμένου να προσδιορίσουμε τη μορφή που πρέπει να έχει ο ηγέτης του σήμερα. Συγκεκριμένα ο Kasparov σ' ένα από τα πολλά σεμινάρια που έχει παραβρεθεί αλλά και διδάξει ανέφερε ότι: «Ο ηγέτης σήμερα θα πρέπει να έχει την ικανότητα ν' αλλάζει τα δεδομένα του παιχνιδιού να έχει το ένστικτο να αντιληφθεί τις δυσκολίες και τέλος να έχει το θάρρος να τις ξεπεράσει»²⁸

Για πολλούς θεωρητικούς, όπως την Kahnweiler B, το σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας είναι αυτό του «συνεσταλμένου» ηγέτη, δηλαδή αυτού που βασίζεται στη λεγόμενη ήρεμη δύναμη, χαρακτηρίζετε κυρίως από υπομονή και αυτοσυγκράτηση και έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές στο περιβάλλον και να μπορεί να υπεισέρχεται σε αλλαγές σε σχέση με τον οργανισμό που διοικεί για να τις αντιμετωπίσει. Τέτοιου είδους ηγέτες είναι ο Bill Gates, ο Warren Buffett, ο Charles Schwab και πολλοί άλλοι, οι οποίοι πέτυχαν μέσα από το σύγχρονο χαρακτηριστικό της ηγεσίας που είναι η υπομονή.

Σύμφωνα με την Kahnweiler B, τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο αυτό μοντέλο ηγεσίας είναι : η υπομονή, η σε βάθος γνώση των γεγονότων, η στάση τους να αποφεύγουν να τα βλέπουν επιφανειακά καταστάσεις, οπότε και να οδηγούνται σε

λανθασμένα συμπεράσματα, η διατήρηση της ψυχραιμίας τους ότι και να συμβεί αποφεύγοντας τις προστριβές και τις συγκρούσεις, η απομόνωση τους σκεπτόμενοι πράγματα σε σχέση με τη δουλειά τους.²⁹

Σήμερα θεωρείται δύσκολο αλλά όχι ακατόρθωτο, να βρεθεί σε μια εταιρεία κάποιο στέλεχος με τη προσωπικότητα του Bill Gates της Microsoft ή του Steve Jobs της Apple, οι οποίοι κατάφεραν να οδηγήσουν τις εταιρείες τους σε συνεχή ανάπτυξη και κερδοφορία.³⁰

Τα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται, ότι θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τον σύγχρονο ηγέτη είναι τα ακόλουθα: να καταφέρνει να πείσει περνώντας το όραμα που έχει για την εταιρεία και στους συνεργάτες του, να καταφέρνει να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του, να υλοποιεί στόχους αναπτύσσοντας προγράμματα επίτευξης τους και τέλος να μιλάει στο μυαλό και τη καρδιά των συνεργατών του.³¹

Ο σύγχρονος ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζεται, ενώ είναι σημαντικό να χρησιμοποιεί τις πηγές δύναμης του προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης που διοικεί. Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του, παίζει η καλή συνεργασία του με τα άτομα που πλαισιώνουν το διοικητικό συμβούλιο, αλλά και τα άτομα τα οποία δουλεύουν στα διάφορα τμήματα και έχουν ηγετικές θέσεις.

Ο ηγέτης του χτες και του σήμερα είναι αυτός που θα πρέπει να επικοινωνεί καλά και συχνά να αναζητά μέσω συνεργασιών λύσεις σε προβλήματα, οι οποίες θα επιτρέψουν στην εταιρεία ή στην οργάνωση να αναπτυχθεί, να αλλάξει και να πηγαίνει μπροστά. Αυτό γίνεται με την σύναψη συμμαχιών και με διαπραγματεύσεις, αλλά και με την συμμετοχή όλης της εταιρείας στη λήψη αποφάσεων.³²

2.5 Οι εταιρίες δημιουργούν ηγέτες

Σήμερα οι εταιρείες που έχουν τις ηγετικές θέσεις έχουν ένα βασικό κοινό χαρακτηριστικό, γνωρίζουν ότι η επένδυση στους υπαλλήλους τους δεν είναι πολυτέλεια, αλλά αναγκαιότητα. Ωστόσο, η καθεμιά από αυτές εφαρμόζει ένα διαφορετικό και μοναδικό σύστημα ανάπτυξης ηγετών. Η IBM, για παράδειγμα κάθε χρόνο δίνει τη δυνατότητα σε εκατοντάδες εργαζόμενους να εργαστούν εκτός συνόρων, προκειμένου οι μελλοντικοί της ηγέτες να έχουν εμπειρία και γνώση από τις διεθνείς αγορές.³³

Στην P&G, τα υψηλόβαθμα στελέχη κατά 95% επιλέγονται από το εσωτερικό της. Η πολιτική της αυτή την οδηγεί να καταρτίζει κατάλληλα το προσωπικό, προκειμένου μέσα από αυτό να βρει το κατάλληλο ηγέτη ο οποίος θα τη βοηθήσει να συνεχίσει να είναι ηγέτης στην αγορά της.^{34,35}

Στην Ελλάδα πρότυπο ανάπτυξης ηγετών αποτελεί ο όμιλος Τιτάν, ο οποίος καταρτίζει τα στελέχη του στις αρχές τις καριέρας τους με συνολικά 432 ώρες εκπαίδευσης, στοχεύοντας κυρίως στην ανάπτυξη των ηγετικών τους ικανοτήτων.³⁶

Ακόμα, τα McDonalds, έχουν δημιουργήσει ένα Ινστιτούτο Ηγεσίας το οποίο εκπαιδεύει και καταρτίζει τους ιδανικούς για την ανάπτυξη της ηγέτες. Σήμερα πέρα από τους δικούς της αναπτύσσει και περίπου 1400 ηγέτες από την παγκόσμια αγορά.

Οι παραπάνω δράσεις βοηθούν τις επιχειρήσεις να καταρτίζουν τους λεγόμενους σύγχρονους ηγέτες, χωρίς να επενδύουν υψηλά κονδύλια, μιας και η οικονομική κρίση, λειτουργεί απαγορευτικά σε σπατάλες. Σήμερα η οικονομική κρίση, σε συνδυασμό με τη μη οικονομική στήριξη των επιχειρήσεων από κυβερνητικά κονδύλια οδηγούν τις τελευταίες να επενδύουν περιορισμένους πόρους στην ανάπτυξη του προσωπικού, αυτό όμως δεν τις εμποδίζει να βρίσκουν έξυπνους τρόπους καλύτερης διαχείρισης του προσωπικού τους και ανάπτυξη νέων και ανταγωνιστικών ηγετών.

Οι εποχές αυτές θεωρούνται οι πιο κατάλληλες για την ανάδειξη νέων ηγετών, οι οποίοι μέσα από τις σωστές στρατηγικές κινήσεις θα καταφέρουν να κάνουν τα άτομα που τους ακολουθούν να το κάνουν με προθυμία, να πιστέψουν στις ιδέες τους και μέσω αυτών να καταφέρουν να βγάλουν τις εταιρείες τους αλώβητες από την κρίση.³⁷

Σε μελέτη της Hewitt, διαπιστώθηκε ότι το βασικό δεδομένο το οποίο ξεχωρίζει τις κορυφαίες εταιρείες από τις υπόλοιπες, είναι ότι συνεχίζουν να επενδύουν στην ανάπτυξη ηγετών, τους οποίους εκπαιδεύουν με βάση τα πρότυπα της αγοράς του σήμερα. Συγκεκριμένα οι σύγχρονοι ηγέτες αναγνωρίζουν τις δυσκολίες που έχουν δημιουργηθεί από την οικονομική κρίση και προσαρμόζουν τη στρατηγική τους σ' αυτή. Στην ίδια μελέτη επισημαίνεται, ότι οι χαμηλοί σε ύψος προϋπολογισμοί αλλά και οι λίγοι προς διάθεση πόροι, αναγκάζουν κάποιες εταιρείες, να δρουν πιο δημιουργικά, στη προσπάθεια τους να δημιουργήσουν σύγχρονους ηγέτες.³⁸

2.6 Ο ηγέτης ως πρότυπο³⁹

Ο Schriesheim, Chester A το 1999 στο άρθρο του «The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis» καθόρισε τα καθήκοντα και τις ευθύνες ενός ηγέτη μέσα στην επιχείρηση, Η πρωταρχική ευθύνη και ο ρόλος που πρέπει να έχει ένας ηγέτης είναι αυτός του "μοντέλου" ή του παραδείγματος προς μίμηση. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι παράδειγμα προς μίμηση για τον τρόπο ανάπτυξης, πειθαρχίας και θετικής διάθεσης. Καθημερινά θα πρέπει να προσπαθεί τα μέγιστα για να αποτελεί το "ζωντανό" παράδειγμα για τους εργαζόμενους.

Η πειθαρχία και συνετή συμπεριφορά του ηγέτη δε θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στον εργασιακό τομέα, αλλά να επεκτείνεται και στην κοινωνική ζωή των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν ως οδηγό τους τη συστηματική και πειθαρχημένη προσπάθεια που κάνει ο ηγέτης τους και να προσπαθούν να την ξεπεράσουν.

2.7 Η σχέση ηγέτη και ομάδας

Ο ηγέτης είναι η "σπονδυλική στήλη" της ομάδος και θα πρέπει να δεχθεί και τις ανάλογες ευθύνες που έχει αυτός ο ρόλος, εάν πραγματικά θέλει να έχει θετική συνεισφορά στην ομάδα. Ιδιαίτερα σε δύσκολες στιγμές πολλοί από τους εργαζόμενους θα στηριχθούν στις συμβουλές και τις παραινέσεις του ηγέτη. Αυτό θα πρέπει να το γνωρίζει και να είναι προετοιμασμένος για να ανταπεξέλθει στο έργο αυτό.⁴⁰

Επίσης, πρέπει να έχει και την ευθύνη, να αποτελεί δηλαδή το "μεσάζοντα" σε τυχόν προβλήματα εργαζόμενων με την εταιρία. Η θέση αυτή είναι από τις πιο κρίσιμες, γιατί συχνά οι σχέσεις εργαζόμενων και διοίκησης φτάνουν σε οριακό σημείο. Η σημαντικότερη υπηρεσία σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η διατήρηση της επικοινωνίας μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης για να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα της ομάδας. Έχοντας το ρόλο του "μεσάζοντα", ο ηγέτης μεταφέρει στη διοίκηση τα προβλήματα της ομάδος που χρειάζονται επίλυση από αυτή και την ίδια στιγμή βοηθά τους εργαζόμενους στην καλύτερη κατανόηση και εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Ακόμα, θα πρέπει να φροντίζει για τη σωστή εφαρμογή των κανόνων. Η βοήθεια του προς τη διοίκηση είναι πολύ σημαντική, γιατί στην ουσία αυτός είναι ο ηγέτης «μέσα» από τις γραμμές. Όμως θα πρέπει να είναι πολύ καλά ενημερωμένος και να συγκεντρώνει την προσοχή του στην εκτέλεση των καθηκόντων του και την καλύτερη καθημερινή λειτουργία. Η σωστή εκτέλεση του προγράμματος και των βασικών αρχών που διέπουν την λειτουργία της ομάδας είναι η βασική δουλειά του, αφού γίνει σαφές στον ίδιο και στους άλλους εργαζόμενους του, ότι τον κύριο λόγο στη δημιουργία των κανόνων και του προγράμματος τον έχει ο ίδιος.

Εκτός από τη συνεπή συμπεριφορά που θα πρέπει να δείχνει ο ηγέτης ιδιαίτερα στις αρχές που διέπουν την ομάδα, θα πρέπει να είναι και υπεύθυνος να αντιμετωπίζει στο αρχικό τους στάδιο, προβληματικές συμπεριφορές εργαζόμενων. Μόνο όταν αυτά τα προβλήματα δεν μπορούν να λυθούν στο επίπεδο των εργαζόμενων, τότε και μόνο τότε, θα πρέπει να ασχοληθεί η διοίκηση μετά από εισήγηση του προβλήματος από

τον ηγέτη. Επίσης αναμένεται να δημιουργεί και να διατηρεί μια θετική ατμόσφαιρα με υψηλό ηθικό, που θα συνοδεύεται από κατανόηση των στόχων της ομάδας.⁴¹

Βέβαια, ο ηγέτης θα πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζόμενων του και της διοίκησης, για να δημιουργήσουν όλοι μαζί ένα πολύ δυνατό κράμα. Το καλύτερο συστατικό για να γίνει αυτό το κράμα πολύ δυνατό, είναι η πίστη στην τιμιότητα και τη ειλικρίνεια του ηγέτη προς τους εργαζόμενους.

Τέλος, ο ηγέτης θα πρέπει να δημιουργήσει ένα προσωπικό στυλ με το οποίο θα προσπαθεί να επικοινωνεί με τους γύρω του. Είναι πολύ σημαντικό για τη δημιουργία θετικής ατμόσφαιρας ο ηγέτης να έχει έναν ξεκαθαρισμένο και σταθερό τρόπο συμπεριφοράς, φιλοσοφίας και επικοινωνίας. Η ηγεσία της εταιρίας θα πρέπει να δημιουργεί κάθε φορά τέτοιο κλίμα, έτσι ώστε η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης να περνά από την επίτευξη των στόχων των μελών της ομάδας.⁴²

Σύμφωνα με τις παραπάνω θέσεις διαπιστώνουμε ότι, ο στόχος λοιπόν του ηγέτη θα πρέπει να είναι να εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη και αποτελεσματική συνεργασία των ατόμων που ηγείται, ώστε οι πράξεις τους και η γενικότερη συμπεριφορά, τους, να έχουν σαν αποτέλεσμα την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

2.8 Οι αδυναμίες ενός σύγχρονου ηγέτη

Από την άλλη μεριά, υπάρχουν ορισμένες αδυναμίες τις οποίες οι σύγχρονοι ηγέτες αδυνατούν να αναγνωρίσουν και οι οποίες επηρεάζουν το έργο τους. Αναλυτικά:⁴³

- Ο ηγέτης είναι ο καθρέφτης, όλοι βλέπουν τον εαυτό τους μέσα από τις κινήσεις που κάνει. Η αντίληψη αυτή παρουσιάζει τη τάση του ηγέτη να ικανοποιεί τις φαντασιώσεις των υφισταμένων του. Είναι ουσιαστικά η προσπάθεια που καταβάλει να γίνει αυτό που οι τρίτοι θέλουν, σ' αυτή τη περίπτωση ο ηγέτης δε προβάλλει το πραγματικό του εαυτό αλλά γίνεται αυτό που οι υφιστάμενοι του φαντασιώνονται. Το αρνητικό αντίκτυπο της συγκεκριμένης αντίληψης, έχει αρνητικές συνέπειες σε περιπτώσεις κρίσεως για τον οργανισμό όπου ουσιαστικά ο ηγέτης δεν αντιδρά

όπως ο ίδιος θα ήθελε αλλά με βάση αυτό που πιστεύει ότι οι τρίτοι θα ήθελαν να κάνει.

- **Ναρκισσισμός.** Έχουμε έναν ηγέτη ο οποίος αδυνατεί ν' αντιληφθεί τα λάθη του, ο οποίος ουσιαστικά θεωρεί ότι είναι τέλειος. Οι νάρκισσοι χρειάζονται δύναμη και φήμη και τους ευχαριστεί να κατευθύνουν τους άλλους. Αυτό το είδος ηγέτη τοποθετεί τον εαυτό του στη κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, το αποτέλεσμα όμως τις περισσότερες φορές είναι καταστροφικό. Ενώ αυτοί οι άνθρωποι θεωρούνται ιδανικοί για τη θέση του ηγέτη, από την άλλη ο τρόπος με τον οποίο εκμεταλλεύονται τη θέση τους και τις αυξημένες δικαιοδοσίες τους είναι καταστροφικός για την επιχείρηση την οποία διοικούν.
- Οι ηγέτες πολλές φορές υποφέρουν από την αδυναμία τους να νοιώσουν θετικά αισθήματα για τους γύρω τους. Αδυνατούν ν' αντιδράσουν θετικά ή αρνητικά σ' αυτά τα οποία συμβαίνουν γύρω τους και συγκεκριμένα στο περιβάλλον το οποίο ζουν και εργάζονται, πολλές φορές μπορεί να εύχονται ακόμα και τη καταστροφή των ανταγωνιστών προκειμένου να πετύχουν οι ίδιοι τους στόχους τους. Η έλλειψη συναισθημάτων, τους οδηγεί στο λεγόμενο στερεοτυπικό, γραφειοκρατικό και οργανωτικό άτομο, το οποίο ενδιαφέρεται περισσότερο για την οργάνωση από τους ανθρώπους.
- Τέλος έχουμε τον ηγέτη ο οποίος φοβάται μη χάσει τη δύναμη και την ισχύ που του δίνει η θέση του. Συγκεκριμένα ο φόβος αυτός οδηγεί σε λαθεμένες αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν τις ζωές των τρίτων, ενώ λειτουργεί και ως αντικίνητρο σε σχέση με την απόδοση των υφισταμένων μέσα σ' ένα οργανισμό. Πολλές φορές οι συγκεκριμένοι ηγέτες είναι αυτοί που εμποδίζουν την πρόοδο των νεότερων ανθρώπων από τους οποίους φοβούνται μη χάσουν στο μέλλον τη θέση τους στην εταιρία αλλά και αυτή τη θέση του ηγέτη.

2.9 Παραδείγματα σύγχρονων ηγετών

Για να γίνουν κατανοητά όλα αυτά που προαναφέραμε θα δώσουμε μερικά παραδείγματα σύγχρονων ηγετών. Από τη μια θα μιλήσουμε για τον διευθύνων σύμβουλο της Timberland ο οποίος αποτελεί παράδειγμα σύγχρονου και κοινωνικά συνειδητοποιημένου ηγέτη και από άλλη έχουμε τον ηγέτη της Disney, Eisner, ο οποίος λόγω της σκληρότητας του και του ναρκισσισμού του, έφερε σε δυσμενή θέση τη Disney. Συγκεκριμένα, ο δεύτερος λόγω του ότι ο ήταν αυταρχικός και σκληρός εργοδότης, η εταιρία οδηγήθηκε σε ρήξη και σε απόλυτη καταστροφή. Οι πρακτικές που ακολούθησε ο Eisner, αλλά και η ακαμψία του σε θέματα διοικητικών αποφάσεων, έφεραν θετικά αποτελέσματα μόνο την πρώτη δεκαετία ενώ αργότερα είχε αντίθετα αποτελέσματα.

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της Disney άλλαξε κατακόρυφα από το \$1 στα \$10 δις. και τα κέρδη στα \$2 δις. Απέκτησε νέα πνοή και άρχισε να ασχολείται με θεματικά πάρκα, και αλυσίδες ξενοδοχείων. Την ίδια στιγμή ξεκίνησαν να λειτουργούν τα Disney Stores και ορισμένες συνεργασίες με στελέχη της Paramount Pictures.

Ωστόσο, ο Eisner δεν μπόρεσε να μείνει ικανοποιημένος από αυτήν τη επιτυχία, λόγω του τραγικού θανάτου του συνεργάτη του Wells και εξαιτίας της αποχώρησης του Katzenberg, ο οποίος κατάφερε μετά την αποχώρηση του να δημιουργήσει την Dream Works, μία από τις μεγαλύτερες σήμερα εταιρίες κινηματογραφικών παραγωγών. Τα γεγονότα αυτά κλόνισαν σε μεγάλο βαθμό την εξουσία του Eisner και μείωσαν το κύρος της Disney. Βεβαία, δεν μπορούμε να πούμε ότι ο Eisner ήταν ο πυρήνας του προβλήματος αλλά ο βασικότερος λόγος που τελικά συντέλεσε στην απώλεια του ελέγχου της κατάστασης ήταν η αδυναμία του, να διακρίνει και να διαχειριστεί σωστά τις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που βρίσκονταν στον ορίζοντα.⁴⁴

Από την άλλη μεριά, ο ηγέτης της Timberland ανέπτυξε ένα κοινωνικό έργο που τη βοήθησε να είναι ανταγωνιστική. Συγκεκριμένα η κοινωνική πολιτική της εταιρίας εκφραζόταν μέσα από τη συνεργασία της με τη City Year, μια μη κερδοσκοπική εταιρία. Η Timberland έδινε άδειες με αποδοχές στους υπαλλήλους για να συμμετέχουν σε κοινοτικές εργασίες. Το 1993 η εταιρία είχε αναπτύξει μια συνεργασία με τη City Year η οποία εκτεινόταν στις ακόλουθες δράσεις:

- Ο Jeffrey Swartz σε ηλικία 33 ετών είχε γίνει πρόεδρος του City Year και την ενίσχυε οικονομικά αλλά και μέσω του προσωπικού του με παροχή βοήθειας σε έργα κοινοτικής υπηρεσίας.
- Η Timberland έδινε άδεια 32 ώρες το μήνα με αποδοχές στους εργαζόμενους της για να συμμετέχουν σε κοινοτικές εργασίες.
- Το διοικητικό μοντέλο της City Year, εφαρμοζόταν και στη Timberland, μέσω εκπαιδευτικών και οργανωσιακών προγραμμάτων.

Ένα ακόμα παράδειγμα μοντέρνου ηγέτη, ο οποίος κατάφερε μέσα από τη σωστή στρατηγική που ακολούθησε να βοηθήσει στην ανάπτυξη του οργανισμού που ανέλαβε είναι αυτό του Welch. Ο Welch κυριαρχούταν από την επιθυμία του να κάνει την General Electric, έναν οργανισμό που θα ωθούνταν από τις επιδόσεις του. Αντί να αναπτύξει μια εταιρική στρατηγική με ξεκάθαρη διάρθρωση, ο Welch προτίμησε να καθιερώσει έναν στόχο με νόημα για όλους στην εταιρία. Ο στόχος του ήταν να δημιουργήσει μια εταιρία που θα γινόταν «καλύτερη από τις καλύτερες», με απλούστερο δείκτη επίτευξης του στόχου την πρώτη ή δεύτερη θέση που θα έπρεπε να καταλάβει η κάθε επιχείρηση της GE στην οικεία παγκόσμια αγορά της. Αυτό αποτέλεσε πρόκληση για καθέναν από τους διευθυντές επιχειρήσεων, και καθόρισε την προγραμματική του Welch: «Η μεγαλύτερη πρόκληση για μένα θα είναι να τοποθετήσω αρκετά χρήματα στα σωστά παιχνίδια και καθόλου χρήματα στα λάθος. Αλλά δεν θέλω και να «ραντίσω» τα πάντα με χρήματα.»

Προκειμένου να υποστηρίξει αυτό το έργο της εστίασης της GE και να βοηθήσει στην εννοιολογική σχηματοποίηση της GE με έναν τρόπο που θα ήταν κατανοητός από όλους, ο Welch διαμόρφωσε την εικόνα της GE ως απαρτιζόμενης από τρία επιχειρηματικά πεδία. Αυτά αποτελούνταν από: τις κεντρικές επιχειρήσεις, η στρατηγική εστίαση των οποίων θα γινόταν πάνω στην «επανεπένδυση στην παραγωγικότητα και την ποιότητα,» τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, που θα έπρεπε να «κρατηθούν στην αιχμή των εξελίξεων,» και τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με το πρόσταγμα να εξελιχθούν με «την προσθήκη εκπληκτικών ανθρώπων που συχνά μπορούν.»⁴⁵

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

¹Horner M., Leadership theory: past, present and future, Team Performance Management, 1997, Vol. 3 No.4, pp.270-287.

²Bennis W., Nanus, B., Leaders:Strategies for Taking Charge. NewYork:CollinsBusiness,http://www.amazon.com/Leaders-Strategies-CollinsBusinessEssentials/dp/0060559543/ref%3Dsr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1228087381&sr=1-1/bigdogsbowlofbis/#reader_0060559543.

³Μπουραντάς Δ, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα ,σελ. 319

⁴Horner M., 1997, οπ., pp. 270-287.

⁵Μπουραντάς Δ,2002, ο.π., σελ 347

⁶Kenneth J. Levine, Robert A. Muenchen & Abby M. Brooks, Measuring Transformational and Charismatic Leadership: Why isn't Charisma Measured? Vol. 77, No. 4, 2010, pp 579

⁷Nick Tasler, Five Secrets of Charismatic Leadership, Businessweek, Bloomberg 2010,http://www.businessweek.com/managing/content/nov2010/ca2010112_608471.htm

⁸Κάτσαλης Αντώνης , Θεωρίες Ηγεσίας,2010, <http://www.akatsalis.gr/yliko/arthra/leadership%20theories.doc>

⁹Μπουραντάς Δ,2002, ο.π., σελ 322

¹⁰Πετράκης Ε, Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων Σημειώσεις μαθήματος, 2004 σελ 19 http://elearn.elke.uoa.gr/media/002_DE3_Demo.pdf

¹¹ Truvis R, Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making, Management Decision, Vol. 49, No. 5, 2011, pp 823-835

¹²Horner M., Horner M., 1997, οπ., pp. 270-287.

¹³ Μάτζαρης Γ, Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, Εκδόσεις Β Γκούρδας, 2003, Αθήνα, σελ 152

¹⁴ Horner M., 1997, ο.π., pp. 270-287.

¹⁵ Ζαβαλανός Μ, Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, 2002, Αθήνα, σελ 129

¹⁶ Μπουραντάς Δ, 2002, ο.π., σελ 322

¹⁷ Χυτήρης Λ, Οργανωσιακή συμπεριφορά : Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ 88

¹⁸ Χυτήρης Λ, 2001, ο.π., σελ 89

¹⁹ Coulter M. & Robbins S., “Management”, Prentice Hall International, U.S.A., 1999, pp 524.

²⁰ Polychroniou P., Transformational leadership and Work Motivation in Modern Organizations, Advances in Management 1, 2008, pp 9-12.

²¹ Kendra Cherry, Transformational Leadership, What Is Transformational Leadership?

<http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>

²² E. Kevin Kelloway, Julian Barling, Elizabeth Kelley, Julie Comtois, Bernadette Gatien, Remote transformational leadership, Leadership & Organization Development Journal Volume, Vol 24, No: 3, 2003, pp 163-171

²³ Hans Hansen , Arja Ropo , Erika Sauer, 2007, Aesthetic leadership, The Leadership Quarterly 18, Vol 18, No 6, p.p 544–560

²⁴ Carol Wong, Greta Cummings, Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? Journal of Health Organization and Management. Vol 25, No 5, 2009, pp 522-538

²⁵ Jokinen T., 2004 , Global leadership competencies: a review and discussion, Journal of European Industrial Training, Vol. 29 No. 3, p.p 199-216.

²⁶ World Economic Forum., (2009), Leadership Fellows Programme, World Economic Forum

²⁷ Jokinen T.,2004,ο.π, p.p , 199-216.

²⁸ Kasparov, G.,2005,Strategic intensity: a conversation with world chess champion Garry Kasparov, Vol. 83, Harvard business review, pp.4

²⁹Kahnweiler J.B., 2009, Why Introverts Can Make the Best Leaders

<http://www.forbes.com/2009/11/30/introverts-good-leaders-leadership-managing-personality.html>

³⁰Cacioppe R.,1997, Leadership moment by moment, Leadership & Organization Development Journal, pp 335-347

³¹ Geoff Colvin, 2009, How to build great leaders, Fortune magazine, pp2,
http://money.cnn.com/2009/11/19/news/companies/leadership_companies_colvin.fortune/index.htm

³²Μπουραντάς Δ.,2005,Ηγεσία ,Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα,, σελ.208.

³³DeMarco M and Lesser E., 2010, Leadership in a distributed world

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6611-00-leadership.pdf>.

