



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΚΥΡΙΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Ι. ΠΑΥΛΙΝΑ

Πτυχιούχος Κοινωνιολόγος του Παντείου Πανεπιστημίου

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στην Διοίκηση Επιχειρήσεων-
Ολική Ποιότητα (MBA-TQM)

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2013

ΔΗΛΩΣΗ

Η παρούσα εργασία με θέμα «Ο ανθρώπινος παράγοντας στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας μιας επιχείρησης» είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα του τμήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που διατυπώνονται στη παρούσα εργασία εκφράζουν τη συγγραφέα και δεν αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Πειραιάς, 25/11/2013

Η φοιτήτρια και συγγραφέας της εργασίας,

Κυριακοπούλου Ι. Παυλίνα

Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ

Σημαντικοί όροι: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), Στρατηγική ΔΑΠ, Λειτουργίες της ΔΑΠ, Ρόλοι της ΔΑΠ, Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα ή Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), Εταιρική Διακυβέρνηση, Επιχειρηματική Ηθική, Ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), Triple Bottom Line, Βιωσιμότητα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να μελετήσει τον ανθρώπινο παράγοντα στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας. Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται στη συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων.

Τα δευτερογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία, άρθρα σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους και συνέβαλαν στη συγγραφή του θεωρητικού μέρους της μελέτης. Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από τρία μέρη, τα οποία αφορούν στην θεωρία των ανθρώπινων πόρων, στη θεωρία της εταιρικής υπευθυνότητας και τέλος στη μεθοδολογία της έρευνας.

Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσα από τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθεί το κατά πόσο το κατάλληλο προσωπικό βοηθά στην κοινωνική υπευθυνότητα μιας επιχείρησης. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 35 διοικητικά στελέχη εταιριών.

Τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης έδειξαν ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού των εταιριών εμπλέκεται σημαντικά στην ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στις στρατηγικές του οργανισμού. Υπάρχουν δίοδοι επικοινωνίας σχετικά με την ΕΚΕ, ενημερώνονται οι αιτούντες εργασία σχετικά με τους στόχους και τις αξίες της ΕΚΕ του οργανισμού και το επίπεδο της συμμετοχής των εργαζόμενων σε ζητήματα της ΕΚΕ είναι υψηλό. Επίσης, η διοίκηση λαμβάνει σοβαρά τις πληροφορίες που παρέχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την ΕΚΕ, οι στόχοι της οποίας είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, σχετικοί, εφικτοί και χρονικά βιώσιμοι. Τέλος, κάθε εταιρία σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα και υποστηρίζονται οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού για ποικιλία και απροκατάληπτη συμμετοχή.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	iv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΜΕΡΟΣ Ι: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	3
1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ).....	3
1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ	4
1.3. Η ΕΝΝΟΙΑ, ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	12
1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	32
2.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΑΠ	32
2.2. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ Δ.Α.Π.	34
2.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	38
2.4. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	43
2.5. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	46
2.6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	50
2.7. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	75
2.8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	81
2.9. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	88
3.1. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	90
3.2. Η ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	92
3.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	93
3.4. ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	96
ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	99
ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ	101
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	101
4.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ.....	101
4.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ.....	102
4.3. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ.....	105
4.4. ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ	109
4.5. ΠΙΘΑΝΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΕ ΑΝΑ ΠΕΛΙΟ.....	118
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΝΕΑ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΕΚΕ.....	122
5.1. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΠΡΟΣ ΤΡΙΤΟΥΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗ.....	123
5.2. ΕΚΕ ΚΑΙ ΑΠΟΦΥΓΗ / ΜΕΙΩΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	133
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ «ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ»	138
<i>ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</i>	142
ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	144
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	144
8.1 ΣΚΟΠΟΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	144
8.2 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	144
8.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	144
8.4 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	144
8.5 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	144
8.6 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	145
8.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	145
8.8 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	145
8.9 ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ	146
8.10 ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ	146
<i>ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</i>	146
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	148
<i>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</i>	156
ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	159
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	162
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	163
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	172

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Θανόπουλο Ιωάννη για τη πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν σε διάφορα στάδια της εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας, για τη συνεισφορά τους στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου και το πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν σε αυτό.

Τέλος, οφείλω ευχαριστίες στον κύριο Αυλωνίτη Βασίλη, για την υποστήριξή του και τη συμβολή του στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1	Εξελιξείς της πορείας της Δ.Α.Π	Σελ. 10
Πίνακας 1.2	Γενικές κατευθύνσεις πολιτικής του τμήματος Δ.Α.Π., ανάλογα με την επιχειρησιακή στρατηγική	Σελ. 29
Πίνακας 1.3	Σύνδεση επιχειρησιακής στρατηγικής με επιμέρους δραστηριότητες της Δ.Α.Π	Σελ. 30
Πίνακας 2.1	Τα «πρέπει» και τα «μη» μιας περιγραφής της θέσης εργασίας	Σελ. 40
Πίνακας 2.2	Οι δραστηριότητες της Προσέλκυσης	Σελ. 47
Πίνακας 2.3	Οι δραστηριότητες της Προσέλκυσης	Σελ.48
Πίνακας 2.4	Οφέλη της εκπαίδευσης για την επιχείρηση	Σελ. 75
Πίνακας 2.5	Οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους	Σελ. 76
Πίνακας 4.1	Πιθανά οφέλη της ΕΚΕ ανά πεδίο	Σελ. 119
Πίνακας 10.1	Δημογραφικά	Σελ. 147
Πίνακας 10.2	Σχεδιασμός	Σελ. 147
Πίνακας 10.3	Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση	Σελ. 149
Πίνακας 10.4	Απόκτηση ταλέντου και ανάπτυξη	Σελ. 150
Πίνακας 10.5	Συμμετοχή εργαζομένων	Σελ. 151
Πίνακας 10.6	Απόδοση και Διαχείριση Ανταμοιβών	Σελ. 152
Πίνακας 10.7	Διαχείριση ηθικής	Σελ. 154

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1	Διαφορά των ορισμών Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Σελ. 8
Σχήμα 1.2	Η Επίδραση από το περιβάλλον	Σελ. 17
Σχήμα 1.3	Οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	Σελ. 18
Σχήμα 1.4	Πλαίσιο Στρατηγικής Ευθυγράμμισης	Σελ. 26
Σχήμα 1.5	Η διαδικασία της Ευθυγράμμισης (οριζόντια και κάθετη)	Σελ. 27
Σχήμα 2.1	Οργάνωση Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων	Σελ. 31
Σχήμα 2.2	Οι Λειτουργίες της Δ.Α.Π.	Σελ. 34
Σχήμα 2.3	Η διαδικασία του Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού	Σελ. 45
Σχήμα 2.4	Στάδια της διαδικασίας Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού	Σελ. 50
Σχήμα 2.5	Σύνδεση και προοπτικές Επιλογής με τις υπόλοιπες δραστηριότητες Δ.Α.Π.	Σελ. 54
Σχήμα 2.6	Στάδια της διαδικασίας Επιλογής	Σελ. 56
Σχήμα 2.7	Δείκτης προσέλκυσης νέων υποψήφιων	Σελ. 58
Σχήμα 2.8	Στοιχεία που καθιστούν αποτελεσματικό το «φιλτράρισμα» των βιογραφικών	Σελ. 62
Σχήμα 2.9	Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη Συνέντευξη Επιλογής	Σελ. 72
Σχήμα 2.10	Το πλαίσιο της Διαχείρισης της απόδοσης (Performance Management)	Σελ. 83
Σχήμα 2.11	Στοιχεία του Συστήματος Αμοιβής	Σελ. 86
Σχήμα 4.1	Τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) της επιχείρησης	Σελ. 105
Σχήμα 4.2	Τομείς εφαρμογής της ΕΚΕ	Σελ. 108
Σχήμα 5.1	Δείκτης CRIndex στα 4 επιμέρους πεδία	Σελ.126
Σχήμα 6.1	Επιχείρηση με κοινωνική ευθύνη	Σελ. 129
Σχήμα 6.1	Κύκλος της εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων	Σελ. 131
Σχήμα 10.1	Σχεδιασμός	Σελ. 148
Σχήμα 10.2	Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση	Σελ. 149
Σχήμα 10.3	Απόκτηση ταλέντου και ανάπτυξη	Σελ. 151
Σχήμα 10.4	Συμμετοχή εργαζομένων	Σελ. 152

Σχήμα 10.5	Απόφαση και Διαχείριση Ανταμοιβών	Σελ. 153
Σχήμα 10.6	Διαχείριση Ηθικής	Σελ. 154

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες σημαντικοί παράγοντες, όπως ο αυξανόμενος ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις, οι προκλήσεις και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι εξελίξεις στην τεχνολογία, στην επικοινωνία και στην ανταλλαγή πληροφοριών συντελούν στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή μεθόδων, οι οποίες θα είναι στρατηγικής σημασίας για την υγιή ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, το τμήμα των επιχειρήσεων που έχει επιφορτιστεί με την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να λειτουργεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ασκεί στρατηγικό ρόλο, προκειμένου να ανταποκριθεί στο ευμετάβλητο αυτό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ολοένα λοιπόν και περισσότερο γίνεται αντιληπτό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί βασικό συντελεστή επιτυχίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Η απόδοσή του χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού και είναι η κινητήριος δύναμη για τη λειτουργία και την ανάπτυξή του. Οι γνώσεις, οι ικανότητες, τα προσόντα, η ικανοποίηση και ο ενθουσιασμός, η συμμετοχή σε κοινά οράματα, το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όλα αυτά καθρεφτίζουν και επηρεάζουν την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι είναι κεφαλαιώδους σημασίας η ύπαρξη ενός Τμήματος που θα διαχειρίζεται έναν από τους σημαντικότερους πόρους ενός οργανισμού, δηλαδή το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Επιπλέον, κάθε επιχείρηση για να χτίσει την εικόνα της και να εδραιωθεί στο χώρο της κάνει χρήση διαφόρων μέσων και δράσεων, όπως είναι η διαφήμιση και οι δημόσιες σχέσεις. Τα τελευταία χρόνια όμως γίνεται προσπάθεια να συνδεθεί με την εικόνα της μια νέα έννοια, αυτή της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας. Η τελευταία σύντομα ορίζεται ως μια πολιτική που στοχεύει σε δράσεις και προγράμματα κοινωνικού, πολιτιστικού, περιβαλλοντικού και εκπαιδευτικού χαρακτήρα, αλλά και σε ενέργειες που στοχεύουν στην ανθρωποκεντρική και δίκαιη μεταχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, στο σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων, το σεβασμό των συλλογικών συμβάσεων και την εξασφάλιση της υγιεινής και ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους. Κατά αυτόν τον τρόπο προβάλλεται η κοινωνική ευσυνειδησία και η επιχειρηματική ηθική του οργανισμού.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε λοιπόν ότι η Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα αποτελεί και αυτή μια έννοια κλειδί για την αειφορία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, υπό το πρίσμα ότι συντελεί στην καλή εικόνα της, στη φήμη της (word of mouth) και εντέλει στην έμμεση αύξηση των κερδών της.

Στόχος αυτής της μελέτης λοιπόν είναι, αφού αναλύσει αυτές τις δύο έννοιες με τη βοήθεια σύγχρονων και έγκυρων συγγραμμάτων, να εντοπίσει τα κύρια σημεία στα οποία θα πρέπει να εστιάσει το σύγχρονο διοικητικό στέλεχος, συνδυάζοντας τις αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με εκείνες της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΡΟΣ Ι: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)

Ένας δόκιμος (και κατά συνέπεια κοινά αποδεκτός) ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ο ακόλουθος (σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού)

A) Το σύνολο των ευθυνών όλων των εμπλεκομένων στη διοίκηση ανθρώπων και παράλληλα το έργο των εξειδικευμένων επιστημόνων που ασχολούνται με το θέμα αυτό.

B) Το τμήμα της Διοίκησης το οποίο απασχολείται αποκλειστικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης και τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Γ) Η συνολική προσπάθεια για επίτευξη αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης εντός του εργασιακού χώρου (οι έννοιες αποτελεσματικότητα και δικαιοσύνη θεωρούνται αλληλένδετες).

Δ) Η συνολική προσπάθεια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού για την τόνωση της συμβολής του στην οργάνωση, τόσο σαν άτομα όσο και σαν μέλη της ομάδας στην οποία ανήκουν.

Επιπλέον, ως «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» θα μπορούσε να οριστεί:

- Ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Χυτήρης, 2001:18-19).
- Το σύνολο των πολιτικών, πρακτικών και συστημάτων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των υπαλλήλων (Noe et al., 2003:6).
- Εκείνα τα προγράμματα, οι πολιτικές και οι πρακτικές που μπορούν να διοικήσουν το έμψυχο δυναμικό μιας επιχείρησης ή η Διοικητική λειτουργία

της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:54).

- Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι, με άλλα λόγια, η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς. Οι άνθρωποι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του. Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Η μεγάλη της σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία (Strandberg, 2009:2).
- Επιπροσθέτως, κατά τον Mahapatro (2010:6) η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό, την επιλογή και την ενσωμάτωση ικανών ανθρώπων καθώς και για την εκπαίδευση, τη διευκόλυνση και την παρότρυνσή τους, ώστε να αποδώσουν τα μέγιστα. Επιπλέον, είναι υπεύθυνη για τη διατήρηση των δεσμών τους με τον οργανισμό. Με άλλα λόγια είναι η τέχνη της ανάπτυξης των ανθρώπων και των δυνατοτήτων τους τόσο για το προσωπικό τους όφελος, όσο και για την ανάπτυξη του οργανισμού. Είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει ότι οι ατομικοί και οι συλλογικοί στόχοι ευθυγραμμίζονται στενά.

1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ

Η διοίκηση γενικά, αλλά και ειδικότερα η διοίκηση εργαζομένων, ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια. Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό, για παράδειγμα την κατασκευή αρχαίων μνημείων, όπως τις πυραμίδες της Αιγύπτου ή τον Παρθενώνα. Χρειάστηκε να κατανεμηθούν

ρόλοι και καθήκοντα, δηλαδή να αποφασιστεί ποιος θα κάνει τι, αλλά και να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθενός.

Νεότερες μέθοδοι στη διοίκηση των εργαζομένων προέκυψαν στα τέλη του 18^{ου} αιώνα όταν ξεπρόβαλλαν μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Κατά τη περίοδο αυτή η βιομηχανική επανάσταση κατέκλυσε την παγκόσμια οικονομική πραγματικότητα. Μέσα σε διάστημα δύο δεκαετιών οι μεγάλες βιομηχανίες αντικατέστησαν το παλιό μοντέλο της αγροκαλλιέργειας, που κυριάρχησε για εκατοντάδες χρόνια πριν. Κατά αυτόν τον τρόπο, η βιομηχανική αλλαγή στρέφει το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα και προτρέπει για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των όρων απασχόλησης των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης, ανάμεσα σε άλλα και το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Λόγου χάρη, ο Βρετανός Rowntree, που ήταν ο πρώτος βιομήχανος που ηγήθηκε της ανάπτυξης της διοίκησης προσωπικού, ανέλαβε ως «διευθυντής εργασίας» στη σοκολατοβιομηχανία του πατέρα του, ενώ ο Αμερικανός Henry Ford, στην αυτοκινητοβιομηχανία του, παρατηρούσε με ενδιαφέρον τα συστήματα αμοιβής με το κομμάτι στους εργαζόμενους και ίδρυσε τμήμα προσωπικού ονομάζοντας το «κοινωνιολογικό τμήμα» (Καθημερινή, 2007).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1900 εμφανίζεται η βιομηχανική ψυχολογία που ασχολείται με την επιστημονική οργάνωση της εργασίας, ενώ το 1926 αποτελεί σταθμό στην επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου σε μια τυπική οργάνωση. Την εποχή αυτή γίνονται στην Αμερική μια σειρά ερευνών οι οποίες έμειναν γνωστές με το όνομα «έρευνα Hawthorne». (Κανελλόπουλος, 1994:207). Σκοπός των ερευνών η διερεύνηση της σχέσης ανθρώπου προς έργο (λόγου χάρη η επίδραση του φωτισμού, τα διαλείμματα, οι ώρες εργασίας στην απόδοση του εργαζόμενου) με σημαντικότερο μελετητή τον Elton Mayo, οι έρευνες του οποίου άνοιξαν νέες προοπτικές στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις και διαμόρφωσαν στη συνέχεια τη Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων και σαν προέκταση αυτής την μετέπειτα Σχολή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς (e-Encyclopaedia Britannica).

Αρχικά, το τμήμα προσωπικού δημιουργήθηκε για να στρατολογήσει και να εκπαιδεύσει χιλιάδες ανθρώπους στην χρήση και στην λειτουργία των μηχανών της νέας εποχής. Κατά αυτόν τον τρόπο, το τμήμα ήταν επανδρωμένο από άτομα της

γραμμής της παραγωγής, χωρίς ιδιαίτερη εκπαίδευση και μόρφωση. Ακόμα και με την εξέλιξη των μηχανών και των κατασκευών τον 19^ο αιώνα, η αξία του ανθρώπινου παράγοντα δεν εξυψώθηκε σημαντικά. Οι εργάτες αντιμετωπιζόνταν ως κομμάτι της παραγωγής και οι υπάλληλοι ως απλά εκτελεστικά και επιτελικά όργανα. Αυτή η συμπεριφορά δεν έχει τελείως εξαλειφθεί, ακόμη και στις μέρες μας, και χαρακτηρίζει τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Ανάμεσα στους δύο παγκόσμιους πολέμους η σημασία του τμήματος προσωπικού άρχισε να εξελίσσεται. Στα τέλη του 1940, πέρα από την λειτουργία της μισθοδοσίας, άρχισαν τα πρώτα βήματα προς τα συστήματα αποζημίωσης, την έννοια της εκπαίδευσης, την σημασία των εργασιακών σχέσεων και των εργατικών σωματείων. Παράλληλα, προγράμματα οικονομικής αλλά και ιατρικής βοήθειας προωθήθηκαν, ενώ υπήρξαν και προσπάθειες για την ανάπτυξη δημιουργικών και επιμορφωτικών δραστηριοτήτων. Αυτά τα προγράμματα πρόνοιας και επιμόρφωσης αποτέλεσαν τον πρόδρομο των σύγχρονων πακέτων έξτρα παροχών, ενώ τα άτομα που τα προώθησαν και τα επινόησαν αποτέλεσαν τον πρόδρομο του σημερινού όρου Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού. Και πάλι όμως, η εξέλιξη του τμήματος προσωπικού επισκιάζόταν από δύο χαρακτηριστικά. Πρώτον, δεν ήταν "μυημένο" στα συμβούλια της ανώτατης διοίκησης, με αποτέλεσμα συχνά να μην είναι προσανατολισμένο στους στόχους που έθετε η διοίκηση, και δεύτερον, το εργατικό δυναμικό θεωρούνταν ως εχθρός παρά συνεργάτης της διοίκησης. Αυτό υποστήριζε ακόμη περισσότερο την άποψη ότι το εργατικό δυναμικό ήταν στοιχείο κόστους παρά στοιχείο προσοδοφόρου πόρου.

Σημαντικό στοιχείο της εξέλιξης του τμήματος προσωπικού ωστόσο, αποτέλεσε η επέμβαση του κράτους στην ιδιωτική επιχείρηση και στον τρόπο που οι οργανισμοί διαχειρίζονταν και αξιοποιούσαν το ανθρώπινο δυναμικό. Μια νέα εποχή άρχισε για τα άτομα που ασχολούνταν με τον παράγοντα "άνθρωπος" του οργανισμού καθώς στο πέρασμα του χρόνου όλο και περισσότερες δραστηριότητες και καθήκοντα κατέκλυζαν τα στελέχη του τμήματος. Καθώς νόμοι πρόβαλλαν που ρύθμιζαν τόσο τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργοδοτών αλλά και των εργατών, τα στελέχη δεσμεύονταν με την υποχρέωση να παρακολουθούν τις εκάστοτε εξελίξεις και να αξιολογούν τις επιδράσεις των εξελίξεων αυτών στον οργανισμό. Όσο οι δραστηριότητες του τμήματος αυξάνονταν, ομάδες εργασιών γεννιόνταν ταυτόχρονα. Μια ομάδα στελεχών ανέλαβε την ευθύνη για θέματα μισθοδοσίας, καθορισμού

επιπέδου μισθού και κριτηρίων αυξήσεων. Άλλη ομάδα επικεντρώθηκε σε θέματα πρόσληψης και εκπαίδευσης των εργαζομένων ενώ άλλη ομάδα επικεντρώθηκε στην συνεργασία και στην διαπραγμάτευση με τα εργατικά σωματεία. Κάθε ξεχωριστή ομάδα εργασίας συντέλεσε στο σύνολο τους στην δημιουργία και στην λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Όταν τα αποτελέσματα της αλλαγής αυτής άρχισαν να γίνονται ορατά, τότε μόνο η διοίκηση αντιλήφθηκε τις δυνατότητες που αυτό το τμήμα μπορεί να προσφέρει (Torrington et. al., 2008:11-14).

Παράλληλα με την επέμβαση του κράτους τρεις ακόμη παράγοντες συντέλεσαν στην εξέλιξη του επαγγέλματος στο χώρο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο πρώτος είναι η επανάσταση του εργατικού δυναμικού γύρω στο 1970, όπου απαιτήθηκε ικανοποίηση, σημασία και κοινωνική πρόνοια από τους φορείς εργασίας και όχι απλά απλή απασχόληση. Η θέληση για ανάπτυξη των οργανισμών, τόσο στο μέγεθος της μερίδας αγοράς όσο και στην κατάκτηση νέου μεριδίου, όχι μόνο στην εγχώρια αλλά και στην παγκόσμια αγορά, αποτελεί ένα δεύτερο παράγοντα ανάπτυξης της έννοιας του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, από την στιγμή που με αυτόν τον τρόπο νέες ανάγκες και προοπτικές γεννιούνται στο πλαίσιο των πολυεθνικών και υπερεθνικών επιχειρήσεων. Τέλος, η συμμετοχή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην προσπάθεια αντιμετώπισης των προβλημάτων που μια σύγχρονη επιχείρηση αντιμετωπίζει, στο πλαίσιο του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της εξέλιξης της τεχνολογίας, συντελεί κατά πολύ στην εξέλιξη του όρου από την στιγμή που με αυτόν τον τρόπο από την όχθη της παθητικότητας και της αδράνειας περνάει στην όχθη της δράσης και της στρατηγικής.

Με την πάροδο του χρόνου στη βιομηχανία, παρατηρήθηκε μια προσπάθεια να ονομάσουν την υπηρεσία που ασχολείται με το χειρισμό των σχέσεων εργασίας. Αρχικά χαρακτηρίστηκε ως Υπηρεσίες Προσωπικού (Personnel Services), στη συνέχεια υιοθετήθηκε ο όρος Βιομηχανικές Σχέσεις (Industrial Relations) ενώ συχνά χρησιμοποιήθηκε και όρος Εργασιακές Σχέσεις (Labour Relations). Στην εφαρμογή και οι τρεις παραπάνω όροι είναι συνώνυμοι (Κανελλόπουλος, 2002:22).

Στη συνέχεια, υποστηρίχθηκε ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» (Personnel Management) που μερικοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι εκφράζει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων για το προσωπικό μιας επιχείρησης. Επιπλέον θεωρούν ότι η υπηρεσία αυτή επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και τις

μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης με την παραδοσιακή προσέγγιση του ελέγχου και της ανταμοιβής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002:26)

Τα τελευταία χρόνια ο όρος που χρησιμοποιείται ευρύτατα «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (Human Resources Management) σηματοδοτεί μια προσπάθεια μακροχρόνιας αντιμετώπισης του προσωπικού μιας επιχείρησης, αφού για πρώτη φορά ορίζεται ως «πόρος». Επίσης, υποστηρίζεται ότι αυτός ο χαρακτηρισμός δίνει στρατηγική έμφαση στη διοίκηση των εργαζομένων και όχι απλώς στον έλεγχο και στην ανταμοιβή τους (Κανελλόπουλος, 2002:20). Παρακάτω απεικονίζεται η διαφορά των ορισμών Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, στα πλαίσια της εξέλιξης της ΔΑΠ (Beaumont, 1993:12).

	Διοίκηση Προσωπικού	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
Προοπτική χρόνου και σχεδιασμού	Βραχυχρόνια, κατασταλτική, περιχαρακωμένη, ad-hoc	Μακροπρόθεσμη, προληπτική, στρατηγική, ολοκληρωμένη,
Ψυχολογικό σύμβολο	Συμμόρφωση	Αφοσίωση
Συστήματα Ελέγχου	Εξωτερικός έλεγχος	Αυτοέλεγχος
Σχέσεις εργαζομένων	Πλουραλιστικές, Συλλογικές, χαμηλής εμπιστοσύνης	Μεμονωμένες, ατομικές, υψηλής εμπιστοσύνης
Προτιμητέες δομές/συστήματα	Γραφειοκρατικές, μηχανιστικές, συγκεντρωτικές, επίσημοι ρόλοι	Οργανικές, αποκεντρωμένες, ευέλικτοι ρόλοι
Ρόλοι	Ειδικοί/επαγγελματικοί	Ενσωματωμένοι με το Management
Κριτήριο αξιολόγησης	Ελαχιστοποίηση κόστους	Αύξηση χρησιμότητας

Σχήμα 1.1: Διαφορά των ορισμών Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

(Πηγή: Beaumont P., (1993), Human resource management, Key Concepts and Skills, Sage Publications, London, σελ.12)

Είναι πλέον αναμφισβήτητο ότι στο σύγχρονο περιβάλλον ο πολυτιμότερος πόρος και το πιο σπάνιο κεφάλαιο είναι το διανοητικό κεφάλαιο (Intellectual Capital). Τη διαφορά μεταξύ των επιτυχημένων και μη επιτυχημένων επιχειρήσεων την κάνουν οι άνθρωποι, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Οι υπόλοιποι παραγωγικοί συντελεστές δεν μπορούν να ενεργοποιηθούν χωρίς τον άνθρωπο (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:15).

Συνεπώς, η συνεχής εξασφάλιση των κατάλληλων ποσοτικά και ποιοτικά ανθρώπων σε συνδυασμό με τη σωστή διαχείριση της γνώσης αυτών (Knowledge Management) αποτελεί κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικότητας, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις λειτουργούν στο παγκόσμιο χωρίο της παραγωγής, του εμπορίου και της εργασίας. Η παγκοσμιοποίηση έχει ανοίξει νέες αγορές, για νέα προϊόντα δημιουργώντας αβεβαιότητα και αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα σχήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Τα παραπάνω έχουν οδηγήσει σε ριζικές αναδιαρθρώσεις τις επιχειρήσεις, καθώς δεν αφήνουν ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας.

Εν κατακλείδι, συνειδητοποιούμε από όλα τα παραπάνω ότι είναι πολύ σημαντικό να εξετάσουμε την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων προκειμένου να κατανοήσουμε το σκεπτικό και τη λειτουργία της. Για αυτό το λόγο, πέραν των προαναφερθέντων, θα προσπαθήσουμε να συνοψίσουμε σχηματικά στον Πίνακα 1.1 τις εξελίξεις της ΔΑΠ ανά περιόδους. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:26-34, 56-65).

Πίνακας 1.1: Εξελίξεις της πορείας της Δ.Α.Π.

Περίοδος	Κίνημα	Πρακτικές
Αρχές του 20 ^{ου} αιώνα	Επιστημονική Διοίκηση	<u>Κανόνες γενικής ισχύος:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, έλεγχος των εργαζομένων, μέτρηση της απόδοσης και οι αμοιβές. • Συστήματα διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένα κυρίως από τα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας διοίκησης
Δεκαετία του 1930	Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων	<u>Η προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Απόδοση εργαζομένων, συνθήκες εργασίας, κόπωση. • Κοινωνικές ανάγκες εργαζομένων, συντροφικότητα και καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας. • Κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, πρόσθετες παροχές (π.χ. φαγητό σε μειωμένη τιμή).
Δεκαετία του 1950 και 1960	Επιστήμες της Συμπεριφοράς	<u>Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη του κράτους-πρόνοιας. (Η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα). • Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, εργασιακές σχέσεις. • Η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων, αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση.
Δεκαετία του 1980	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	<u>Το προσωπικό αντιμετωπίζει όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο»:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, • Συνθήκες που ευνοούν την αφοσίωση προς τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης • Η ΔΑΠ συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης, • Οργανωτική παιδεία • Άγραφοι κανόνες που ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που ευνοεί την επιχείρηση.

(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων πίνακα)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

1.3. Η ΕΝΝΟΙΑ, ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το φαινόμενο των ριζικών αλλαγών στις επιχειρήσεις έχει προσλάβει ήδη παγκόσμιες διαστάσεις. Οι επιχειρήσεις σήμερα βιώνουν συνεχώς την αβεβαιότητα τόσο στον τρόπο λειτουργίας τους όσο και στον τρόπο γενικώς με τον οποίο δραστηριοποιούνται. Μέσα στο ευμετάβλητο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να μετασχηματίζεται συνεχώς να υιοθετεί αδιάκοπα αλλαγές και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που θα της επιτρέψουν να επιβιώσει.

Η επιχείρηση είναι ένας χώρος όπου ο παράγοντας άνθρωπος δημιουργεί αξία. Η ποιότητα του εργαζομένου σχετικά με το αντικείμενο που καλείται να εξελίξει είναι σε άμεση συνάρτηση. Επομένως, η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η πρόοδος του εργαζομένου είναι καθοριστική μεταβλητή για τη δημιουργία αξίας (Θανόπουλος, 2002:211).

Άρα, η επαρκής συνειδητοποίηση του ότι η επιτυχία οποιουδήποτε εγχειρήματος ανασχεδιασμού της επιχείρησης εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της είναι η μέγιστη επιτυχία για την επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό θα φέρει σε πέρας οποιαδήποτε προσπάθεια εκσυγχρονισμού και θα θέσει σε λειτουργία το διαφοροποιημένο, μετά την προσαρμογή του, οργανισμό και θα γευθεί τους καρπούς του έργου του. Ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση έχει διπλή ιδιότητα: αυτή του φορέα αλλαγής και αυτή του χρήστη των αποτελεσμάτων της αλλαγής, ενώ ταυτόχρονα είναι ο κρίσιμος και αποφασιστικός παράγοντας για την τελική, επιτυχή έκβαση του οποιουδήποτε εγχειρήματος προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Η διαπίστωση αυτή πρέπει να συνοδεύεται από την ανάλογη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ως στρατηγικής σημασίας πόρων και την εξαρχής διαμόρφωση της φιλοσοφίας του μάνατζμεντ με την εισαγωγή των κατάλληλων μεθόδων διοίκησης και ανάπτυξής του. Στις μέρες μας, με άλλα λόγια, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Η μεγάλη της σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης,

της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία (Weather, Davis, 1996: 9-12.)

Οι ανθρωπίνοι πόροι είναι το πολυτιμότερο στοιχείο δεδομένου ότι ο εργαζόμενος είναι ο σημαντικότερος παράγων στο γίνεσθαι της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιφυλάσσουν την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση σ' αυτό τον παράγοντα, που τώρα έγινε αποφασιστικός στη μάχη του ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές.

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν την καλύτερη ομάδα, την πιο ανταγωνιστική, την πιο προετοιμασμένη και που συμμετέχει ενεργά και δραστικά, έχουν περισσότερες πιθανότητες ανταγωνιστικού αποτελέσματος και πλεονεκτήματος σήμερα, πολύ περισσότερο από το παρελθόν, όταν know-how, χρηματοοικονομικά, διαδικασίες κ.λπ. εξασφάλιζαν προστατευτικά όρια για μεγάλες περιόδους.

Σήμερα, αντίθετα από το χθες, όλα είναι πολύ γρήγορα. Σε σύντομο χρονικό διάστημα η γνώμη χάνει την αποτελεσματικότητά της, οι χρηματοοικονομικές διαδικασίες είναι πλέον στη διάθεση όλων σε διεθνές επίπεδο, τα νέα προϊόντα και οι νέες διαδικασίες θεωρούνται νέες και κυρίως για συντομότερες περιόδους.

Από τα μέσα του 1980 υπήρξε μία σημαντική συζήτηση για το εάν η «διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων» αντικαθιστά την παραδοσιακή «διεύθυνση προσωπικού». Ένα από τα κυριότερα ζητήματα της συζήτησης είναι για το τι είναι η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και σε τι διαφέρει από τη Διεύθυνση Προσωπικού. Οι κυριότερες απαντήσεις σε αυτό το θέμα είναι:

- Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων αντιπροσωπεύει ένα σύνολο πρακτικών για τη διεύθυνση εργαζομένων, οι οποίες εμπλέκονται στην ευρεία στρατηγική των επιχειρήσεων.
- Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων περιγράφει ένα σύνολο πρακτικών κατάλληλο για εργαζόμενους που εργάζονται με συνέπεια.
- Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων αντιπροσωπεύει την αποδοχή από την οργάνωση ότι η στρατηγική της θα πρέπει να στηρίζεται στις δυνατότητες των ανθρωπίνων πόρων της.

- Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων δίνει στους διευθυντές (line managers) ένα εκτενέστερο πλαίσιο υπευθυνοτήτων για πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπων της επιχείρησης.
- Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων συμφωνεί με την άποψη ότι οι άνθρωποι είναι ο πολυτιμότερος πόρος για μία οργάνωση.

Αυτές οι **δύο προσεγγίσεις** έχουν διαφορετική φιλοσοφία (Beaumont, 1993:10-12). Η Διεύθυνση Προσωπικού (Δ.Π.) ουσιαστικά αποτελούσε δραστηριότητα κατασταλτικού (reactive) χαρακτήρα: επικεντρωνόταν σε βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, και κυρίως έλεγχο, και σε ζητήματα λειτουργικής διοίκησης, που δεν ενδιέφεραν σχεδόν καθόλου την στρατηγική κατεύθυνση των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, κάλυπτε τα λειτουργικά καθήκοντα που είχαν σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και δεν υπήρχε σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Ακόμα, επικεντρωνόταν σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης, σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή του (ρόλο μεσολαβητή). Στον αντίποδα, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Δ.Α.Π - Human Resource Management - HRM) έχει μια μακροπρόθεσμη θεώρηση, δηλαδή ασχολείται με τα ζωτικά θέματα της διαμόρφωσης κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας και την ανάπτυξη – βελτίωση των απαραίτητων οργανωτικών ικανοτήτων και τεχνολογικών δεξιοτήτων κάθε ξεχωριστού εργαζόμενου της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων και όλων των στελεχών της. Είναι, επομένως, μια δραστηριότητα προληπτικής (proactive) κατεύθυνσης. Με άλλα λόγια, αναλαμβάνει στρατηγικό ρόλο διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες για την υποκίνηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως “πόρος”. Σ’ ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους απομακρύνεται από αυτόν του “μεσολαβητή” και προσανατολίζεται προς αυτόν του “διαχειριστή του εργατικού δυναμικού”, που έχει σαν στόχο να στελεχώνει την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, αμείβονται έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης (Bratton and Gold, 1999:20-21).