³⁴P&G.,(2009), Designed to Lead,

<http://www.pg.com/annualreport2009/leadership/index.shtml>

³⁵ Mina Kimes, 2009, P&G's leadership machine, The consumer goods giant has a proven formula to nurture top talent, Fortune magazine, pp3

http://money.cnn.com/2009/05/20/news/companies/kimes_lafley.fortune/

³⁶ΠαπαλεξόπουλοςΑ.,2010, Ηγεσία και Τιτάν,

<http://ir.titan.gr/home.asp?pg=news&id=531>

³⁷Waldman D.A.,2006, Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries

<http://ideas.repec.org/a/pal/jintbs/v37y2006i6p823-837.html>

³⁸ Hewitt.,(2010), Effective Leadership

<http://www.hewittassociates.com/Intl/AP/enAS/OurServices/Consulting/Leadership.aspx>

³⁹Schriesheim, C, 1999, The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis, Academy of management, Vol 20, No3, pp 345-355

⁴⁰Schriesheim, C, 1999, οπ, pp 345-355

⁴¹Wenquan L and Liluo F., 2003, The Chinese Leadership Theory, Advances in Global Leadership, Volume 3, pp.183–204

⁴²Schriesheim, C, 1999, οπ, pp 345-355

⁴³Kets de Vries, M.F.R, 1993, Leaders, Fools and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, CA,pp 15-20

⁴⁴Disney., 2006, Η περίοδος του Eisner, <http://corporate.disney.go.com/index.htm>

⁴⁵Grant R.M,(2007), Η Εποχή Του Jack Welch, 1981-1998

3. Κεφάλαιο 3^ο : Η Εποχή της Επιχειρηματικής Ηθικής

3.1 Εισαγωγή

Στα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου θα ασχοληθούμε ενδελεχώς με το τι πραγματεύεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Αρχικά, θα αναφερθούμε στην ιστορική της διαδρομή αλλά και στα κυριότερα γεγονότα που πραγματοποιήθηκαν στην διαμόρφωση της έννοιας αυτής. Επίσης, θα επισημανθεί η σημερινή αντίληψη που επικρατεί για την Ε.Κ.Ε καθώς και ο ρόλος που διαδραματίζει στην λειτουργία των επιχειρήσεων. Τέλος, θα παρουσιάσουμε παραδείγματα εφαρμογών Ε.Κ.Ε στα πλαίσια γνωστών εταιριών, έτσι ώστε να γίνει καλύτερα κατανοητός ο ρόλος και η σπουδαιότητα που έχει στην λειτουργία των επιχειρήσεων.

3.2 Εταιρική διακυβέρνηση και Ε.Κ.Ε

Μέχρι και πριν από λίγες μόνο δεκαετίες, στο σύνολό σχεδόν των επιχειρήσεων της χώρας μας αλλά και σε μεγάλο μέρος του εξωτερικού, η έννοια της ιδιοκτησίας ήταν ταυτόσημη με την έννοια της διοικήσεως της εταιρίας. Σήμερα, σε κάθε σύγχρονη εταιρία τη θέση της ιδιοκτησίας, διοικήσεως την έχει αναλάβει ένα είδος επαγγελματικής διοίκησης.

Η ιδιοκτησία δεν ταυτίζεται πλέον αναγκαστικά με τη διοίκηση και το κυριότερο, η περιστασιακή και τυχοδιωκτική διοίκηση των παλιότερων εποχών αντικαθίσταται από ένα σύστημα γραπτών και θεσμοθετημένων πολιτικών και διαδικασιών, οι οποίες διαμορφώνονται με γνώμονα τις Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης των επιχειρήσεων που κατά κανόνα βασίζονται στο κείμενο OECD Principles of Corporate Governance. Το κείμενο αυτό που διατυπώθηκε από τον ΟΟΑΣΑ το 1999 και αναθεωρήθηκε το 2004, αποτελεί παγκοσμίως τη βάση όλων των σχετικών κειμένων αλλά και σημείο αναφοράς.¹

Η εταιρική διακυβέρνηση έχει γίνει αντικείμενο μελέτης μεταξύ ακαδημαϊκών και ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων, εξαιτίας της κρισιμότητας της στον καθορισμό της συγκριτικής θέσης των επιχειρηματικών μονάδων στην παγκόσμια οικονομική ιεραρχία, αλλά και της σπουδαιότητας της στην διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης.

Βέβαια με τον όρο εταιρική διακυβέρνηση αναφερόμαστε στην άσκηση εξουσίας στο ανώτερο επίπεδο ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης, δηλαδή στο διοικητικό συμβούλιο όπου λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις.²

Με βάση τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχοντας διάσταση εταιρικού συμφέροντος δεν μπορεί παρά να περικλείει τους τρόπους με τους οποίους τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα ενσωματώνονται στις στρατηγικές της εταιρίας. Η διαχείριση της Ε.Κ.Ε πρέπει να υπηρετεί το εταιρικό συμφέρον χωρίς να παρεκκλίνει από την κοινωνική παράδοση της εταιρίας. Σκόπιμο είναι λοιπόν, το έργο της να ανατίθεται σε ξεχωριστή εταιρική μονάδα στελεχωμένη από έμπειρους επαγγελματίες για την σωστή πολιτική απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό, το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον και τους εμπλεκόμενους με την εταιρία.

3.3 Η Ιστορική διαδρομή της Ε.Κ.Ε

Ο ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχει εμφανισθεί σχετικά πρόσφατα ωστόσο, δεν είναι όπως θεωρείται από πολλούς μια νέα ιδέα, μάλιστα αποτελεί μια ευρύτερη έννοια με βαθιές ρίζες στην ιστορία της δραστηριότητας των παραγωγικών μονάδων. Ουσιαστικά αναφέρεται ιστορικά, στην εξέλιξη και ανάπτυξη των ιδιωτικών επιχειρήσεων και χρονολογείται από την αρχή του εμπορίου και της βιομηχανίας τον 16^ο αιώνα. Συγκεκριμένα, έννοιες όπως η χορηγία και η φιλανθρωπία, ήταν γνωστές από την αρχαία Ελλάδα, ενώ παρουσιάστηκαν έντονα και σε αρχαίους λαούς όπως οι Κινέζοι και οι Αιγύπτιοι.

Τη περίοδο του διαφωτισμού υπήρξαν αρκετές δράσεις σχετικές με την ΕΚΕ, οι οποίες ήσαν οι προάγγελοι της σημερινής μορφής, οι δράσεις αυτές ονομάζονταν «ουτοπικός σοσιαλισμός». Η απαρχή της ανάπτυξης της, εντοπίζεται τον 19^ο αιώνα,

όπου και υπήρξε μια μετάβαση από την γεωργική στην βιομηχανική περίοδο, όπου οι επιχειρήσεις εξέφραζαν την κοινωνική τους υπευθυνότητα με διάφορους τρόπους, όπως προσφέροντας κατοικία στους εργαζόμενους, αλλά και βοήθεια στις οικογένειες τους.³

Μετά το δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο η ανάπτυξη των πολυεθνικών εταιρειών και η επικράτηση του επιχειρηματικού μοντέλου, ότι η δράση της επιχείρησης πρέπει αποκλειστικά και μόνο να στοχεύει στην παραγωγή πλούτου των μετόχων, παραγκώνισε την φιλανθρωπική δράση των εταιρειών. Ωστόσο τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα που συνεχώς ανέκυπταν και εντεινόταν απαιτούσαν να τεθεί μια νέα βάση στην σχέση επιχειρηματικής δράσης και κοινωνίας. Στη πορεία των ετών και μέσα από τις κινητοποιήσεις του εργατικού κινήματος, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δίνει τα πρώτα της δείγματα.⁴

Από τότε και μετά παρατηρείται είτε έξαρση είτε ύφεση των δράσεων, που λίγο ως πολύ σχετίζεται με τα δεδομένα που αντιμετωπίζει η κοινωνία τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Οι ΗΠΑ, αποτέλεσαν τελικά τη χώρα όπου μετουσιώθηκε ο όρος, σε αυτοσκοπό των επιχειρήσεων. Οι εταιρίες εκείνες που ήθελαν να σέβονται τη φήμη τους, επιδίωξαν να επιστρέψουν κάποια από τα κέρδη τους στη κοινωνία μέσα από ουσιαστικές κοινωνικές δράσεις.

Στις αρχές του 20ού αιώνα, οι αμερικανικές εταιρίες έγιναν στόχος κοινωνικών επιθέσεων, κάτι που ευθέως συνδέεται με το μεγάλο μέγεθός τους, τις αντικοινωνικές πρακτικές τους και φυσικά την οικονομική κρίση, που οδήγησε μεγάλες μάζες του πληθυσμού στην εξαθλίωση. Το γεγονός ότι, η επίτευξη κέρδους στηριζόταν στην ασεβή κατάχρηση των φυσικών εισροών του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος της εταιρίας δεν περνούσε απαρατήρητο από τους εταίρους της εποχής. Ο πολλαπλασιασμός των επιχειρήσεων, η δημιουργία εταιρικών γιγάντων και η υπερεκμετάλλευση των φυσικών πόρων οδήγησαν τους κρατικούς φορείς και τις τοπικές κοινωνίες στην εξέταση της φύσης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και στην επίσημη εισαγωγή της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.⁵

Η τάση αυτή, οδήγησε στελέχη των εταιριών αυτών να θεωρήσουν αναγκαία την αντιμετώπιση της κοινωνικής κατακραυγής, μέσα από δράσεις που είχαν να κάνουν με επενδύσεις χρημάτων σε κοινωνικούς σκοπούς, με τρόπο ο οποίος εκείνη την εποχή εντασσόταν σχεδόν απόλυτα στον ορισμό της φιλανθρωπίας.⁶

3.3.1 Η αρχή της αγαθοεργίας και της διαχείρισης

Με δεδομένη και τις προγενέστερες δράσεις των επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο πεδίο, ενέταξαν στην κουλτούρα των επιχειρήσεων, την ανάγκη διανομής κοινωνικού μερίσματος. Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, ήταν εκείνη την περίοδο να υπάρξουν δυο γενικές αρχές σε σχέση με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, από τη μια η αρχή της αγαθοεργίας και από την άλλη η αρχή της διαχείρισης.⁷

Σύμφωνα με την πρώτη, η εταιρία έχει ως δεδομένο καθήκον να παρέχει εθελοντική βοήθεια και υποστήριξη σε ενδεή άτομα και σε κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται σε δυσμενή θέση, καθώς και σε οργανισμούς που παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες. Η τάση αυτή ήταν η βάση ανάπτυξης εθελοντικών δράσεων, με σκοπό την προώθηση του κοινωνικού συμφέροντος, όπως τα ιδρύματα φιλανθρωπίας για επιχειρήσεις.

Από την άλλη, η αρχή της διαχείρισης αναφέρεται στη δράση των στελεχών που στοχεύουν στο ευρύτερο κοινωνικό συμφέρον και που επηρεάζονται από διαχειριστικές αποφάσεις. Η εξέλιξη αυτή στο επιχειρησιακό τομέα, οδήγησε στην αλληλεξάρτηση της κοινωνίας και τελικά στην όλο και πιο ενεργό συμμετοχή των μετόχων στη λήψη αποφάσεων, αλλά και στη διαμόρφωση μια νέας γενιάς επιχειρηματιών, κοινωνικά ποιο υπεύθυνων.⁸

3.3.2 Σημαντικά γεγονότα στη διαμόρφωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η ΕΚΕ φαίνεται να παίρνει την οριστική της μορφή στη δεκαετία του 1970. Τότε η Επιτροπή Οικονομικής Ανάπτυξης, οργανισμός αποτελούμενος από περίπου 200 επιχειρηματίες και ακαδημαϊκούς, εξέδωσε ένα κείμενο με τίτλο "The Social Responsibility of Business Corporations", στο οποίο παρουσιάστηκαν δύο λόγοι που υποστήριζαν την ανάγκη ύπαρξης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: αφενός το μεταβαλλόμενο "κοινωνικό συμβόλαιο" και αφετέρου το "πεφωτισμένο προσωπικό συμφέρον".

Το κοινωνικό συμβόλαιο ήταν γνωστό από τη περίοδο των διαφωτιστών, πολλοί εξ' αυτών μίλησαν για την ευθύνη της κοινωνίας έναντι του μέσου πολίτη. Από την άλλη το πεφωτισμένο προσωπικό συμφέρον, είναι ποιο πρόσφατη έννοια και αναφέρεται στην εταιρία, ως οργανισμό, ως αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας, μια και αντλεί εργαζομένους, πελάτες και επομένως πόρους.

Αν η τελευταία απορρίψει οποιονδήποτε βαθμό ευθύνης, μπορεί τελικά τα συμφέροντά της να πληγούν από άρνηση των καταναλωτών προς τα προϊόντα της, και επίσης μπορεί να πληγεί από αρνητική διαφήμιση, από την απομείωση της κοινωνικής ευμάρειας ή ακόμα και από νομοθετικές πρωτοβουλίες. Με βάση αυτά τα δεδομένα η ΕΚΕ, άρχισε να γίνεται και αναπόσπαστο κομμάτι των διεθνών γνωμοδοτήσεων αλλά και ευρύτερα κομμάτι της επιχειρηματικής και της κοινωνικής ζωής.⁹

Το 1976 είχαμε από τον ΟΟΣΑ σε σχέση με το καθορισμό λειτουργίας των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων τις αναφορές στις λεγόμενες εθελοντικές αρχές υπεύθυνης συμπεριφοράς, αυτές ρύθμιζαν εργασιακά ζητήματα και μπορεί να θεωρηθούν ως η πρώτη ανεπίσημη παραδοχή ότι η ΕΚΕ είναι βασικό κομμάτι της σύγχρονη εικόνας της αγοράς. Το 1992, οι συνεχείς τριγμοί, στο οικοδόμημα της παγκοσμιοποίησης, ανάγκασε τους έχοντες τα ινία του παγκόσμιου γίνεσθαι, να επαναφέρουν ποιο ουσιαστικά την ΕΚΕ και να επιδιώξουν να γαντζωθούν, στις αρχές της.

Αυτό είχε ως απόρροια τη δημιουργία του συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών, το 1999 στο Rio de Janeiro και το οποίο δημιουργήθηκε και τέθηκε σε εφαρμογή το 2000 με πρωτοβουλία του Γενικού Γραμματέα των Ηνωμένων Εθνών, Κόφι Ανάν. Το σύμφωνο προήγαγε τον λεγόμενο εταιρικό πολίτη, ώστε να συμμετέχει η επιχείρηση στην επίλυση των προκλήσεων της παγκοσμιοποίησης.

Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να υιοθετήσουν εθελοντικά ένα σύνολο δέκα αρχών που αφορούσαν στη διαφθορά, στα ανθρώπινα δικαιώματα, στις εργασιακές ελευθερίες και στην προστασία του περιβάλλοντος. Το Μάρτιο του 2000 στη σύνοδο της Λισαβόνας, υπήρξε μια διακήρυξη για τους ευρωπαϊκούς στόχους, μέχρι και το 2010, η οποία περιέλαβε αναφορά για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Έναν χρόνο αργότερα, η Πράσινη Βίβλος της Ε.Ε. όρισε την ΕΚΕ ως: «έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη».¹⁰

Μετά την δημοσίευση του Πράσινου Βιβλίου «Πρόωθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη» τον Ιούλιο του 2001 πραγματοποιήθηκε διαβούλευση οργανώσεων εργοδοτών, επιχειρήσεων και άλλων θεσμικών οργάνων και εκδόθηκαν κάποια συμπεράσματα, τα οποία είναι τα εξής:¹¹

- Οι επιχειρήσεις υπογράμμισαν την εθελοντική φύση της ΕΚΕ και διαπίστωσαν ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί με ομοιόμορφο τρόπο, δεδομένης της ποικιλομορφίας των εθνικών προσεγγίσεων.
- Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις τόνισαν ότι οι εθελοντικές πρωτοβουλίες δεν επαρκούν για να προστατέψουν τους εργαζομένους και ζήτησαν η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους στον κοινωνικό τομέα να πραγματοποιείται μέσω αποτελεσματικών μηχανισμών.
- Οι επενδυτές τόνισαν την ανάγκη να βελτιωθεί η διάδοση και η διαφάνεια των πρακτικών των επιχειρήσεων.
- Οι οργανώσεις των καταναλωτών υπογράμμισαν τη σημασία αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με τους όρους παραγωγής και εμπορίας των αγαθών.

Τον Ιούλιο του 2002, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε την αρχή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ως μια συνεισφορά των επιχειρήσεων στην βιώσιμη ανάπτυξη. Την ίδια στιγμή θεσμοθετήθηκε και το forum της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με το θέμα αυτό, που σκοπό είχε την προώθηση της καινοτομίας και τη σύγκλιση των πρακτικών και των εργαλείων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Αυτό σκόπευε να το επιτύχει μέσα από τις ακόλουθες δράσεις:

- Την ανταλλαγή εμπειρίας και καλών πρακτικών μεταξύ των φορέων της Ε.Ε.
- Τη συγκέντρωση των υπάρχοντων πρωτοβουλιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της επιδίωξη της προσέγγισής της με κατευθυντήριες αρχές.
- Τη διερεύνηση των πεδίων που απαιτούν συμπληρωματική δράση.

Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις αρχές του 2006, έκανε μια νέα αρχή στην κατεύθυνση της συνεννόησης και της συνεργασίας μεταξύ αυτής και ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, αναγνωρίζοντας ότι διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο στο θέμα της ΕΚΕ.

Η ευρωπαϊκή συμμαχία για την ΕΚΕ, προσαρτάται ως παράρτημα στην ανακοίνωση που εξέδωσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις 22 Μαρτίου 2006. Η νέα αυτή συμμαχία είχε ανοικτό χαρακτήρα και όλες οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις καλούνταν να εκφράσουν εθελοντικά τη στήριξή τους.¹²

Σε διεθνές επίπεδο αναπτύσσονται σήμερα πολλοί φορείς οι οποίοι επιχειρούν να ενισχύσουν και να καταγράψουν τα θέματα της ΕΚΕ. Στους πιο σημαντικούς συγκαταλέγεται το World Business Council for Sustainable Development, ο οποίος είναι ένας συνασπισμός 175 επιχειρήσεων, τις οποίες ενώνει η κοινή δέσμευση προς τη βιώσιμη ανάπτυξη, λαμβάνοντας υπόψη και την κοινωνική πρόοδο. Σήμερα, τα Ευρωπαϊκά Δίκτυα για την ΕΚΕ, ανάμεσα στα οποία και το ελληνικό, φτάνουν σχεδόν τα 20, ενώ στους διεθνείς οργανισμούς με δράσεις ΕΚΕ πρέπει να αναφερθούν ακόμη η UNICEF, το Eurocommerce, το CSR Europe και τέλος το Business for Social Responsibility.¹³

3.4 Η Σημερινή αντίληψη της Ε.Κ.Ε

Εάν για παράδειγμα, σήμερα πληκτρολογήσουμε στην μηχανή αναζήτησης της Google τα ακρωνύμια "C.S.R", τότε θα παρουσιαστούν περισσότερα από εικοσιτέσσερα εκατομμύρια αποτελέσματα, ενώ ο αντίστοιχος αριθμός το 2006 ήταν δεκαέξι εκατομμύρια και το 2000 υπήρχαν κάτω από ένα εκατομμύριο. Η παραπάνω διαπίστωση δεν σημαίνει ότι η Ε.Κ.Ε είναι μια καινούργια έννοια αλλά αποδεικνύει ότι το θέμα της προσελκύει όλο και περισσότερο το ακαδημαϊκό και εταιρικό ενδιαφέρον. Βέβαια αξίζει να τονιστεί ότι πρόσφατα εταιρικά σκάνδαλα όπως της Worldcom, της Enron και της Siemens έχουν ασκήσει πίεση σε ένα μεγάλο αριθμό εταιριών να παραθέσουν μέσα από τους διαδικτυακούς τους ιστούς ότι η Ε.Κ.Ε αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των διαδικασιών τους.¹⁴

Σήμερα η ΕΚΕ, γίνεται αντιληπτή, μέσα από πολλές και διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις αλλά και μέσα από ορισμούς που εκφράζονται από παγκόσμια και Ευρωπαϊκά θεσμοθετημένα όργανα. Για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, με τον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη θεωρούμε τη συστηματική, οργανική και εθελοντική «ενσωμάτωση» από τις εταιρείες στην επιχειρηματική τους λειτουργία δραστηριοτήτων με κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτιστική διάσταση, με ουσιαστική συνεισφορά προς το κοινωνικό σύνολο, σε διάδραση με όλους τους συμμετόχους¹⁵

Οι ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες. Αναλυτικά αυτοί είναι εξής:¹⁶

- Σκεπτικιστική οπτική

Η σκεπτικιστική οπτική, υιοθετεί μία επιφυλακτική στάση και αντιμετωπίζει κριτικά την Ε.Κ.Ε. Με βάση αυτήν την οπτική, ο πιο σημαντικός στόχος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι να παρέχει όσο το δυνατό περισσότερο πλούτο στους μετόχους της επιχείρησης, και μέσω της επίτευξης αυτού του στόχου, θεωρεί ότι εξυπηρετεί ένα κομμάτι της κοινωνίας.

- Ουτοπική οπτική

Η ουτοπική οπτική, αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι οι επιχειρήσεις έχουν την ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση, και όχι μόνο στους μετόχους της, να τους ωφελούν με όποιον τρόπο μπορούν.

- Ρεαλιστική οπτική

Η ρεαλιστική οπτική συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη αποδοχή στον επιστημονικό αλλά και επιχειρηματικό χώρο. Με βάση αυτήν την οπτική, η Ε.Κ.Ε είναι η διαχείριση του αντίκτυπου της λειτουργίας μίας επιχείρησης τόσο στους άμεσους όσο και στους έμμεσους εμπλεκόμενους με αυτήν, άρα στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί και αναπτύσσεται.

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί σήμερα την πολιτική μιας επιχείρησης να δαπανά οικονομικούς πόρους, πέραν των νομικών της υποχρεώσεων, σε δραστηριότητες με κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση, που συμβάλλουν:

- Στην κοινωνική συνοχή.
- Στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και
- Στην πολιτισμική ανύψωση του κοινωνικού ιστού.

Πρακτικά, η κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης σημαίνει όχι μόνο συμμόρφωση προς τη νομοθεσία, αλλά μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, επένδυση στο περιβάλλον και στις σχέσεις με το κοινό με το οποίο συναλλάσσεται. Κατ' επέκταση, σημαίνει μία νέα, σύγχρονη αντίληψη διοίκησης που επηρεάζει άμεσα και καθοριστικά τις βασικές εταιρικές αξίες και αρχές και επαγγέλλεται νέους τρόπους διαχείρισης των αλλαγών που συμβαίνουν στην παγκόσμια κοινωνία με στόχο τη συμφιλίωση της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας.¹⁷

Σήμερα η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική.¹⁸

- Η εσωτερική διάσταση, αφορά δράσεις που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση και αφορούν τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία και τη διαχείριση του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων
- Η εξωτερική διάσταση, αφορά δράσεις που επεκτείνονται πέρα από τα όρια της επιχείρησης, όπως στις τοπικές κοινότητες, στους επιχειρηματικούς εταίρους, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τις δημόσιες αρχές και τους μη κυβερνητικούς οργανισμούς.

Η άποψη που κυριαρχούσε κυρίως παλαιότερα, υπάρχει όμως και σήμερα στους επιχειρηματικούς κύκλους, ότι οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων τελειώνουν με την εκπλήρωση των νομικών τους υποχρεώσεων και είναι η πολιτεία εκείνη η οποία έχει την αποκλειστική ευθύνη για τη μέριμνα του κοινωνικού και περιβαλλοντικού τομέα, συμπληρώνοντας ότι αποκλειστική προσπάθεια της διοίκησης πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος της επιχειρήσεως, θεωρείται πεπερασμένη και λανθασμένη.¹⁹

3.5 Ο Ρόλος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στη λειτουργία της εταιρίας

Όλες οι επιχειρήσεις επιδρούν μέσα στα πλαίσια της κοινωνία στην οποία λειτουργούν. Όταν η επίδραση αυτή έχει σωστή διαχείριση, μπορεί να επιφέρει πολύ σημαντικά οφέλη τόσο στην κοινωνία όσο και στην επιχείρηση. Οι εταιρίες οι οποίες υποστηρίζουν τις ανάγκες της κοινωνίας και εστιάζουν στα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων τους απολαμβάνουν μεγαλύτερης υποστήριξης από καταναλωτές και επενδυτές, επιπλέον έχουν την εμπιστοσύνη της κοινωνίας και συγκροτούνται από καλύτερους υπαλλήλους.

Όλα τα παραπάνω, αποδεικνύουν ότι η Ε.ΚΕ γίνεται αστραπιαία παγκόσμια προσδοκία, η οποία πρέπει να έχει μια ολοκληρωμένη ανταπόκριση από τις επιχειρήσεις. Ο μόνος τρόπος για σωστό χειρισμό του θέματος είναι να γίνει η Ε.Κ.Ε βασική επιχειρησιακή αξία και στρατηγική και να ενσωματώνεται σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Οι εμπειρίες, από τις πρωτοπόρες στον τομέα αυτό εταιρίες δείχνουν ότι η κοινωνική εταιρική ευθύνη μπορεί να αποτελέσει έναν νέο τομέα για τις πετυχημένες εταιρίες.²⁰

Η επιχείρηση σήμερα, αρχίζει να γίνεται το πιο καθοριστικό μέσον κοινωνικής προόδου, τεχνολογικής εξέλιξης και εκπαίδευσης. Για τον λόγο αυτό η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να έχει κοινωνικά αποδεκτές διαδικασίες ή καλύτερα μια επιχειρηματική ηθική διατυπωμένη με συνέπεια και κοινωνική συμβατότητα.

Οι αρχές επιχειρηματικής ηθικής που διέπουν την επιχείρηση και πηγάζουν από ένα γενικότερο πλαίσιο ηθικής που οι ιδιοκτήτες, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και όλοι όσοι συνδέονται με την επιχείρηση αποδέχονται ότι θα πρέπει να καθορίζεται και από συγκεκριμένους κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας.

Η ανάπτυξη πρακτικών που συνεκτιμούν την περιβαλλοντική και κοινωνική διάσταση συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια, στη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητά τους. Οι επιχειρήσεις πλέον ενδιαφέρονται περισσότερο για την εκπαίδευση και ανάπτυξη της γνώσης καθώς και για την εισαγωγή της καινοτομίας.²¹

3.6 Τα πεδία δράσης της Ε.Κ.Ε²²

Τα πεδία δραστηριοποίησης της Ε.Κ.Ε μπορούν να ταξινομηθούν στο οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά το κάθε επίπεδο ξεχωριστά.

• Το Οικονομικό Πεδίο

Οι οικονομικές υποχρεώσεις ήταν και παραμένουν βασικός στόχος για κάθε επιχείρηση. Πολλές από αυτές και ιδίως αυτές που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα, αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία να συνδυάσουν την οικονομική αποδοτικότητα με την αποδοτικότητα στον κοινωνικό και περιβαλλοντικό τομέα, αυτό βέβαια δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι έχουν την πρόθεση να υποκαταστήσουν το κράτος και τους φορείς κοινωφελούς χαρακτήρα.

Το επίπεδο της απόδοσης ΕΚΕ, εξαρτάται από το μέγεθος της κάθε επιχείρησης, την οικονομική της απόδοση και τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. Σε περιπτώσεις χαμηλής οικονομικής απόδοσης, οι εταιρίες μπορεί να είναι λιγότερο διατεθειμένες να διαθέσουν κονδύλια για δραστηριότητες της ΕΚΕ.

Για παράδειγμα, μεγάλες τηλεοπτικές επιχειρήσεις, γίνονται χορηγοί επικοινωνίας ή συμπαραγωγοί κινηματογραφικών ταινιών, δίνουν εργασία σε καλλιτέχνες, παρέχουν εκπαίδευση και υποτροφίες, ιδρύουν πινακοθήκες, επιστρέφοντας πολλές φορές στην περιοχή ή σε χώρες όπου δραστηριοποιούνται ένα μέρος των κερδών τους. Στην προσπάθειά τους, οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν την αποδοχή εκ μέρους των τοπικών, περιφερειακών και εθνικών κοινωνιών, παίρνουν ενεργά μέρος στην εξέλιξη της κοινωνίας, διατυπώνοντας προτάσεις πολιτισμού και παρέχοντας οικονομική στήριξη.

• Το Κοινωνικό Πεδίο

Οι επιχειρήσεις προσφέρουν κοινωνικό έργο σε πολλαπλά επίπεδα, τόσο σε θέματα της καθημερινής πραγματικότητας, τοπικής ή παγκόσμιας, όσο και σε άλλα πιο σοβαρά θέματα. Η προσφορά εργασίας αποτελεί από μόνη της κοινωνικό έργο, ενώ υπάρχουν και ευθύνες απέναντι στο προσωπικό από την πλευρά της διοίκησης της επιχείρησης.

Ευθύνες, όπως η ύπαρξη ασφαλών και υγιεινών χώρων εργασίας και η συνεχής βελτίωσή τους για την επίτευξη των στόχων, καθώς η δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων, η τήρηση των ωραρίων και ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων αποτελούν πρωταρχικούς παράγοντες. Οι διατήρηση σχέσεων σεβασμού και εμπιστοσύνης με τις γειτονικές κοινότητες είναι το ίδιο σημαντική όσο και η άδεια λειτουργίας μιας επιχείρησης. Μην ξεχνάμε ότι η κοινωνία είναι αυτή που έχει αρχικά επιτρέψει στις εταιρίες να χρησιμοποιούν φυσικούς και ανθρώπινους πόρους και τους έχει δώσει το δικαίωμα να εκτελούν τις παραγωγικές τους λειτουργίες. Ως αποτέλεσμα τον παραπάνω, η κοινωνία έχει ένα σιωπηλό κοινωνικό συμβόλαιο με την εταιρία το οποίο, η τελευταία πρέπει να σεβαστεί για να διασφαλίσει την ύπαρξη και περαιτέρω εξέλιξή της στον χώρο.