Κανείς δε μπορεί να αμφισβητήσει το γεγονός ότι η κοινωνία σήμερα είναι ιδιαιτέρως ανταγωνιστική. Μέσα στο πλαίσιο αυτό καλούνται να λειτουργήσουν και οι επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να είναι ευέλικτες και να προσαρμοστούν στον ανταγωνισμό, προχωρώντας σε ριζική αναδιοργάνωση και αντιμετώπιση των σχέσεων απασχόλησης και των όρων εργασίας. Γι' αυτό και εισάγονται πλέον καινοτόμες μέθοδοι διοίκησης προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων με την διοίκηση. Έτσι, το έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μιας οργάνωσης κλίνει προς την «διοίκηση των επιδόσεων» και των «ανθρώπινων πόρων» δίνοντας έμφαση σε μια μακροχρόνια προοπτική που απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό και οδηγεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης. Οι προβληματισμοί είναι πολλοί, οι απόψεις ανταλλάσσονται και οι συζητήσεις διεξάγονται σε όλα τα επίπεδα και για ένα ιδιαίτερα ποικίλο φάσμα ζητημάτων όπως επιγραμματικά είναι:

- ανεργία
- της παραγωγικότητας της εργασίας,
- το κόστος σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα,
- η ανθρώπινη σχέση,
- οι χειρισμοί,
- οι δεξιότητες,
- η επαγγελματική κατάρτιση στις εργασιακές σχέσεις,
- η μεταβολή, η αλλαγή και γενικά η μεταλλαγή αξιών και νοοτροπίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις,
- η σοβαρή και αποτελεσματική στοχοθεσία,
- το ομαδικό πνεύμα,
- η συσπείρωση και η ταύτιση των δυνάμεων μιας επιχείρησης για το κοινό στόχο,
- η ταχεία επίλυση των προβλημάτων,
- η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού,
- η δημιουργία οράματος,
- η εδραίωση εταιρικών πολιτικών και αξιών,
- η ειλικρινής συμμετοχή σε ένα νέο επιχειρησιακό πνεύμα,
- η αποφυγή των «νησίδων», των ομάδων αντίδρασης και των αρτηριοσκληρωτικών καταστάσεων,

- η δημιουργία επιχειρηματικής αντίληψης, επιχειρησιακής κουλτούρας και ηθικής της εργασίας,
- η ενδυνάμωση μιας βαθιάς ηθικής παρουσίας,
- η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού,
- οι υγιείς και σωστές εργασιακές σχέσεις,
- η οργάνωση των επιχειρήσεων,
- η ευελιξία της αγοράς εργασίας,
- ο κοινωνικός διάλογος,
- η κοινωνική ασφάλιση

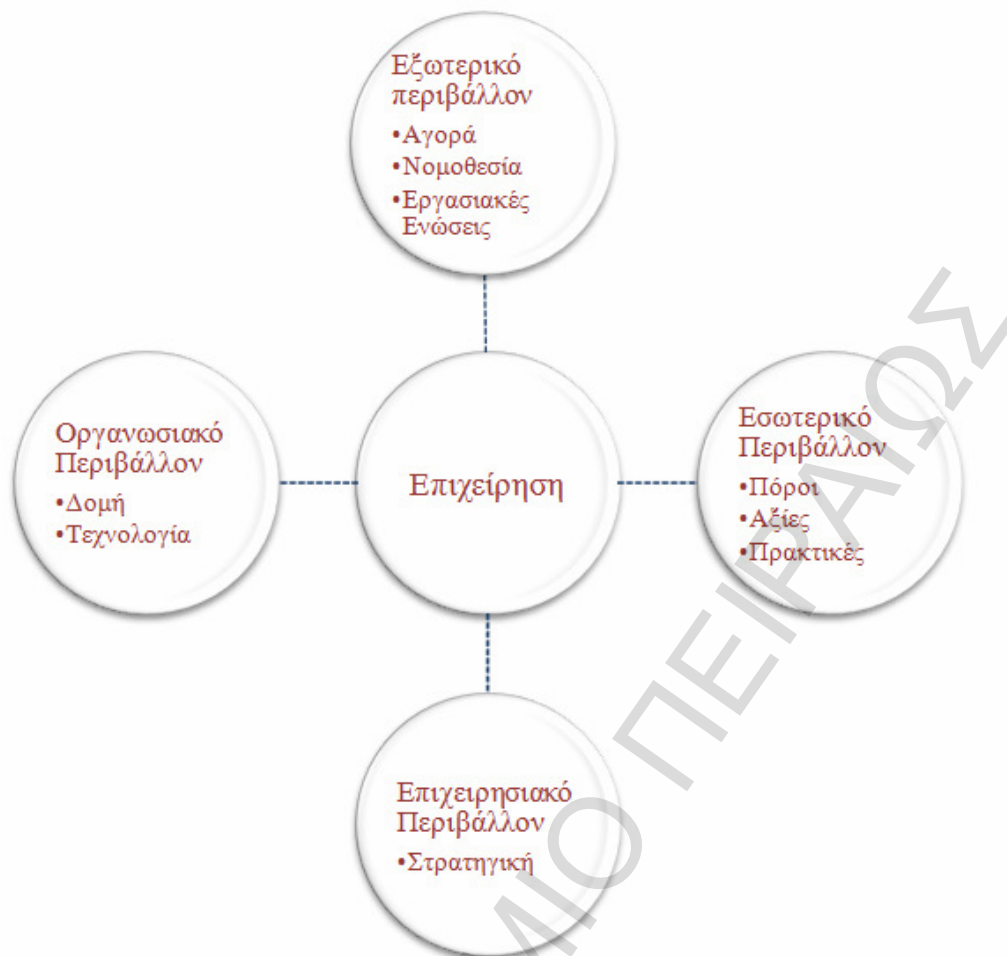
Είναι, λοιπόν, καταφανές ότι στην ημερήσια διάταξη του τμήματος της ΔΑΠ συγκαταλέγονται πληθώρα θεμάτων γεγονός το οποίο το καθιστά ένα από τους σημαντικότερους πυλώνες της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, η **έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** αναφέρεται σε πολιτικές και πρακτικές τις οποίες χρειάζεται να διεξάγει το προσωπικό (personnel) μιας επιχείρησης, κυρίως με την εξάσκηση, την αξιολόγηση, την ανταμοιβή και παρέχοντας ένα ασφαλές, ηθικό και δίκαιο περιβάλλον για τους εργαζόμενους της επιχείρησης αυτής. Αυτές οι πρακτικές μπορεί να περιλαμβάνουν την διεξαγωγή της ανάλυσης εργασίας (job analysis), τον σχεδιασμό των αναγκών εργασίας, τη στρατολόγηση υποψηφίων, την επιλογή των υποψηφίων, την εκπαίδευση και τον προσανατολισμό των νέων εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσής τους, την ανταμοιβή τους, την παροχή extra προνομίων, την επικοινωνία μέσω συνέντευξης ή counseling, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων εργαζομένων και τη δημιουργία αφοσίωσης τους προς την επιχείρηση. Ακόμα, μέσω της Δ.Α.Π η διοίκηση ενός οργανισμού λαμβάνει υπόψη της θέματα όπως οι σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και με τη διοίκηση, η διαχείριση των παραπόνων τους, οι ίσες ευκαιρίες, η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων και η ηθική συμπεριφορά προς αυτούς και από αυτούς.

Με αυτήν την αλληλεπίδραση εργαζομένων, εργασίας και οργανισμού επιτυγχάνεται η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, σήμερα, όλο και περισσότεροι ακαδημαϊκοί και στελέχη επιχειρήσεων τονίζουν την ανάγκη σύνδεσης της διοίκησης προσωπικού με την διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Δίνουν

μεγάλη έμφαση στη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να πετύχουν τους τεθέντες μακροπρόθεσμους σκοπούς και στόχους.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λοιπόν, έχουν στρέψει σήμερα το ενδιαφέρον τους περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου στον παράγοντα άνθρωπο – ανεξάρτητα από το αν αυτός διοικεί ή διοικείται. Χωρίς τους ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής στην λειτουργία της επιχείρησης. Μια τέτοια μεγάλη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο είναι κρίσιμης σημασίας για τον οργανισμό, ο οποίος διαχειρίζεται με τέτοιον τρόπο τα στελέχη του, ώστε να είναι όσο πιο αποδοτικά γίνεται. Κατ' αυτόν τον τρόπο, το Τμήμα της Δ.Α.Π αποτελείται από διάφορες ομάδες αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αυτές εκτελούνται πάντα από τα ανώτερα στελέχη της Δ.Α.Π λαμβάνοντας υπόψη οικονομικές, πολιτικές, νομικές, τεχνολογικές και πολιτιστικές δυνάμεις. Κατανοούμε δηλαδή τη πολυπλοκότητα των **πιέσεων του περιβάλλοντος** (εσωτερικού και εξωτερικού) που ασκείται στις δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται ακριβώς αυτός ο κυκλώνας πιέσεων από το περιβάλλον.



Σχήμα 1.2: Η Επίδραση από το περιβάλλον

(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων σχήματος)

Επιπλέον, παρακάτω καταγράφονται σχηματικά οι **δραστηριότητες** για τις οποίες έγινε πριν αναφορά και οι οποίες θα αναλυθούν εκτενέστερα στο κεφάλαιο 2, για να καταστεί σαφές το πόσο το τμήμα της Δ.Α.Π ενός οργανισμού επηρεάζει και συνεισφέρει στην καλή ή μη λειτουργία του.



Σχήμα 1.3: Οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων σχήματος)

Ο **ρόλος** του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων μέσα από αυτές τις δραστηριότητες είναι θεμελιώδης για έναν οργανισμό αφού συνδέει τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Είναι αυτονόητο, λοιπόν, ότι ο ρόλος της είναι προπάντων ρόλος στρατηγικός, κατά τον οποίο υπάρχει σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις στρατηγικές Ανθρώπινων Πόρων, διά μέσου της ανάπτυξης των Ικανοτήτων/Πόρων της επιχείρησης και τον τελικό σχεδιασμό των πολιτικών, των προγραμμάτων και των πρακτικών για την πραγμάτωση αυτών των στρατηγικών.

Ο συμβουλευτικός και αναπτυξιακός ρόλος (Καλίρης και Φακιολάς, 2011:2) (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:49-50) είναι επίσης ο ρόλος που προσθέτει το

μεγαλύτερο ποσοστό αξίας στην Επιχείρηση. Προϋποθέτει στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων με ολοκληρωμένη γνώση των κανόνων λειτουργίας της αγοράς, των οικονομικών δεικτών και του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες ικανότητες, πρακτικές και γνώσεις των ατόμων, που απασχολεί ή που μπορεί να εξασφαλίσει η επιχείρηση. Προϋποθέτει στελέχη, όχι μόνο ελεγκτές, αλλά επιλυτές προβλημάτων και με επικέντρωση στην επαγγελματική λήψη αποφάσεων. Περιλαμβάνει γνώση της κουλτούρας, της αποστολής, των αξιών και του όλου κλίματος της επιχείρησης, με άμεσο σκοπό την καλύτερη αξιοποίησή τους για τη χάραξη των πολιτικών της επιχείρησης. Γνώση των αναγκών των ανθρώπων της επιχείρησης, καθώς και των αναγκών αυτής της ίδιας της επιχείρησης και μετά δυνατότητα σχεδιασμού εκείνων των διαδικασιών, οι οποίες ικανοποιούν και τις δύο πλευρές, διατηρώντας ισορροπία ανάμεσα στις ανθρώπινες αξίες, την επαγγελματική δεοντολογία και την αδήριτη ανάγκη για αποτελεσματικότητα.

Είναι ακόμα ρόλος επιτελικός, υπό την έννοια ότι επικεντρώνεται στην επιτέλεση των εργασιών της επιχείρησης, υποστηρικτικός αφού υποστηρίζει τους εργαζόμενους και τις ενέργειες της επιχείρησης και εποπτικός στα πλαίσια της εποπτείας των διαδικασιών, της απόδοσης και των στόχων (Καλίρης και Φακιολάς, 2011:2) (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:49-50).

Ο ρόλος, λοιπόν, του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε μια επιχείρηση είναι να συνδέει τη λειτουργία του με την στρατηγική της επιχείρησης, να εμπλέκει δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης στο σχεδιασμό της πολιτικής της. Ταυτόχρονα, πρέπει να προσφέρει λύσεις και διαδικασίες αποτελεσματικές για όλα τα θέματα που απασχολούν στελέχη γραμμής και εργαζόμενους, να τους διευκολύνει δηλαδή, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέπει να εισάγει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων και να ελέγχει και να αναλύει τυχόν αστοχίες, με γνώμονα πάντα την αποδοτικότητα της επιχείρησης, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά.

Παραδοσιακά τα “τμήματα προσωπικού” ασχολούνταν μόνο με τα καθημερινά προβλήματα, την πρόσληψη / απόλυση προσωπικού, την εκπαίδευση, τη συλλογή των φύλλων αξιολόγησης του προσωπικού, που πολλές φορές έμεναν στο αρχείο χωρίς να αξιοποιούνται μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων για τη μισθοδοσία και τη διαπραγμάτευση με το σωματείο.

Σήμερα εμπλέκονται στο σχεδιασμό πολιτικής σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προτείνοντας λύσεις και επηρεάζοντας τη **διαμόρφωση των πολιτικών**. Συγκεκριμένα:

Βραχυπρόθεσμα (λειτουργικό επίπεδο / operational level): Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία (π.χ. βάρδιες, υπερωρίες, άδειες ωράριο), διεξάγει τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οργανώνει τις διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού και επιλύει τα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων, ατομικά ή μέσω του εργοστασιακού καθεστώτος.

Μεσοπρόθεσμα (διοικητικό επίπεδο / managerial level): Αναπτύσσει σχέδια στρατολόγησης και αξιολογεί τις πηγές της στρατολόγησης και τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια διαδοχής και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών, προγράμματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών με 5ετή προοπτική, δημιουργεί “κέντρα αξιολόγησης” (assessment centers). Απαραίτητη προϋπόθεση για το τελευταίο είναι ο προσδιορισμός των ικανοτήτων που πρέπει να έχουν και να αναπτύξουν τα στελέχη της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Μακροπρόθεσμα (στρατηγικό επίπεδο / strategic level): Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν στη μακροχρόνια μελλοντική πορεία της επιχείρησης, την αποστολή της δηλαδή, την επιχειρησιακή στρατηγική. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και επηρεάζεται από: α) Παράγοντες του Εσωτερικού περιβάλλοντος όπως η φύση των προϊόντων / υπηρεσιών που προσφέρονται, οι αξίες και η φιλοσοφία της ανώτατης διοίκησης, το μέγεθος της επιχειρηματικής μονάδας, τα σημερινά και προσδοκώμενα επίπεδα κέρδους, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η δομή και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης. β) Παράγοντες του Εξωτερικού περιβάλλοντος όπως, η βάση στην οποία θα στηριχθεί η στρατηγική του ανταγωνισμού (κόστος, ποιότητα), ο κύκλος ζωής του κλάδου, οι κοινωνικοί, νομοθετικοί, πολιτιστικοί παράγοντες, η αγορά εργασίας, οι καταναλωτές.

Ακόμα, διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους: Στη σύγχρονη επιχείρηση το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων υιοθετεί τις εξής τακτικές προκειμένου να εκπληρώσει τον παραπάνω ρόλο: θεωρεί τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους ως «πελάτες» (customerization), στους οποίους πρέπει να προσφέρει

σύγχρονες αποδεκτές και αποτελεσματικές διαδικασίες και λύσεις για τα προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, μελετά τους ανταγωνιστές, πληροφορείται για τον τρόπο αξιολόγησης του προσωπικού τους και προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (benchmarking).

Καινοτομεί: Εξαιτίας των συνεχών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων έχει αποκτήσει θέση βαρύνουσας σημασίας, καθώς είναι αναγκασμένο να αξιολογεί σε συνεχή βάση τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να προμηθεύει την επιχείρηση με το κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό, σε κάθε χρονική περίοδο, προσωπικό που να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και να επιδιώκει με όλες του τις δυνάμεις την επίτευξη των στόχων. Καταυτόν τον τρόπο δημιουργεί και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, το οποίο είναι πλέον στηριγμένο στο ανθρώπινο δυναμικό αυτής. (Beardwell, et. al., 2004:78).

Ο **στόχος** της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι ανθρώπινοι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική, ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρώπινων πόρων εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρώπινων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζόμενους. Μερικοί από τους **στόχους** της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι εξής (Armstrong 2008:10):

- Να διαχειρίζεται τους ανθρώπους ως θεμελιώδεις πόρους για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.
- Να ευθυγραμμίζει τις πολιτικές της ΔΑΠ με τις επιχειρησιακές στρατηγικές και πολιτικές
- Να αναπτύσσει μια κοντινή σχέση μεταξύ των πολιτικών, των διαδικασιών και των συστημάτων της επιχείρησης

- Να δημιουργεί μία ευέλικτη δομή του οργανισμού ώστε αυτός να είναι ικανός να ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος
- Να ενθαρρύνει τη συνεργασία και την αλληλεγγύη μεταξύ των εργαζομένων
- Να δημιουργεί μια ισχυρή πελατοκεντρική αντίληψη (customer-first philosophy)
- Να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους για αυτοβελτίωση και συνεχή μάθηση
- Να αναπτύσσει συστήματα ανταμοιβών που θα δίνουν κίνητρα για αυξημένη παραγωγικότητα
- Να αυξήσει τη συμμετοχή των υπαλλήλων μέσω ανάπτυξης σωστής εσωτερικής επικοινωνίας
- Να εξασφαλίζει τη δέσμευση των υπαλλήλων

Από την ανάλυση λοιπόν της ιστορικής εμπειρίας και της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης, περνάμε στη φάση της εκτίμησης του περιβάλλοντος και των παραγόντων του, για να καταλήξουμε στην οριστικοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά και να αξιολογούνται με βάση αντικειμενικά κριτήρια. Επιπροσθέτως, πρέπει να διατυπώνονται κατά τρόπο σαφή και ξεκάθαρο, για να είναι εύκολη η υλοποίησή τους από τους εργαζομένους.

Για να υλοποιηθούν όμως αυτοί οι στόχοι, χρειάζονται ανθρώπινοι πόροι, ιδέες και υλικά. Τα παραπάνω δεν επαρκούν μόνα τους, αλλά αξιοποιούνται κατάλληλα μέσω μιας ομπρέλας της ηγετικής λειτουργίας. Έτσι, δημιουργούνται προγράμματα, συντονίζονται ενέργειες, αξιοποιούνται τα υλικά μέσα και αναπτύσσονται κριτήρια αποδοτικότητας και συστήματα ελέγχου για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, από τα προαναφερθέντα προκύπτει η σπουδαιότητα της Δ.Α.Π για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Συνοπτικά, αυτό διαφαίνεται και από τα παρακάτω (Brewster et al., 2007:4-8)

- Η Δ.Α.Π. μεταλαμπαδεύει το όραμα της επιχείρησης στους εργαζόμενους, το οποίο ταιριάζει με τις στρατηγικές ανάγκες ολόκληρου του οργανισμού.

- Επικοινωνεί τη φιλοσοφία και τις αξίες που ταιριάζουν με εκείνες ολόκληρου του οργανισμού.
- Οργανώνει όλα τα τμήματα με τέτοιο τρόπο, ώστε η επιχείρηση να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες και τη μέγιστη κινητοποίηση στο προσωπικό.
- Παρέχει προληπτική δράση πριν από την εμφάνιση των προβλημάτων και όχι αφού έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα.
- Συμμετέχει στη λήψη των σοβαρών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης .

1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Από όλα τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι πλέον μιλάμε για μια Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως κομμάτι της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Η λεγόμενη **Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-ΣΔΑΠ** (Strategic Human Resources Management) είναι η μέθοδος που καθορίζει το πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, διαμέσου του ανθρώπινου δυναμικού της και χρησιμοποιώντας το σύνολο των στρατηγικών και εφαρμόζοντας πολιτικές και πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Armstrong, 2008:33).

Οι επιχειρήσεις πλέον αντιλαμβάνονται ότι ένα καλά οργανωμένο Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αναγνώριση αυτή, σε συνδυασμό με το ευμετάβλητο περιβάλλον και τη πίεση του αυξανόμενου κόστους, έχουν καταστήσει το στρατηγικό ρόλο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε ιδιαίτερος σημαντικό. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει μια αυξημένη συμμετοχή του εν λόγω τμήματος στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού** (Human Resources Advantage) διαμορφώνεται από δύο παραμέτρους (Wright, 1998:187-188):

- Υπεροχή σε ανθρώπινο Κεφάλαιο, ήτοι υψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού έναντι του ανταγωνισμού.

- Υπεροχή σε ανθρώπινη Διαδικασία, ήτοι υψηλό επίπεδο ομαδικότητας και επικοινωνίας των στελεχών, τα οποία συντελούν σε μια αποτελεσματική και καθ' όλα αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Ο ρόλος της Στρατηγικής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι καθοριστικής σημασίας γιατί (Greer 2001:203-207):

- Εξασφαλίζει την πλήρη ευθυγράμμιση των στρατηγικών, πολιτικών και δραστηριοτήτων του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων με τις στρατηγικές και τους στόχους της επιχείρησης.
- Εφαρμόζει τις πολιτικές της ΔΑΠ σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής δομής
- Έχει την εποπτεία της εφαρμογής των πρακτικών της ΔΑΠ σε όλα τα στελέχη του οργανισμού
- Διαμορφώνει και χαράσσει τα στρατηγικά στοιχεία της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές, όσο και τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες (S.W.O.T. Analysis).

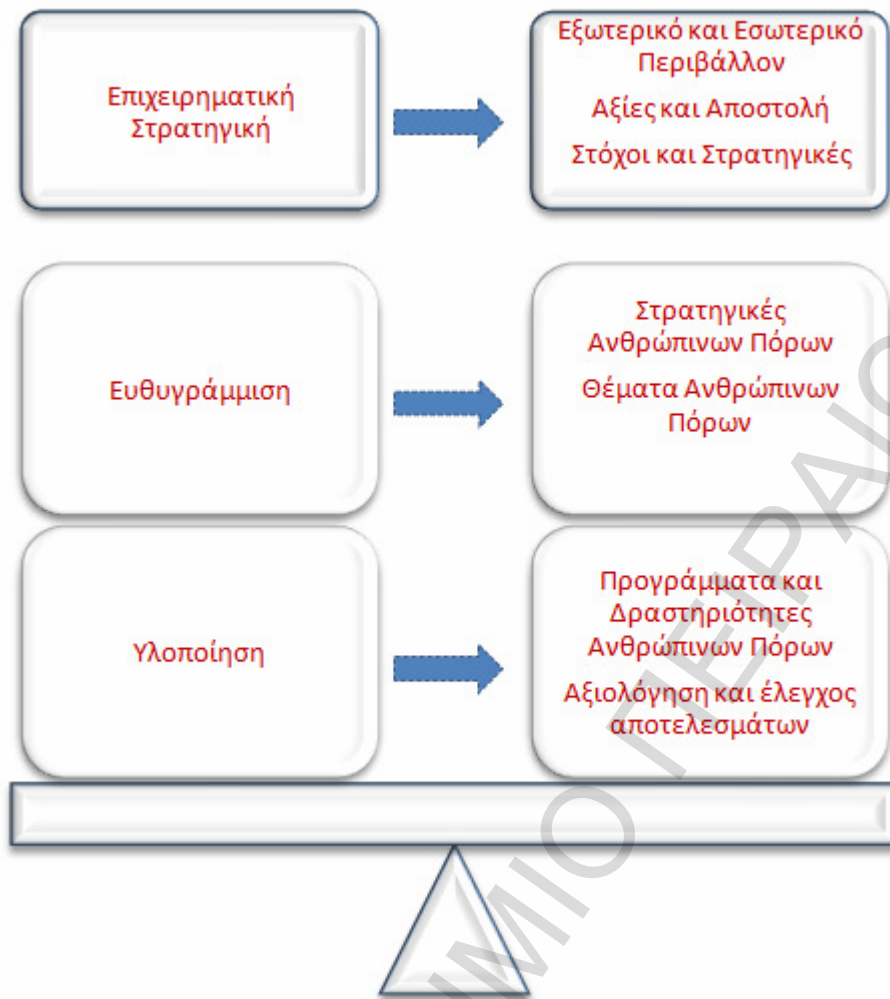
Τα κύρια **πλεονεκτήματα της Στρατηγικής** της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι τα ακόλουθα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:107-108):

- Ενθάρρυνση της προ-δραστικής (proactive) Συμπεριφοράς, έναντι της αντιδραστικής (reactive) Συμπεριφοράς. Ο πρώτος όρος αντικατοπτρίζει μια επιχείρηση που θέτει μακροχρόνιους στόχους, υιοθετώντας μια στρατηγική με προληπτική κατεύθυνση και αξιοποιώντας αποτελεσματικά το σύνολο των ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των στόχων αυτών. Στον αντίποδα, η αντίδραση στα παρουσιαζόμενα προβλήματα δημιουργεί συνθήκες αποπροσανατολισμού και απομάκρυνσης από τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης.
- Κοινοποίηση των επιχειρησιακών στόχων και ενίσχυση της επικοινωνίας.
- Καλλιέργεια και ενίσχυση της κριτικής σκέψης των στελεχών της επιχείρησης και προσαρμοστικότητα και ενίσχυση της ευελιξίας ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος.
- Προσδιορισμός χάσματος μεταξύ μελλοντικών στόχων και παρούσης κατάστασης και ενίσχυση της προσπάθειας για άμβλυνσή του.
- Αξιοποίηση της εμπειρίας και της προσωπικής εμπλοκής των στελεχών γραμμής στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Θα λέγαμε λοιπόν, ότι η ΣΔΑΠ ενσωματώνεται στα παρακάτω **χαρακτηριστικά** (Armstrong, 2008:34):

- Ολιστική προσέγγιση στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή των στρατηγικών του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, με συγκεκριμένη φιλοσοφία και πολιτική. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να διακατέχονται από συνοχή και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (horizontal alignment) .
- Θεώρηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ως στρατηγικός πόρος για την επιχείρηση.
- Εναρμόνιση και ευθυγράμμιση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με αυτές της επιχειρησιακής στρατηγικής (vertical alignment).

Μία από τις σπουδαιότερες έννοιες της ΣΔΑΠ είναι αυτή που μόλις αναφέρθηκε, δηλαδή η **ευθυγράμμιση** της στρατηγικής της ΔΑΠ με την στρατηγική του οργανισμού (Strategic Alignment ή fit). Μέσω της χάραξης της στρατηγικής, η διοίκηση καθορίζει το όραμα και θέτει προτεραιότητες, με βάση τα οποία σκοπεύει η επιχείρηση να διοικήσει το Ανθρώπινο Δυναμικό. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η βελτίωση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας (Bratton and Gold, 1999:60). Δηλαδή, καθορίζονται τα θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και οι στρατηγικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Όσο πιο στοχευμένα και σαφή είναι τα θέματα και οι λειτουργίες της ΔΑΠ, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ευθυγράμμισή της με τις επιχειρησιακές στρατηγικές. Με άλλα λόγια, η ΣΔΑΠ λειτουργεί ως επικοινωνητής, έτσι ώστε να επέλθει σταθερότητα και συμφωνία μεταξύ όλων των τμημάτων σε θέματα που άπτονται των προτεραιοτήτων, αναφορικά με τη κατανομή του εργασιακού χρόνου και των υπάρχοντων πόρων. Υπό αυτό το πρίσμα κρίνεται κεφαλαιώδους σημασίας η προσέγγιση αυτή, η οποία είναι μέρος μιας διαδικασίας λογικής, ξεκάθαρης και στρατηγικά επικεντρωμένης. Στο παρακάτω Σχήμα απεικονίζονται διαγραμματικά το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται μια επιχείρηση σχετικά με τη Στρατηγική Ευθυγράμμιση.



Σχήμα 1.4: Πλαίσιο Στρατηγικής Ευθυγράμμισης
(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων σχήματος)

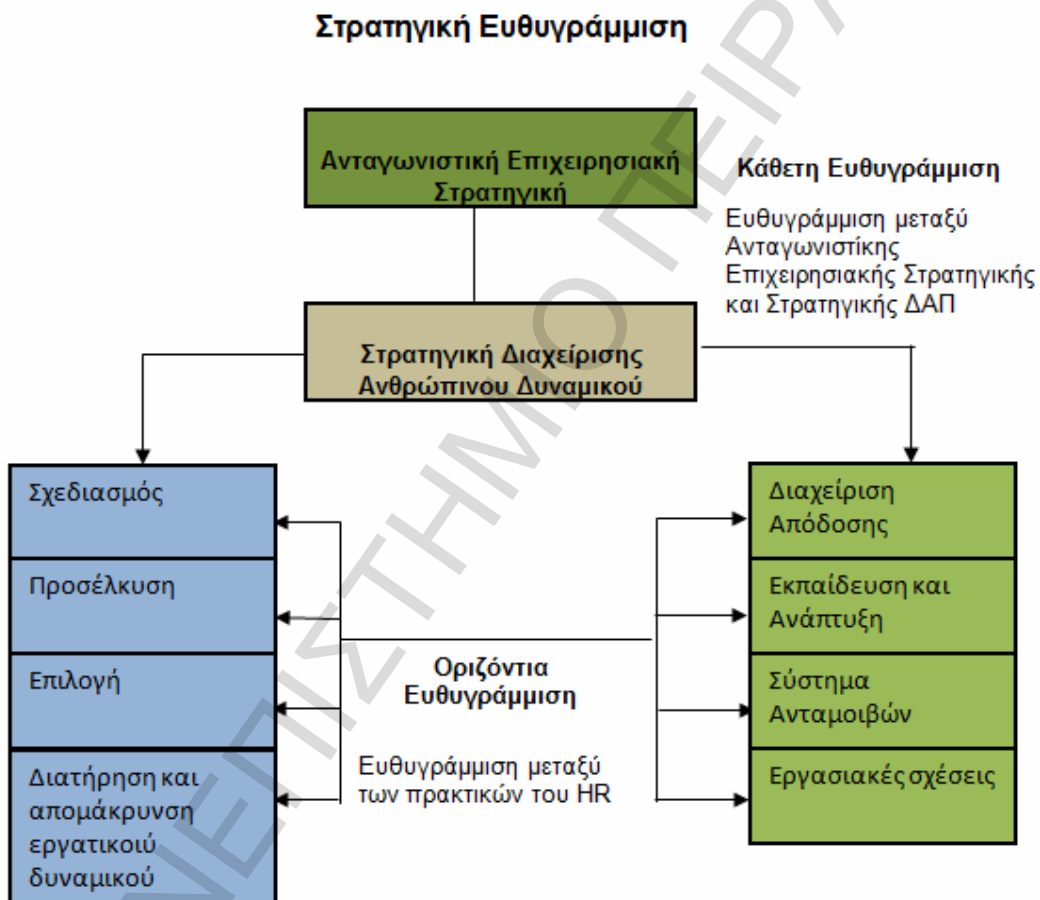
Μία αποτελεσματική ΣΔΑΠ έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Armstrong, 2008:59):

- Ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Βασίζεται σε λεπτομερή ανάλυση και μελέτη.
- Μπορεί να μετατραπεί σε προγράμματα δράσης που προβλέπουν την εφαρμογή απαιτήσεων και προβλημάτων.
- Είναι συνεκτική και ολοκληρωμένη, αποτελούμενη από στοιχεία που αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοϋποστηρίζονται.
- Λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των προϊσταμένων και όλων των εργαζομένων γενικότερα, αλλά και αυτές της ίδιας της επιχείρησης και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders). Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός της ΔΑΠ

θα πρέπει να στοχεύει στη κάλυψη των αναγκών των stakeholders που εμπλέκονται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

- Δίνει την αίσθηση μιας πραγματικής συνεισφοράς και ανταμοιβής των εργαζόμενους, είτε ως μονάδα, είτε ως ομάδα.
- Τους προσφέρει γνώσεις σχετικά με την οργάνωση, δίνοντάς τους μια ξεκάθαρη εικόνα αυτής.

Παρακάτω φαίνεται διαγραμματικά η Στρατηγική Ευθυγράμμιση της ΔΑΠ ενός οργανισμού (οριζόντια και κάθετη) (Stewart and Brown, 2008:527):



Σχήμα 1.5: Στρατηγική Ευθυγράμμιση (οριζόντια και κάθετη)

(Πηγή: Stewart G., Brown K., (2008) *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*, John Wiley and Sons Incorporated. New Jersey, σελ.527)

Το γεγονός της Στρατηγικής της Δ.Α.Π. έχει απασχολήσει πλήθος θεωρητικών και ειδικών επιστημόνων, οι οποίοι έχουν διατυπώσει διάφορες θεωρίες επί του θέματος. Εδώ θα γίνει αναφορά στη προσέγγιση της ΣΔΑΠ στα πρότυπα της ανάλυσης του Porter, μιας και είναι από τους πλέον αναγνωρίσιμους από τον ακαδημαϊκό χώρο για τη συνεισφορά του στα θέματα της Επιχειρησιακής Στρατηγικής.

Ο Porter αναγνωρίζει τρεις **κατηγορίες στρατηγικής ανταγωνισμού** (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:98)

- A) Τη στρατηγική καινοτομίας, κατά την οποία ένα προϊόν ή υπηρεσία έχει κάποιο μοναδικό χαρακτηριστικό σύμφωνα με τον πελάτη.
- B) Τη στρατηγική μείωσης κόστους, κατά την οποία ένα προϊόν ή υπηρεσία σχεδιάζεται με το χαμηλότερο κόστος έναντι του ανταγωνισμού.
- Γ) Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας, κατά την οποία γίνεται προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας ενός οργανισμού.

Σε κάθε μία από τις παραπάνω Επιχειρησιακές Στρατηγικές αντιστοιχεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά από τους εργαζόμενους και άρα χρειάζονται συγκεκριμένες πολιτικές του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι πρακτικές της Δ.Α.Π. κατηγοριοποιούνται στις εξής τρεις ομάδες που συνδέονται με κάθε μία από τις ανταγωνιστικές αυτές στρατηγικές (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:98):

Πίνακας 1.2: Γενικές κατευθύνσεις πολιτικής του τμήματος Δ.Α.Π., ανάλογα με την επιχειρησιακή στρατηγική

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΖΗΤΟΥΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ/ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Υψηλός βαθμός δημιουργικότητας. Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός. Μεγάλος βαθμός ανάληψης κινδύνου, αντοχή στην αβεβαιότητα και έλλειψη προβλεψιμότητας.	Εργασίες με συχνή επαφή και συντονισμό ομάδων/ατόμων. Συστήματα αξιολόγησης που βραβεύουν την ομαδικότητα και τα μακροπρόθεσμα επιτεύγματα. Ευρύς σχεδιασμός καριέρας για την απόκτηση ενός ευρέος φάσματος ικανοτήτων.
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	Επαναληπτική και προβλεπόμενη συμπεριφορά. Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός. Υψηλός βαθμός ποσότητας παραγωγής.	Αυστηρά καθορισμένες περιγραφές καθηκόντων. Ενθάρρυνση εξειδίκευσης και στενά πλαίσια ανάπτυξης της καριέρας. Χαμηλό επίπεδο προγραμμάτων ανάπτυξης και επιμόρφωσης.
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Μεσοπρόθεσμος/μακροπρόθεσμος προσανατολισμός. Υψηλή ενασχόληση με ποιότητα. Μέτρια ενασχόληση με ποσότητα. Επαναληπτική και μεθοδική εκτέλεση έργου.	Υψηλό επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων. Ίση μεταχείριση των εργαζομένων και εξασφάλιση της απασχόλησης. Εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη. Σχετικά προκαθορισμένες και αυστηρές περιγραφές καθηκόντων.

(Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου, σελ. 98)

Πιο συγκεκριμένα, ανάλογα με τις κατηγορίες στρατηγικής ανταγωνισμού κατά τον Porter, διαμορφώνεται η κάθε επί μέρους δραστηριότητα ευθύνης της Δ.Α.Π., όπως φαίνεται στο παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1.3: Σύνδεση επιχειρησιακής στρατηγικής με επιμέρους δραστηριότητες της Δ.Α.Π.