Επίσης, στο κοινωνικό πεδίο δραστηριοποίησης της ΕΚΕ συμπεριλαμβάνονται δραστηριότητες όπως η συμμετοχή των εταιριών στην τοπική ανάπτυξη με την χορηγία τοπικών και εθνικών πολιτιστικών ιδρυμάτων όπως θέατρα και μουσεία, η εκδήλωση ενδιαφέροντος για τις Τέχνες και τα Γράμματα καθώς και τον αθλητισμό. Χορηγώντας παιδικές και εφηβικές αθλητικές ομάδες η εταιρία συντελεί στην μετάδοση του αθλητικού πνεύματος κρατώντας τα παιδιά μακριά από κινδύνους όπως η εγκληματικότητα και τα ναρκωτικά. Εργασία με τις τοπικές εξουσίες για την αναγέννηση μικρών επιχειρήσεων καθώς και του εσωτερικού περιβάλλοντος της πόλης καθώς και η συμμετοχή σε κοινωνικούς σκοπούς προσδίδουν στην εταιρία τον απαιτούμενο κοινωνικό χαρακτήρα.

• Περιβαλλοντικό Πεδίο

Το περιβάλλον αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα για τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να δείξουν υπευθυνότητα. Θα πρέπει να προχωρήσουν στην ανάπτυξη εσωτερικής περιβαλλοντικής στρατηγικής και στην κοινοποίηση των σχετικών πρωτοβουλιών τους. Επίσης θα πρέπει να υιοθετήσουν συστήματα τεχνολογίας που σέβονται περισσότερο το περιβάλλον και μακροπρόθεσμα τα οφέλη των επιχειρήσεων. Ακόμα, να γίνεται διαρκής αξιολόγηση από μέρους τους, των περιβαλλοντικών επιδόσεων των συστημάτων αυτών καθώς και σύγκριση της ποσότητας των παραγόμενων προϊόντων με τον αντίκτυπο της παραγωγής αυτής στο περιβάλλον. Κάθε σοβαρή επιχείρηση, ανακοινώνει σε επίσημα έντυπα ή μέσω κάποιας ιστοσελίδας την αυστηρή και υπεύθυνη στάση της σε θέματα ασφάλειας του περιβάλλοντος και την εφαρμογή κάποιου συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης όπως το ISO14000 ή το EMAS.

Υπάρχουν όμως πράγματι κάποια όρια αναφοράς για κάθε ρυπαντή και αν υπάρχουν γίνεται τακτική αναθεώρησή τους; Πολλές επιχειρήσεις κυρίως μικρού μεγέθους δεν έχουν την τεχνολογική και οικονομική υποδομή ώστε να εφαρμόσουν τα υπάρχοντα προγράμματα για την προστασία του περιβάλλοντος. Οι πολυεθνικές εταιρίες ακολουθούν τα ίδια πρότυπα στις επιχειρήσεις τους σε όλες τις χώρες που έχουν εργοστάσια ή μόνο στις χώρες που υπάρχει αυστηρότερος έλεγχος; Η κάλυψη μόνο των ελάχιστων προϋποθέσεων του νόμου από κάποιες επιχειρήσεις διασφαλίζει την προστασία του περιβάλλοντος;

Είναι φανερό ότι υπάρχουν ακόμα πολλά κενά στον χώρο της περιβαλλοντολογικής ευθύνης των επιχειρήσεων και ότι θα χρειαστεί μεγάλη προσπάθεια και συνεργασία μεταξύ των κοινωνικών ομάδων πίεσης και των επιχειρήσεων για την εξεύρεση κάποιας λύσης. Όπως είναι φανερό από την παραπάνω ανάλυση, υπάρχει έντονη αλληλεξάρτηση μεταξύ των πεδίων δραστηριοποίησης της ΕΚΕ. Δεν εννοείται υπεύθυνη επιχείρηση με πραγματική κοινωνική ευθύνη χωρίς οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική επίδοση.

3.7 Εφαρμογές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μέσα από παραδείγματα

Στην παρούσα ενότητα του κεφαλαίου, θα παρουσιάσουμε παραδείγματα εφαρμογών Ε.Κ.Ε στα πλαίσια γνωστών εταιριών, με σκοπό να γίνει καλύτερα κατανοητός ο ρόλος και η σπουδαιότητα που διαδραματίζει η Ε.Κ.Ε στην κοινωνία αλλά και να τονιστούν τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει.

3.7.1 Η περίπτωση της Glaxo Hellas²³

Η Glaxo Hellas έχει επιλέξει μέσα από την ηγεσία της, την Ε.Κ.Ε ως μέσω προβολής και υποστήριξης της κοινωνίας. Η ΕΚΕ για τη Glaxo Hellas αποτελεί αυτοσκοπό, προκειμένου να αναδείξει το κοινωνικό της πρόσωπο και να προσφέρει στη κοινωνία κάποια από τα έσοδα που έχει από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της.

Η εταιρεία έχει αναπτύξει το πρόγραμμα «κατ' οίκον νοσηλείας» για παιδιά με καρκίνο, το πρόγραμμα πρόσβασης σε φτηνά φάρμακα, ειδικά των χωρών της Αφρικής και της Ασίας, το πρόγραμμα έρευνα και ανάπτυξη, όπου με δικούς της πόρους ερευνά τις θανατηφόρες ασθένειες στοχεύοντας να βρει θεραπείες και τέλος αναπτύσσει περιβαλλοντικά προγράμματα, προκειμένου να προστατέψει τη φύση και το περιβάλλον από τη συνεχή καταστροφή, την οποία προκαλεί και η ίδια μέσα από τις παραγωγικές της μονάδες.

Μια από τις βασικές της δράσης είναι αυτή ενάντια του καρκίνου σε παιδική ηλικία. Η έρευνα του ογκολογικού τμήματος έδειξε την ανάγκη, η GSK, άδραξε την ευκαιρία, και για πρώτη φορά υπήρχε μια εμπειριστατωμένη και καλά σχεδιασμένη μελέτη και την υλοποίησε. Τα αποτελέσματα της δράσης ήταν άκρως ικανοποιητικά μια και από τη στιγμή που έγινε, υπάρχουν χιλιάδες παιδιά, τα οποία έπαψαν να επισκέπτονται το νοσοκομείο και δέχονται επισκέψεις σε συγκεκριμένες ημερομηνίες στο χώρο τους. Αυτό μειώνει το βαθμό ταλαιπωρίας των παιδιών, ενώ συνάμα αυξάνει και τις πιθανότητες αντιμετώπισης του καρκίνου ειδικά σε ψυχολογικό επίπεδο.

Η επιτυχία του προγράμματος, αναφέρετε και μέσα από προηγούμενες σχετικές δράσεις της GSK. Συγκεκριμένα από το 1999, η GlaxoSmithKline Ελλάδας υποστηρίζει το 10ήμερο θεραπευτικό ταξίδι για τα παιδιά του Ιδρύματος Φλόγα στο Barretstown Camp στην Ιρλανδία. Κατά τη διάρκεια της διαμονής τους, τα παιδιά είχαν την ευκαιρία να ασχοληθούν με δραστηριότητες, εγκεκριμένες από ψυχολόγους βοηθώντας τα να ενισχύσουν την αυτο-εκτίμηση και αυτοπεποίθησή τους καθώς και να επανακτήσουν τη χαμένη παιδικότητά τους. Μέχρι σήμερα περισσότερα από 100 παιδιά του Ιδρύματος Φλόγα έχουν συμμετάσχει στο θεραπευτικό αυτό ταξίδι.

Η GlaxoSmithKline αποτελεί ιδρυτικό μέλος και τον μεγαλύτερο χορηγό του Προγράμματος της θεραπευτικής κοινότητας Barretstown στην Ιρλανδία όπου φιλοξενούνται παιδιά ηλικίας από 7 έως 17 ετών που πάσχουν από καρκίνο και άλλες σοβαρές ασθένειες. Σκοπός του προγράμματος, είναι τα παιδιά που συμμετέχουν να επανακτήσουν τις δυνάμεις τους και να θωρακίσουν τον ψυχολογικό τους κόσμο με δύναμη και αυτοπεποίθηση. Το 2008 περίπου 1.721 παιδιά από 22 Ευρωπαϊκές χώρες επισκέφθηκαν το Barretstown. Βλέπουμε λοιπόν, ότι η GSK έχει μεγάλη ευαισθησία στο συγκεκριμένο θέμα και βοηθά με τις δράσεις της και ψυχολογικά και σωματικά τα παιδιά με καρκίνο.²³

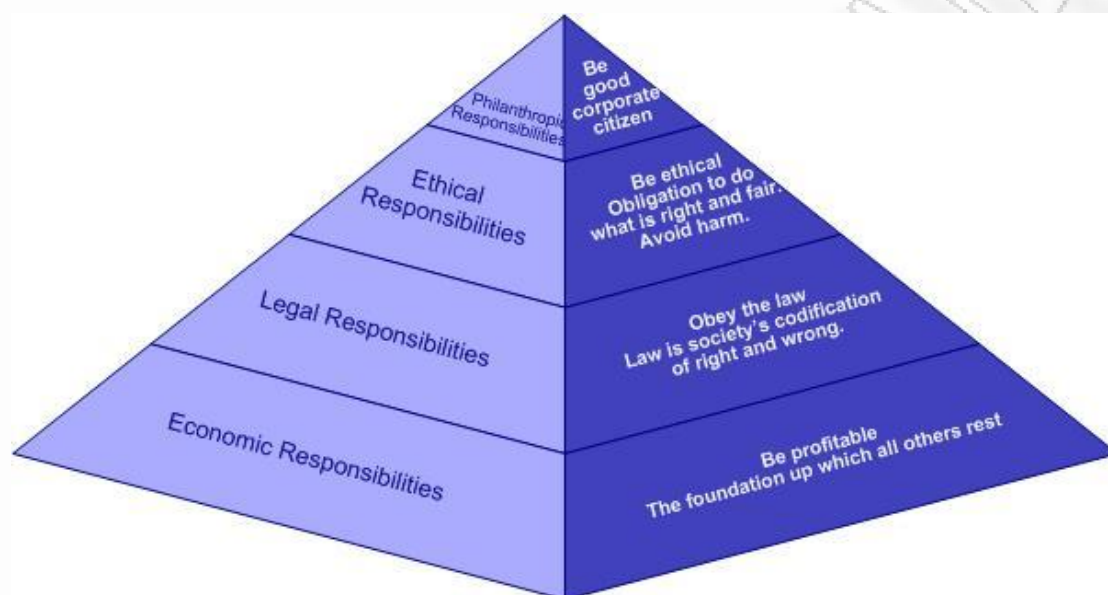
Η Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Carroll η οποία επιλέχτηκε ως βάση ανάλυσης της εταιρική κοινωνική δράσης της GlaxoSmithKline, έχει ως βάση της την οικονομική ευθύνη μιας εταιρίας, η οποία όπως αναφέρεται, είναι πρωταρχικά μια οικονομική οντότητα της οποίας η ίδια η ύπαρξη συνεπάγεται τη δημιουργία κέρδους.

Επόμενες, στην πυραμίδα έρχονται οι νομικές υποχρεώσεις μιας επιχείρησης, με δεδομένο ότι για να λειτουργήσει ένας οποιοσδήποτε οργανισμός θα πρέπει να υπακούσει στις προσταγές των θεσπισμένων νόμων που διέπουν την ομαλή λειτουργία της επιχειρηματικής ζωής.

Των νομικών υποχρεώσεων έπονται οι ηθικές, οι οποίες αναφέρονται στους άγραφους εκείνους νόμους ηθικής συμπεριφοράς που διέπουν τις εκάστοτε κοινωνικές ομάδες μέσα στις οποίες δραστηριοποιείται μια επιχείρηση.

Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας του Carroll βρίσκεται η ευθύνη μιας επιχείρησης να προσφέρει εθελοντικά στο κοινωνικό σύνολο υπό μορφή φιλανθρωπικών

συνεισφορών. Η ευθύνη αυτή είναι η ανώτερη απ' όλες γιατί είναι εθελοντική και δεν προστάζετε παρά μόνο από το ηθικό υπόβαθρο των μονάδων που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρίας.²⁴



Carroll's CSR Pyramid

Σχήμα 1 Πυραμίδα της εταιρική κοινωνικής δράσης

Πηγή : Revisiting Carroll's CSR Pyramid – The Copenhagen Centre

3.7.2 Η περίπτωση ΤΙΤΑΝ²⁵

Μια ακόμα περίπτωση, είναι η εταιρεία ΤΙΤΑΝ. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη, πέρα από τη συμμόρφωση προς τη νομοθεσία, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της φιλοσοφίας της εταιρίας Τιτάν από την στιγμή της ίδρυσής της. Οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρακτικές αντανακλούν τις θεμελιώδεις αρχές και αξίες των ιδρυτών του Τιτάν.

Το ενδιαφέρον της επιχείρησης για την διασφάλιση των εργαζομένων της, για την μείωση των επιπτώσεων της λειτουργίας της στο περιβάλλον και για την παροχή κοινωνικού έργου είναι φανερό σε όλη την επιχειρηματική της πορεία.

Συγκεκριμένα το 1922 προχωρά στην ασφάλιση των εργαζομένων της για ατυχήματα στους χώρους εργασίας και μετά από δύο χρόνια μειώνει της ώρες εργασίας για το εργατοτεχνικό προσωπικό της.

Το 1934 χορηγεί επίδομα Χριστουγέννων ίσο προς την αμοιβή ενός μηνός και στην συνέχεια επίδομα Πάσχα ίσο προς το μισό της αμοιβής ενός μηνός.

Το 1960 εγκαθιστά πρώτη στην Ελλάδα το ηλεκτροστατιστικό φίλτρο και προσλαμβάνει γιατρούς εργασίας σε όλα τα εργοστάσιά της καθώς και κοινωνικούς λειτουργούς λίγο αργότερα. Το 1969 παρέχει επίδομα γάμου στους εργαζομένους της ίσο προς την αμοιβή ενός μηνός.

Η έναρξη συστηματικής περιβαλλοντικής διαχείρισης, ξεκινά δύο χρόνια μετά συμπεριλαμβανομένης της αποκατάστασης και αναδάσωσης λατομείων. Μέχρι της αρχές του 1980 σχηματίζονται μικτές επιτροπές εργαζομένων για την πρόληψη ατυχημάτων και για την υγιεινή εργασίας και ο Όμιλος Τιτάν προβαίνει στην διοργάνωση προγραμμάτων «δια βίου εκπαίδευσης» για όλο το προσωπικό της.

Η επιχείρηση Τιτάν, συνεχίζει να καινοτομεί στον χώρο των επιχειρήσεων τσιμέντου με την εφαρμογή το 1985 μιας νέας πολιτικής για τη μείωση της βιομηχανικής ηχορύπανσης. Τρία χρόνια αργότερα η Εταιρία αποδίδει στο προσωπικό της ετήσιο επίδομα αδείας ίσο προς το μισό της αμοιβής ενός μηνός, επί πλέον του νόμιμου σχετικού επιδόματος και υλοποιεί Προγράμματα Επαγγελματικού Προσανατολισμού για τα παιδιά του προσωπικού και τους μαθητές των γειτονικών κοινοτήτων.

Ο Όμιλος Τιτάν αναγνωρίζει την σημαντικότητα της κοινωνικής ευθύνης στο πεδίο της προστασίας του περιβάλλοντος και εφαρμόζει αυστηρή πολιτική. Τα σημεία της ακολουθούμενης πολιτικής συγκεκριμένα είναι:

- Εισαγωγή και ενσωμάτωση των βέλτιστων διαθέσιμων τεχνολογιών
- Διαρκής συνειδητοποίηση του κινδύνου ατυχημάτων και ετοιμότητα για πρόληψη
- Αυστηρή εφαρμογή σε όλο τον Όμιλο Τιτάν της εταιρικής πολιτικής για το περιβάλλον (φροντίδα για την κοινωνία και τη φύση)
- Συνεχείς και συνεπείς προσπάθειες για περιορισμό των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων από βιομηχανικές δραστηριότητες

- Καθορισμός υψηλών στόχων και παρακολούθηση της συντελούμενης προόδου
- Πρωτοποριακές νέες εφαρμογές των πιο προηγμένων τεχνολογικών εξελίξεων
- Καθορισμός περιβαλλοντικών στόχων σε συμφωνία με εθνικές και ευρωπαϊκές οργανώσεις
- Παροχές πληροφοριών με πνεύμα συνεργασίας και αμοιβαίου σεβασμού

3.7.3 Η περίπτωση της Tyneside Cyrenians

Ένα τρίτο παράδειγμα το οποίο και αξίζει να μελετηθεί είναι αυτό της Tyneside Cyrenians (TC). Η συγκεκριμένη εταιρία τα πρώτα 20 χρόνια λειτουργίας της, εστίασε κυρίως στη κάλυψη βασικών αναγκών των αστέγων, όπως η στέγαση, η τροφή, ο ρουχισμός, χωρίς να δώσει βαρύτητα στη διαδικασία επανένταξης των ευπαθών ομάδων. Μια αλλαγή από το εξωτερικό περιβάλλον και συγκεκριμένα σε πολιτικό επίπεδο έφερε την αμφισβήτηση στη μέχρι τώρα λειτουργία της Tyneside Cyrenians (TC). Συγκεκριμένα, η προσέγγιση της TC αμφισβητήθηκε προς το τέλος της δεκαετίας του 1990 όταν η νέα κυβέρνηση των Εργατικών έδωσε το σύνθημα για την αλλαγή στη εστίαση στη διαχείριση των αστέγων.

Στη προσπάθεια της να επιφέρει την αλλαγή στη μέχρι τώρα στρατηγική της αλλά και να μπορέσει να λειτουργήσει με βάση τους κρατικούς νόμους η TC άνοιξε ένα Ημερήσιο Κέντρο για να βοηθήσει τον κόσμο να έχει πρόσβαση σε υπηρεσίες και παραγωγικές δραστηριότητες, ενώ το 2000 δοκίμασε το Newcastle Housing Liaison Project (NHLP) που σκοπό είχε να συνδέσει αστέγους με εστίες σε διαφορετικούς παροχής στην περιοχή του Newcastle. Τέτοιου είδους διακανονισμοί είχαν μεγάλη σημασία για την αποτελεσματική χρήση των πόρων, ενώ το NHLP έγινε τόσο ενιαίο τμήμα της κατάστασης των αστέγων της Tyneside που το 2005 ανέλαβε τη διεύθυνσή της το Δημοτικό Συμβούλιο του Newcastle.

Το δεύτερο αυτό γεγονός από το πολιτικό περιβάλλον επηρέασε τη λειτουργία του TC, αφού με την ανάληψη της διεύθυνσης από το Δημοτικό Συμβούλιο του Newcastle, εγκαθιδρύθηκε και στη διοικητική πυραμίδα του TC ένας νέος γενικός διευθυντής ο Stephen Bell, ο οποίος δούλεψε για την TC από το 1984. Η ύπαρξη ενός νέου Γενικού διευθυντή ήταν απόρροια των αλλαγών στο περιβάλλον των

φιλανθρωπικών έργων για τους αστέγους. Στόχος της νέας διεύθυνσης ήταν η ανάπτυξη της TC με ένα ευρύτερο άνοιγμα προς τη διαφήμιση τις δημόσιες σχέσεις, την εξεύρεση πόρων κ.τ.λ. Ο νέος Γενικός εστίασε στα ακόλουθα:

- Στρατολόγηση προσωπικού με ποικιλία εξειδικευμένων γνώσεων και πρόσβαση σε δίκτυα κλειδιά.
- Ανύψωσε το προφίλ της οργάνωσης και το τοποθέτησε σε ένα πιο ευρύ φάσμα δικτύων.
- Έδρασε ως πηγή νέων ιδεών και προοπτικών, ενθαρρύνοντας την TC να αναπτύξει πολύ διαφορετικές πρωτοβουλίες από την αρχική της κεντρικής της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Η υποστήριξη στους ανθρώπους , ήταν αυτό που επέφερε την ευρύτερη αλλαγή σε επίπεδο φιλανθρωπικών οργάνων.

Συγκεκριμένα εστίασε σε μεγάλους σε έκταση ελέγχους σε σχέση με τη παροχή των πληρωμών υποστήριξης, απαιτώντας οι τελευταίες να μην αναφέρονται πια στη μακρόχρονη υποστήριξη των αστέγων αλλά και στην εύρυθμη επανένταξη της στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

3.7.4 Η περίπτωση της Nestle

Τέλος, με βάση τους Porter and Kramer έχουμε ένα ακόμα παράδειγμα το οποίο δίνει τη δυνατότητα να γίνει κατανοητή η σχέση στρατηγικής και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Συγκεκριμένα αναφερόμενοι στη Nestle, η εταιρία προκειμένου να ενισχύσει τα ποιοτικά στάνταρ των προϊόντων της και ειδικά του βρεφικού γάλακτος, ερχόταν σ' επαφή με τοπικούς αγρότες όπου και σύναπτε συμφωνία ώστε να ελέγχει τη διαδικασία παραγωγής του γάλακτος, να ελέγχει την υγεία των ζώων και γενικά να εξασφαλίζει τη ποιότητα του γάλακτος που προωθούσε στην αγορά. Η εταιρία στήριξε τη στρατηγική της στη συγκεκριμένη πολιτική ποιότητας που ακολούθησε, προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό, δείχνοντας κοινωνικά υπεύθυνη και αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο τις πωλήσεις της.²⁶

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ¹ OECD, 1999, OECD Principles of Corporate Governance www.oecd.org
- ²Θανοπουλος Ι., Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Εκδόσεις Inderbooks, 2009, Αθήνα, σελ. 294
- ³Βούλγαρη Ι,2004, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ΣΕΒ. www.sev.org.gr
- ⁴ Kramer M.R, Porter M.E.,2006, Strategy and Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review.
<http://www.globalcompactnamibia.org/pdf/CSR%20-%20Porter%20Kramer%20-%20CSR%20along%20the%20value%20chain.pdf>
- ⁵Rappaport A and Flaherty M., 1992, Corporate Responses to Environmental Challenges: Initiatives by Multinational Management, Quorum Books, pp.127
- ⁶Lewis S., 2003, Reputation and corporate responsibility, Journal of Communication Management Vol. 7, No. 4, pp.356–364
- ⁷Davis K.& Blomstrom R.,2005, Business and Society, Environment and Responsibility, 3rd edition, McGraw Hill Higher Education. pp.267-272
- ⁸Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη-Ειδικό Αφιέρωμα www.samarites.gr (5-6-2006)
- ⁹ Ιστορία: Από τη φιλανθρωπία στο κοινωνικό μέρισμα
[http://www.euro2day.gr/SubArticleSpecialFolders.aspx?amid=103713&parent=103711\(2-6-2006\)](http://www.euro2day.gr/SubArticleSpecialFolders.aspx?amid=103713&parent=103711(2-6-2006))
- ^{10,11} EU.,(2006), Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη,
<http://www.europa.eu.int>. (12-12-2010)
- ¹² Ιστορία: Από τη φιλανθρωπία στο κοινωνικό μέρισμα
[http://www.euro2day.gr/SubArticleSpecialFolders.aspx?amid=103713&parent=103711\(2-6-2006\)](http://www.euro2day.gr/SubArticleSpecialFolders.aspx?amid=103713&parent=103711(2-6-2006))
- ¹³ FinancialTimes.,2009,Most Respected Companies Survey, PricewaterhouseCoopers Dec 7th.
- ¹⁴Perakis M, Corporate responsibility: a business driver or an ethical obligation?
www.efmd.org/globalfocus (15-10-2010)
- ¹⁵ EU.,(2006), Εταιρική κοινωνική Ευθύνη,
<http://www.europa.eu.int>. (12-12-2010)

- ¹⁶Παναγιώτου Ν.Α., 2008, Αναφορές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα Μία Εμπειρική Μελέτη, Plant Management <http://www.plant-management.gr/index.php?id=3647> (14-9-2010)
- ¹⁷Lantos P.G., 2001, The boundaries of Social Responsibility, Journal of Consumer Marketing Vol. 18, No.7, pp. 595-630
- ¹⁸Τσακαρέστου Μ., 2008, Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα, <http://www.csrhellas.org/portal/images/stories/files/DiktioElliniko.pdf>
- ¹⁹Sharma T., 2006, Managing Business Crises: The CSR Perspective, Social Vol. 2 No. 2, Responsibility Journal, pp. 124-130
- ^{20,21}Χατζησοφοκλέους Μ., 2004, Υποστήριξη Επιχειρησιακής Διεύθυνσης, Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου
http://www.socialdialogue.net/el/el_csr_intro.html
- ²²Κονταξή Μ., 2004, ΕΚΕ & Περιβάλλον, Price Waterhouse Coopers
- ²³Βασιλάτου Ε., 2007, Πρόγραμμα Κατ' οίκον Νοσηλεία, Ογκολογική κλινική του νοσοκομείου Παιδών «Π. & Α. Κυριακού»
<http://www.floga.org.gr/servicedet.asp?p=&type=1&id=212>
- ²⁴Τσότση Μ., Εταιρική Πολιτική Κοινωνικής Ευθύνης: Ηθικές και Οικονομικές Προεκτάσεις, 2005, The Phillips College www.thephilipscollege.com
- ²⁵Παπαλεξόπουλος Α., 2010, Ηγεσία και Τιτάν,
<http://ir.titan.gr/home.asp?pg=news&id=531>
- ²⁶ Kramer M.R, Porter M.E., 2006, Strategy and Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility Social Impact Advisors. Harvard Business Review.
<http://www.globalcompactnamibia.org/pdf/CSR%20-%20Porter%20Kramer%20-%20CSR%20along%20the%20value%20chain.pdf>

4. Κεφάλαιο 4^ο : Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Στόχος της έρευνας είναι να παρουσιάσει τις απόψεις των ελλήνων φοιτητών στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς σχετικά με τον ηγέτη και την εταιρική κοινωνική ευθύνη και να αναδείξει τις όποιες αποκλίσεις της ελληνικής πραγματικότητας από τις διάφορες θεωρίες σχετικά με το προφίλ του ηγέτη και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Στο κεφάλαιο αυτό, θα αναφερθούμε στη μεθοδολογία της έρευνας που θα πραγματοποιηθεί στην παρούσα μελέτη. Πιο συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε στα κυριότερα ερευνητικά ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν. Στη συνέχεια θα περιγράψουμε το ερωτηματολόγιο που κατασκευάσαμε προκειμένου να συλλέξουμε τις πληροφορίες που θα μας οδηγήσουν στην απάντηση των ερευνητικών μας ερωτημάτων και τον τρόπο επιλογής του δείγματος των φοιτητών και φοιτητριών που συμμετείχαν στην έρευνα. Τέλος, θα δώσουμε μια γενική περιγραφή της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που θα ακολουθήσει.

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που θα εξετάσουμε στην παρούσα εργασία είναι να ελέγξουμε εάν και κατά πόσο το φύλο, το επίπεδο σπουδών και η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα επηρεάζει τις ακόλουθες προτάσεις που αφορούν την ηγεσία και τη σχέση της με την κοινωνική ευθύνη:

- Ο ηγέτης πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνος
- Ο ηγέτης πρέπει να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής

Το προφίλ του ηγέτη και η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι δυο έννοιες οι οποίες είναι γενικές και δεν μπορούν να μετρηθούν άμεσα μέσω συγκεκριμένων μεταβλητών. Για το λόγο αυτό, συνδυάζοντας τις απόψεις των φοιτητών σχετικά με τις έννοιες αυτές, θα προσπαθήσουμε να βρούμε ορισμένους παράγοντες δηλαδή να κατασκευάσουμε κάποιες μεταβλητές, οι οποίες να περιγράφουν το προφίλ του ηγέτη και την εταιρική κοινωνική ευθύνη και στη συνέχεια να ελέγξουμε κατά πόσον αυτοί επηρεάζονται από το φύλο, το επίπεδο σπουδών και την ηλικία των συμμετεχόντων στη μελέτη μας.

4.3 Το Ερωτηματολόγιο

Για την επίτευξη των στόχων της μελέτης μας, καταρτίσαμε ένα κατάλληλο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο μιας στατιστικής μελέτης και δεν είναι μια απλή παράθεση ερωτήσεων αλλά θα πρέπει να είναι καταρτισμένο με επιστημονικό τρόπο έτσι ώστε οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν με αυτό να μπορούν να υποστούν στατιστική επεξεργασία και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να είναι ουσιαστικά και αξιόπιστα.

Οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο, είναι τέτοιες που εξετάζουν τα σημαντικότερα θέματα που έχουμε αναφέρει στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας και αφορούν το προφίλ του ηγέτη και τη σχέση του με την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήσαμε για το σκοπό της έρευνας αποτελείται από δυο μέρη.

Στο Μέρος Α του ερωτηματολογίου, ζητάμε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με ορισμένες προτάσεις – απόψεις, οι οποίες αφορούν κυρίως τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, του σύγχρονου ηγέτη και της επιχείρησης σε σχέση με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η συμφωνία ή διαφωνία με κάθε πρόταση – άποψη δηλώνεται σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert. Δηλαδή, ο ερωτώμενος καλείται να εκφράσει τον βαθμό συμφωνίας ή

διαφωνίας του ως προς μια άποψη επιλέγοντας έναν αριθμό από το 1 έως το 5, όπου το 1 να σημαίνει «Συμφωνώ απόλυτα» και το 5 να σημαίνει «Διαφωνώ απόλυτα». Επιπλέον, ο ερωτώμενος έχει την δυνατότητα να μην εκφράσει την συμφωνία ή διαφωνία του, επιλέγοντας το «Δεν Γνωρίζω».

Στο Μέρος Β του ερωτηματολογίου, διερευνούμε τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Συγκεκριμένα συλλέγουμε πληροφορίες για το φύλο των ατόμων, το έτος γέννησης και το επίπεδο γνώσεών τους (προπτυχιακό ή μεταπτυχιακό). Επιπλέον ρωτάμε εάν εργάζονται και εάν ναι, ποια είναι η θέση εργασίας τους και πόσο χρόνο εργάζονται. Στην περίπτωση που δεν εργάζονται, μας ενδιαφέρει εάν εργάζονταν στο παρελθόν.

4.4 Στατιστικές μέθοδοι και η επιλογή του δείγματος

Ένα από τα σημαντικότερα στάδια μιας επιστημονικής μελέτης είναι η επιλογή του κατάλληλου δείγματος. Δείγμα είναι ένα υποσύνολο του πληθυσμού στον οποίο αναφέρεται η μελέτη. Στην περίπτωσή μας, ο πληθυσμός είναι όλοι οι προπτυχιακοί φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς καθώς και όλοι οι μεταπτυχιακοί φοιτητές που παρακολουθούν, αυτή την περίοδο (ακαδημαϊκό έτος 2010-2011), το Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα (MBA-TQM).

Γίνεται αντιληπτό, ότι δεν είναι εύκολο να προσεγγιστούν και να αντληθούν πληροφορίες από όλους τους παραπάνω φοιτητές, ιδιαίτερα τους προπτυχιακούς. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί κάποια δειγματοληπτική μέθοδος ώστε να επιλέξουμε ορισμένους από αυτούς τους φοιτητές.

Τα σχέδια δειγματοληψίας διακρίνονται γενικά σε δυο κατηγορίες :¹

- Τα σχέδια τυχαίας δειγματοληψίας, και
- Τα σχέδια μη τυχαίας δειγματοληψίας.

Στην τυχαία δειγματοληψία, η οποία ονομάζεται και δειγματοληψία πιθανότητας, μπορούν να εφαρμοσθούν οι νόμοι των πιθανοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι είναι διαθέσιμο το υπόδειγμα της κατανομής δειγματοληψίας. Με άλλα λόγια η τυχαία δειγματοληψία χαρακτηρίζεται από την ιδιότητα της τυχειότητας. Αντίθετα, η μη τυχαία δειγματοληψία είναι μια διαδικασία επιλογής δείγματος χωρίς τη χρήση της τυχειότητας. Ένα μη τυχαίο δείγμα επιλέγεται βάσει άλλων θεωρήσεων εκτός των πιθανοθεωρητικών.

Στα σχέδια τυχαίας δειγματοληψίας ανήκουν η απλή τυχαία δειγματοληψία, η στρωματοποιημένη δειγματοληψία, η δειγματοληψία συστάδων, η συστηματική δειγματοληψία, η διπλή, πολλαπλή και προοδευτική δειγματοληψία. Στα σχέδια μη τυχαίας δειγματοληψίας περιλαμβάνονται η δειγματοληψία κρίσεως, η quota δειγματοληψία και η δειγματοληψία άνεσης.

Στη συγκεκριμένη μελέτη, για την επιλογή του δείγματος, δηλαδή για το ποιοι φοιτητές θα συμμετέχουν στην έρευνα, χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία άνεσης. Αν και δεν πρόκειται για μια άκρως επιστημονική μέθοδο δειγματοληψίας, αφού δεν αποτελεί σχέδιο τυχαίας δειγματοληψίας, όπως αναφέρθηκε πιο πριν, χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο αυτή για διευκόλυνση του έργου μας. Άλλωστε, τόσο το θέμα της έρευνας όσο και το δειγματοληπτικό πλαίσιο (προπτυχιακοί φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και μεταπτυχιακοί φοιτητές του ΜΠΣ MBA-TQM) είναι τέτοια που η συγκεκριμένη μέθοδος δειγματοληψίας δεν θα οδηγήσει σε μη αντιπροσωπευτικό δείγμα και μεροληπτικά αποτελέσματα. Αντιπροσωπευτικό θεωρείται ένα δείγμα όταν αποτελεί μικρογραφία του πληθυσμού. όταν δηλαδή ικανοποιεί τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού.

Τελικά, το ερωτηματολόγιο δόθηκε προς συμπλήρωση σε 122 φοιτητές, εκ των οποίων κάποιοι ήταν προπτυχιακοί και κάποιοι μεταπτυχιακοί φοιτητές. Οι προπτυχιακοί φοιτητές φοιτούσαν στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς ενώ οι μεταπτυχιακοί φοιτητές φοιτούσαν στο ΜΠΣ MBA-TQM.

4.5 Στατιστική ανάλυση δεδομένων έρευνας

Στην ενότητα αυτή, θα αναφερθούμε στην στατιστική ανάλυση που θα ακολουθήσουμε. Αρχικά θα γίνει μια περιγραφική ανάλυση των δεδομένων, η οποία θα περιλαμβάνει κατάλληλα περιγραφικά μέτρα (μέση τιμή, τυπική απόκλιση κλπ), πίνακες συχνοτήτων και κατάλληλα γραφήματα. Όσον αφορά τα γραφήματα, όταν η μεταβλητή έχει δυο κατηγορίες όπως είναι το φύλο, το επίπεδο σπουδών κ.α. θα χρησιμοποιηθεί το κυκλικό διάγραμμα ή διάγραμμα πίτας. Στην περίπτωση που οι μεταβλητές έχουν περισσότερες από δυο κατηγορίες, όπως συμβαίνει με τις απόψεις που αποτελούν το μέρος Α του ερωτηματολογίου, θα χρησιμοποιηθεί το ραβδόγραμμα.²

Στη συνέχεια, θα ελέγξουμε τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία αναφέραμε παραπάνω, με τη χρήση του ελέγχου χ^2 ανεξαρτησίας. Πρόκειται για έναν στατιστικό έλεγχο, ο οποίος διερευνά τη σχέση μεταξύ δυο κατηγορικών μεταβλητών που δημιουργούν ένα δισδιάστατο πίνακα συχνοτήτων που ονομάζεται πίνακας συνάφειας. Κατηγορικές, ονομάζονται οι μεταβλητές που δεν αντιστοιχούν σε μετρήσιμα μεγέθη αλλά κατηγοριοποιούν απλά τα στοιχεία ενός πληθυσμού σε ομάδες που είναι σαφώς διαφοροποιημένες μεταξύ τους.³

Οι υποθέσεις που ελέγχει ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας, είναι όπως λέει και το όνομά του, οι

H_0 : Οι δυο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους

H_1 : Οι δυο μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους

ή με πιο απλά λόγια,

H_0 : Η μια μεταβλητή δεν επιδρά στην άλλη

H_1 : Η μια μεταβλητή επιδρά στην άλλη

Στη συνέχεια, θα χρησιμοποιηθεί η πολυμεταβλητή στατιστική τεχνική της παραγοντικής ανάλυσης (factor analysis) έτσι ώστε να εξετάσουμε τη συνδιακύμανση των μεταβλητών – απόψεων και να ερμηνεύσουμε τις συσχετίσεις ανάμεσα σε αυτές τις μεταβλητές, ομαδοποιώντας αυτές σε παράγοντες.⁴

Η παραγοντική ανάλυση είναι μια στατιστική μέθοδος αρκετά αναπτυγμένη στις κοινωνικές επιστήμες και σκοπός της είναι η εύρεση και ερμηνεία παραγόντων, οι οποίοι αν και δεν είναι μετρήσιμοι, υπάρχουν και προκαλούν συσχέτιση μεταξύ των παρατηρούμενων μεταβλητών (στην περίπτωσή μας, των απόψεων).

Για παράδειγμα, οι έννοιες του προφίλ του ηγέτη και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, είναι γενικές έννοιες, οι οποίες δεν μπορούν να μετρηθούν άμεσα από κάποιες μεταβλητές. Οι απόψεις που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο, απλά μετρούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι μετρούν τις έννοιες αυτές. Συνδυάζοντας όμως αυτές τις απόψεις, μπορούμε να κατασκευάσουμε νέες, μη υπάρχουσες μεταβλητές, οι οποίες θα μετρούν το προφίλ του ηγέτη και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Αυτές οι νέες μεταβλητές είναι οι παράγοντες που θα προκύψουν από την παραγοντική ανάλυση που θα εφαρμόσουμε.

Βρίσκοντας τους παράγοντες, οι οποίοι, όπως αναφέραμε, δεν είναι υπαρκτοί παράγοντες, αλλά τους κατασκευάζουμε για τις ανάγκες μας, μπορούμε:⁵

- Να μειώσουμε τις διαστάσεις του προβλήματος,
- Να δημιουργήσουμε νέες μεταβλητές, στις οποίες με υποκειμενικό τρόπο μπορούμε να αναγνωρίσουμε κάποιες μη μετρήσιμες μεταβλητές, π.χ. χαρακτηριστικά του ηγέτη, αξία του ηγέτη κλπ.
- Να εξηγήσουμε τις συσχετίσεις που υπάρχουν στα δεδομένα και οι οποίες έχουμε υποθέσει ότι οφείλονται στην ύπαρξη και μόνο κάποιων κοινών παραγόντων που δημιούργησαν τα δεδομένα.

Στο τέλος, θα γίνουν έλεγχοι υποθέσεων με σκοπό να εξετάσουμε εάν υπάρχει διαφοροποίηση στις απόψεις των φοιτητών ανάλογα με το φύλο τους, το επίπεδο σπουδών τους (προπτυχιακό ή μεταπτυχιακό) και την ηλικία τους. Δεδομένου ότι η ηλικία είναι μια ποσοτική μεταβλητή, προκειμένου να την χρησιμοποιήσουμε στους ελέγχους υποθέσεων θα την χωρίσουμε σε κατάλληλες κατηγορίες (ηλικιακές ομάδες).

Γενικά, οι έλεγχοι υποθέσεων διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες: τους παραμετρικούς και τους μη παραμετρικούς ελέγχους. Οι πρώτοι χρησιμοποιούνται όταν τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή ενώ οι δεύτεροι χρησιμοποιούνται όταν δεν μπορούμε να υποθέσουμε την κανονικότητα των δεδομένων. Για τον έλεγχο της κανονικότητας θα χρησιμοποιήσουμε τον έλεγχο των Kolmogorov-Smirnov. Βέβαια, επειδή το μέγεθος του δείγματος είναι αρκετά μεγάλο (έχουμε αντλήσει πληροφορίες από 122 άτομα), μπορούμε να θεωρήσουμε ότι τα δεδομένα μας είναι κανονικά και να εφαρμόσουμε παραμετρικούς ελέγχους υποθέσεων. Σημειώνουμε, ότι για την Στατιστική, ένα δείγμα θεωρείται μεγάλο όταν το μέγεθός του ξεπερνά το 30. Ο κατάλληλος έλεγχος υποθέσεων, τον οποίο και θα χρησιμοποιήσουμε, είναι το t-test για δυο ανεξάρτητα δείγματα. Ο έλεγχος αυτός ελέγχει τις υποθέσεις:

H_0 : Οι μέσες τιμές μεταξύ των δυο ομάδων είναι ίσες

H_1 : Οι μέσες τιμές μεταξύ των δυο ομάδων είναι άνισες

Για την ανάλυση των, θα χρησιμοποιηθεί το στατιστικό πακέτο SPSS 17 . Πρόκειται για την προτελευταία έκδοση του γνωστού και ευρέα χρησιμοποιούμενου στατιστικού προγράμματος SPSS. Για τους ελέγχους υποθέσεων, θα χρησιμοποιήσουμε ως επίπεδο σημαντικότητας την τιμή $\alpha=0,05$. Αυτό σημαίνει ότι το αποτέλεσμα του ελέγχου θα είναι στατιστικά σημαντικό όταν το p-value του ελέγχου είναι μικρότερο από την τιμή $\alpha=0,05$. Ο όρος «στατιστικά σημαντικό» σημαίνει ότι απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση H_0 έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης H_1 .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

¹Μπένος, Β., Μέθοδοι και τεχνικές δειγματοληψίας, Εκδόσεις Σταμούλη, 1991, Αθήνα, σελ 122

²Γναρδέλλης Χ., Εφαρμοσμένη στατιστική, Εκδόσεις Παπαζήση, 2003, Αθήνα, σελ 154

³Γναρδέλλης, Χ., 2003, οπ., σελ 162

⁴Καρλής Δ., Πολυμεταβλητή στατιστική ανάλυση, Εκδόσεις Σταμούλη, 2005, Αθήνα, σελ 142

⁵Καρλής Δ., 2005, οπ., σελ 153

5. Κεφάλαιο 5^ο : Τα Αποτελέσματα της έρευνας

5.1. Περιγραφή Δείγματος

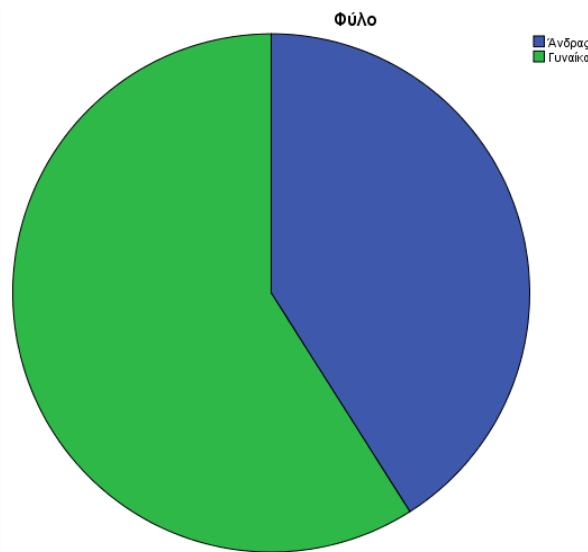
Από τον Πίνακα 1 παρατηρούμε ότι το 59% των ατόμων που συμμετείχαν στη μελέτη ήταν γυναίκες ενώ το υπόλοιπο 41% ήταν άνδρες. Η κατανομή του δείγματος παρουσιάζεται υπό μορφή πίττας στον Γράφημα 1. Η μέση ηλικία των ατόμων ήταν 22,57 ετών. Η μέση ηλικία των φοιτητών ήταν 22,46 ετών ενώ η μέση ηλικία των φοιτητριών ήταν 22,64 ετών. Η διαφορά στην μέση ηλικία μεταξύ των δυο φύλων δεν ήταν στατιστικά σημαντική. Το p -value του μη παραμετρικού ελέγχου των Mann-Whitney ισούται με p -value=0,663, το οποίο είναι μεγαλύτερο του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος των Mann-Whitney, καθώς από τον έλεγχο κανονικότητας προέκυψε ότι η ηλικία δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή ($p=0,007$ για τους φοιτητές και $p=0,001$ για τις φοιτήτριες).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άνδρας	50	41	41	41
Γυναίκα	72	59	59	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 1: Η κατανομή φύλου του δείγματος

Φύλο	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	p-value
Άνδρας	50	20,00	33,00	22,46	2,52	0,663
Γυναίκα	72	20,00	32,00	22,64	2,38	
Σύνολο	122	20,00	33,00	22,57	2,43	

Πίνακας 2: Ηλικία δείγματος



Γράφημα 1: Η κατανομή φύλου του δείγματος

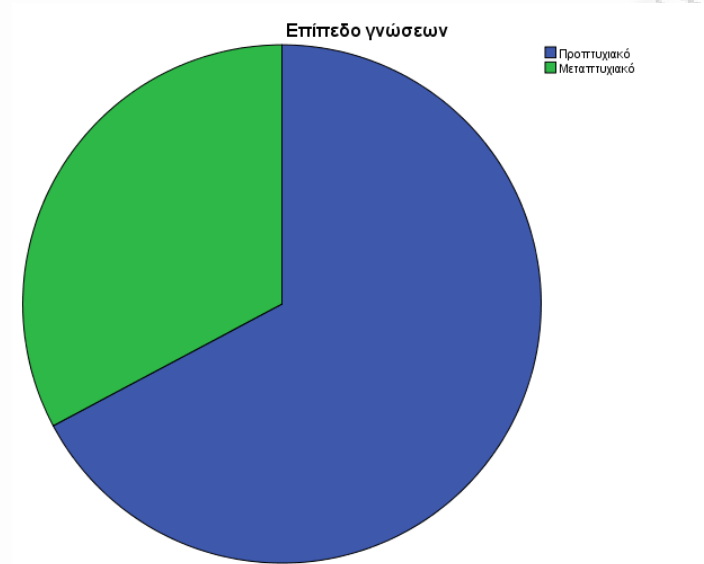
Από τον Πίνακα 3 παρατηρούμε ότι το 67,2% των ατόμων του δείγματος είναι προπτυχιακοί φοιτητές ενώ το υπόλοιπο 32,8% είναι μεταπτυχιακοί φοιτητές. Διαγραμματικά, το επίπεδο σπουδών των ατόμων παρουσιάζεται υπό μορφή πίττας στο Γράφημα 2.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Προπτυχιακό	82	67,2	67,2	67,2
Μεταπτυχιακό	40	32,8	32,8	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 3: Επίπεδο σπουδών

Η πλειοψηφία των φοιτητών (σχεδόν 87%) δεν εργάζεται, όπως μπορούμε να δούμε από τον Πίνακα 4. Η κατανομή των ατόμων όσον αφορά το εάν εργάζονται ή όχι, παρουσιάζεται υπό μορφή πίττας στο Γράφημα 3. Από τα 16 άτομα που εργάζονται, τα 13 εργάζονται ως υπάλληλοι, ένα άτομο εργάζεται ως ασφαλιστικός σύμβουλος,

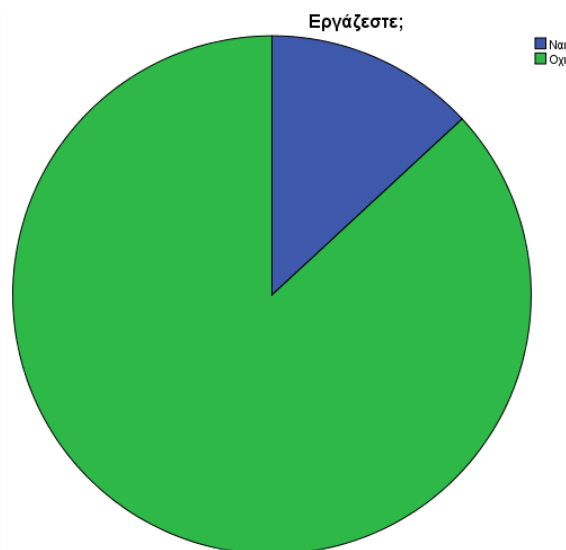
ένα σε τηλε-πωλήσεις και ένα προσφέρει εθελοντική εργασία. Ο μέσος χρόνος εργασίας βρέθηκε ίσος με 2,25 έτη (Πίνακας 5).



Γράφημα 2: Επίπεδο σπουδών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	16	13,1	13,1	13,1
Όχι	106	86,9	86,9	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 4: Κατανομή εργασίας



Γράφημα 3: Κατανομή εργασίας

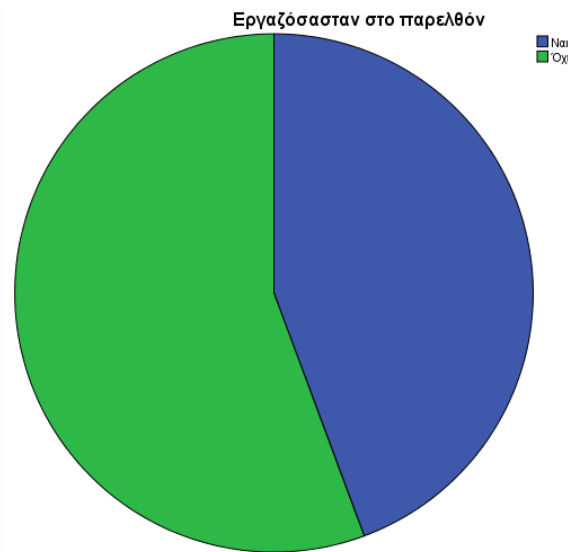
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Χρόνος εργασίας	15	0,6	10	2,25	2,36

Πίνακας 5: Περιγραφικά μέτρα χρόνου εργασίας

Το 55,7% των φοιτητών δήλωσε ότι εργαζόταν κατά το παρελθόν ενώ το υπόλοιπο 44,3% δεν έχει εργαστεί ποτέ. Η κατανομή των ατόμων όσον αφορά το εάν εργάζονταν στο παρελθόν ή όχι, παρουσιάζεται υπό μορφή πίτας στο Γράφημα 4.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	47	38,5	44,3	44,3
Όχι	59	48,4	55,7	100
Σύνολο	106	86,9	100	
Ελλείπουσες τιμές	16	13,1		
Σύνολο	122	100		

Πίνακας 6: Εργασία κατά το παρελθόν



Γράφημα 4: Εργασία κατά το παρελθόν

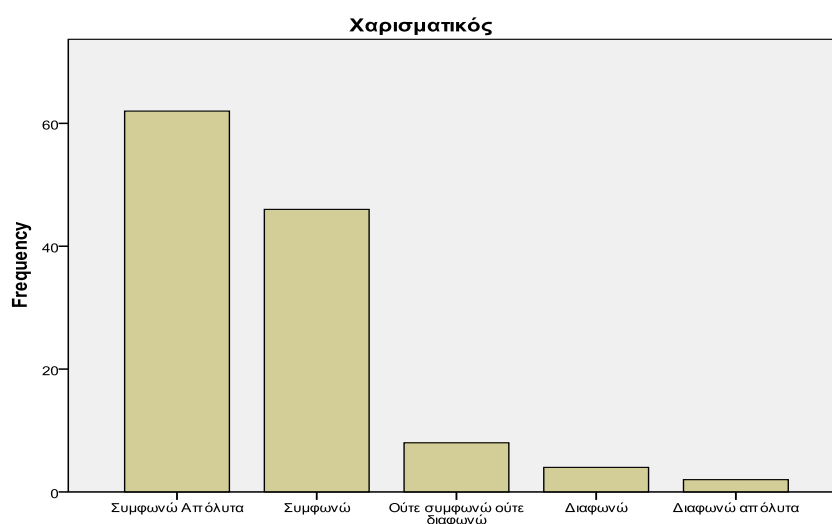
5.2 Απόψεις των ερωτηθέντων που αφορούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε υποθέσεις-συμπεράσματα βιβλιογραφικής έρευνας (ερωτήσεις 1 έως 13)

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε την άποψη των φοιτητών που συμμετείχαν στη μελέτη μας σχετικά τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο ηγέτης μιας επιχείρησης.

Από τον Πίνακα 7 παρατηρούμε ότι σχεδόν το 90% των φοιτητών (συγκεκριμένα το 88.5%) συμφωνούν με την άποψη ότι ο σημερινός ηγέτης πρέπει να είναι χαρισματικός. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 5, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	62	50,8	50,8	50,8
Συμφωνώ	46	37,7	37,7	88,5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	6,6	6,6	95,1
Διαφωνώ	4	3,3	3,3	98,4
Διαφωνώ απόλυτα	2	1,6	1,6	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 7: Άποψη «Χαρισματικός»

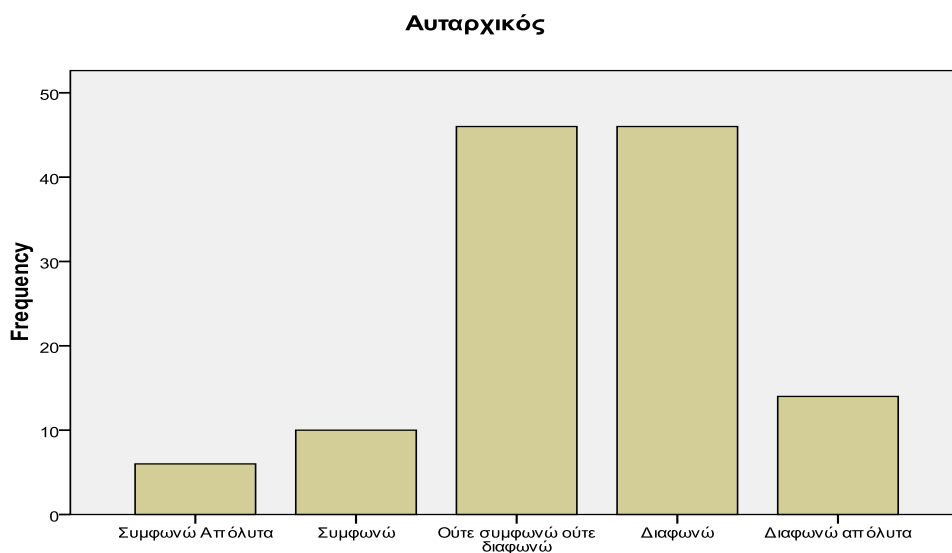


Γράφημα 5: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Χαρισματικός»

Από τον Πίνακα 8 παρατηρούμε ότι το 49,2 % των φοιτητών διαφωνούν με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι αυταρχικός. Σημαντικό είναι ποσοστό της τάξεως του 37,7 % που ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την άποψη αυτή.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	6	4,9	4,9	4,9
Συμφωνώ	10	8,2	8,2	13,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	46	37,7	37,7	50,8
Διαφωνώ	46	37,7	37,7	88,5
Διαφωνώ απόλυτα	14	11,5	11,5	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 8: Άποψη «Αυταρχικός»

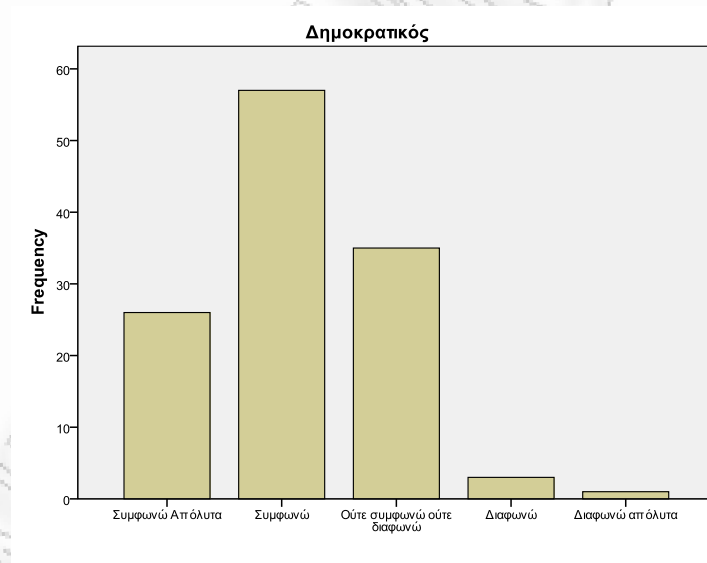


Γράφημα 6: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Αυταρχικός»

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 9, το 68% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να διακατέχεται από δημοκρατικές αντιλήψεις. Άξιο λόγου είναι και ένα ποσοστό της τάξεως του 28.7% που ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την άποψη αυτή. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 7, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	26	21,3	21,3	21,3
Συμφωνώ	57	46,7	46,7	68
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	28,7	28,7	96,7
Διαφωνώ	3	2,5	2,5	99,2
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,8	0,8	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 9: Άποψη «Δημοκρατικός»