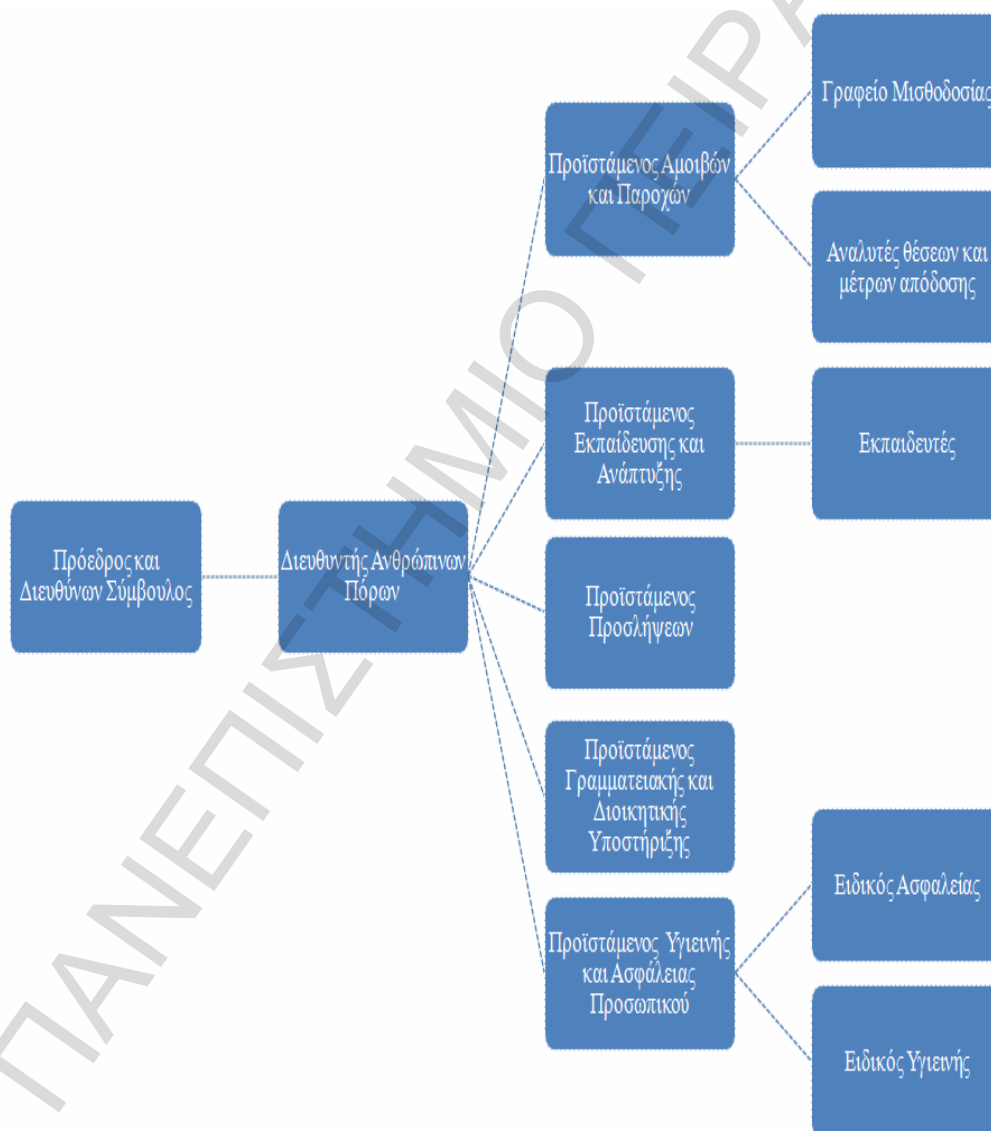
Στρατηγική Ποιότητας		Στρατηγική Κόστους	Στρατηγική Διαφοροποίησης
Σχεδιασμός θέσεων	Ακριβής περιγραφή εργασίας. Μέτρια εξασφάλιση εργασίας.	Ακριβής περιγραφή εργασίας. Χαμηλή εξασφάλιση εργασίας.	Ευρεία περιγραφή εργασίας. Σχετική εξασφάλιση εργασίας-απασχολησιμότητα.
Προσλήψεις	Έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Δυνατότητες σταδιοδρομίας.	Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες. Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας.	Έμφαση σε δυνατότητες ανάπτυξης. Μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας.
Αξιολόγηση Απόδοσης	Κυρίως βάση αποτελεσμάτων ποιότητας. Μεσοπρόθεσμα κριτήρια. Ομαδικά αξιολόγηση.	Βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους. Βραχυπρόθεσμα κριτήρια. Κυρίως ατομική αξιολόγηση.	Βάσει αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς. Μακροπρόθεσμα κριτήρια. Ομαδική/ατομική αξιολόγηση.
Εκπαίδευση	Εκτεταμένη εκπαίδευση. Καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας. Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας.	Περιορισμένη εκπαίδευση. Έμφαση στη τήρηση της ιεραρχίας. Έμφαση στα ποσοτικά.	Εκτεταμένη εκπαίδευση. Καλλιέργεια συνεργατικών εργασιακών σχέσεων. Καλλιέργεια διατμηματικής συνεργασίας.
Αμοιβές	Σύνδεση αμοιβής με προτάσεις. Αρκετά κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα.	Σύνδεση αμοιβής με θέση. Λίγα κίνητρα συνδεδεμένα με ποσότητα.	Σύνδεση αμοιβής με απόδοση. Πολλά κίνητρα συνδεδεμένα με ίδιες πρωτοβουλίες.

(Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου, σελ. 99)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΑΠ

Η **οργανωτική Δομή** του τμήματος της Δ.Α.Π. αντανακλά τις σχέσεις εξουσίας, ελέγχου και επικοινωνίας, καθέτως και οριζοντίως. Στο σχήμα που ακολουθεί καταγράφεται μια ενδεικτική οργανωσιακή δομή του τμήματος της Δ.Α.Π.



Σχήμα 2.1: Οργάνωση Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων

(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων σχήματος)

Στο συγκεκριμένο σημείο, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν συνοπτικά κάποια στοιχεία, αναφορικά με τα καθήκοντα και τις ευθύνες του υπεύθυνου διευθυντή ανθρωπίνων πόρων, αλλά και εν γένει του Τμήματος Δ.Α.Π.

Ο ρόλος του Υπεύθυνου Προσωπικού σε μια επιχείρηση εκτός από κομβικού χαρακτήρα είναι αρκετά ιδιόμορφος. Βρίσκεται στο μέσον των απαιτήσεων της Διοίκησης και των εργαζομένων. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να είναι με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς. Αντίθετα θα πρέπει οπωσδήποτε να διαδραματίζει το ρόλο του καναλιού επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών: να μεταφέρει τις απαιτήσεις της Διοίκησης στους εργαζόμενους και τις απαιτήσεις των εργαζομένων στη Διοίκηση.

Οι κύριοι άξονες καθηκόντων του Διευθυντή προσωπικού θα πρέπει να είναι:

- η διαμόρφωση της πολιτικής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού
- η παροχή συμβουλών προς την επιχείρηση για την αντιμετώπιση προβλημάτων
- η υλοποίηση της πολιτικής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού,
- ο έλεγχος της υλοποίησης της εγκεκριμένης από τη Διοίκηση πολιτικής.

Στα παραπάνω συνεπώς, έγινε αναφορά για τη Διεύθυνση, η οποία έχει τη πρωτοβουλία της καθοδήγησης και της δραστηριοποίησης της επιχείρησης, στο πλαίσιο του προγραμματισμού και της οργανωτικής δομής, χαράσσοντας τις πολιτικές, τα συστήματα, τις διαδικασίες, τις μεθόδους και τους κανονισμούς. Ακόμα, η παρακολούθηση της απόδοσης και ο διορθωτικός έλεγχος είναι στην ημερήσια διάταξη της Διεύθυνσης. Κατά συνέπεια διαφαίνεται και ο διοικητικός ρόλος λοιπόν του υπεύθυνου Τμήματος Δ.Α.Π.

Αντίστοιχα, για να επιτύχει τους σκοπούς του το τμήμα ανθρωπίνων πόρων της όποιας επιχείρησης, θα πρέπει να υλοποιεί σειρά αρμοδιοτήτων-λειτουργιών, ως ακολούθως:

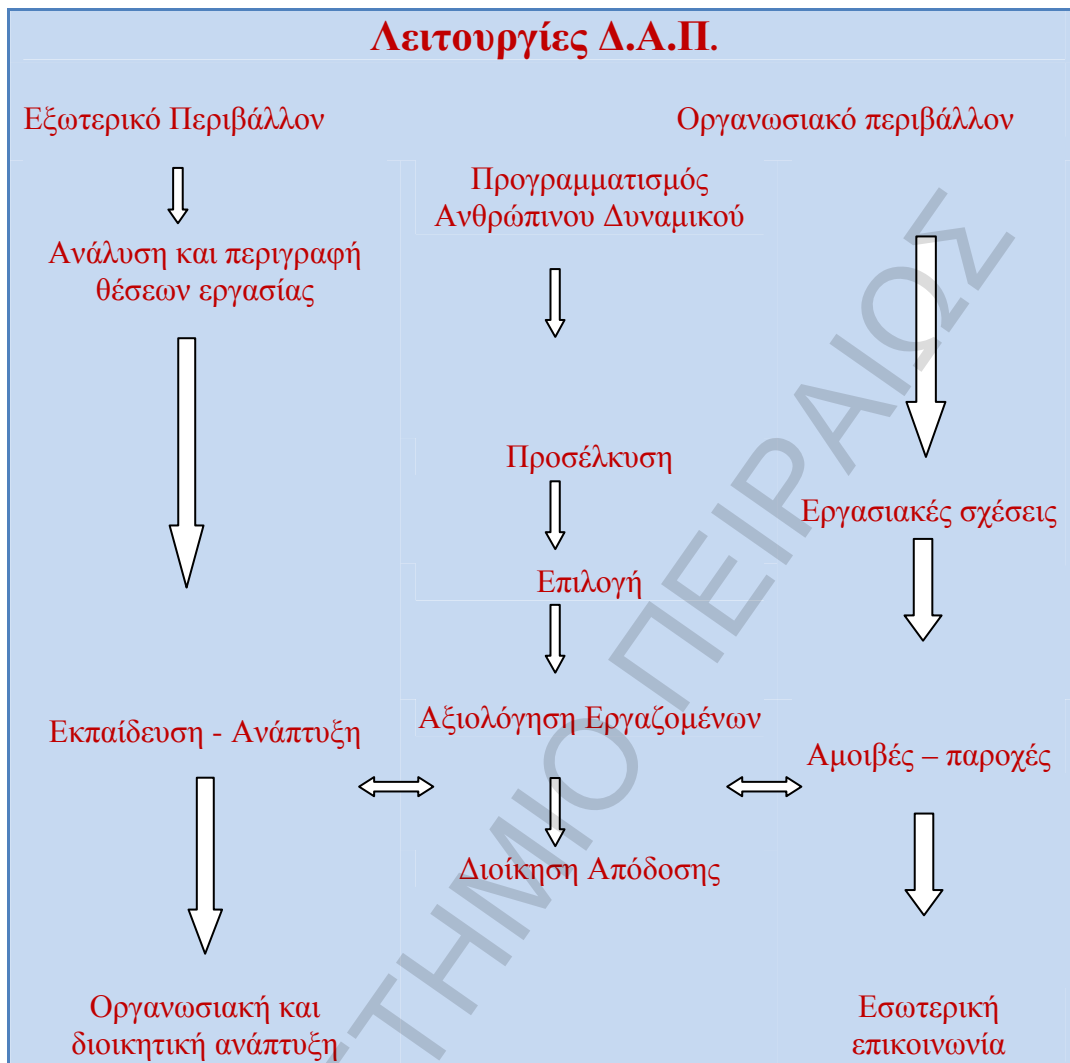
- προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, διερεύνηση δηλαδή της αγοράς εργασίας, των αναγκών της επιχείρησης και της κινητικότητας του προσωπικού, καταγραφή των γνώσεων όλου του προσωπικού και γνώση της σχετικής νομοθεσίας,

- επιλογή και προσέλκυση ικανού και κατάλληλου προσωπικού, αφού έχουν προηγουμένως ληφθεί υπόψη συγκεκριμένοι οργανωτικοί παράγοντες, όπως η εκπαίδευση των συμμετεχόντων στη διαδικασία,
- εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, με άλλα λόγια η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, ο συντονισμός της συγκεκριμένης διαδικασίας και ο προσδιορισμός του κόστους της,
- αξιολόγηση εργαζομένων, όπου γίνεται επιλογή μεθόδων, αξιολογητών, διαδικασιών,
- αμοιβή των εργαζομένων, εφαρμόζοντας σύγχρονα συστήματα, βάσει τόσο της προηγούμενης αξιολόγησης, όσο και μιας έρευνας αγοράς για τις αμοιβές που πραγματοποιείται από το τμήμα,
- προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια, μέσα από πληροφόρηση και κατάλληλη εκπαίδευση των ενδιαφερόμενων, αλλά και μέσα από προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, και, τέλος
- διαπραγμάτευση των εργασιακών σχέσεων.

2.2. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ Δ.Α.Π.

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής: η προσέλκυση των ανθρωπίνων πόρων στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που ένας οργανισμός διαθέτει, η επιλογή στη συνέχεια του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση του προσωπικού που έχει επιλεγεί και τέλος η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στον συγκεκριμένο οργανισμό από τον οποίο έχουν προσληφθεί. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλυτικά παρουσιάζονται κάθε μια από τις λειτουργίες αυτές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Πέρα από τις προαναφερθείσες, υπάρχει ένα πλήθος άλλων λειτουργιών, οι οποίες αφορούν τόσο το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον, όσο και το εξωτερικό. Σχηματικά παρακάτω απεικονίζεται το περιεχόμενο των λειτουργιών της Δ.Α.Π.



Σχήμα 2.2: Οι Λειτουργίες της Δ.Α.Π.

(Προσωπική επεξεργασία δεομένων σχήματος)

Παρακάτω γίνεται η διευκρίνιση των προαναφερθέντων όρων:

Εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον (External and Internal Environment):

Αφορά τόσο το εξωτερικό όσο και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης, που επηρεάζει αλλά και διαμορφώνει ως ένα βαθμό την πολιτική διοίκησης ανθρώπινων πόρων που αυτή υιοθετεί.

Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας (Job Analysis and Description):

Αναφέρεται στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αφορά την

αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resourcing Planning):

Πρόκειται για τη λειτουργία της Δ.Α.Π. που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο προγραμματισμός αντλεί πληροφορίες και βασίζεται στη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

Προσέλκυση (Recruitment): Αναφέρεται στην προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρία. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.

Επιλογή (Selection): Αναφέρεται στην επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψήφιους.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη (Development): Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και την κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης, αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στους εργαζόμενους βάσει της επίδοσής τους. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία.

Αξιολόγηση εργαζομένου (Performance Appraisal): Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης, μπορεί και να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης της

αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσής του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφόσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.

Αμοιβές και παροχές (Rewards): Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο τον μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για τη καλή του επίδοση. Σε αυτά, εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με την μορφή bonus για παράδειγμα ή συμμετοχής στα κέρδη ή άλλων εξωμισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης και άλλες άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.

Διοίκηση απόδοσης (Performance Management): Είναι το σημείο κλειδί στην διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς όλες οι λειτουργίες της Δ.Α.Π. συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Συγκεκριμένα, κατά την προσέλκυση και επιλογή, σκοπός είναι φυσικά η πλήρωση των θέσεων, ούτως ώστε να βελτιστοποιηθεί η απόδοση. Επιπλέον, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, τα διπλής κατεύθυνσης βελάκια που συνδέουν την εκπαίδευση – ανάπτυξη και τις αμοιβές με την αξιολόγηση της απόδοσης, δείχνουν ότι απώτερος σκοπός και των τριών αυτών επιμέρους λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationship): Η Δ.Α.Π. είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κ.α.

Εσωτερική επικοινωνία (Internal Communication): Η εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και μεταξύ ομάδων εργαζομένων – οργανωτικών μονάδων. Πέραν της ροής των πληροφοριών μέσω της τυπικής ιεραρχίας, των πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργικών διαδικασιών, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωτικού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ ομάδων εργαζομένων. Επίσης, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της

διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, του πνεύματος του «ανήκειν στον οργανισμό» και γενικώς η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων.

Οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη (Business Development): Εκτός των παραπάνω παραδοσιακών κατά κάποιο τρόπο λειτουργιών, στο σύγχρονο περιβάλλον, η Δ.Α.Π. έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες όπου η Δ.Α.Π. παίζει πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του management και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών.

2.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με τον όρο **ανάλυση θέσεως εργασίας** εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:111). Συγκεκριμένα, είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αντλούνται από τον ίδιο το φορέα εργασίας. Πριν την ανάλυση είναι σκόπιμο να προηγηθεί ένας σχεδιασμός της, ώστε να καθοριστούν οι απαιτούμενες θέσεις για την επιχείρηση. Λόγω του ευμετάβλητου περιβάλλοντος όμως, το περιεχόμενο της θέσης εργασίας ενδέχεται να μεταβληθεί. Ως εκ τούτου, κρίνεται σκόπιμος ένας συχνός επανασχεδιασμός. Στο στάδιο της ανάλυσης εξετάζεται το κατά πόσο είναι αναγκαίες οι υπάρχουσες θέσεις εργασίας, αν συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, αν θα πρέπει να διαφοροποιηθούν και αν οι φορείς των θέσεων θα πρέπει να έχουν νέες δεξιότητες και γνώσεις. Στην ανάλυση θέσης εργασίας παρέχονται οι απαραίτητες πληροφορίες για τη περιγραφή και τις προδιαγραφές που πρέπει να έχει η θέση. Με άλλα λόγια, πληροφορίες για τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τις ευθύνες, την αναμενόμενη απόδοση, την εκπαίδευση, τα προσόντα και τις ικανότητες που απαιτούνται, έτσι ώστε

ο εν δυνάμει κάτοχος της θέσης να εκτελέσει με επιτυχία τα οριζόμενα για τη συγκεκριμένη θέση.

Η **περιγραφή της θέσης εργασίας** (job description) προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Είναι μια γραπτή δήλωση που παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση, ορίζοντας τον τίτλο θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης (Dessler, 2009:67).

Συγκεκριμένα, η περιγραφή της θέσης εργασίας παράγει τις εξής πληροφορίες (Dessler, 2009:67-71):

- Το τίτλο της εργασίας (job identification)
- Μια γενικότερη περιγραφή της θέσης, συμπεριλαμβάνοντας τις βασικές αρμοδιότητες (job summary)
- Οι αναφερόμενες σχέσεις του εργαζόμενου με συνεργάτες εντός και εκτός της επιχείρησης και ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος ασχολείται με ομαδική δουλειά (Relationships)
- Τη θέση και την έκταση της εργασίας σε όρους έργων και λειτουργιών που πρέπει να αποδοθούν και καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν (Responsibilities and Duties). Δηλαδή, γιατί η θέση υπάρχει και στην ουσία σε τί αναμένεται να συμβάλει ο εργαζόμενος
- Το επίπεδο ευθύνης που έχει ο κάθε εργαζόμενος και ο βαθμός διάκρισης και εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων (Authority)
- Τα κριτήρια της ικανοποιητικής εκτέλεσης της εργασίας (Standards of Performance)
- Συνθήκες εργασίας (υγείας και ασφάλειας) που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη χρήση του εξοπλισμού ή των σταθμών εργασίας (Working Conditions and physical environment).

Η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους.

- Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει, τόσο στους κατόχους της θέσης, όσο και στους υπόλοιπους, τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.

- Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
- Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου .