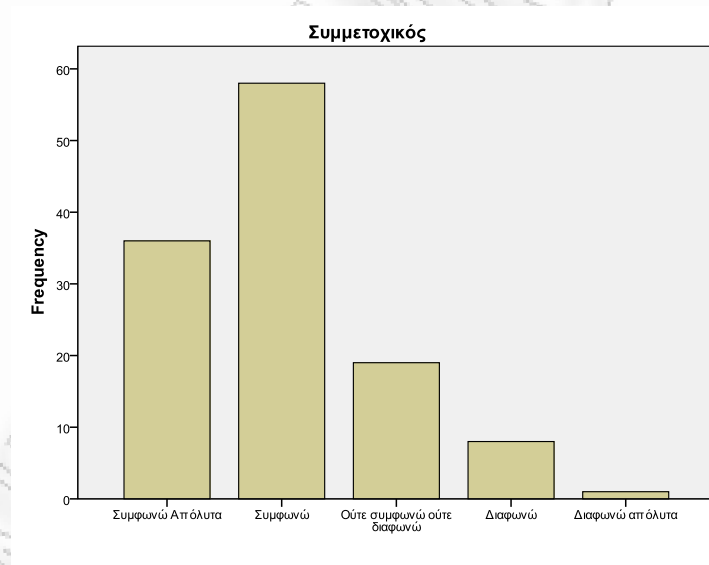


Γράφημα 7: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Δημοκρατικός»

Από τον Πίνακα 10 παρατηρούμε ότι το 77% των φοιτητών συμφωνούν με την άποψη ότι ο σημερινός ηγέτης πρέπει να είναι συμμετοχικός. Ένα 15,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 8, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	36	29,5	29,5	29,5
Συμφωνώ	58	47,5	47,5	77
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	19	15,6	15,6	92,6
Διαφωνώ	8	6,6	6,6	99,2
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,8	0,8	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 10: Άποψη «Συμμετοχικός»

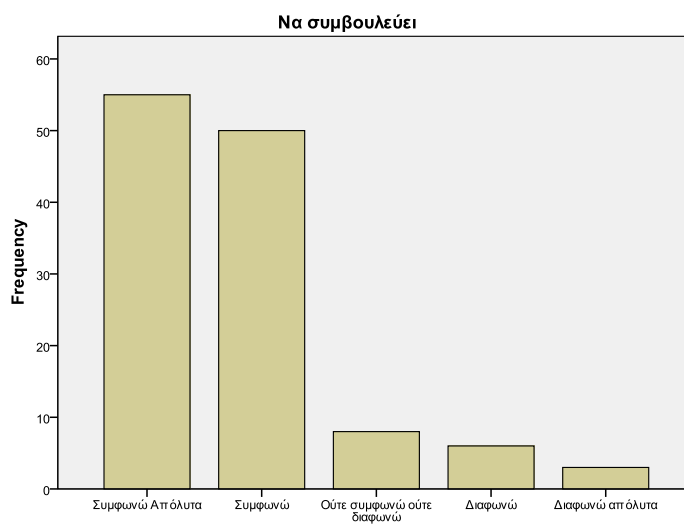


Γράφημα 8: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Συμμετοχικός»

Από τον Πίνακα 11 παρατηρούμε ότι το 86,1% των φοιτητών συμφωνούν με την άποψη ότι ο σημερινός ηγέτης πρέπει να συμβουλευτεί. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 9, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	55	45,1	45,1	45,1
Συμφωνώ	50	41	41	86,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	6,6	6,6	92,6
Διαφωνώ	6	4,9	4,9	97,5
Διαφωνώ απόλυτα	3	2,5	2,5	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 11: Άποψη «Να συμβουλευεί»

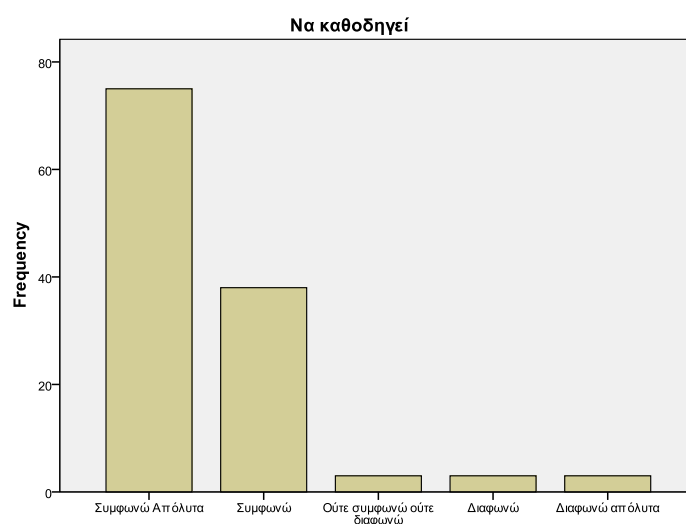


Γράφημα 9: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να συμβουλευεί»

Από τον Πίνακα 12 παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των φοιτητών (συγκεκριμένα το 92,6%) συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να καθοδηγεί. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 10, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	75	61,5	61,5	61,5
Συμφωνώ	38	31,1	31,1	92,6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	3	2,5	2,5	95,1
Διαφωνώ	3	2,5	2,5	97,5
Διαφωνώ απόλυτα	3	2,5	2,5	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 12: Άποψη «Να καθοδηγεί»



Γράφημα 10: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να καθοδηγεί»

Από τον Πίνακα 13 παρατηρούμε ότι το 66,4% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να καθορίζει τους στόχους που σχετίζονται με την παραγωγή. Σημαντικό είναι και το ποσοστό (19,7%) αυτών που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 11, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	33	27	27	27
Συμφωνώ	48	39,3	39,3	66,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	24	19,7	19,7	86,1
Διαφωνώ	11	9	9	95,1
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,8	0,8	95,9
Δ.Γ	5	4,1	4,1	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 13: Άποψη «Να καθορίζει τους στόχους που σχετίζονται με την παραγωγή»



Γράφημα 11: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να καθορίζει τους στόχους που σχετίζονται με την παραγωγή»

Από τον Πίνακα 14 παρατηρούμε ότι το 92,6% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να έχει ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 12, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	59	48,4	48,4	48,4
Συμφωνώ	54	44,3	44,3	92,6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	1	0,8	0,8	93,4
Διαφωνώ	4	3,3	3,3	96,7
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,3	3,3	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 14: Άποψη «Να έχει ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα»

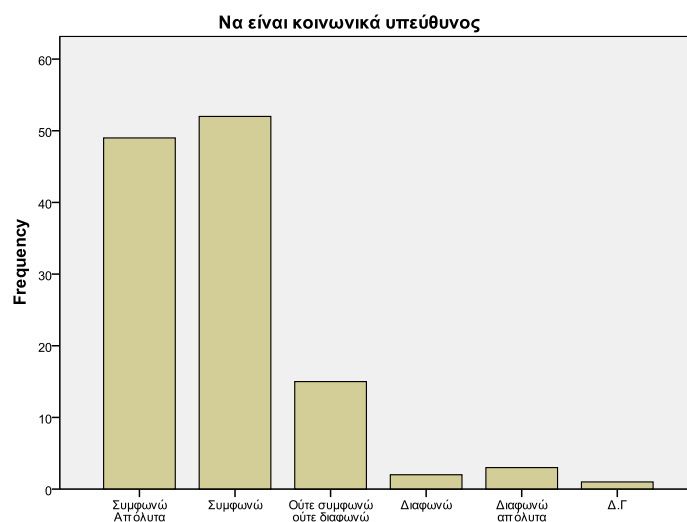


Γράφημα 12: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να έχει ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα»

Από τον Πίνακα 15 παρατηρούμε ότι σχεδόν το 83% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνος. Ένα ποσοστό της τάξεως του 12,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 13, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	49	40,2	40,2	40,2
Συμφωνώ	52	42,6	42,6	82,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	15	12,3	12,3	95,1
Διαφωνώ	2	1,6	1,6	96,7
Διαφωνώ απόλυτα	3	2,5	2,5	99,2
Δ.Γ	1	0,8	0,8	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 15: Άποψη «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος»

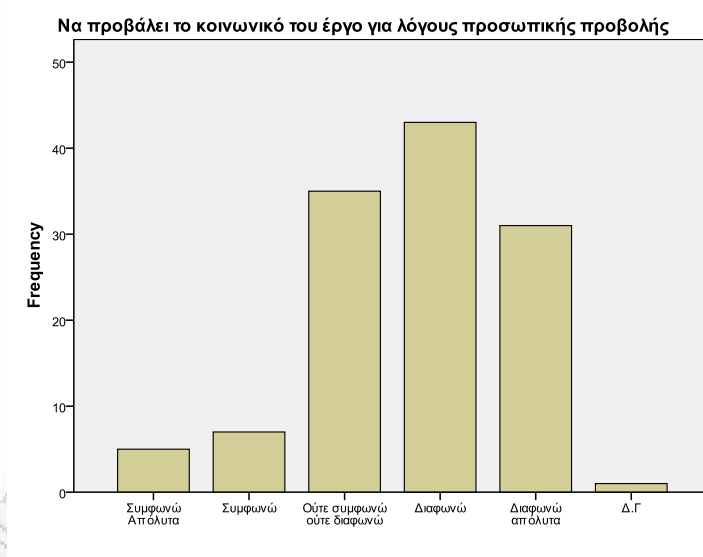


Γράφημα 13: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος»

Από τον Πίνακα 16 παρατηρούμε ότι το 61,5% των φοιτητών διαφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 28,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 14, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	5	4,1	4,1	4,1
Συμφωνώ	7	5,7	5,7	9,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	28,7	28,7	38,5
Διαφωνώ	43	35,2	35,2	73,8
Διαφωνώ απόλυτα	31	25,4	25,4	99,2
Δ.Γ	1	0,8	0,8	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 16: Άποψη «Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής»

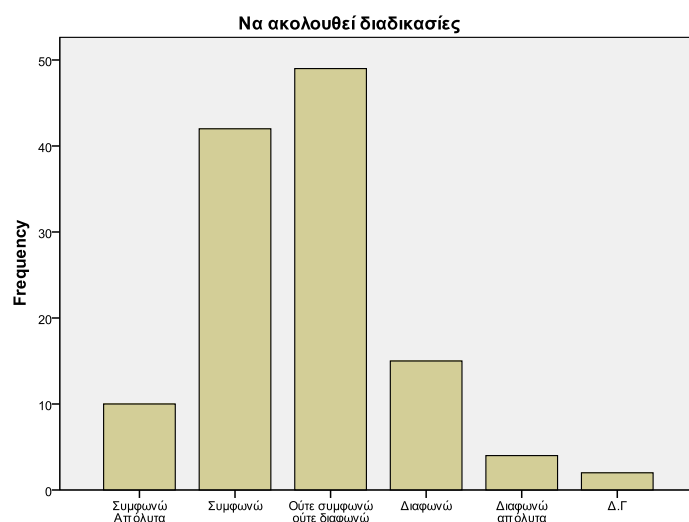


Γράφημα 14: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής»

Από τον Πίνακα 17 παρατηρούμε ότι το 42,6% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να ακολουθεί διαδικασίες. Ένα υψηλό ποσοστό (το υψηλότερο) της τάξεως του 40,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Ένα ποσοστό, το οποίο δεν κρίνεται αμελητέο (17,2%) διαφωνεί με την άποψη αυτή. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 15, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	10	8,2	8,2	8,2
Συμφωνώ	42	34,4	34,4	42,6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	49	40,2	40,2	82,8
Διαφωνώ	15	12,3	12,3	95,1
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,3	3,3	98,4
Δ.Γ	2	1,6	1,6	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 17: Άποψη «Να ακολουθεί διαδικασίες»

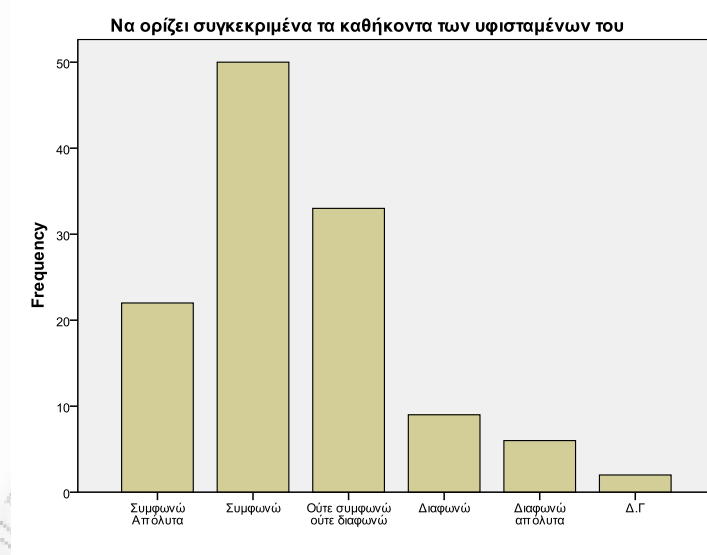


Γράφημα 15: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να ακολουθεί διαδικασίες»

Από τον Πίνακα 18 παρατηρούμε ότι το 59% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντα των υφισταμένων του. Ένα ποσοστό της τάξεως του 27% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη ενώ το υπόλοιπο 13,9% διαφωνεί. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 16, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	22	18	18	18
Συμφωνώ	50	41	41	59
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33	27	27	86,1
Διαφωνώ	9	7,4	7,4	93,4
Διαφωνώ απόλυτα	6	4,9	4,9	98,4
Δ.Γ	2	1,6	1,6	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 18: Άποψη «Να ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντα των υφισταμένων του»

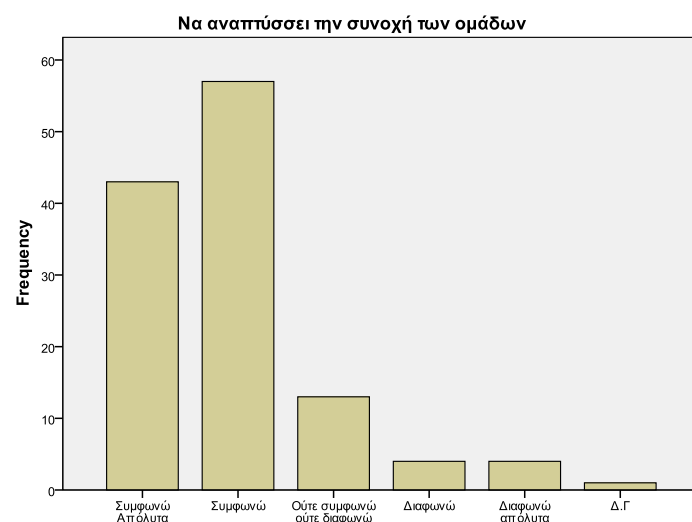


Γράφημα 16: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντα των υφισταμένων του»

Από τον Πίνακα 19 παρατηρούμε ότι το 82% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων. Ένα ποσοστό της τάξεως του 10,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 17, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	43	35,2	35,2	35,2
Συμφωνώ	57	46,7	46,7	82
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	13	10,7	10,7	92,6
Διαφωνώ	4	3,3	3,3	95,9
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,3	3,3	99,2
Δ.Γ	1	0,8	0,8	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 19: Άποψη «Να αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων»



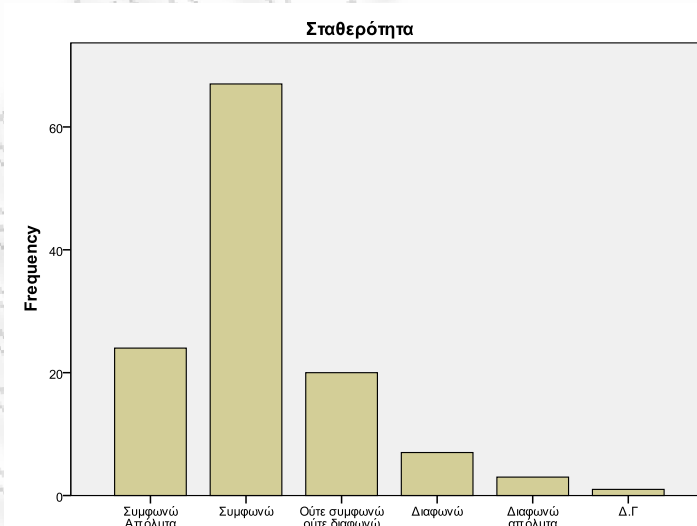
Γράφημα 17: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Να αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων»

5.3 Απόψεις των ερωτηθέντων που αφορούν τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη σε υποθέσεις-συμπεράσματα βιβλιογραφικής έρευνας (ερωτήσεις 14 έως 18)

Από τον Πίνακα 20 παρατηρούμε ότι το 74,6% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει έχει σταθερότητα. Ένα ποσοστό της τάξεως του 16,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 18, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	24	19,7	19,7	19,7
Συμφωνώ	67	54,9	54,9	74,6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	20	16,4	16,4	91
Διαφωνώ	7	5,7	5,7	96,7
Διαφωνώ απόλυτα	3	2,5	2,5	99,2
Δ.Γ	1	0,8	0,8	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 20: Άποψη «Σταθερότητα»

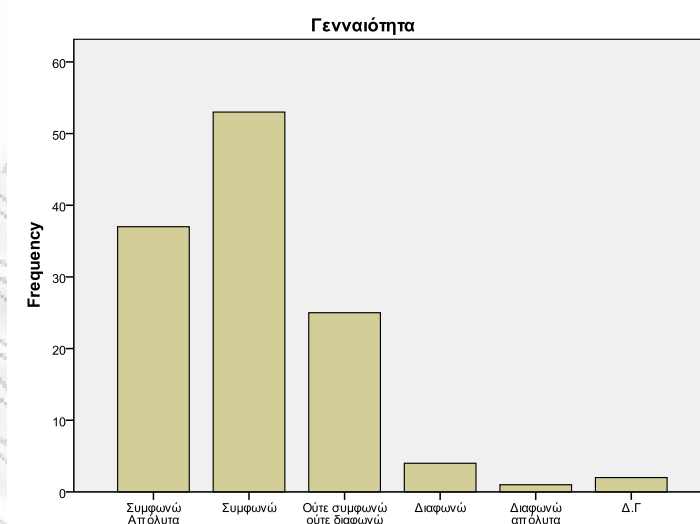


Γράφημα 18: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Σταθερότητα»

Από τον Πίνακα 21 παρατηρούμε ότι το 73,8% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει έχει γενναιότητα. Ένα ποσοστό της τάξεως του 20,5% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 19, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	37	30,3	30,3	30,3
Συμφωνώ	53	43,4	43,4	73,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25	20,5	20,5	94,3
Διαφωνώ	4	3,3	3,3	97,5
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,8	0,8	98,4
Δ.Γ	2	1,6	1,6	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 21: Άποψη «Γενναιότητα»

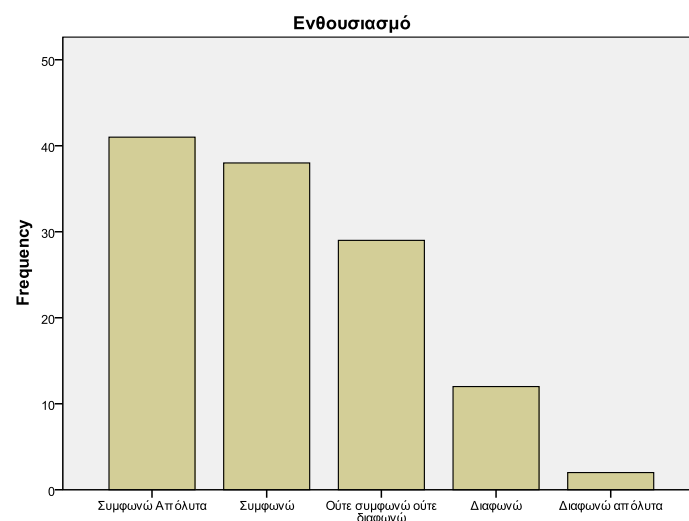


Γράφημα 19: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Γενναιότητα»

Από τον Πίνακα 22 παρατηρούμε ότι το 64,8% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει έχει ενθουσιασμό. Ένα ποσοστό της τάξεως του 23,8% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 20, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	41	33,6	33,6	33,6
Συμφωνώ	38	31,1	31,1	64,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29	23,8	23,8	88,5
Διαφωνώ	12	9,8	9,8	98,4
Διαφωνώ απόλυτα	2	1,6	1,6	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 22: Άποψη «Ενθουσιασμός»

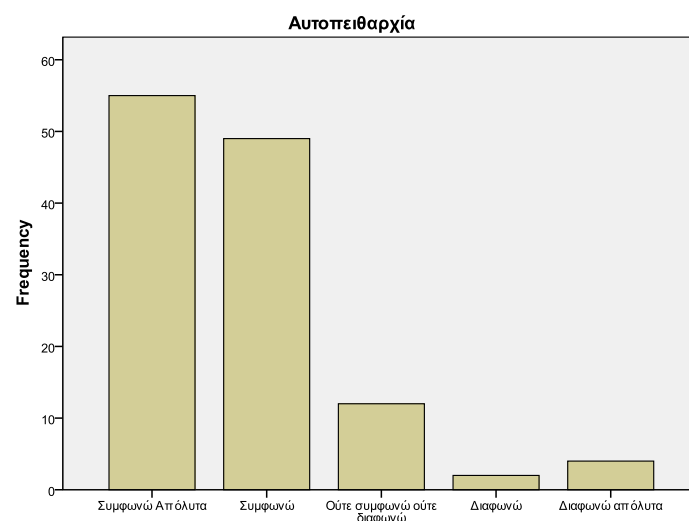


Γράφημα 20: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Ενθουσιασμός»

Από τον Πίνακα 23 παρατηρούμε ότι το 85,2% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει έχει αυτοπειθαρχία. Ένα ποσοστό της τάξεως του 9,8% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 21, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	55	45,1	45,1	45,1
Συμφωνώ	49	40,2	40,2	85,2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	9,8	9,8	95,1
Διαφωνώ	2	1,6	1,6	96,7
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,3	3,3	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 23: Άποψη «Αυτοπειθαρχία»

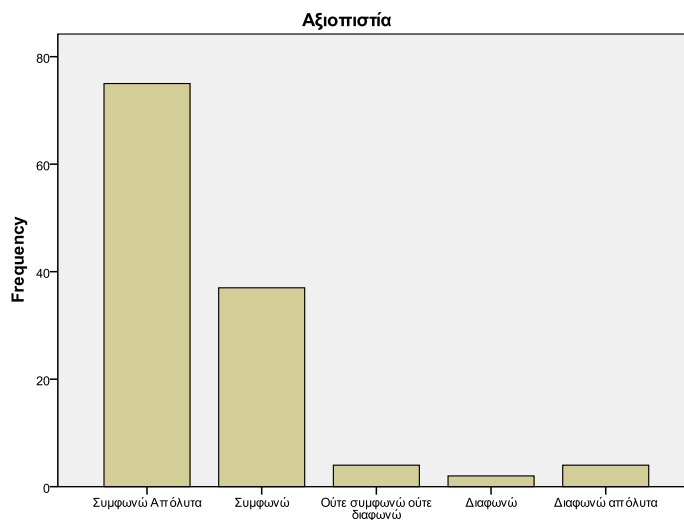


Γράφημα 21: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Αυτοπειθαρχία»

Από τον Πίνακα 24 παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία (σχεδόν 92%) των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει είναι αξιόπιστος. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 22, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	75	61,5	61,5	61,5
Συμφωνώ	37	30,3	30,3	91,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4	3,3	3,3	95,1
Διαφωνώ	2	1,6	1,6	96,7
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,3	3,3	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 24: Άποψη «Αξιοπιστία»



Γράφημα 22: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Αξιοπιστία»

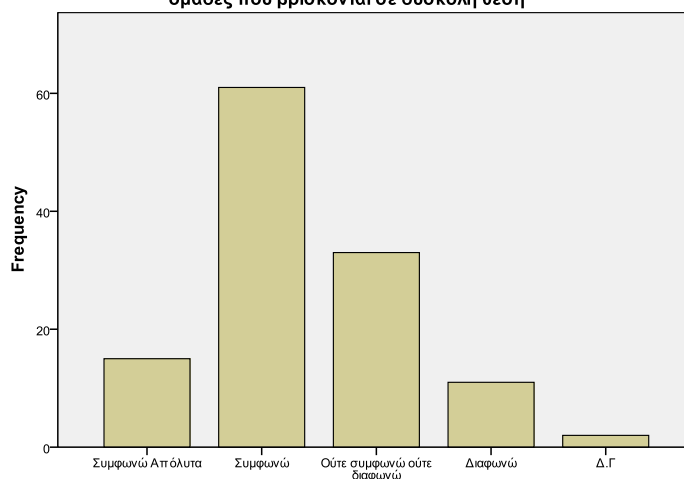
5.4 Απόψεις των ερωτηθέντων που αφορούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε υποθέσεις-συμπεράσματα βιβλιογραφικής έρευνας (ερωτήσεις 19 έως 31)

Από τον Πίνακα 25 παρατηρούμε ότι το 62,3% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση πρέπει να παρέχει εθελοντική βοήθεια και υποστήριξη σε ενδεή άτομα και σε κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται σε δύσκολη θέση. Ένα ποσοστό της τάξεως του 27% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Το υπόλοιπο 10,6% διαφωνεί. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 23, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	15	12,3	12,3	12,3
Συμφωνώ	61	50	50	62,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33	27	27	89,3
Διαφωνώ	11	9	9	98,4
Δ.Γ	2	1,6	1,6	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 25: Άποψη «Παροχή εθελοντικής βοήθειας και υποστήριξης σε ενδεή άτομα και σε κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται σε δύσκολη θέση»

Παροχή εθελοντικής βοήθειας και υποστήριξης σε ενδεή άτομα και σε κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται σε δύσκολη θέση



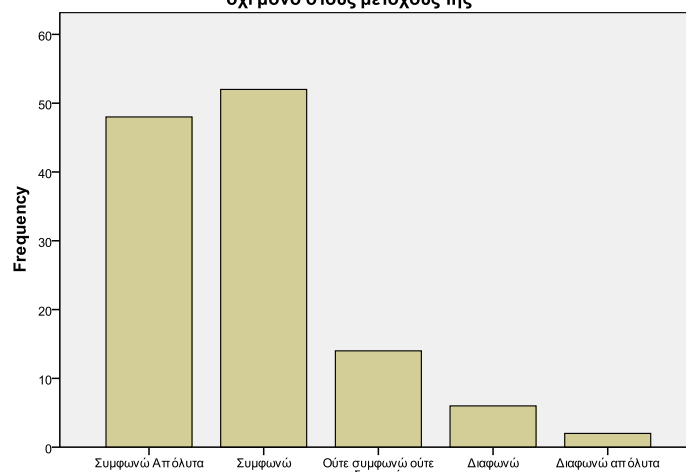
Γράφημα 23: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Παροχή εθελοντικής βοήθειας και υποστήριξης σε ενδεή άτομα και σε κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται σε δύσκολη θέση»

Από τον Πίνακα 26 παρατηρούμε ότι το 82% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους και όχι μόνο στους μετόχους της. Ένα ποσοστό της τάξεως του 11,5% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 24, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	48	39,3	39,3	39,3
Συμφωνώ	52	42,6	42,6	82
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	14	11,5	11,5	93,4
Διαφωνώ	6	4,9	4,9	98,4
Διαφωνώ απόλυτα	2	1,6	1,6	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 26: Άποψη «Ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση και όχι μόνο στους μετόχους της»

Ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση και όχι μόνο στους μετόχους της

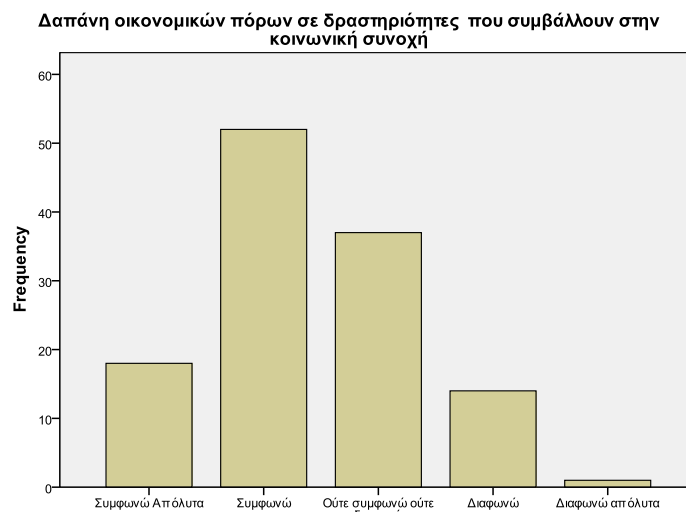


Γράφημα 24: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους και όχι μόνο στους μετόχους της»

Από τον Πίνακα 27 παρατηρούμε ότι το 57,4% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση πρέπει να δαπανά οικονομικούς πόρους σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική συνοχή. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 30,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη ενώ το υπόλοιπο – όχι αμελητέο – ποσοστό (12,3%) διαφωνεί. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 25, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	18	14,8	14,8	14,8
Συμφωνώ	52	42,6	42,6	57,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	37	30,3	30,3	87,7
Διαφωνώ	14	11,5	11,5	99,2
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,8	0,8	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 27: Άποψη «Δαπάνη οικονομικών πόρων σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική συνοχή»