Το περιεχόμενο της περιγραφής της θέσης εργασίας μπορεί να διαφοροποιηθεί με βάση τους κύριους στόχους που καλείται να εξυπηρετήσει. Συγκεκριμένα, η περιγραφή εργασίας για σκοπούς οργανωτικούς, προσέλκυσης ή διαμόρφωσης της σύμβασης απασχόλησης περιλαμβάνει τον τίτλο θέσης, έναν ορισμό για τον σκοπό ή το αντικείμενο της δουλειάς και μια λίστα με τις δραστηριότητες ή τα καθήκοντα της θέσης. Για σκοπούς αξιολόγησης η περιγραφή της θέσης πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις αποφάσεις, την πολυπλοκότητα και τις επαφές της θέσης, ενώ για σκοπούς εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει μια ανάλυση των ιδιοτήτων, των γνώσεων και των ικανοτήτων που είναι απαραίτητα για την δουλειά. Σκοπός όμως είναι το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας να διευκολύνει την επιχείρηση αλλά και τον εργαζόμενο στην κατανόηση του περιεχομένου της εργασίας του, χωρίς να του δημιουργεί συνάμα εμπόδια στην λειτουργική ευελιξία της θέσης του, στοιχείο άκρως απαραίτητο για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση πρέπει να δείχνει μια ξεκάθαρη εικόνα της περιγραφής της θέσης, το τι θέλει από έναν υποψήφιο, διότι πολλές προσλήψεις ξεκινούν σε λάθος βάση, μιας και δεν έχει αποσαφηνιστεί εξ αρχής το τι ανάγκες έχει (The Harvard Business Essentials Series, 2002:6).

Παρακάτω απεικονίζονται κάποιοι κανόνες για μια σωστή περιγραφή θέσης (Goodrich and Singer, 2007:40).

Πίνακας 2.1: Τα «πρέπει» και τα «μη» μιας περιγραφής της θέσης εργασίας

Τι πρέπει να γίνεται	Τι δεν πρέπει να γίνεται
Απαρίθμηση των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν	Όχι στην εξαντλητική απαρίθμηση των εργασιακών καθηκόντων
Περιγραφή του επιπέδου δυσκολίας και πολυπλοκότητας	Όχι στην παροχή λεπτομερειών για το σύνολο της εργασίας
Εντοπισμός των απαραίτητων ικανοτήτων (διαπροσωπική επικοινωνία, ικανότητα πειθούς, λύση προβλημάτων)	Όχι στη λεπτομερή περιγραφή του πόσο καλά πρέπει να κάνει ο υπάλληλος τη δουλειά του. Αυτό αναλύεται μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης.
Περιγραφή των καθιερωμένων ακολουθούμενων διαδικασιών, πολιτικών και κατευθυντήριων γραμμών	Όχι στην λεπτομερή αναφορά για την «σημαντικότητα» της δουλειάς
Περιγραφή της εποπτείας	Όχι στην αναφορά για μισθολογική αύξηση
Ορισμός του σκοπού της εργασίας	
Περιγραφή των συνεπειών των λαθών, εάν υπάρξουν	
Παροχή πληροφοριών σχετικά με την εκπαίδευση που απαιτείται	
Περιγραφή της φυσικής κατάστασης και αντοχής, εάν χρειάζεται	

(Πηγή: Goodrich J., Singer P., (2007), *Human Resources for Results: The Right Person for the Right Job*, Public Library Association, Chicago, σελ.40)

Παρακάτω απεικονίζεται ένα παράδειγμα περιγραφής θέσης εργασίας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:144):

Περιγραφή Θέσης:

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ: Γραμματέας Διεύθυνσης

ΤΜΗΜΑ: Μάρκετινγκ

ΤΟΠΟΣ: Αθήνα

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ: Διευθυντής του τμήματος

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:3.2.2002

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ:

1. Απαντά σε ερωτήσεις από το τηλέφωνο και προφορικά σχετικά με το πρόγραμμα και τις δραστηριότητες του τμήματος και διευθύνει την εργασία δύο υφισταμένων.
2. Προετοιμάζει και προγραμματίζει τις επισκέψεις των υπαλλήλων του τμήματος σε πελάτες.
3. Προετοιμάζει επαφές και συσκέψεις.
4. Φροντίζει την αλληλογραφία σε συνεργασία με τον Διευθυντή.
5. Κανονίζει τα ταξίδια των στελεχών του τμήματος.
6. Γράφει τα κείμενα του Διευθυντή στον υπολογιστή.
7. Αρχαιοθετεί αλληλογραφία, εκθέσεις, έντυπα κ.λπ.
8. Ανοίγει, χαρακτηρίζει και διανέμει την αλληλογραφία του τμήματος.
9. Φροντίζει για την υποδοχή και φιλοξενία επισκεπτών του τμήματος.
10. Εκτελεί όσες παρεμφερείς εργασίες του/της ανατεθούν.

Προδιαγραφές Θέσης:

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ: Γραμματέας Διεύθυνσης

ΤΜΗΜΑ: Μάρκετινγκ

ΤΟΠΟΣ: Αθήνα

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ: Διευθυντής του τμήματος

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:3.2.2002

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ Οικονομικής Σχολής

ΓΝΩΣΕΙΣ

ΓΕΝΙΚΕΣ: Οικονομικά, Στοιχεία Λογιστικής, Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ

ΕΙΔΙΚΕΣ: Αγγλικά, Γαλλικά, Εμπορική αλληλογραφία, Η/Υ Word και Excel.

ΕΜΠΕΙΡΙΑ:3-5 χρόνια σε παρεμφερή θέση.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ: Συνεργασίας, γραπτής και προφορικής επικοινωνίας, επίβλεψης, συντονισμού εργασίας άλλων.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ: Ευγένεια, Εξωστρέφεια, Κοινωνικότητα, Μεθοδικότητα.

Γενικότερα, θα λέγαμε ότι η ανάλυση και περιγραφή της θέσης εργασίας είναι πολύ σημαντική για τις υπόλοιπες λειτουργίες της Δ.Α.Π., δηλαδή τον επανασχεδιασμό των

θέσεων εργασίας, την προσέλκυση και την επιλογή υποψήφιων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης και το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών.

2.4. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κατά τον προγραμματισμό συντελείται ο ορθολογικός προσδιορισμός του σημείου στο οποίο βρισκόμαστε, που θέλουμε να καταλήξουμε, με ποιο τρόπο θα καλύψουμε αυτό το χάσμα, και πότε θα φτάσουμε εκεί. Είναι, με άλλο λόγια, μια διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τη μελλοντική της πορεία με σχετική ακρίβεια και σιγουριά. Έτσι λοιπόν, κατανοούμε ότι ο προγραμματισμός είναι ένας από τους κυριότερους ρόλους της ηγεσίας της Δ.Α.Π. Όσο επιταχύνεται ο ρυθμός της αλλαγής στο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό ασταθές και ευμετάβλητο περιβάλλον, τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη για προγραμματισμό.

Ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της Δ.Α.Π, καθώς βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της (Χυτήρης, 2001:27). Σε γενικές γραμμές, ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης καθορίζει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό (Ξυροτήρη-Κουφίδου, 2001:120, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:147, Χυτήρης, 2001:30). Αφορά τον αριθμό και τις ικανότητες των εργαζομένων σε σχέση με τον όγκο των δραστηριοτήτων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας (Stredwick, 2005:44).

Ειδικότερα, Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος. Άρα, έχει αφενός ποσοτικό, αφετέρου ποιοτικό χαρακτήρα. Παράλληλα, εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ατόμων, με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι και ο παράγων κόστος, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν ένα από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση. Για την επίτευξη των στόχων αυτών ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο

εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επίσης, να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά στις διάφορες ειδικότητες (Χυτήρης, 2001:43). Τέλος, να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, προχωρώντας σε γρήγορη κάλυψη αναγκών ή σε μείωση προσωπικού όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Για αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

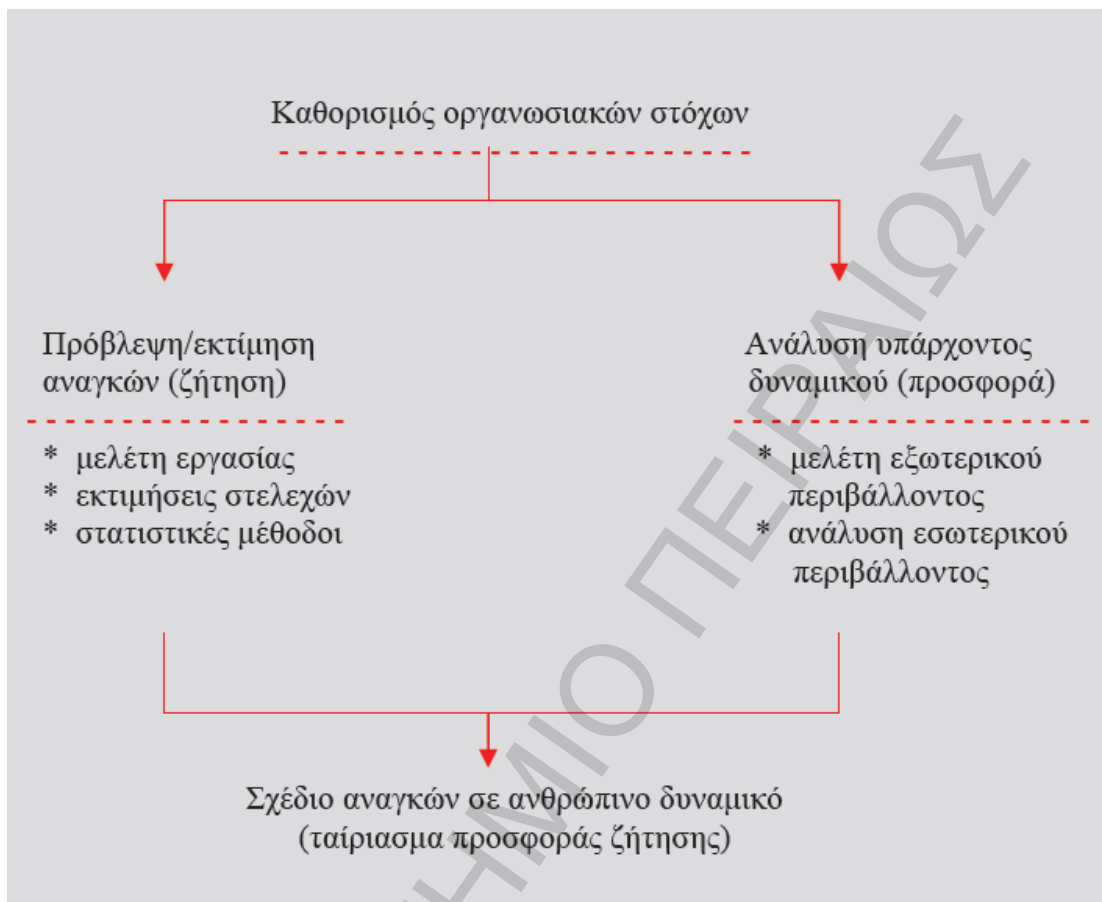
Η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, καθώς ο εκάστοτε προγραμματιστής μπορεί να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες. Ειδικότερα, θα πρέπει να βασισθεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αφορούν όλη την διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, να επεξεργαστεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από τη μελέτη της στρατηγικής του οργανισμού, τη μελέτη και τον σχεδιασμό της οργάνωσης, τη μελέτη της διάρθρωσης και κατανομής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό και την ανάλυση και τον σχεδιασμό των έργων. Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με τη παρούσα και τη μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης, σε συνάρτηση με τις μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζουν την εξέλιξη της, αλλά και τον σχεδιασμό των επιχειρηματικών αποφάσεών της, όπως είναι οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους της απασχόλησης, οι τεχνολογικές μεταβολές ή μεταβολές στη ζήτηση και προσφορά προϊόντος αλλά και εργασίας κ.α. Σε γενικές γραμμές ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

- Μελέτη Υφιστάμενης κατάστασης, δηλαδή μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας, μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων, μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος όσον αφορά την προσφορά και ζήτηση εργασίας.
- Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Προσδιορισμός αναγκών (Dessler, 2009:74)
- Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων.
- Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό των μελλοντικών προγραμμάτων.

Αναλυτικότερα, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ανάγκες σε προσωπικό ώστε να επιτευχθεί ο σωστός αριθμός εργαζομένων για τη σωστή θέση στο σωστό χρόνο, πρέπει να ληφθούν υπόψη η εξωτερική και η εσωτερική αγορά, δηλαδή η προσφορά και η ζήτηση εργασίας τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και τα επιχειρηματικά σχέδια για μείωση ή ανάπτυξη των εργασιών. Η πρόβλεψη μεταβολών στο εσωτερικό της επιχείρησης βασίζεται στον υπολογισμό των αναμενόμενων αποχωρήσεων, συνταξιοδοτήσεων και προαγωγών στο υπάρχον δυναμικό σε σχέση με τις προσδοκώμενες μεταβολές στις ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό. Καταλήγουμε έτσι στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στον σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις προσωπικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Στο σχεδιασμό του προγράμματος καθοριστικό ρόλο παίζει και το κόστος των διάφορων εναλλακτικών σχεδίων, για αυτό πρέπει να καταρτιστεί και ο σχετικός προϋπολογισμός των οικονομικών μέσων. Τελευταίο στάδιο στη διαδικασία του προγραμματισμού είναι η αξιολόγηση, η οποία μας δίνει στοιχεία για τον επανασχεδιασμό, τις τροποποιήσεις και τις βελτιώσεις του προγράμματος.

Μοναδικός σκοπός του ρόλου της οργάνωσης μιας επιχείρησης είναι η επίτευξη των στόχων. Συνειδητοποιούμε λοιπόν πως αν δεν υπάρχουν στόχοι, δε χρειάζεται και ο προγραμματισμός σε μια επιχείρηση. Αντίστοιχα, αν δεν υπάρχει ο προγραμματισμός δεν χρειάζεται η οργάνωση, η οποία θα θέσει και θα προσπαθήσει να υλοποιήσει τους αντικειμενικούς αυτούς στόχους.

Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου Δυναμικού απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001:121):



Σχήμα 2.3: Η διαδικασία του Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού.

(Πηγή: Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Αντικούλα, Θεσσαλονίκη, σελ.121)

2.5. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στον Προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού. Μετά τον προγραμματισμό, το επόμενο βήμα στη λειτουργία της στελέχωσης είναι η προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για την έννοια της προσέλκυσης ή στρατολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού:

- Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. (Armstrong, 2009:515).
- Ως προσέλκυση (πιο κατάλληλος και ευρύτατα χρησιμοποιούμενος όρος για τη στρατολόγηση) εργαζομένων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση, όσο και κυρίως απ' έξω) για την κάλυψη των κενών θέσεων (Χυτήρης, 2001:61).

Στη σημερινή εποχή, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και διαδοχικές αλλαγές, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει αν δεν κάνει καλή και αποτελεσματική πρόσληψη ανθρωπίνων πόρων. Χωρίς καμία αμφιβολία, η προσέλκυση και η τοποθέτηση ανθρώπων σε θέσεις εργασίας που είναι οι πλέον κατάλληλες για τις ικανότητες και τα προσόντα τους, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Όπως ελέχθη παραπάνω, τα πρώτα βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης είναι ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας και η ανάλυση της θέσης εργασίας. Πρέπει να τονιστεί επίσης το γεγονός ότι οι αποφάσεις που αφορούν αυτό το στάδιο θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη παράγοντες, όπως είναι ο ανταγωνισμός, η οικονομική κατάσταση, το νομικό πλαίσιο και οι κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες.

Η διαδικασία της Προσέλκυσης διαφέρει ανάλογα με τη φύση και το μέγεθος της επιχείρησης. Ωστόσο, ορισμένα βήματα θεωρείται ότι ακολουθούνται από όλες τις επιχειρήσεις που ως στόχο έχουν μια σοβαρή και αποτελεσματική στελέχωση με το πλέον ικανό προσωπικό. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η διαδικασία της προσέλκυσης, τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά του υποψήφιου (Harvard Business Essentials, 2002:2-7, 21-25) (Hunt, 2007:41-69) (Steingold, 2008:101-104).

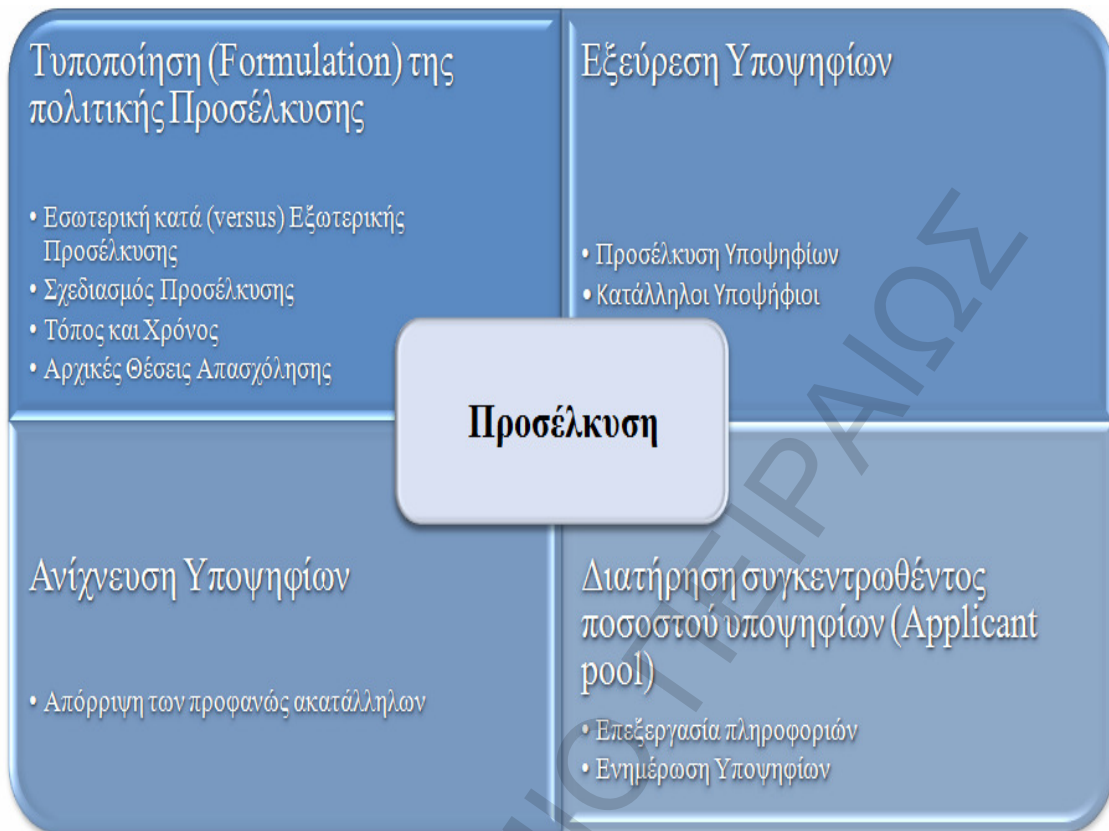
Πίνακας 2.2: Διαδικασία Προσέλκυσης Στελεχών

Επιχείρηση	Υποψήφιος
Ύπαρξη κενής ή νέας θέσης	Επιλογή επαγγέλματος και εκπαίδευση
Διεξαγωγή ανάλυσης της θέσης εργασίας και προσπάθεια προγραμματισμού της προσέλκυσης	Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας
Χρήση εξωτερικών (αγγελίες, προσωπικές συστάσεις, γραφεία ευρέσεως εργασίας) και εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης	Αναζήτηση επαγγελματικών διεξόδων
Αξιολόγηση υποψηφίων μέσω της διαδικασίας επιλογής	Αίτηση για εργασία
Εντυπωσιασμός υποψηφίων	Εντυπωσιασμός της εταιρίας κατά τη διαδικασία επιλογής
Διεξαγωγή προσφοράς	Αξιολόγηση της θέσης εργασίας και της επιχείρησης
	Αποδοχή ή απόρριψη της θέσης εργασίας

(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων πίνακα)

Επιπροσθέτως, στο παρακάτω πίνακα περιλαμβάνονται οι ακόλουθες **βασικές δραστηριότητες της προσέλκυσης**:

Πίνακας 2.3: Οι δραστηριότητες της Προσέλκυσης (Tyson, 2006:159)



(Πηγή: Tyson, S., (2006), *Essentials of Human Resource Management*, Elsevier Ltd, 5th Edition, Oxford, σελ.159)

Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα προσέλκυσης έχει πολλά **οφέλη** για την επιχείρηση.