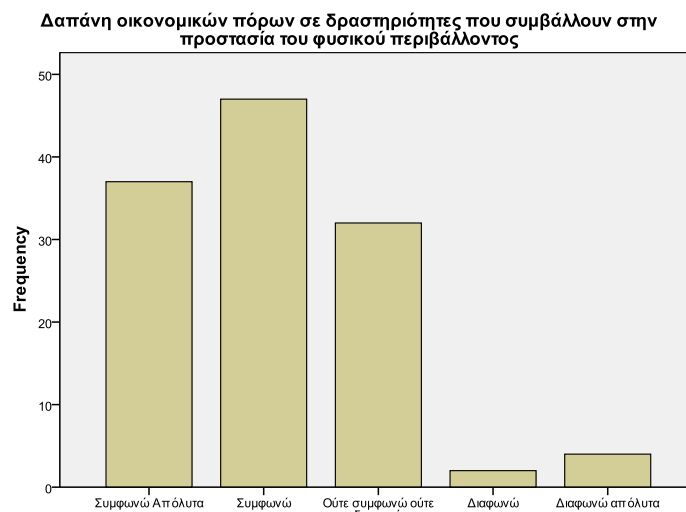


Γράφημα 25: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Δαπάνη οικονομικών πόρων σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική συνοχή»

Από τον Πίνακα 28 παρατηρούμε ότι το 68,9% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση πρέπει να δαπανά οικονομικούς πόρους σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 26,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 26, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	37	30,3	30,3	30,3
Συμφωνώ	17	38,5	38,5	68,9
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	32	26,2	26,2	95,1
Διαφωνώ	2	1,6	1,6	96,7
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,3	3,3	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 28: Άποψη «Δαπάνη οικονομικών πόρων σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος»

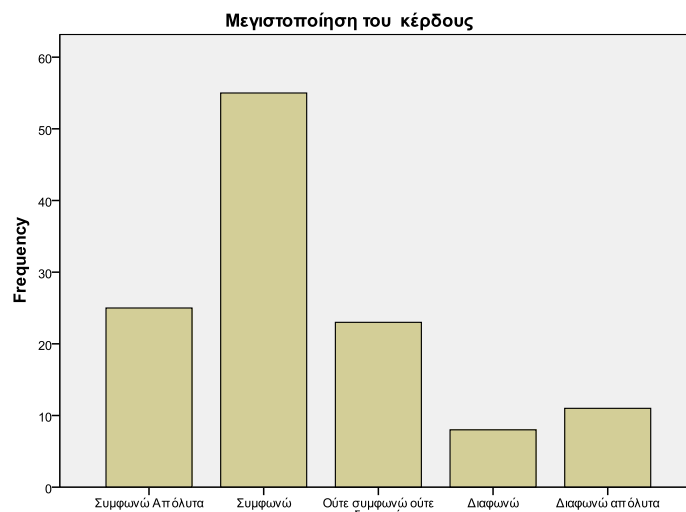


Γράφημα 26: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Δαπάνη οικονομικών πόρων σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος»

Από τον Πίνακα 29 παρατηρούμε ότι το 65,6% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση πρέπει να αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση του κέρδους. Ένα ποσοστό της τάξεως του 19% περίπου ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη ενώ το υπόλοιπο 15,6% διαφωνεί. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 27, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	25	20,5	20,5	20,5
Συμφωνώ	55	45,1	45,1	65,6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	23	18,9	18,9	84,4
Διαφωνώ	8	6,6	6,6	91
Διαφωνώ απόλυτα	11	9	9	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 29: Άποψη «Μεγιστοποίηση του κέρδους»

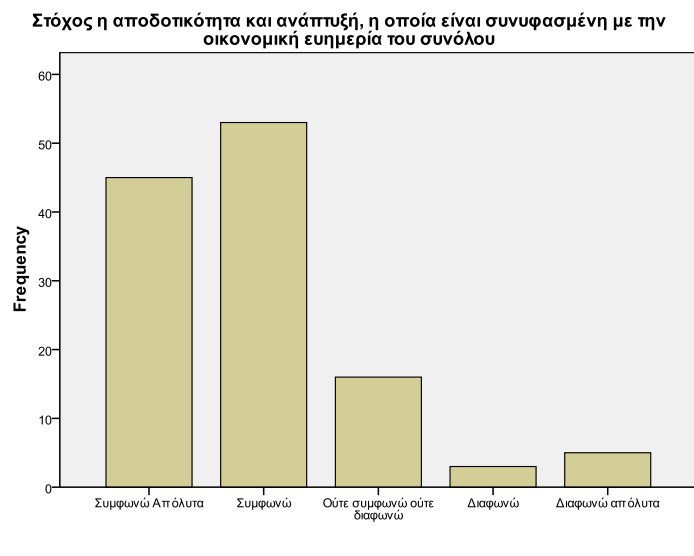


Γράφημα 27: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Μεγιστοποίηση του κέρδους»

Από τον Πίνακα 30 παρατηρούμε ότι το 80,3% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει ως στόχο την αποδοτικότητα και ανάπτυξη, η οποία είναι συνυφασμένη με την οικονομική ευημερία του συνόλου. Ένα ποσοστό της τάξεως του 13,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 28, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	45	36,9	36,9	36,9
Συμφωνώ	53	43,4	43,4	80,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	13,1	13,1	93,4
Διαφωνώ	3	2,5	2,5	95,9
Διαφωνώ απόλυτα	5	4,1	4,1	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 30: Άποψη «Στόχος η αποδοτικότητα και ανάπτυξη, η οποία είναι συνυφασμένη με την οικονομική ευημερία του συνόλου»

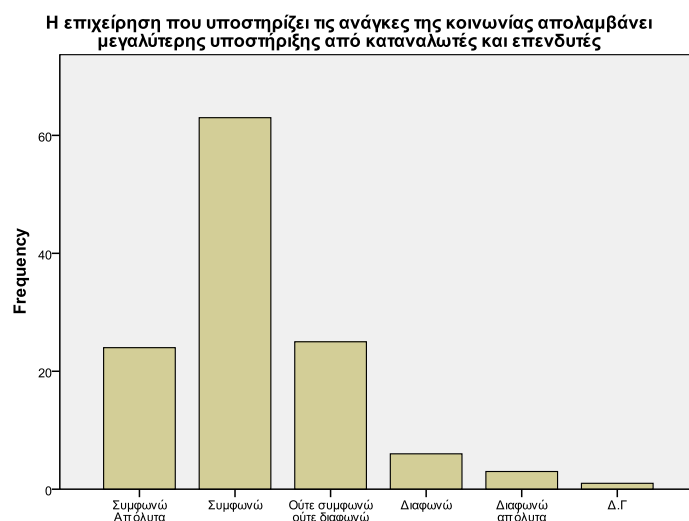


Γράφημα 28: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Στόχος η αποδοτικότητα και ανάπτυξη, η οποία είναι συνυφασμένη με την οικονομική ευημερία του συνόλου»

Από τον Πίνακα 31 παρατηρούμε ότι το 71,3% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας απολαμβάνει μεγαλύτερης υποστήριξης από καταναλωτές και επενδυτές. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 20,5% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 29, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	24	19,7	19,7	19,7
Συμφωνώ	63	51,6	51,6	71,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25	20,5	20,5	91,8
Διαφωνώ	6	4,9	4,9	96,7
Διαφωνώ απόλυτα	3	2,5	2,5	99,2
Δ.Γ	1	0,8	0,8	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 31: Άποψη «Η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας απολαμβάνει μεγαλύτερης υποστήριξης από καταναλωτές και επενδυτές»



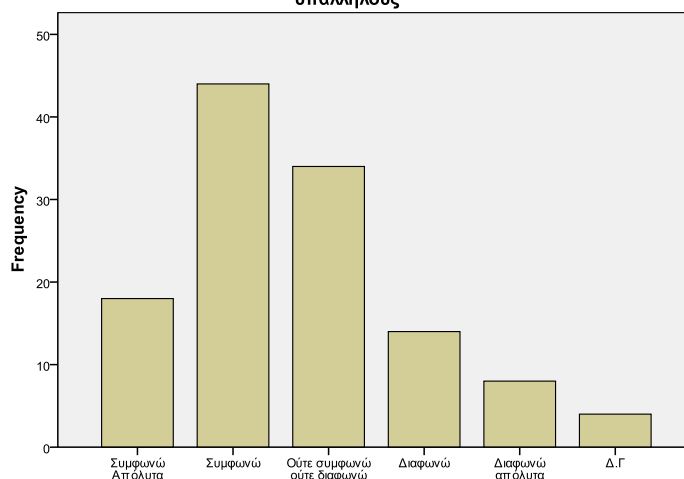
Γράφημα 29: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας απολαμβάνει μεγαλύτερης υποστήριξης από καταναλωτές και επενδυτές»

Από τον Πίνακα 32 παρατηρούμε ότι οι μισοί περίπου από τους φοιτητές (50,8%) συμφωνούν με την άποψη ότι η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας ελκύει καλύτερους υπαλλήλους. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 27,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Ένα σχετικά υψηλό ποσοστό (21,4%) διαφωνεί με αυτή την άποψη. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 30, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	18	14,8	14,8	14,8
Συμφωνώ	44	36,1	36,1	50,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	34	27,9	27,9	78,7
Διαφωνώ	14	11,5	11,5	90,2
Διαφωνώ απόλυτα	8	6,6	6,6	96,7
Δ.Γ	4	3,3	3,3	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 32: Άποψη «Η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας ελκύει καλύτερους υπαλλήλους»

Η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας ελκύει καλύτερους υπαλλήλους



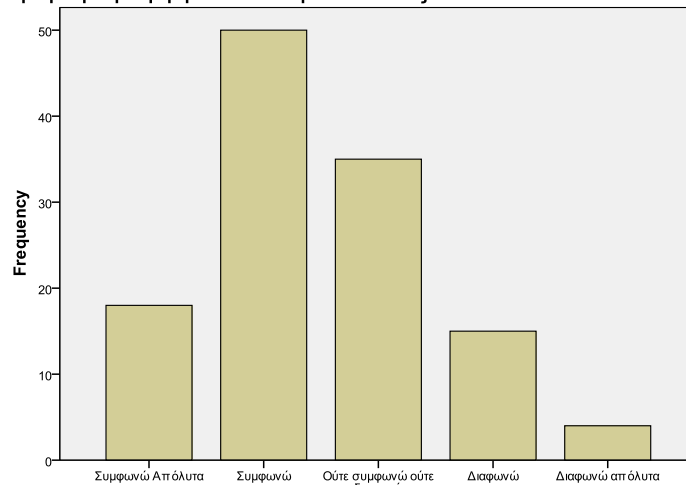
Γράφημα 30: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας ελκύει καλύτερους υπαλλήλους»

Από τον Πίνακα 33 παρατηρούμε ότι το 55,7% των φοιτητών εκφράζει μια αρνητική συμπεριφορά έναντι εταιριών οι οποίες δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνες. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 28,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη ενώ το υπόλοιπο 15,6% διαφωνεί. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 31, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	18	14,8	14,8	14,8
Συμφωνώ	50	41	41	55,7
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	28,7	28,7	84,4
Διαφωνώ	15	12,3	12,3	96,7
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,3	3,3	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 33: Άποψη «Αρνητική συμπεριφορά έναντι εταιριών οι οποίες δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνα»

Αρνητική συμπεριφορά έναντι εταιριών οι οποίες δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνα

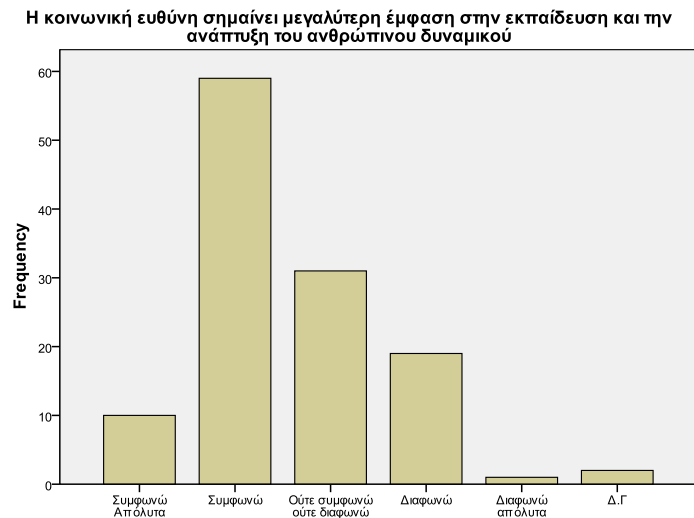


Γράφημα 31: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Αρνητική συμπεριφορά έναντι εταιριών οι οποίες δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνα»

Από τον Πίνακα 34 παρατηρούμε ότι το 56,6% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η κοινωνική ευθύνη σημαίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 25,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη ενώ το 18% των φοιτητών διαφωνεί. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 32, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	10	8,2	8,2	8,2
Συμφωνώ	59	48,4	48,4	56,6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	31	25,4	25,4	82
Διαφωνώ	19	15,6	15,6	97,5
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,8	0,8	98,4
Δ.Γ	2	1,6	1,6	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 34: Άποψη «Η κοινωνική ευθύνη σημαίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού»

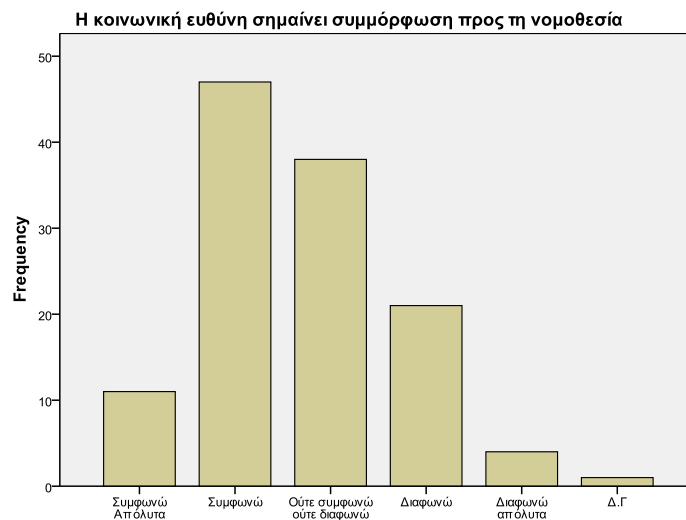


Γράφημα 32: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Η κοινωνική ευθύνη σημαίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού»

Από τον Πίνακα 35 παρατηρούμε ότι το 47,5% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η κοινωνική ευθύνη σημαίνει συμμόρφωση προς τη νομοθεσία. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 31,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη ενώ το 21,3% των φοιτητών διαφωνεί. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 33, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	11	9	9	9
Συμφωνώ	47	38,5	38,5	47,5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	31,1	31,1	78,7
Διαφωνώ	21	17,2	17,2	95,9
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,3	3,3	99,2
Δ.Γ	1	0,8	0,8	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 35: Άποψη «Η κοινωνική ευθύνη σημαίνει συμμόρφωση προς τη νομοθεσία»



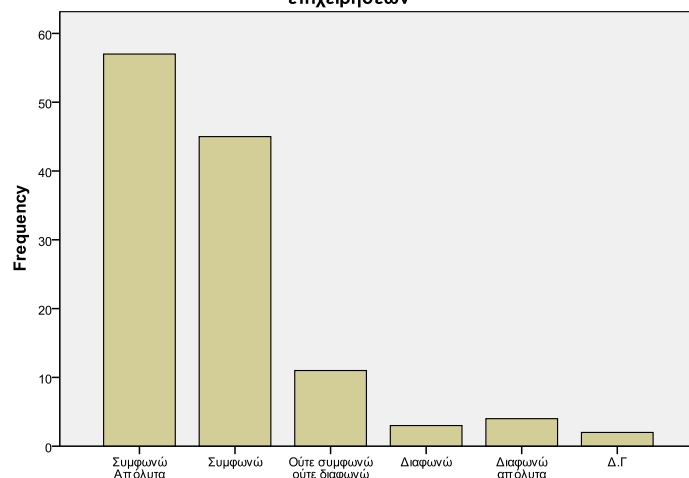
Γράφημα 33: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Η κοινωνική ευθύνη σημαίνει συμμόρφωση προς τη νομοθεσία»

Από τον Πίνακα 36 παρατηρούμε ότι το 83,6% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι υπάρχουν ακόμα πολλά κενά στον χώρο της περιβαλλοντολογικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Ένα ποσοστό της τάξεως του 9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη ενώ το υπόλοιπο 7,4% των φοιτητών διαφωνεί. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 34, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	57	46,7	46,7	46,7
Συμφωνώ	45	36,9	36,9	83,6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	9	9	92,6
Διαφωνώ	3	2,5	2,5	95,1
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,3	3,3	98,4
Δ.Γ	2	1,6	1,6	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 36: Άποψη «Υπάρχουν ακόμα πολλά κενά στον χώρο της περιβαλλοντολογικής ευθύνης των επιχειρήσεων»

Υπάρχουν ακόμα πολλά κενά στον χώρο της περιβαλλοντολογικής ευθύνης των επιχειρήσεων



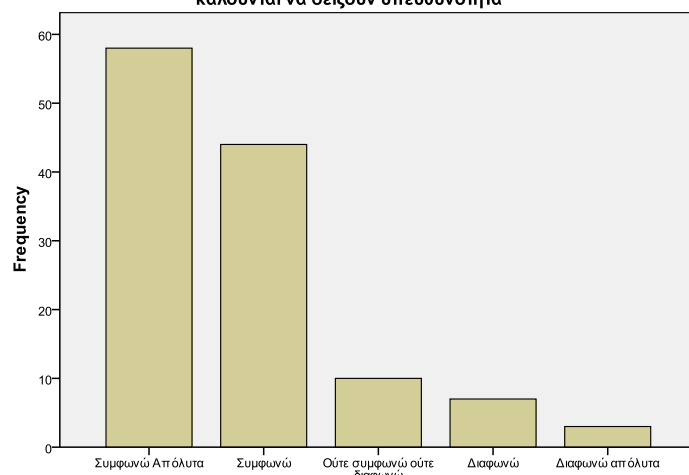
Γράφημα 34: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Υπάρχουν ακόμα πολλά κενά στον χώρο της περιβαλλοντολογικής ευθύνης των επιχειρήσεων»

Από τον Πίνακα 37 παρατηρούμε ότι το 83,6% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι το περιβάλλον αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα για τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να δείξουν υπευθυνότητα. Ένα ποσοστό της τάξεως του 8,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη ενώ το υπόλοιπο 8,2% των φοιτητών διαφωνεί. Διαγραμματικά, η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 35, υπό μορφή ραβδογράμματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Συμφωνώ Απόλυτα	58	47,5	47,5	47,5
Συμφωνώ	44	36,1	36,1	83,6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	8,2	8,2	91,8
Διαφωνώ	7	5,7	5,7	97,5
Διαφωνώ απόλυτα	3	2,5	2,5	100
Σύνολο	122	100	100	

Πίνακας 37: Άποψη «Το περιβάλλον αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα για τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να δείξουν υπευθυνότητα»

Το περιβάλλον αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα για τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να δείξουν υπευθυνότητα



Γράφημα 35: Κατανομή απαντήσεων για την άποψη «Το περιβάλλον αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα για τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να δείξουν υπευθυνότητα»

5.5 Η Ανάλυση χ^2

Στην ενότητα αυτή θα εφαρμόσουμε τον στατιστικό έλεγχο χ^2 για την απάντηση των κυριότερων ερευνητικών ερωτημάτων της μελέτης. Θα πρέπει να τονίσουμε όμως ότι ο έλεγχος αυτός είναι ευαίσθητος στις μηδενικές ή μικρές συχνότητες των κελιών. Για το λόγο αυτό, όπου είναι απαραίτητο, θα συμπτύξουμε τις κατηγορίες.

Στους Πίνακες 38 - 39 - 40 παρουσιάζονται οι 2×2 πίνακες συνάφειας που δημιουργούνται συνδυάζοντας τη μεταβλητή που μετρά την άποψη «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος» με το φύλο, το επίπεδο γνώσεων και την ηλικία. Η ηλικία όμως είναι μια συνεχής ποσοτική μεταβλητή και για το λόγο αυτό θα πρέπει να την χωρίσουμε σε κατηγορίες. Δεδομένου ότι το εύρος των ηλικιών είναι μικρό – η μικρότερη ηλικία είναι τα 20 έτη και η μεγαλύτερη τα 33 έτη (Πίνακας 2) – θα χωρίσουμε την ηλικία σε δυο κατηγορίες. Έτσι θα χωρίσουμε την ηλικία στις κατηγορίες «έως 22» και «πάνω από 22». Η τιμή 22 δεν επιλέχθηκε τυχαία. Αποτελεί τη διάμεσο ηλικία του δείγματος. Επιπλέον μπορεί να δικαιολογηθεί και ως η ηλικία που ο φοιτητής υπό κανονικές συνθήκες θα τελείωνε τις προπτυχιακές του σπουδές.

		Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος				Σύνολο
		Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ και Διαφωνώ απόλυτα	
Φύλο	Άνδρας	16	20	10	4	50
	Γυναίκα	33	32	5	2	72
Σύνολο		49	52	15	6	122

Πίνακας 38: Πίνακας συνάφειας μεταξύ της άποψης «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος» και του φύλου

		Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος				Σύνολο
		Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ και Διαφωνώ απόλυτα	
Επίπεδο γνώσεων	Προπτυχιακό	32	39	7	4	82
	Μεταπτυχιακό	17	13	8	2	40
Σύνολο		49	52	15	6	122

Πίνακας 39: Πίνακας συνάφειας μεταξύ της άποψης «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος» και του επιπέδου γνώσεων

		Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος				Σύνολο
		Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ και Διαφωνώ απόλυτα	
Ηλικία	έως 22	24	35	7	4	70
	πάνω από 22	25	17	8	2	52
Σύνολο		49	52	15	6	122

Πίνακας 40: Πίνακας συνάφειας μεταξύ της άποψης «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος» και της ηλικίας

Από τον Πίνακα 39 παρατηρούμε ότι η άποψη «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος» είναι ανεξάρτητη από το φύλο ($p=0,064$), το επίπεδο γνώσεων ($p=0,223$) και την ηλικία ($p=0,219$). Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα είτε είναι φοιτητές είτε φοιτήτριες, είτε είναι προπτυχιακοί είτε μεταπτυχιακοί φοιτητές, είτε είναι ηλικίας έως 22 ετών είτε πάνω από 22 ετών, έχουν την ίδια άποψη σχετικά με το εάν ο ηγέτης πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνος.

	Pearson Chi-Square	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Φύλο	7,270	3	0,064
Επίπεδο γνώσεων	4,386	3	0,223
Ηλικία	4,425	3	0,219

Πίνακας 41: Αποτελέσματα ελέγχου χ^2 για την άποψη «Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος»

Στους Πίνακες 42 – 43 - 44 παρουσιάζονται οι 2×2 πίνακες συνάφειας που δημιουργούνται συνδυάζοντας τη μεταβλητή που μετρά την άποψη «Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής» με το φύλο, το επίπεδο γνώσεων και την ηλικία.

		Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής				Σύνολο
		Συμφωνώ και Συμφωνώ Απόλυτα	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Φύλο	Ανδρας	4	19	15	12	50
	Γυναίκα	8	16	28	20	72
Σύνολο		12	35	43	32	122

Πίνακας 42: Πίνακας συνάφειας μεταξύ της άποψης «Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής» και του φύλου

		Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής				Σύνολο
		Συμφωνώ και Συμφωνώ Απόλυτα	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Επίπεδο γνώσεων	Προπτυχιακό	8	25	31	18	82
	Μεταπτυχιακό	4	10	12	14	40
Σύνολο		12	35	43	32	122

Πίνακας 43: Πίνακας συνάφειας μεταξύ της άποψης «Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής» και του επιπέδου γνώσεων

		Να προβάλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής				Σύνολο
		Συμφωνώ και Συμφωνώ Απόλυτα	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Ηλικία	έως 22	7	22	26	15	70
	πάνω από 22	5	13	17	17	52
Σύνολο		12	35	43	32	122

Πίνακας 44: Πίνακας συνάφειας μεταξύ της άποψης «Να προβάλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής» και της ηλικίας

Από τον Πίνακα 45 παρατηρούμε ότι η άποψη «Να προβάλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής» είναι ανεξάρτητη από το φύλο ($p=0,299$), το επίπεδο γνώσεων ($p=0,476$) και την ηλικία ($p=0,563$). Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα είτε είναι φοιτητές είτε φοιτήτριες, είτε είναι προπτυχιακοί είτε μεταπτυχιακοί φοιτητές, είτε είναι ηλικίας έως 22 ετών είτε πάνω από 22 ετών, έχουν την ίδια άποψη σχετικά με το εάν ο ηγέτης πρέπει να προβάλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής.

	Pearson Chi-Square	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Φύλο	3,673	3	0,299
Επίπεδο γνώσεων	2,494	3	0,476
Ηλικία	2,045	3	0,563

Πίνακας 45: Αποτελέσματα ελέγχου χ^2 για την άποψη «Να προβάλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής»

5.6 . Η Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει κατά την περιγραφή του ερωτηματολογίου, οι απόψεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: αυτές που αφορούν τον ηγέτη γενικά, αυτές που αφορούν τον σύγχρονο ηγέτη και αυτές που αφορούν την επιχείρηση.

Στην ενότητα αυτή, θα μελετήσουμε την αξιοπιστία αυτών των ομάδων-απόψεων. Για το λόγο αυτό θα χρησιμοποιήσουμε τον συντελεστή αξιοπιστίας του Cronbach. Από τον Πίνακα 46 βλέπουμε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας για την κλίμακα που αποτελείται από 13 ερωτήσεις – απόψεις και αφορά τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ισούται με $\alpha=0,787$. Ο συντελεστής αξιοπιστίας για την κλίμακα που αποτελείται από 5 ερωτήσεις – απόψεις και αφορά τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη ισούται με $\alpha=0,737$ ενώ ο συντελεστής αξιοπιστίας για την κλίμακα που αποτελείται από 13 ερωτήσεις – απόψεις και αφορά τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης ισούται με $\alpha=0,832$.

Και από τις τρεις αυτές τιμές συμπεραίνουμε ότι τα στοιχεία των αρχικών κλιμάκων είναι υψηλά συσχετισμένα σαν στοιχεία μιας ομάδας.

	Cronbach's Alpha	Σύνολο στοιχείων
Για τον ηγέτη	0,787	13
Για τον σύγχρονο ηγέτη	0,737	5
Για την επιχείρηση	0,832	13

Πίνακας 46: Αξιοπιστία των κλιμάκων

5.7 .Η Παραγοντική ανάλυση

Στη συνέχεια και αφού είδαμε, στην προηγούμενη ενότητα, ότι τα στοιχεία των αρχικών κλιμάκων είναι υψηλά συσχετισμένα σαν στοιχεία μιας ομάδας, θα εφαρμόσουμε την πολυμεταβλητή στατιστική τεχνική της παραγοντικής ανάλυσης με σκοπό να εξετάσουμε τη συνδιακύμανση των μεταβλητών-απόψεων και να ερμηνεύσουμε τις συσχετίσεις ανάμεσα σε αυτές τις μεταβλητές, ομαδοποιώντας αυτές σε κάποιους παράγοντες.

Όσον αφορά τις απόψεις που αφορούν τον ηγέτη γενικά, από τον Πίνακα 46 παρατηρούμε ότι ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett ($\chi^2 = 561,608$ και $p < 0,001$) δηλώνει ότι οι μεταβλητές – απόψεις παρουσιάζουν κάποια εξάρτηση. Η τιμή του μέτρου των Kaiser-Meyer-Olkin ισούται με 0,861 η οποία κρίνεται υψηλή. Συνεπώς, αναμένουμε η παραγοντική ανάλυση να δώσει ικανοποιητικά αποτελέσματα..