Μερικά από αυτά είναι:

- Ο αυξανόμενος αριθμός ικανών υποψηφίων με το χαμηλότερο κόστος.
- Η μείωση της πιθανότητας της εθελούσιας αποχώρησης από τον εργαζόμενο.
- Συνοχή με τις νομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις της επιχείρησης που αφορούν τη σύνθεση της εργατικής της δύναμης (Randall and Vandra, 1993:189).
- Υψηλός δείκτης επιτυχίας της διαδικασίας της επιλογής, μειώνοντας τους ακατάλληλους υποψηφίους (με λιγότερα ή περισσότερα προσόντα).
- Ο καθορισμός των τωρινών και μελλοντικών αναγκών προσέλκυσης, σε συνδυασμό με τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων και την ανάλυση εργασίας.

- Αύξηση της επιχειρηματικής και ατομικής αποτελεσματικότητας (βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα).
- Ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης, για να αποκτήσουν όλοι οι υποψήφιοι μια θετική ιδέα για τα προϊόντα ή της υπηρεσίες της.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαφόρων τεχνικών προσέλευσης όλων των υποψηφίων (Randall and Vandra, 1993:190).

Τα παραπάνω οφέλη θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αντίστοιχα και ως σκοποί της διαδικασίας της Προσέλκυσης. Οι σκοποί λοιπόν αυτοί έχουν άμεση σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους και εξαρτώνται από τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης, γι' αυτό το λόγο αξιολογούνται και αν χρειαστεί αναπροσαρμόζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:187).

Μια σωστά σχεδιασμένη προσέλκυση περιλαμβάνει:

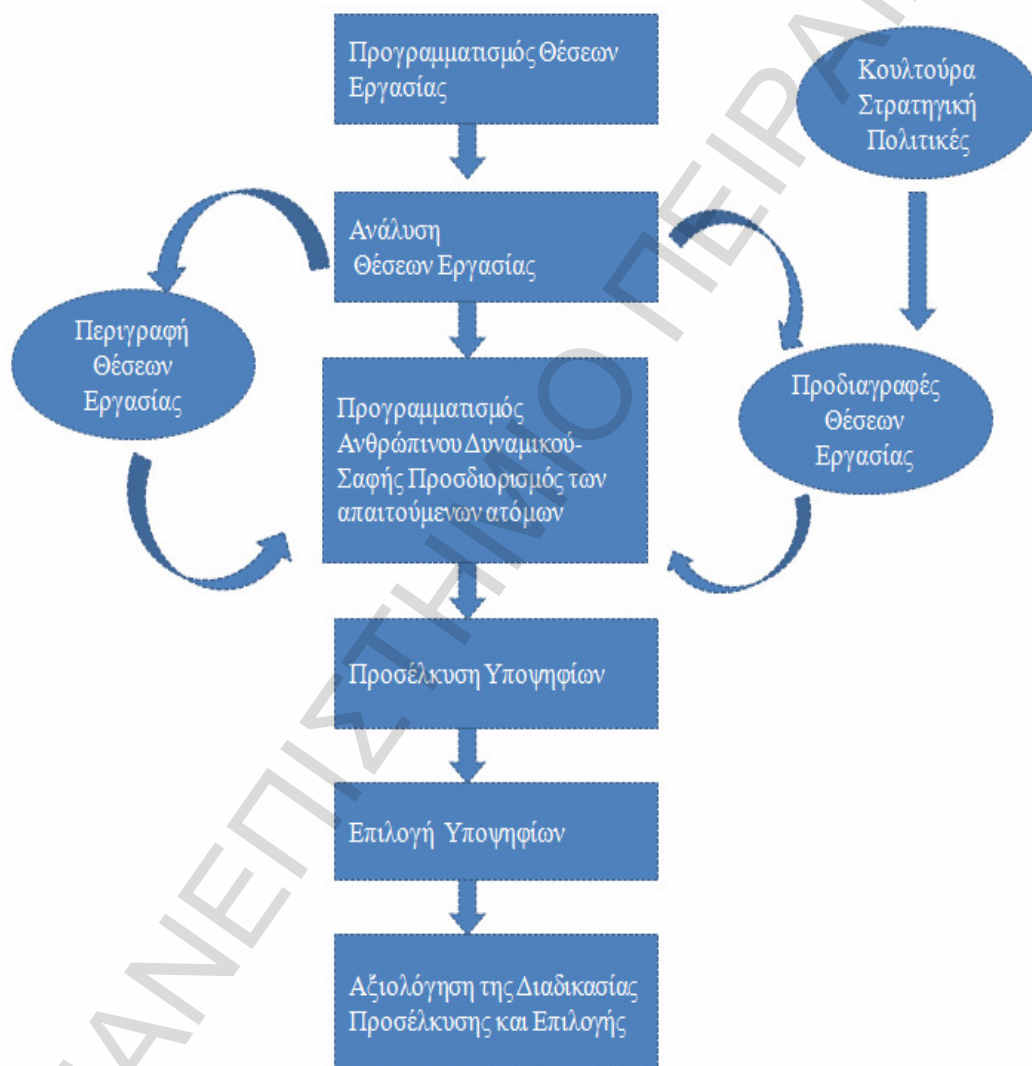
- Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που είναι αναγκαίο.
- Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξανόμενης προσδοκίας για το μέλλον.
- Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο για τη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού.

2.6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το επόμενο στάδιο μετά την προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων είναι η επιλογή τους. Αυτό το στάδιο, κατά το οποίο γίνεται η πρόβλεψη για το ποιοι υποψήφιοι θα συνεισφέρουν με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο στην επιχείρηση, είναι κεφαλαιώδους σημασίας, λόγω των σημαντικών συνεπειών που μπορεί να προκύψουν από την ακατάλληλη επιλογή των εργαζομένων. Τέτοια βαρύνουσας σημασίας συνέπεια, από την λανθασμένη επιλογή προσωπικού, είναι η μη αποτελεσματική απόδοση και επίδοση του ακατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση και ολόκληρης της επιχείρησης (Dessler, 2009:117). Με άλλα λόγια, **Επιλογή Προσωπικού** καλείται η διαδικασία της επιλογής των πλέον κατάλληλων υποψηφίων από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι να

θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντας τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:220).

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται τα **στάδια της διαδικασίας** Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού, για μια πιο ολιστική αποτύπωση της διαδικασίας και για τη κατανόηση της συσχέτισης της Προσέλκυσης με άλλες δραστηριότητες της Δ.Α.Π.



Σχήμα 2.4: Στάδια της διαδικασίας Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού
(Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*,
Αθήνα: Μπένου, σελ.183)

Σκοπός της επιλογής είναι η απομόνωση από μια ομάδα υποψηφίων των πιο ικανών και κατάλληλων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και η πρόσληψή τους. Ιδανικά

οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν καλύτερη απόδοση από αυτούς που απορρίπτονται. Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή υποψηφίων θα πρέπει να χρησιμοποιείται μια κατάλληλη και συστηματική προσέγγιση, βασισμένη στην ανάλυση της θέσης εργασίας, στην επαγγελματική στρατολόγηση και στην αξιόπιστη επιλογή (Tyson, 2006:125). Επιπροσθέτως, σε μια ορθή διαδικασία Επιλογής πρέπει να καθοριστεί με ακρίβεια ποιοι υποψήφιοι διαθέτουν τις γνώσεις, τα προσόντα, τις ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά (KSAOs- Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) που απαιτούνται για την εργασία (Armstrong, 2009:529).

Παράλληλα, οι τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν κατά το στάδιο αυτό, πρέπει να «μετράνε» τις διαφορές ανάμεσα στους υποψήφιους στα παραπάνω χαρακτηριστικά, καθώς και να «προβλέπουν» την απόδοσή τους σε διάφορες βαθμίδες. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση βασίζεται σε μια ποικιλία τεχνικών και στατιστικών θεωριών, έτσι ώστε να προσδώσει αξιοπιστία στην αξιολόγηση των κατάλληλων υποψηφίων (Bratton and Gold, 1999:201).

Η επιλογή του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες για την επιχείρηση, καθώς η επιλογή του έμψυχου υλικού αποτελεί έναν από τους παράγοντες που καθορίζουν το μέλλον της ίδιας της επιχείρησης. Μόνο αν προσληφθούν άτομα ευέλικτα, έξυπνα, αποτελεσματικά και μεθοδικά το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα θα είναι η θετική εξέλιξη, η άνοδος και η ανάπτυξη του οργανισμού. Στον αντίποδα, μη ενδεδειγμένη επιλογή προσωπικού μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα. Από έρευνες, οι οποίες έχουν διεξαχθεί για το συγκεκριμένο θέμα, έχει προκύψει ότι το 75% των υπαλλήλων έχουν κλέψει τουλάχιστον μία φορά τον εργοδότη τους, 33% με 75% έχουν συνδεθεί με συμπεριφορές όπως οι κλοπές, οι βανδαλισμοί και οι ηθελημένες απουσίες, σχεδόν το 25% έχει λάβει γνώση για παράνομη χρήση ναρκωτικών ουσιών από τους συναδέλφους του και ένα 7% του δείγματος αναφέρει ότι έχει υπάρξει θύμα απειλών από συναδέλφους. Συνεπώς, το «φιλτράρισμα» του ανεπιθύμητου εργατικού δυναμικού πρέπει να γίνει πριν την επιλογή του και όχι μετά από αυτήν, κάτι το οποίο θα μειώσει το μετέπειτα κόστος (πρόσληψη, εκπαίδευση κ.α.), αλλά και θα αυξήσει την αποδοτικότητα του οργανισμού (Dessler, 2009:117).

Επειδή το έργο της επιλογής προσωπικού αποτελεί αντικείμενο δεσπόζουσας σημασίας για τη λειτουργία του οργανισμού θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα

άτομα με τη δέουσα προσοχή, καθώς είναι συχνά εύκολο να οδηγήσει την επιχείρηση σε επιζήμια αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις συχνά διαφέρουν στην πολυπλοκότητα των συστημάτων τα οποία επιλέγουν. Πολλές επιχειρήσεις διεξάγουν συνεντεύξεις και προβαίνουν σε προσλήψεις, ενώ άλλες πραγματοποιούν διαδοχικές συνεντεύξεις και διεξάγουν διάφορα είδη δοκιμών. Παρ' όλο που η δεύτερη περίπτωση είναι πιο δαπανηρή, τα θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικά.

Γενικότερα, οι επιχειρήσεις πρέπει να απασχολούν εργαζόμενους που να διαθέτουν τόσο τα κατάλληλα προσόντα, όσο και την απαιτούμενη κινητοποίηση, ώστε να εκτελούν σωστά τους ρόλους τους. Ανάλογοι εργαζόμενοι υπάρχουν είτε σαν αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης διαδικασίας επιλογής, είτε δημιουργούνται στη συνέχεια με συνεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η δεύτερη περίπτωση είναι πολύ δαπανηρή για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να δίνεται όλο το βάρος στην προσεκτική επιλογή. Με μια δαπανηρή και αποτελεσματική διαδικασία επιλογής είναι βέβαιο ότι το κόστος της εκπαίδευσης θα είναι μειωμένο.

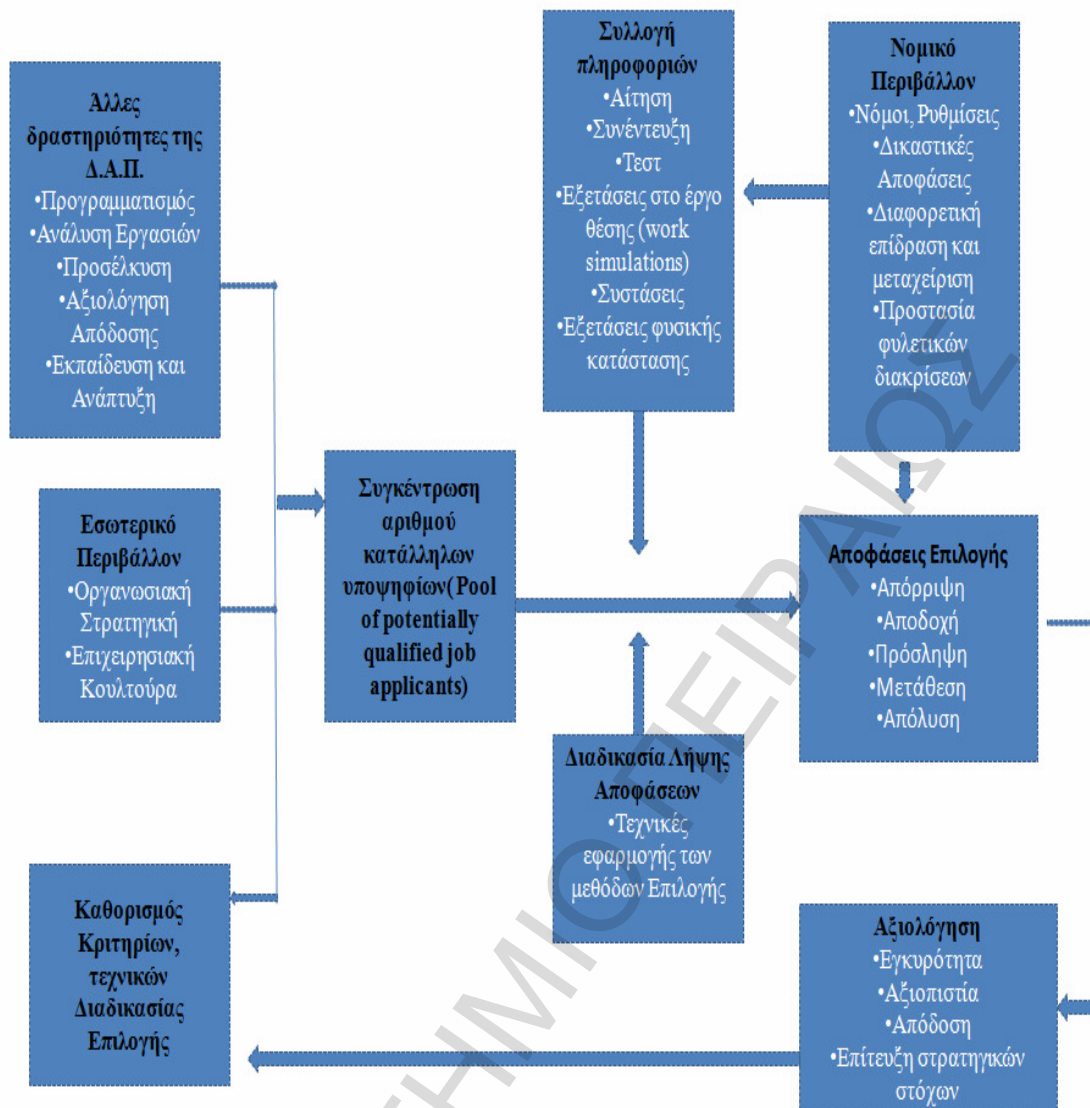
Οι επιχειρήσεις, λειτουργούν με διαφορετική φιλοσοφία και χρησιμοποιούν διαφορετικές πολιτικές για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Στο πεδίο της επιλογής ανθρώπινων πόρων, οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετική οπτική. Άλλες έχουν δηλαδή συγκεκριμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο ασχολείται με την στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, όπως και με τις εσωτερικές εργασιακές σχέσεις, ενώ άλλες δεν έχουν οργανωμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και οι αποφάσεις παίρνονται απευθείας από τη διοίκηση. Επιπλέον, η φύση και το μέγεθος της εταιρίας παίζει σπουδαίο ρόλο στην επιλογή των τεχνικών για τη διαδικασία αυτή. Λόγου χάρι, άλλο σύστημα επιλογής διαθέτει μία εταιρία που προσλαμβάνει χιλιάδες υπαλλήλους το χρόνο, όπως είναι η Google Inc και άλλο μια εταιρία μικρότερης εμβέλειας (Dessler, 2009:116). Παρ' όλα αυτά, σε γενικές γραμμές τα πιο κοινά μέσα για την διαδικασία της επιλογής είναι οι συνεντεύξεις, τα διάφορα είδους τεστ, οι πληροφορίες που αντλούνται από τις αιτήσεις και οι συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες (Beaumont, 1993:60).

Η Επιλογή σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Επομένως, είναι λογικό να επιζητεί να προσλάβει άτομα με τις ίδιες αξίες και την ίδια φιλοσοφία. Από τη μεριά τους οι εργαζόμενοι σε μια εταιρία στην οποία κυριαρχούν

αξίες ίδιες με τις δικές του είναι πιθανό να εξελιχτεί σε ένα αποδοτικό και παραγωγικό στέλεχος. Ένας άλλος παράγοντας που έχει να κάνει με την Επιλογή σχετίζεται με την θεωρία της υποκίνησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001:132). Αυτό σημαίνει σε ποιο βαθμό είναι διατεθειμένος ο εργαζόμενος να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του. Εάν ένα άτομο βρίσκει την εργασία του ενδιαφέρουσα και θεωρεί ότι μέσω αυτής ολοκληρώνεται και εκπληρώνει τις προσωπικές του ανάγκες, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να εκτελέσει την εργασία του με το πιο άρτιο τρόπο. Στον αντίποδα, όταν η φύση της εργασίας του δε συμπίπτει με τα ενδιαφέροντά του, είναι πιθανό να μη δραστηριοποιηθεί για να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και δεξιότητες. Τα παραπάνω είναι στοιχεία που πρέπει να ληφθούν πολύ σοβαρά υπόψη για την Επιλογή κάποιου υποψηφίου.