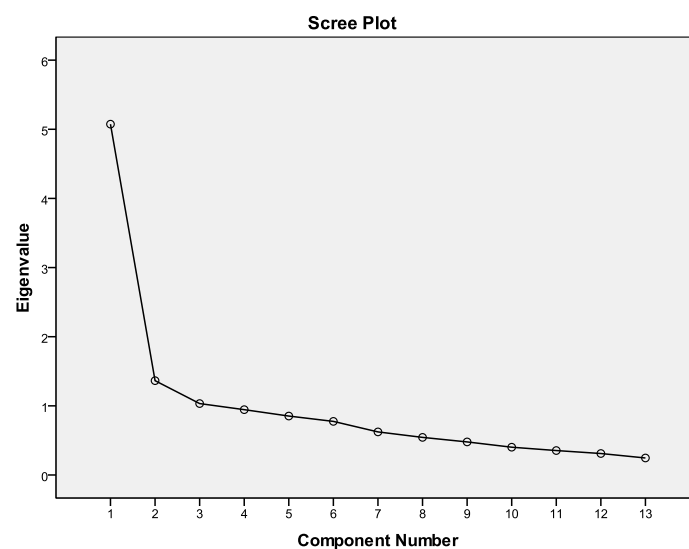
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,861
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	561,608
	df	78
	Sig.	<0,001

Πίνακας 47: Αποτελέσματα ελέγχου Bartlett και KMO

Από τον Πίνακα 48 παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντικοί είναι οι τρεις πρώτοι παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί, ερμηνεύουν το 57,5% περίπου της μεταβλητότητας των αρχικών μεταβλητών. Στο ίδιο συμπέρασμα, για τον αριθμό των στατιστικώς σημαντικών παραγόντων, οδηγούμαστε κοιτώντας το screeplot που παρουσιάζεται στο Γράφημα 36. Με βάση το screeplot επιλέγουμε τόσους παράγοντες όσους το γράφημα να αρχίσει να γίνεται περίπου επίπεδο. Σταματάμε δηλαδή όταν αρχίζει να αλλάζει η κλίση.

	Αρχικές Ιδιοτιμές			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Σύνολο	% της Διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% της Διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% της Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	5,074	39,03	39,03	5,074	39,03	39,03	3,911	30,088	30,088
2	1,364	10,494	49,523	1,364	10,494	49,523	2,139	16,452	46,54
3	1,033	7,946	57,469	1,033	7,946	57,469	1,421	10,929	57,469
4	0,945	7,268	64,737						
5	0,852	6,557	71,294						
6	0,775	5,963	77,256						
7	0,623	4,793	82,049						
8	0,544	4,183	86,232						
9	0,478	3,678	89,91						
10	0,402	3,091	93,001						
11	0,353	2,719	95,72						
12	0,31	2,388	98,108						
13	0,246	1,892	100						

Πίνακας 48: Το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγούν οι 3 παράγοντες



Γράφημα 36: Το screeplot για την παραγοντική ανάλυση που αφορά τον ηγέτη

Ο Πίνακας 49 παρουσιάζει τις επιβαρύνσεις που προκύπτουν εάν περιστρέψουμε τους άξονες (Rotated Loadings) των στατιστικών σημαντικών παραγόντων. Η περιστροφή των αξόνων γίνεται για να ερμηνεύσουμε πιο εύκολα τους παράγοντες. Οι τιμές αυτές είναι χρήσιμες καθώς με βάση αυτές θα ονομάσουμε τους τρεις παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση. Με βάση τις τιμές αυτές θα ονομάσουμε τον πρώτο παράγοντα ως «Ο ηγέτης ως μέλος της ομάδας», τον δεύτερο ως «Ο ηγέτης ως εργαλείο διοίκησης » και τον τρίτο «Τα αρνητικά χαρακτηριστικά του ηγέτη».

	Παράγοντας		
	1	2	3
Χαρισματικός	0,783		
Αυταρχικός			0,769
Δημοκρατικός		0,551	
Συμμετοχικός	0,580	0,435	
Να συμβουλεύει	0,785		
Να καθοδηγεί	0,838		
Να καθορίζει τους στόχους που σχετίζονται με την παραγωγή		0,697	
Να έχει ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα	0,676		
Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος	0,615		
Να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής			0,705
Να ακολουθεί διαδικασίες		0,714	
Να ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντα των υφισταμένων του	0,506	0,471	
Να αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων	0,625	0,450	

Πίνακας 49: Η συνεισφορά των απόψεων στους 3 παράγοντες

Όσον αφορά τις απόψεις που αφορούν τον σύγχρονο ηγέτη, από τον Πίνακα 49 παρατηρούμε ότι ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett ($\chi^2 = 152,134$ και $p < 0,001$) δηλώνει ότι οι μεταβλητές - απόψεις παρουσιάζουν κάποια εξάρτηση. Η τιμή του μέτρου των Kaiser-Meyer-Olkin ισούται με 0,739, η οποία κρίνεται υψηλή.

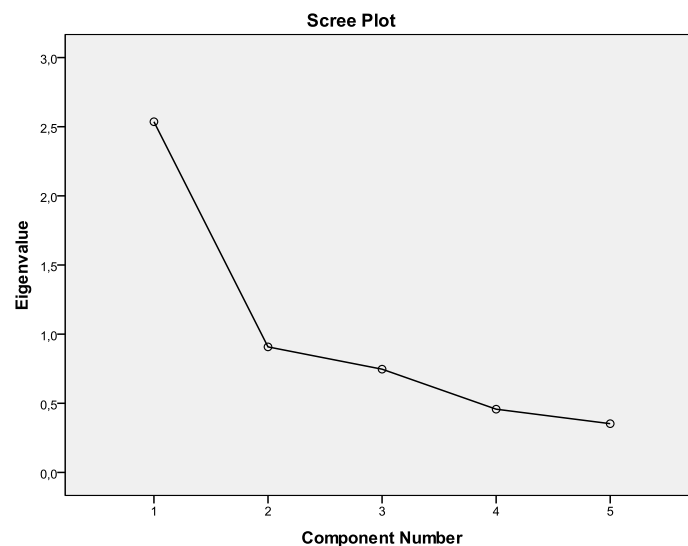
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,739
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	152,134
	df	10
	Sig.	<0,001

Πίνακας 50: Αποτελέσματα ελέγχου Bartlett και ΚΜΟ

Από τον Πίνακα 51 παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντικός προέκυψε ένας μόνο παράγοντας, ο οποίος και ερμηνεύει το 51,0% περίπου της μεταβλητότητας των αρχικών μεταβλητών. Στο ίδιο συμπέρασμα, για τον αριθμό των στατιστικώς σημαντικών παραγόντων, οδηγούμαστε κοιτώντας το screeplot που παρουσιάζεται στο Γράφημα 37.

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Σύνολο	% of Variance	Αθροιστικό %	Σύνολο	% of Variance	Αθροιστικό %
1	2,536	50,72	50,72	2,536	50,72	50,72
2	0,908	18,156	68,875			
3	0,747	14,931	83,806			
4	0,457	9,144	92,95			
5	0,352	7,05	100			

Πίνακας 51: Το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγεί ο ένας παράγοντας



Γράφημα 37: Το screeplot για την παραγοντική ανάλυση που αφορά τον σύγχρονο ηγέτη

Η συνεισφορά κάθε μεταβλητής – άποψης μετά την περιστροφή των αξόνων στον παράγοντα που προέκυψε, παρουσιάζεται στον Πίνακα 52. Με βάση τις τιμές αυτές θα ονομάσουμε τον παράγοντα ως «Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη».

	Παράγοντας
	1
Σταθερότητα	0,756
Γενναιότητα	0,692
Ενθουσιασμό	0,439
Αυτοπειθαρχία	0,785
Αξιοπιστία	0,823

Πίνακας 52: Η συνεισφορά των απόψεων στον παράγοντα

Όσον αφορά τις απόψεις που αφορούν την επιχείρηση, από τον Πίνακα 53 παρατηρούμε ότι ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett ($\chi^2 = 550,364$ και $p < 0,001$) δηλώνει ότι οι μεταβλητές - απόψεις παρουσιάζουν κάποια εξάρτηση. Η τιμή του μέτρου των Kaiser-Meyer-Olkin ισούται με 0,824, η οποία κρίνεται υψηλή.

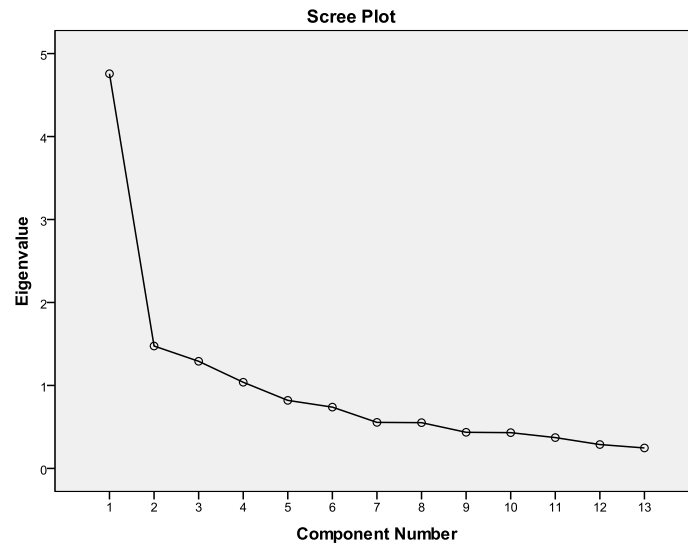
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,824
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	550,364
	df	78
	Sig.	<0,001

Πίνακας 53: Αποτελέσματα ελέγχου Bartlett και KMO

Από τον Πίνακα 54 παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντικοί είναι οι 4 πρώτοι παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί, ερμηνεύουν το 56,0% περίπου της μεταβλητότητας των αρχικών μεταβλητών. Στο ίδιο συμπέρασμα, για τον αριθμό των στατιστικώς σημαντικών παραγόντων, οδηγούμαστε κοιτώντας το screeplot που παρουσιάζεται στο Γράφημα 38.

	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings			
	Σύνολο	% της Διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% της Διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% της Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	4,757	36,593	36,593	4,757	36,593	36,593	4,028	30,981	30,981
2	1,475	11,349	47,942	1,475	11,349	47,942	1,731	13,318	44,299
3	1,291	9,933	57,875	1,291	9,933	57,875	1,608	12,373	56,672
4	1,038	7,988	65,863	1,038	7,988	65,863	1,195	9,191	65,863
5	0,82	6,309	72,172						
6	0,739	5,682	77,854						
7	0,555	4,268	82,123						
8	0,551	4,242	86,365						
9	0,435	3,349	89,714						
10	0,431	3,316	93,03						
11	0,372	2,859	95,889						
12	0,288	2,214	98,103						
13	0,247	1,897	100						

Πίνακας 54: Το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγεί ο 3 παράγοντας



Γράφημα 37: Το screeplot για την παραγοντική ανάλυση που αφορά την επιχείρηση

Ο Πίνακας 55 παρουσιάζει τις επιβαρύνσεις κάθε άποψης μετά την περιστροφή των αξόνων στους στατιστικά σημαντικούς παράγοντες.

Με βάση τις τιμές των φορτίων θα ονομάσουμε τον πρώτο παράγοντα ως «Η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον της», τον δεύτερο ως «Η σχέση επιχείρησης και εργαζομένων», τον τρίτο «Το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης» και τον τέταρτο «Ο ανθρώπινος παράγοντας στο κέντρο της επιχείρησης».

	Παράγοντας			
	1	2	3	4
Παροχή εθελοντικής βοήθειας και υποστήριξης σε ενδεή άτομα και σε κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται σε δύσκολη θέση			0,886	
Ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση και όχι μόνο στους μετόχους της	0,664		0,499	
Δαπάνη οικονομικών πόρων σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική συνοχή	0,502		0,551	
Δαπάνη οικονομικών πόρων σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος	0,707			
Μεγιστοποίηση του κέρδους	0,542			-0,572
Στόχος η αποδοτικότητα και ανάπτυξη, η οποία είναι συνυφασμένη με την οικονομική ευημερία του συνόλου	0,822			
Η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας απολαμβάνει μεγαλύτερης υποστήριξης από καταναλωτές και επενδυτές	0,693			
Η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας ελκύει καλύτερους υπαλλήλους		0,539		
Αρνητική συμπεριφορά έναντι εταιριών οι οποίες δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνα				0,864
Η κοινωνική ευθύνη σημαίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού		0,816		
Η κοινωνική ευθύνη σημαίνει συμμόρφωση προς τη νομοθεσία		0,739		
Υπάρχουν ακόμα πολλά κενά στον χώρο της περιβαλλοντολογικής ευθύνης των επιχειρήσεων	0,709			
Το περιβάλλον αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα για τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να δείξουν υπευθυνότητα	0,777			

Πίνακας 55: Η συνεισφορά των απόψεων στους 4 παράγοντες

5.8. Οι Έλεγχοι Υποθέσεων

Στην ενότητα αυτή, θα μελετήσουμε κατά πόσον παράγοντες όπως το φύλο, το επίπεδο γνώσεων και η ηλικία, επηρεάζουν τους παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση που παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα.

Πριν όμως διενεργήσουμε τους στατιστικούς ελέγχους υποθέσεων, θα πρέπει να ελέγξουμε εάν οι παράγοντες ακολουθούν την κανονική κατανομή. Για το λόγο αυτό θα εφαρμόσουμε τον έλεγχο κανονικότητας των Kolmogorov-Smirnov. Από τον Πίνακα 56 παρατηρούμε ότι όλοι οι παράγοντες ακολουθούν την κανονική κατανομή εκτός από τους “Ο ηγέτης ως μέλος της ομάδας” ($p=0,002$) και “Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη” ($p=0,017$). Δεδομένου όμως ότι το μέγεθος δείγματος είναι μεγάλο – στην Στατιστική μεγάλο θεωρείται ένα δείγμα όταν το n είναι μεγαλύτερο ή ίσο του 30 – μπορούμε να θεωρήσουμε ότι όλοι οι παράγοντες ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Παράγοντας	N	Kolmogorov-Smirnov Z	p-value
Ο ηγέτης ως μέλος της ομάδας	122	1,858	0,002
Ο ηγέτης ως εργαλείο διοίκησης	122	0,975	0,298
Τα αρνητικά χαρακτηριστικά του ηγέτη	122	0,748	0,630
Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη	122	1,547	0,017
Η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον της	122	1,214	0,105
Η σχέση επιχείρησης και εργαζομένων	122	0,786	0,567
Το κοινωνικό προφίλ της εταιρίας	122	0,926	0,358
Ο ανθρώπινος παράγοντας στο κέντρο της επιχείρησης	122	0,659	0,778

Πίνακας 55: Έλεγχος κανονικότητας για τους παράγοντες

Συνεπώς, στην ανάλυση που θα ακολουθήσει, θα χρησιμοποιηθεί ο παραμετρικός έλεγχος t-test για δυο ανεξάρτητα δείγματα. Όσον αφορά το φύλο των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνά μας, παρατηρούμε από τον Πίνακα 57 ότι στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ φοιτητών και φοιτητριών υπάρχει μόνο στον παράγοντα “Το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης” ($p=0,012$). Πιο συγκεκριμένα, οι φοιτητές έχουν θετική στάση απέναντι στον παράγοντα ενώ οι φοιτήτριες αρνητική στάση.

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	t	p-value
Ο ηγέτης ως μέλος της ομάδας	Άνδρας	50	0,210	1,103	1,957	0,053
	Γυναίκα	72	- 0,146	0,901		
Ο ηγέτης ως εργαλείο διοίκησης	Άνδρας	50	0,198	0,967	1,840	0,068
	Γυναίκα	72	- 0,137	1,006		
Τα αρνητικά χαρακτηριστικά του ηγέτη	Άνδρας	50	0,037	0,988	0,336	0,738
	Γυναίκα	72	- 0,025	1,015		
Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη	Άνδρας	50	0,094	1,145	0,868	0,387
	Γυναίκα	72	- 0,066	0,888		
Η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον της	Άνδρας	50	0,210	1,177	1,955	0,053
	Γυναίκα	72	- 0,146	0,834		
Η σχέση επιχείρησης και εργαζομένων	Άνδρας	50	0,155	0,958	1,435	0,154
	Γυναίκα	72	- 0,108	1,021		
Το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης	Άνδρας	50	0,271	1,114	2,551	0,012
	Γυναίκα	72	- 0,188	0,872		
Ο ανθρώπινος παράγοντας στο κέντρο της επιχείρησης	Άνδρας	50	0,016	1,124	0,145	0,885
	Γυναίκα	72	- 0,011	0,912		

Πίνακας 57: Αποτελέσματα ελέγχου για την επίδραση του φύλου

Στη συνέχεια θα ελέγξουμε κατά πόσον το επίπεδο γνώσεων επηρεάζει τους παράγοντες. Από τον Πίνακα 58 παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών υπάρχει μόνο στον παράγοντα “Η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον της” ($p=0,019$). Πιο συγκεκριμένα, οι μεταπτυχιακοί φοιτητές έχουν θετική στάση απέναντι στον παράγοντα ενώ οι προπτυχιακοί αρνητική στάση.

Επίπεδο σπουδών		N	Mean	Std. Deviation	t	p-value																																																																										
Ο ηγέτης ως μέλος της ομάδας	Προπτυχιακό	82	0,020	0,933	0,308	0,758																																																																										
	Μεταπτυχιακό	40	- 0,040	1,138			Ο ηγέτης ως εργαλείο διοίκησης	Προπτυχιακό	82	- 0,106	0,913	- 1,697	0,092	Μεταπτυχιακό	40	0,218	1,140	Τα αρνητικά χαρακτηριστικά του ηγέτη	Προπτυχιακό	82	0,049	0,981	0,767	0,444	Μεταπτυχιακό	40	- 0,100	1,044	Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη	Προπτυχιακό	82	- 0,088	0,858	- 1,404	0,163	Μεταπτυχιακό	40	0,181	1,234	Η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον της	Προπτυχιακό	82	- 0,148	0,926	- 2,385	0,019	Μεταπτυχιακό	40	0,303	1,088	Η σχέση επιχείρησης και εργαζομένων	Προπτυχιακό	82	0,026	0,972	0,411	0,682	Μεταπτυχιακό	40	- 0,053	1,065	Το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,040	0,960	- 0,630	0,530	Μεταπτυχιακό	40	0,082	1,086	Ο ανθρώπινος παράγοντας στο κέντρο της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,033	0,789	- 0,436	0,665	Μεταπτυχιακό
Ο ηγέτης ως εργαλείο διοίκησης	Προπτυχιακό	82	- 0,106	0,913	- 1,697	0,092																																																																										
	Μεταπτυχιακό	40	0,218	1,140			Τα αρνητικά χαρακτηριστικά του ηγέτη	Προπτυχιακό	82	0,049	0,981	0,767	0,444	Μεταπτυχιακό	40	- 0,100	1,044	Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη	Προπτυχιακό	82	- 0,088	0,858	- 1,404	0,163	Μεταπτυχιακό	40	0,181	1,234	Η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον της	Προπτυχιακό	82	- 0,148	0,926	- 2,385	0,019	Μεταπτυχιακό	40	0,303	1,088	Η σχέση επιχείρησης και εργαζομένων	Προπτυχιακό	82	0,026	0,972	0,411	0,682	Μεταπτυχιακό	40	- 0,053	1,065	Το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,040	0,960	- 0,630	0,530	Μεταπτυχιακό	40	0,082	1,086	Ο ανθρώπινος παράγοντας στο κέντρο της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,033	0,789	- 0,436	0,665	Μεταπτυχιακό	40	0,067	1,343								
Τα αρνητικά χαρακτηριστικά του ηγέτη	Προπτυχιακό	82	0,049	0,981	0,767	0,444																																																																										
	Μεταπτυχιακό	40	- 0,100	1,044			Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη	Προπτυχιακό	82	- 0,088	0,858	- 1,404	0,163	Μεταπτυχιακό	40	0,181	1,234	Η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον της	Προπτυχιακό	82	- 0,148	0,926	- 2,385	0,019	Μεταπτυχιακό	40	0,303	1,088	Η σχέση επιχείρησης και εργαζομένων	Προπτυχιακό	82	0,026	0,972	0,411	0,682	Μεταπτυχιακό	40	- 0,053	1,065	Το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,040	0,960	- 0,630	0,530	Μεταπτυχιακό	40	0,082	1,086	Ο ανθρώπινος παράγοντας στο κέντρο της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,033	0,789	- 0,436	0,665	Μεταπτυχιακό	40	0,067	1,343																			
Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη	Προπτυχιακό	82	- 0,088	0,858	- 1,404	0,163																																																																										
	Μεταπτυχιακό	40	0,181	1,234			Η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον της	Προπτυχιακό	82	- 0,148	0,926	- 2,385	0,019	Μεταπτυχιακό	40	0,303	1,088	Η σχέση επιχείρησης και εργαζομένων	Προπτυχιακό	82	0,026	0,972	0,411	0,682	Μεταπτυχιακό	40	- 0,053	1,065	Το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,040	0,960	- 0,630	0,530	Μεταπτυχιακό	40	0,082	1,086	Ο ανθρώπινος παράγοντας στο κέντρο της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,033	0,789	- 0,436	0,665	Μεταπτυχιακό	40	0,067	1,343																														
Η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον της	Προπτυχιακό	82	- 0,148	0,926	- 2,385	0,019																																																																										
	Μεταπτυχιακό	40	0,303	1,088			Η σχέση επιχείρησης και εργαζομένων	Προπτυχιακό	82	0,026	0,972	0,411	0,682	Μεταπτυχιακό	40	- 0,053	1,065	Το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,040	0,960	- 0,630	0,530	Μεταπτυχιακό	40	0,082	1,086	Ο ανθρώπινος παράγοντας στο κέντρο της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,033	0,789	- 0,436	0,665	Μεταπτυχιακό	40	0,067	1,343																																									
Η σχέση επιχείρησης και εργαζομένων	Προπτυχιακό	82	0,026	0,972	0,411	0,682																																																																										
	Μεταπτυχιακό	40	- 0,053	1,065			Το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,040	0,960	- 0,630	0,530	Μεταπτυχιακό	40	0,082	1,086	Ο ανθρώπινος παράγοντας στο κέντρο της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,033	0,789	- 0,436	0,665	Μεταπτυχιακό	40	0,067	1,343																																																				
Το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,040	0,960	- 0,630	0,530																																																																										
	Μεταπτυχιακό	40	0,082	1,086			Ο ανθρώπινος παράγοντας στο κέντρο της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,033	0,789	- 0,436	0,665	Μεταπτυχιακό	40	0,067	1,343																																																															
Ο ανθρώπινος παράγοντας στο κέντρο της επιχείρησης	Προπτυχιακό	82	- 0,033	0,789	- 0,436	0,665																																																																										
	Μεταπτυχιακό	40	0,067	1,343																																																																												

Πίνακας 58: Αποτελέσματα ελέγχου για την επίδραση του επιπέδου σπουδών

Τέλος, θα ελέγξουμε εάν η ηλικία των φοιτητών επηρεάζει τους παράγοντες. Από τον Πίνακα 59 παρατηρούμε ότι η ηλικία δεν επηρεάζει στατιστικά σημαντικά κανέναν από τους παράγοντες. Όλα τα p-values είναι μεγαλύτερα από το επίπεδο σημαντικότητας 0.05.

	Ηλικία	N	Mean	Std. Deviation	t	p-value
Ο ηγέτης ως μέλος της ομάδας	έως 22	70	0,066	0,975	0,843	0,401
	πάνω από 22	52	- 0,089	1,035		
Ο ηγέτης ως εργαλείο διοίκησης	έως 22	70	- 0,040	0,919	-0,514	0,609
	πάνω από 22	52	0,054	1,106		
Τα αρνητικά χαρακτηριστικά του ηγέτη	έως 22	70	0,034	0,957	0,433	0,666
	πάνω από 22	52	- 0,046	1,063		
Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη	έως 22	70	- 0,031	0,868	-0,397	0,692
	πάνω από 22	52	0,042	1,162		
Η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον της	έως 22	70	- 0,105	0,938	-1,353	0,179
	πάνω από 22	52	0,142	1,071		
Η σχέση επιχείρησης και εργαζομένων	έως 22	70	0,051	0,889	0,658	0,512
	πάνω από 22	52	- 0,069	1,138		
Το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης	έως 22	70	- 0,048	0,973	-0,615	0,540
	πάνω από 22	52	0,065	1,041		
Ο ανθρώπινος παράγοντας στο κέντρο της επιχείρησης	έως 22	70	0,022	0,821	0,264	0,792
	πάνω από 22	52	- 0,029	1,208		

Πίνακας 59: Αποτελέσματα ελέγχου για την επίδραση της ηλικίας

6. Κεφάλαιο 6^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα επιχειρήματα πάνω στα οποία βασίστηκαν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, αποτελούν μέρος της θεωρητικής προσέγγισης στην παρούσα διπλωματική εργασία. Η συγκεκριμένη έρευνα έχει σκοπό να παρουσιάσει τις απόψεις των ελλήνων φοιτητών στο Πανεπιστήμιο Πειραιά σχετικά με τον ηγέτη και την εταιρική κοινωνική ευθύνη και να αναδείξει τις όποιες αποκλίσεις της ελληνικής πραγματικότητας από τις διάφορες θεωρίες σχετικά με το προφίλ του ηγέτη και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Τα συμπεράσματα της έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω.

6.1 Συμπεράσματα έρευνας για τα χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων

- Το 59% του δείγματος που συμμετείχαν στη έρευνα ήταν γυναίκες (72 άτομα) ενώ το υπόλοιπο 41% ήταν άνδρες (50 άτομα).
- Η μέση ηλικία των ατόμων ήταν 22,57 έτη. Η μέση ηλικία των φοιτητών ήταν 22,46 έτη ενώ η μέση ηλικία των φοιτητριών ήταν 22,64 έτη.
- Το 67,2% των ατόμων του δείγματος είναι προπτυχιακοί φοιτητές (82 άτομα), ενώ το υπόλοιπο 32,8% είναι μεταπτυχιακοί φοιτητές (40 άτομα).
- Στην ερώτηση 36 του ερωτηματολογίου, για το αν εργάζονται, η πλειοψηφία των φοιτητών (σχεδόν 87%) δεν εργάζεται, γεγονός φυσιολογικό εάν αναλογιστούμε ότι οι περισσότεροι φοιτητές αναμένουν να ολοκληρώσουν τις σπουδές τους για να εργαστούν έχοντας το πτυχίο τους ως εργασιακό πλεονέκτημα.
- Από την ερώτηση 37 του ερωτηματολογίου, για την θέση εργασίας εκείνων που εργάζονται, από τα 16 άτομα που εργάζονται, τα 13 εργάζονται ως υπάλληλοι γραφείου, ένα άτομο εργάζεται ως ασφαλιστικός σύμβουλος, ένα σε τηλε-πωλήσεις

και ένα προσφέρει εθελοντική εργασία. Θέσεις εργασίας που δεν απαιτούν την ολοκλήρωση της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης.

- Ο μέσος χρόνος εργασίας βρέθηκε ίσος με 2,25 έτη, απόλυτα δικαιολογημένος έναν αναλογιστούμε ότι ο μέσο όρο ηλικίας του δείγματός μας είναι 22,57 έτη.
- Από την ερώτηση 38 του ερωτηματολογίου, το 55,7% των φοιτητών δήλωσε ότι εργαζόταν κατά το παρελθόν ενώ το υπόλοιπο 44,3% δεν έχει εργαστεί ποτέ.

6.2 Συμπεράσματα έρευνας για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

- Σχεδόν το 90% των φοιτητών (συγκεκριμένα το 88.5%) συμφωνούν με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι χαρισματικός.
- Το 68% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να διακατέχεται από δημοκρατικές αντιλήψεις. Άξιο σχολιασμού είναι και ένα ποσοστό της τάξεως του 28.7% που ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την άποψη αυτή, γεγονός που καταδεικνύει ότι μερίδα ατόμων που πήραν μέρος στην έρευνα πιστεύει ότι ένας ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις με απολυταρχικό τρόπο.
- Το 49,2 % διαφωνούν με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι αυταρχικός. Σημαντικό είναι το ποσοστό της τάξεως του 37,7 % που ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την άποψη αυτή γεγονός που επιβεβαιώνει την άποψη του 28,7 % των ερωτηθέντων της προηγούμενης ερώτησης ότι ο ηγέτης δεν πρέπει να λειτουργεί με δημοκρατικό τρόπο.
- Από την ερώτηση 4 του ερωτηματολογίου το 77% των φοιτητών συμφωνούν με την άποψη ότι ο σημερινός ηγέτης πρέπει να είναι συμμετοχικός. Γεγονός που επιβεβαιώνεται και από την βιβλιογραφική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, όπου γίνεται αναφορά στο γεγονός ότι ο ηγέτης συμμετέχει στις λειτουργίες της εταιρίας και αποτελεί την "σπονδυλική στήλη" της ομάδος με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της.

- Το 86,1% των φοιτητών συμφωνούν με την άποψη ότι ο σημερινός ηγέτης πρέπει να συμβουλεύει.
- Η πλειοψηφία των φοιτητών (συγκεκριμένα το 92,6%) συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να καθοδηγεί. Αποτέλεσμα που επιβεβαιώνεται και από την βιβλιογραφική έρευνα στο σύνολό της, όπου αποδεικνύει ότι ο ηγέτης λειτουργεί ως μέσο καθοδήγησης τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ανθρώπους που την αποτελούν.
- Το 66,4% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να καθορίζει τους στόχους που σχετίζονται με την παραγωγή. Σημαντικό είναι το ποσοστό (19,7%) αυτών που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με αυτή την άποψη.
- Το 92,6% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να έχει ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας, είναι αυτός που αποτελεί το κυρίαρχο στοιχείο στα πλαίσια της λειτουργίας των εταιριών και ως εκ του τούτου η ηγεσία πρέπει να επιδεικνύει ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της.
- Όσο αφορά την ερώτηση 9 του ερωτηματολογίου, το 83% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνος. Η άποψη επιβεβαιώνεται και από τα βιβλιογραφικά ευρήματα, δηλαδή οι ενέργειες ενός ηγέτη θα πρέπει να βασίζονται στην υπευθυνότητα του απέναντι στον κοινωνικό ιστό.
- Το 61,5% των φοιτητών διαφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής. Ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 28,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη.
- Το 42,6% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να ακολουθεί διαδικασίες. Ένα υψηλό ποσοστό (το υψηλότερο) της τάξεως του 40,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Ένα ποσοστό, το οποίο δεν κρίνεται αμελητέο (17,2%) διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα υψηλά ποσοστά ουδέτερης και

αρνητικής στάσης απέναντι στο εάν ο ηγέτης θα πρέπει να ακολουθεί διαδικασίες μπορεί να οφείλονται στο γεγονός ότι οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι χωρίς τις διαδικασίες, η λήψη μιας απόφασης ή η επίλυση ενός προβλήματος πραγματοποιείται πιο γρήγορα.

- Το 59% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντα των υφισταμένων του. Ένα ποσοστό της τάξεως του 27% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη ενώ το υπόλοιπο 13,9% διαφωνεί.
- Παρατηρούμε από τη ερώτηση 13 του ερωτηματολογίου, ότι το 82% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων. Ένα ποσοστό της τάξεως του 10,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Όπως αναφερθήκαμε και στην βιβλιογραφική έρευνα που παραθέσαμε ο ηγέτης λειτουργεί πρότυπο και συνδετικός κρίκος στα πλαίσια μιας ομάδας.

6.3 Συμπεράσματα έρευνας για τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη

- Το 74,6% των ερωτηθέντων συμφωνεί με την άποψη ότι ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει έχει διακατέχεται σταθερότητα. Το χαρακτηριστικό αυτό επιβεβαιώνεται και από την βιβλιογραφία που παραθέσαμε, όπου αναφερθήκαμε στο γεγονός ότι ο σύγχρονος ηγέτης θα πρέπει να έχει υπομονή και να αποφεύγει τις προστριβές και τις συγκρούσεις.
- Το 73,8% των φοιτητών ερωτηθέντων συμφωνεί με την άποψη ότι ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει έχει γενναιότητα. Το αποτέλεσμα αυτό βασίζεται σε ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει ένα άτομο έτσι ώστε να θεωρείται ηγετική φυσιογνωμία.
- Από την ερώτηση 16 του ερωτηματολογίου, προκύπτει, ότι το 64,8% των ερωτηθέντων συμφωνεί με την άποψη ότι ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει έχει

ενθουσιασμό. Ένα ποσοστό της τάξεως του 23,8% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη.

- Το 85,2% των ερωτηθέντων συμφωνεί με την άποψη ότι ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει έχει αυτοπειθαρχία.
- Η συντριπτική πλειοψηφία (σχεδόν 92%) των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει είναι αξιόπιστος. Το χαρακτηριστικό αυτό του σύγχρονου ηγέτη αποτυπώνεται και στην έρευνα που πραγματοποίησε η Penn Schoen & Berland, η οποία πραγματοποίησε 3.161 συνεντεύξεις μέσω Διαδικτύου στο ευρύ κοινό από τις 5 έως τις 16 Μαΐου 2011 στις ακόλουθες 14 χώρες: Βέλγιο, Δανία, Εσθονία, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Ιταλία, Ολλανδία, Νορβηγία, Πορτογαλία, Ισπανία, Σουηδία, Ελβετία και Ηνωμένο Βασίλειο. Στην Ελλάδα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε από την Advocate/ Burson-Marsteller, σε συνεργασία με την εταιρεία ερευνών MRB Hellas. Ειδικότερα στοιχεία για την έρευνα στην Ελλάδα έδειξαν ότι οι πολίτες είναι κυνικοί απέναντι στα κίνητρα των επιχειρήσεων και των CEOs, το 73% θεωρεί ότι είναι λιγότερο αξιόπιστοι από το μέσο όρο των εργαζομένων τους. Αποτέλεσμα που ενισχύει την άποψη, ότι τα άτομα θέλουν να έχουν αξιόπιστους ηγέτες. Η εμπιστοσύνη απέναντι στους Διευθύνοντες Συμβούλους τα τελευταία 2 χρόνια έχει κλονιστεί περισσότερο στις αγορές της Ισπανίας (68%), της Πορτογαλίας (64%) και της Σουηδίας (59%).¹

6.4 Συμπεράσματα έρευνας για τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων

- Παρατηρούμε από τη ερώτηση 19 του ερωτηματολογίου, ότι το 62,3% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση πρέπει να παρέχει εθελοντική βοήθεια και υποστήριξη σε ενδεή άτομα και σε κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται σε δύσκολη θέση. Ένα ποσοστό της τάξεως του 27% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Το ποσοστό αυτό, μπορεί να οφείλεται στην δυσπιστία των ερωτηθέντων για το ότι οι εταιρίες έχουν την πρόθεση να βοηθήσουν άτομα που πραγματικά το έχουν ανάγκη.

- Το 82% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους και όχι μόνο στους μετόχους της. Με αυτό τον τρόπο επιβεβαιώνεται, η ανάγκη ύπαρξης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στα πλαίσια των εταιριών, γεγονός που αναφέρθηκε και στα πλαίσια της βιβλιογραφικής έρευνας.
- Από τις ερωτήσεις 21 και 22 του ερωτηματολογίου προκύπτει ότι το 57,4% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση πρέπει να δαπανά οικονομικούς πόρους σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική συνοχή. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 30,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη ενώ το υπόλοιπο αλλά όχι αμελητέο ποσοστό (12,3%) διαφωνεί. Επίσης, το 68,9% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση πρέπει να δαπανά οικονομικούς πόρους σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Από την έρευνα που πραγματοποίησε, η εταιρία MRB Hellas, σε συνεργασία με το Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθηνών για λογαριασμό του Ινστιτούτου Επικοινωνίας το διάστημα 3 με 20 Ιανουαρίου 2011 σε 1000 πολίτες με την μέθοδο της πανελλαδικής έρευνας με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και θέμα την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση πρόκυψε ότι οι πολίτες σε ποσοστό 84,4 % ζητούν προϊόντα εταιριών που δεν βλάπτουν το περιβάλλον και προϊόντα που έχουν παραχθεί με κοινωνικά και περιβαλλοντολογικά κριτήρια σε ποσοστό 77,6%. Τα αποτελέσματα αυτά, επιβεβαιώνουν την άποψη των φοιτητών για την δαπάνη από μέρους των εταιριών στους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς τομείς.²
- Η πλειοψηφία των φοιτητών (65,6%) συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση έχει ως στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους. Το αποτέλεσμα της ερώτησης αυτής θεωρείται αναμενόμενο, εάν αναλογιστούμε ότι απευθυνόμαστε σε προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές ενός οικονομικού πανεπιστημίου που γνωρίζουν ότι ο κύριος στόχος μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.

- Ακόμα το 80,3% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει ως στόχο την αποδοτικότητα και ανάπτυξη, η οποία είναι συνυφασμένη με την οικονομική ευημερία του συνόλου.
- Το 71,3% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας απολαμβάνει μεγαλύτερης υποστήριξης από καταναλωτές και επενδυτές. Η έρευνα του Ινστιτούτου Επικοινωνίας επιβεβαιώνει την άποψη των φοιτητών, αφού σε ποσοστό 56,6 % των ερωτηθέντων επιβραβεύει την κοινωνική υπευθυνότητα των εταιριών, ενώ υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 42,3 % που δεν έχει σκεφτεί να το πράξει.
- Οι μισοί περίπου από τους φοιτητές (50,8%) συμφωνούν με την άποψη ότι η επιχείρηση που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας εκλύει καλύτερους υπαλλήλους. Το χαμηλό αυτό ποσοστό, μπορεί να οφείλεται, στο ότι οι φοιτητές πιστεύουν ότι τους καλύτερους υπαλλήλους τους εκλύει η επιχείρηση που έχει μεγαλύτερη οικονομικά αποτελέσματα και κοινωνική φήμη.
- Το 55,7% των φοιτητών εκφράζει μια αρνητική συμπεριφορά έναντι εταιριών οι οποίες δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνες. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 28,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη, ενώ το υπόλοιπο 15,6% διαφωνεί. Στο αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσαμε να αντιπαραθέσουμε και πάλι τα ευρήματα της έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας, αφού σε ποσοστό 56,6 % των ερωτηθέντων επιβραβεύει την κοινωνική υπευθυνότητα των εταιριών, ενώ υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 42,3 % που δεν έχει σκεφτεί να το πράξει.³
- Από την ερώτηση 28 του ερωτηματολογίου το 56,6% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η κοινωνική ευθύνη σημαίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 25,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη ενώ το 18% των φοιτητών διαφωνεί.
- Το 47,5% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι η κοινωνική ευθύνη σημαίνει συμμόρφωση προς τη νομοθεσία. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 31,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη ενώ το 21,3% των φοιτητών διαφωνεί.

- Το 83,6% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι υπάρχουν ακόμα πολλά κενά στον χώρο της περιβαλλοντολογικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Στο αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσαμε να αντιπαραθέσουμε και πάλι τα ευρήματα της έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας, αφού ένα ποσοστό της τάξης του 56 % των ερωτηθέντων δεν μπορούν να αναφέρουν αυθόρμητα σε μια εταιρία που να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον.
- Τέλος, το 83,6% των φοιτητών συμφωνεί με την άποψη ότι το περιβάλλον αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα για τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να δείξουν υπευθυνότητα. Ένα ποσοστό της τάξεως του 8,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη ενώ το υπόλοιπο 8,2% των φοιτητών διαφωνεί.

6.5 Συμπεράσματα έρευνας για τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα

Από τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας που πραγματοποιήσαμε και τα οποία είναι εάν και κατά πόσο το φύλο, το επίπεδο σπουδών και η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα επηρεάζει τις προτάσεις που αφορούν την ηγεσία και τη σχέση της με την κοινωνική ευθύνη:

- Ο ηγέτης πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνος
- Ο ηγέτης πρέπει να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής

Έχουμε τα εξής αποτελέσματα :

- Στην πλειοψηφία τους οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι ο ηγέτης θα πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνος και αυτό δεν διαφοροποιείται ούτε ως προς το φύλο, ούτε ως προς το επίπεδο σπουδών και ούτε ως προς την ηλικία, έχουν δηλαδή την ίδια άποψη. Το αποτέλεσμα αυτό, κρίνεται αναμενόμενο εάν αναλογιστούμε ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων δεν έχει εργαστεί ακόμα έτσι ώστε να μπορέσει να έχει πιθανόν μια διαφορετική άποψη που να στηρίζεται στις εργασιακές συνθήκες αλλά και στους προϊσταμένους που θα τον διοικούν.

- Αναφορικά, με το αν ο ηγέτης θα πρέπει να προβάλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων διαφώνησε και αυτό δεν βρίσκεται σε διαφοροποίηση όσο αναφορά το φύλο, το επίπεδο σπουδών και την ηλικία, έχουν δηλαδή την ίδια άποψη όλοι. Το αποτέλεσμα αυτό βρίσκεται σε πλήρη σύμπτωση με τη βιβλιογραφική έρευνα που πραγματοποιήσαμε και που αναφέραμε ότι ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ανεξάρτητος από προσωπικές φιλοδοξίες και ότι οι ηγετικές του δυνατότητες φανερώνονται μέσα από τις διοικητικές του ικανότητες.

6.6 Συμπεράσματα έρευνας από την παραγοντική ανάλυση

Από τους παράγοντες οι οποίοι προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση θα εντοπίσουμε εκείνους που επηρεάζονται από το φύλο, το επίπεδο σπουδών και την ηλικία. Αρχικά, όπως αναφερθήκαμε και στο υποκεφάλαιο 5.7 οι παράγοντες που επηρεάζονται είναι “Η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον της” και “Το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης” ως προς το φύλο και το επίπεδο σπουδών αντίστοιχα.

Αναλυτικά, ο παράγοντας “Η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον της” αντιμετωπίζεται θετικά από τους άνδρες και αρνητικά από τις γυναίκες. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται στην δικαιολογημένη δυσπιστία των γυναικών να αποδεχθούν ότι μια επιχείρηση έχει την αίσθηση της ευθύνης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον, σε αντίθεση με τους άνδρες που αντιλαμβάνονται με πιο θετικό τρόπο την σχέση αυτή εμπιστευόμενη τις προθέσεις των εταιριών για καλούς σκοπούς.

Επιπλέον, ο παράγοντας “Το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης” αντιμετωπίζεται αρνητικά από τους προπτυχιακούς και θετικά από τους μεταπτυχιακούς. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι σε προπτυχιακό επίπεδο οι φοιτητές δεν γνωρίζουν τόσο ξεκάθαρα την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και δεν έχουν εντυπώσει σε παραδείγματα εταιριών με κοινωνικό χαρακτήρα. Αντίθετα οι μεταπτυχιακοί φοιτητές διδάσκονται μέσα από μελέτες περιπτώσεων και

παραδείγματα συμπεριφορές επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για το κοινωνικό τους προφίλ.

6.7 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στα πλαίσια μελλοντικής έρευνας θα ήταν άξιο μελέτης, η λήψη πολύ μεγαλύτερου δείγματος σε σχέση με την παρούσα εργασία έτσι ώστε να εξαχθούν πιο έγκυρα και ισχυρά συμπεράσματα. Επιπλέον, στο μέλλον θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί αντίστοιχη έρευνα σε διαφορετικά πανεπιστήμια τόσο στην Ελλάδα όσο και σε χώρες του εξωτερικού έτσι ώστε να συγκριθούν τα αποτελέσματα και να εντοπιστούν οι πιθανόν διαφορετικές απόψεις που σχετίζονται με το θέμα της ηγεσίας και της κοινωνικής ευθύνης των εταιριών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

¹Έρευνα "Εμπιστοσύνη και Εταιρικός Σκοπός", Burson-Marsteller Αθήνα, 2011,
<http://www.advocate-bm.gr/Advocate/el/display.action?cmsId=137>

^{2,3} Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη-CSR 2011, Ινστιτούτο Επικοινωνίας Αθήνα, 2011
<http://www.instofcom.gr/?bGFzdF9tZW51X2NsaWNrZWQ9bWFpbl9tZW51Jm1haW5fbWVudV9pdGVtX2lkPTE3MiZwYWdlX2lkPTkyJmxhbmc9R1Im>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΝ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας με θέμα

«Ο ρόλος του ηγέτη στην εποχή της επιχειρηματικής ηθικής»

Αγαπητέ συνάδελφε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της διπλωματικής μου εργασίας την οποία εκπονώ στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα (MBA-TQM) του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Το ερωτηματολόγιο αυτό διερευνά τις απόψεις συμφοιτητών μας σχετικά με τον ηγέτη και την εταιρική κοινωνική ευθύνη και προσπαθεί να αναδείξει τις όποιες αποκλίσεις της ελληνικής πραγματικότητας από τις διάφορες θεωρίες σχετικά με το προφίλ του ηγέτη και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε 10 λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η συμπλήρωσή του δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις και οι ειλικρινείς απαντήσεις σας κατά τη συμπλήρωσή του θα οδηγήσει σε αξιόπιστα συμπεράσματα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων,

Με εκτίμηση,

Δημήτρης Τσακάλης, Απρίλιος 2011

ΜΕΡΟΣ Α

Στις παρακάτω ερωτήσεις, που αφορούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, προσδιορίστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με κάθε μια από τις ακόλουθες προτάσεις, χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα:

Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

Στην περίπτωση που δεν έχετε άποψη για κάποια από τις προτάσεις, παρακαλώ διαλέξτε την επιλογή «ΔΓ = Δεν γνωρίζω».

	Ο ηγέτης :	1	2	3	4	5	ΔΓ
1	Πρέπει να είναι χαρισματικός						
2	Πρέπει να είναι αυταρχικός						
3	Πρέπει να είναι δημοκρατικός						
4	Πρέπει να είναι συμμετοχικός						
5	Πρέπει να συμβουλεύει						
6	Πρέπει να καθοδηγεί						
7	Πρέπει να καθορίζει τους στόχους που σχετίζονται με την παραγωγή						
8	Πρέπει να έχει ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα						
9	Πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνος						
10	Πρέπει να προβάλλει το κοινωνικό του έργο για λόγους προσωπικής προβολής						

11	Πρέπει να ακολουθεί διαδικασίες						
12	Πρέπει να ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντα των υφισταμένων του						
13	Πρέπει να αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων						

	Ο σύγχρονος ηγέτης :	1	2	3	4	5	ΔΓ
14	Πρέπει να διακατέχεται από σταθερότητα						
15	Πρέπει να διακατέχεται από γενναιότητα						
16	Πρέπει να διακατέχεται από ενθουσιασμό						
17	Πρέπει να διακατέχεται από αυτοπειθαρχία						
18	Πρέπει να διακατέχεται από αξιοπιστία						

	Η επιχείρηση :	1	2	3	4	5	ΔΓ
19	Έχει καθήκον να παρέχει εθελοντική βοήθεια και υποστήριξη σε ενδεή άτομα και σε κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται σε δύσκολη θέση						
20	Έχει ηθική υποχρέωση απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους με αυτή και όχι μόνο στους μετόχους της						
21	Πρέπει να δαπανά οικονομικούς πόρους σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική συνοχή						
22	Πρέπει να δαπανά οικονομικούς πόρους σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος						
23	Έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους						
24	Έχει ως στόχο την αποδοτικότητα και ανάπτυξη της, η οποία είναι συνυφασμένη με την οικονομική ευημερία του συνόλου						
25	Που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας απολαμβάνει μεγαλύτερης υποστήριξης από καταναλωτές και επενδυτές						
26	Που υποστηρίζει τις ανάγκες της κοινωνίας ελκύει καλύτερους υπαλλήλους						

		1	2	3	4	5	ΔΓ
27	Θα πρέπει να λειτουργούμε αρνητικά έναντι εταιριών οι οποίες δεν συμπεριφέρονται κοινωνικά υπεύθυνα						
28	Η κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης σημαίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού						
29	Η κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης σημαίνει συμμόρφωση προς τη νομοθεσία						
30	Υπάρχουν ακόμα πολλά κενά στον χώρο της περιβαλλοντολογικής ευθύνης των επιχειρήσεων						
31	Το περιβάλλον αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα για τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να δείξουν υπευθυνότητα						

ΜΕΡΟΣ Β

- 32 Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
- 33 Έτος γέννησης:.....
- 34 Επίπεδο γνώσεων: Προπτυχιακό Μεταπτυχιακό
- 35 Εργάζεστε; Ναι Όχι
- 36 Εάν ναι, ποια είναι η θέση εργασίας σας;.....
- 37 Εάν ναι, πόσο χρόνο εργάζεστε;.....
- 38 Εάν όχι, εργαζόσασταν στο παρελθόν;.....

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική (Βιβλίο-Άρθρο)

- Θανοπουλος Ι., Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Εκδόσεις Inderbooks, 2009, Αθήνα, σελ. 294
- Σοκόδημος Α., Harvard Businnes Review on Leadership, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2003, Αθήνα, σελ. 57
- Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή συμπεριφορά : Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, 2001, Αθήνα, σελ. 88
- Μπουραντάς Δ, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα ,σελ. 319
- Μάτζαρης Γ, Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, Εκδόσεις Β Γκούρδας, 2003, Αθήνα, σελ 152
- Ζαβαλανός Μ, Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη,2002,Αθήνα,σελ129
- Μπουραντάς Δ.,2005,Ηγεσία ,Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα., σελ.208.
- Κονταξή Μ, 2004, ΕΚΕ & Περιβάλλον, Price Waterhouse Coopers
- Μπένος, Β., Μέθοδοι και τεχνικές δειγματοληψίας, Εκδόσεις Σταμούλη,1991 Αθήνα, σελ 122
- Γναρδέλλης Χ., Εφαρμοσμένη στατιστική, Εκδόσεις Παπαζήση, 2003, Αθήνα, σελ 154
- Καρλής Δ., Πολυμεταβλητή στατιστική ανάλυση, Εκδόσεις Σταμούλη, 2005, Αθήνα, σελ 142

Ξενογλώσση (Βιβλίο-Άρθρο)

Hunger J. David and Wheelen Thomas L., Concept in Strategic Management and Business Policy, 2008, Pearson Prentice Hall, New Jersey, pp 193

Horner M., Leadership theory: past, present and future, Team Performance Management, 1997, Vol. 3 No.4, pp.270-287

Kenneth J. Levine, Robert A. Muenchen & Abby M. Brooks, Measuring Transformational and Charismatic Leadership: Why isn't Charisma Measured? Vol. 77, No. 4, 2010, pp 579

Truvis R, Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making, Management Decision, Vol. 49, No. 5, 2011, pp 823-835

Coulter M. & Robbins S., "Management", Prentice Hall International, U.S.A.,1999, pp 524

Polychroniou P., Transformational leadership and Work Motivation in Modern Organizations, Advances in Management 1, 2008, pp 9-12

E. Kevin Kelloway, Julian Barling, Elizabeth Kelley, Julie Comtois, Bernadette Gatien, Remote transformational leadership, Leadership & Organization Development Journal Volume, Vol 24, No: 3, 2003,pp 163-171

Hans Hansen , Arja Ropo , Erika Sauer, 2007, Aesthetic leadership, The Leadership Quarterly 18, Vol 18, No 6, p.p 544-560

Carol Wong, Greta Cummings, Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? Journal of Health Organization and Management. Vol 25, No 5, 2009, pp 522-538

Jokinen T., 2004 , Global leadership competencies: a review and discussion, Journal of European Industrial Training, Vol. 29 No. 3, p.p 199-216.

World Economic Forum.,(2009), Leadership Fellows Programme, World Economic Forum

Kasparov, G.,2005,Strategic intensity: a conversation with world chess champion Garry Kasparov, Vol. 83, Harvard business review, pp.4

Cacioppe R.,1997, Leadership moment by moment, Leadership & Organization Development Journal, pp 335-347

Schriesheim, C, 1999, The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis, Academy of management, Vol 20, No3, pp 345-355

Wenquan L and Liluo F., 2003, The Chinese Leadership Theory, Advances in Global Leadership, Volume 3, pp.183–204

Kets de Vries, M.F.R, 1993, Leaders, Fools and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, CA,pp 15-20

Rappaport A and Flaherty M., 1992, Corporate Responses to Environmental Challenges: Initiatives by Multinational Management, Quorum Books, pp.127

Lewis S., 2003, Reputation and corporate responsibility, Journal of Communication Management Vol. 7, No. 4, pp.356–364

Davis K.& Blomstrom R.,2005, Business and Society, Environment and Responsibility, 3rd edition, McGraw Hill Higher Education. pp.267-272

FinancialTimes.,2009,Most Respected Companies Survey, PricewaterhouseCoopers Dec 7th.

Lantos P.G., 2001, The boundaries of Social Responsibility, Journal of Consumer Marketing Vol. 18, No.7, pp. 595-630

Sharma T., 2006, Managing Business Crises: The CSR Perspective, Social Vol. 2 No. 2, Responsibility Journal, pp. 124-130

Ηλεκτρονικές Πηγές

Bennis W., Nanus, B., Leaders:Strategies for Taking Charge. NewYork: CollinsBusiness,

http://www.amazon.com/Leaders-Strategies-Collins BusinessEssentials/dp/0060559543/ref%3Dsr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1228087381&sr=1-1/bigdogsbowlofbis/#reader_0060559543

Nick Tasler, Five Secrets of Charismatic Leadership, Businessweek, Bloomberg 2010,

http://www.businessweek.com/managing/content/nov2010/ca2010112_608471.htm

Κάτσαλης Αντώνης , Θεωρίες Ηγεσίας,2010,

<http://www.akatsalis.gr/yliko/arthra/leadership%20theories.doc>

Πετράκης Ε, Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων Σημειώσεις μαθήματος, 2004
σελ 19

http://elearn.elke.uoa.gr/media/002_DE3_Demo.pdf

Kendra Cherry, Transformational Leadership, What Is Transformational Leadership?

<http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>

Kahnweiler J.B., 2009, Why Introverts Can Make the Best Leaders

<http://www.forbes.com/2009/11/30/introverts-good-leaders-leadership-managing-personality.html>

Geoff Colvin, 2009, How to build great leaders, Fortune magazine, pp2,

http://money.cnn.com/2009/11/19/news/companies/leadership_companies_colvin.fortune/index.htm

DeMarco M and Lesser E., 2010, Leadership in a distributed world

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6611-00-leadership.pdf>

P&G,2009, Designed to Lead

<http://www.pg.com/annualreport2009/leadership/index.shtml>

Mina Kimes, 2009, P&G's leadership machine, The consumer goods giant has a proven formula to nurture top talent, Fortune magazine, pp3

http://money.cnn.com/2009/05/20/news/companies/kimes_lafley.fortune

Παπαλεξόπουλος Α., 2010, Ηγεσία και Τιτάν,

<http://ir.titan.gr/home.asp?pg=news&id=531>

Waldman D.A., 2006, Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries

<http://ideas.repec.org/a/pal/jintbs/v37y2006i6p823-837.html>

Hewitt., (2010), Effective Leadership

<http://www.hewittassociates.com/Intl/AP/enAS/OurServices/Consulting/Leadership.aspx>

Disney., 2006, Η περίοδος του Eisner,

<http://corporate.disney.go.com/index.htm>

OECD, 1999, OECD Principles of Corporate Governance

www.oecd.org

Βούλαρη Ι, 2004, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ΣΕΒ.

www.sev.org.gr

Kramer M.R, Porter M.E., 2006, Strategy and Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review.

<http://www.globalcompactnamibia.org/pdf/CSR%20-%20Porter%20Kramer%20-%20CSR%20along%20the%20value%20chain.pdf>

Ιστορία: Από τη φιλανθρωπία στο κοινωνικό μέρισμα

<http://www.euro2day.gr/SubArticleSpecialFolders.aspx?amid=103713&parent=10371>

EU., (2006), Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη,

<http://www.europa.eu.int>.

Perakis M, Corporate responsibility: a business driver or an ethical obligation?

www.efmd.org/globalfocus

Παναγιώτου Ν.Α., 2008, Αναφορές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα Μία Εμπειρική Μελέτη, Plant Management

<http://www.plant-management.gr/index.php?id=3647>

Τσακαρέστου Μ., 2008, Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα,

<http://www.csrhellas.org/portal/images/stories/files/DiktioElliniko.pdf>

Χατζησοφοκλέους Μ, 2004, Υποστήριξη Επιχειρησιακής Διεύθυνσης, Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου
http://www.socialdialogue.net/el/el_csr_intro.html

²³Βασιλάτου Ε., 2007, Πρόγραμμα Κατ' οίκον Νοσηλεία, Ογκολογική κλινική του νοσοκομείου Παίδων «Π. & Α. Κυριακού»
<http://www.floga.org.gr/servicedet.asp?p=&type=1&id=212>

Τσότση Μ, Εταιρική Πολιτική Κοινωνικής Ευθύνης: Ηθικές και Οικονομικές Προεκτάσεις, 2005, The Phillips College www.thephilipscollege.com

Kramer M.R, Porter M.E., 2006, Strategy and Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility Social Impact Advisors. Harvard Business Review.
<http://www.globalcompactnamibia.org/pdf/CSR%20-%20Porter%20Kramer%20-%20CSR%20along%20the%20value%20chain.pdf>

Έρευνα "Εμπιστοσύνη και Εταιρικός Σκοπός", Burson-Marsteller Αθήνα, 2011,
<http://www.advocate-bm.gr/Advocate/el/display.action?cmsId=137>

Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη-CSR 2011, Ινστιτούτο Επικοινωνίας Αθήνα, 2011
<http://www.instofcom.gr/?bGFzdF9tZW51X2NsaWNrZWQ9bWFpbl9tZW51Jm1haW5fbWVudV9pdGVtX2lkPTE3MiZwYWdlX2lkPTkyJmxhbmc9R1Im>