Έργο της Διοίκησης είναι, λοιπόν, να επιλέξει τα άτομα εκείνα που έχουν τις καλύτερες προδιαγραφές για τη κάλυψη της θέσης εργασίας. Στη πραγματικότητα, πρόκειται για μια διαδικασία μη-επιλογής, δηλαδή μια διαδικασία σταδιακής μείωσης των υποψηφίων, μέχρι να απομείνει ο ένας για την ελεύθερη θέση εργασίας (Stredwick, 2005:164). Αυτή η διαδικασία δεν είναι καθόλου εύκολη, διότι καλείται να επιλέξει με βάση την ανάλυση και κρίση κάποιου άλλου προσώπου (του υπεύθυνου του τμήματος προσωπικού), το οποίο με τη σειρά του βασίστηκε σε στοιχεία και ενδείξεις μέσα από βιογραφικά, προϋπηρεσία, τεστ και άλλα, τα οποία είναι δύσκολο να διερευνηθούν και πολύ πιθανό να μεταβληθούν στο μέλλον.

Είναι προφανές λοιπόν ότι η Επιλογή προσωπικού πρέπει να αντικατοπτρίζει μια επιτυχημένη Στρατηγική και γι' αυτό το λόγο συσχετίζεται και με τις υπόλοιπες δραστηριότητες της Δ.Α.Π. Κάτι τέτοιο απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα (Randall and Vandra, 1993).



Σχήμα 2.5 Σύνδεση και προοπτικές Επιλογής με τις υπόλοιπες δραστηριότητες της Δ.Α.Π.

(Πηγή: Randall S., Vandra H., (1993), *Personnel and Human Resources Management*, West Publishing Company, 5th Edition)

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την επιλογή του Προσωπικού μπορούν να ταξινομηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- Εκπαίδευση
- Εμπειρία
- Φυσικά χαρακτηριστικά
- Άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά

Εκπαίδευση : Τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα χρησιμοποιούνται ως ένδειξη για τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει.

Εμπειρία: Γενικότερα πιστεύεται ότι η προηγούμενη απόδοση σε παρόμοια εργασία είναι η καλύτερη ένδειξη για τη μελλοντική απόδοση. Αποτελεί καλή ένδειξη των δυνατοτήτων και των άλλων χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την εργασία.

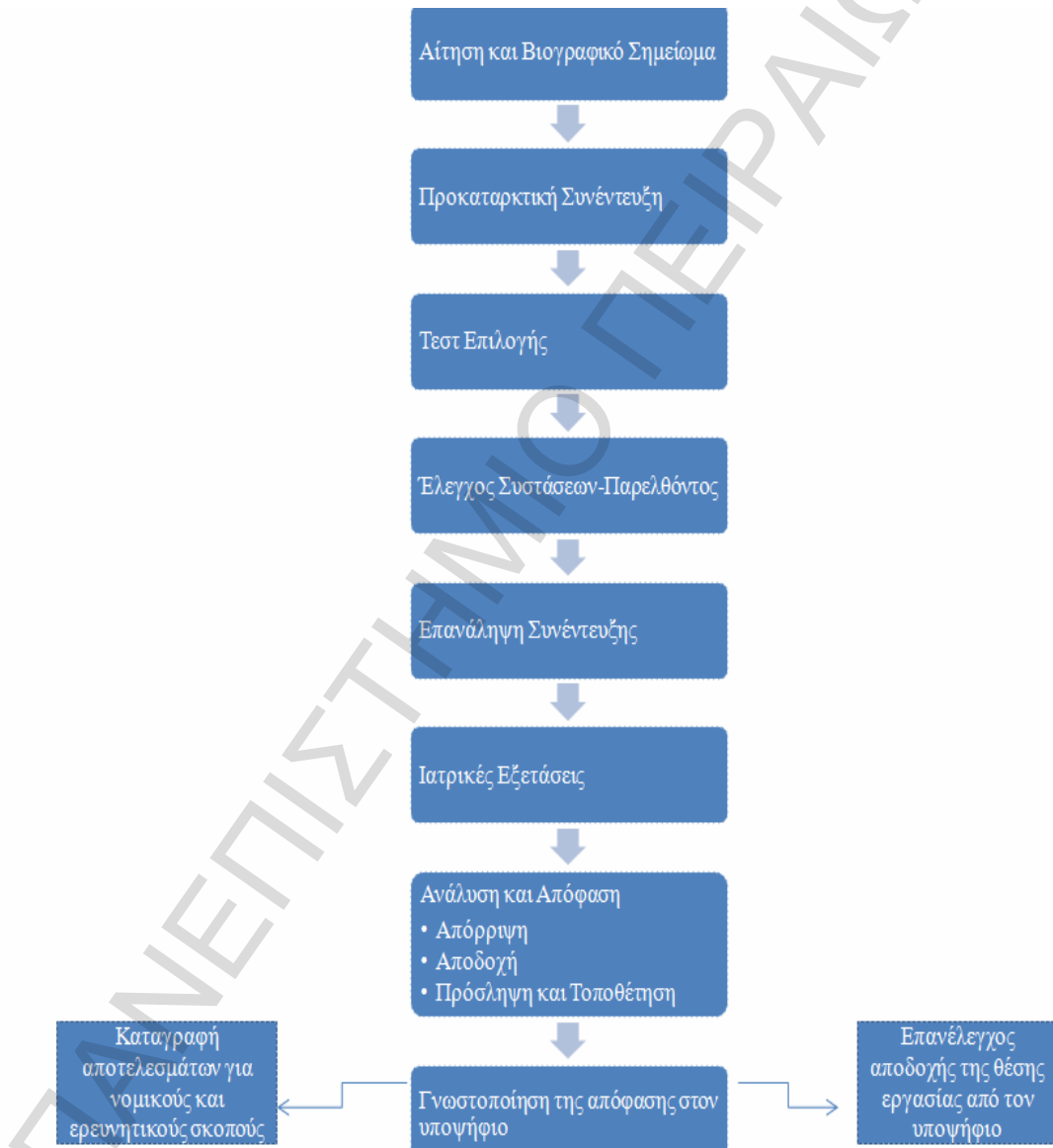
Φυσικά χαρακτηριστικά: Πολλοί εργοδότες, κυρίως στο παρελθόν, χρησιμοποιούσαν συνειδητά ή ασυνειδητά τα φυσικά χαρακτηριστικά ως κριτήριο επιλογής. Τέτοιες πρακτικές όμως, δημιουργούσαν πολλές φορές διακρίσεις κατά φύλων, εθνικοτήτων, ατόμων με αναπηρία, ομοφυλοφίλων, υπέρβαρων κ.λπ. (Stredwick, 2005:73-83). Ως εκ τούτου, σήμερα κρίνονται παράνομες και τα περισσότερα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού προσπαθούν να μη χρησιμοποιούν τα φυσικά χαρακτηριστικά ως κριτήριο για την επιλογή του υποψηφίου, παρά μόνο εάν αυτά σχετίζονται με την αποδοτικότητα στην εργασία.

Προσωπικά χαρακτηριστικά: Τα προσωπικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται και οι τύποι προσωπικότητας, δηλαδή τα στοιχεία του χαρακτήρα μας, όπως η εξωστρέφεια, η πειθαρχία, η αντίληψη και άλλα. Οι εταιρίες γενικά προτιμούν εργαζομένους με «θετικά» χαρακτηριστικά, όπως τα παραπάνω.

Σε σχέση με την επιλογή προσωπικού από εξωτερικές πηγές, η διαδικασία επιλογής σχεδιάζεται ως εξής: Ο υπεύθυνος προσωπικού λαμβάνει όλα τα βιογραφικά και τις αιτήσεις, τα αξιολογεί και καταλήγει σε κάποιους υποψήφιους τους οποίους και καλεί, προκειμένου να επιλέξει κάποιους από αυτούς. Στη συνέχεια πραγματοποιούνται κάποια τεστ επιλογής και κατόπιν ο έλεγχος των συστάσεων και του εργασιακού παρελθόντος του υποψηφίου. Οι υποψήφιοι που δεν απορρίπτονται από την έως τώρα διαδικασία υποβάλλονται σε μια επανάληψη της συνέντευξης. (Η τελική συνέντευξη γίνεται με τον υπεύθυνο του ενδιαφερόμενου τμήματος. Το πρόβλημα για πολλές επιχειρήσεις είναι ότι η αξιολόγηση γίνεται από τον Διευθυντή προσωπικού, οπότε υπάρχει η πιθανότητα ο υπεύθυνος του ενδιαφερόμενου τμήματος να την κρίνει λανθασμένα, άρα να θεωρηθεί αναγκαίο να ξανακαλέσουν όλους τους υποψήφιους για επανεξέταση, κάτι το οποίο δημιουργεί προβλήματα χρόνου και κόστους). Κάποιες φορές, εξ αιτίας της φύσης της εργασίας μπορεί να χρειάζεται να γίνουν και κάποιες ιατρικές εξετάσεις, οι οποίες γίνονται σε αυτό το σημείο της διαδικασίας. Εν συνεχεία, και αφού οι υπεύθυνοι της Επιλογής έχουν μια ολιστική εικόνα για τον κάθε

υποψήφιο, γίνεται η ανάλυση και η απόφαση. Δηλαδή, αποφασίζεται η απόρριψη ή η αποδοχή του υποψηφίου. Εάν τελικά υπάρξει αποδοχή, τότε αποφασίζεται η πρόσληψη και η τοποθέτησή του στην εταιρία. Τέλος, γνωστοποιείται η απόφαση στον ενδιαφερόμενο, ο οποίος αποδέχεται ή όχι τη προσφορά της επιχείρησης. Πολλές φορές, τα αποτελέσματα της όλης διαδικασίας καταγράφονται από τους υπεύθυνους για νομικούς και ερευνητικούς σκοπούς.

Όλη η ανωτέρω διαδικασία, φαίνεται σχηματικά παρακάτω :



Σχήμα 2.6: Στάδια της διαδικασίας Επιλογής
(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων σχήματος)

Ορισμένα από τα παραπάνω στάδια, βέβαια, μπορούν και να παραλειφθούν, γεγονός που αφενός συντομεύει τη διαδικασία και αφετέρου μειώνει το κόστος της (Monty and Noe, 2004:186).

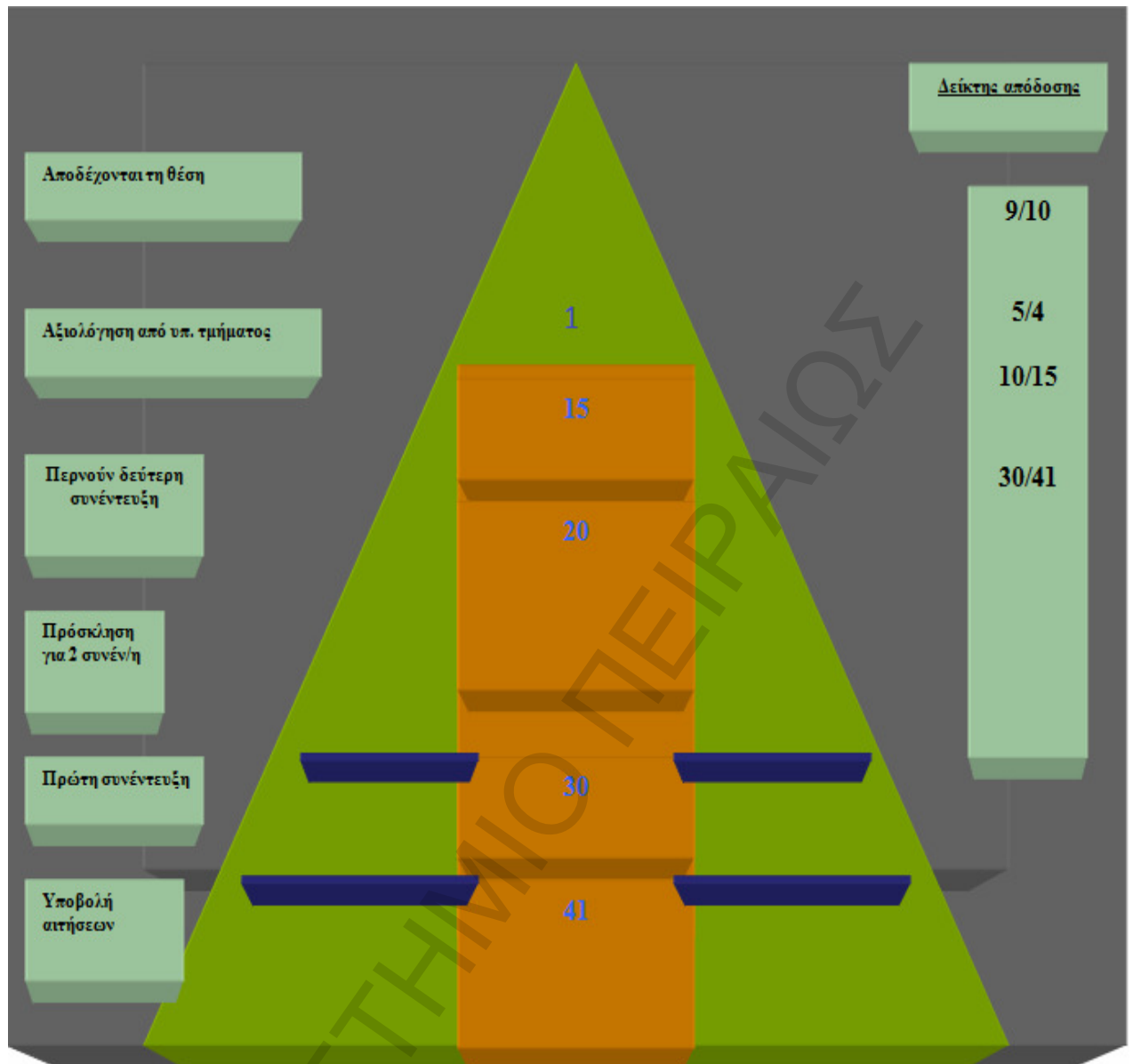
Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη διαδικασία Επιλογής, είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον, μερικά τέτοια χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα (Ivancevich, 2006:263):

- Το μέγεθος της επιχείρησης.
- Η δομή της.
- Τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει.
- Ο αριθμός των κενών θέσεων εργασίας που επιθυμεί να καλύψει.

Σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον, μερικά από τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη διαδικασία της Επιλογής είναι τα ακόλουθα (Ivancevich, 2006:269):

- Η ισχύουσα νομοθεσία.
- Οικονομικοί, κοινωνικοί και πολιτικοί παράγοντες της κοινωνίας.
- Το μέγεθος και η σύνθεση της τοπικής αγοράς εργασίας.

Είναι αυτονόητο ότι δεν είναι όλοι οι υποψήφιοι κατάλληλοι για μια θέση εργασίας που προκύπτει σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα λοιπόν με τη παραπάνω διαδικασία και με βάση τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες του κάθε ατόμου, αλλά και με τα συστήματα τα οποία χρησιμοποιούν οι εταιρείες συνήθως, ο δείκτης προσέλκυσης νέων υποψήφιων είναι ο εξής (Fisher et al., 1996:162):



Σχήμα 2.7 Δείκτης προσέλκυσης νέων υποψηφίων

(Πηγή: Fisher C.D., Schoenfeldt L.F., Shaw J.B., (1999), *Human Resource Management*,, USA : Houghton Mifflin Company, σελ. 162)

Συμπερασματικά, στο παραπάνω σχήμα παρατηρούμε πως γίνεται, με άλλα λόγια, το «φιλτράρισμα» των υποψηφίων και ποιο είναι το ποσοστό αυτών που κάθε φορά μεταβαίνουν με επιτυχία στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας της Επιλογής.

Παραπάνω έγινε αναφορά στα στάδια της διαδικασίας της Επιλογής. Σε αυτά τα στάδια λοιπόν, περικλείονται κάποιες **μέθοδοι Επιλογής**, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους εργοδότες για την εξεύρεση των πιο κατάλληλων υποψηφίων για την υπό

πλήρωση θέσης. Γενικά, στη πράξη, είναι προφανές ότι χρησιμοποιείται συνδυασμός μεθόδων για ένα πιο αντικειμενικό αποτέλεσμα (Beaumont, 1993:44).

A) Κατά το 1^ο στάδιο πραγματοποιείται η **Αίτηση** - application form - (υπόδειγμα μορφής Αίτησης βλ. Παράρτημα), από τον υποψήφιο. Αυτή είναι μια συλλογή πληροφοριών για το παρελθόν και την παρούσα κατάσταση του υποψηφίου. Θα λέγαμε ότι η αίτηση είναι καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξη της διαδικασίας, αφού είναι η βάση της συνέντευξης και η πηγή των αρχείων του τμήματος ανθρώπινων πόρων (Armstrong, 2009:529).

Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες (Χυτήρης, 2001:82).

Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που συλλέγονται από τις αιτήσεις περιλαμβάνουν τα παρακάτω (Dessler, 2009:95):

- Προσωπικά δεδομένα (Biodata): Ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, αριθμός τηλεφώνου, αριθμός αστυνομικής ταυτότητας, οικογενειακή κατάσταση, αριθμός και ηλικία τέκνων, επάγγελμα συζύγου, στρατιωτικές υποχρεώσεις κ.α.
- Εκπαιδευτική μόρφωση: Προπτυχιακές-Μεταπτυχιακές σπουδές, διδακτορικό δίπλωμα, βαθμολογίες, ημερομηνίες εγγραφών.
- Επαγγελματική εμπειρία: Αναφορά στις προηγούμενες εταιρίες, τις θέσεις εργασίας, τα καθήκοντα, τους μισθούς και τους λόγους αποχώρησης.
- Κοινωνικές δραστηριότητες και ενδιαφέροντα: Αναφέρονται τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου και οι δραστηριότητες στον ελεύθερο χρόνο του.

Πρέπει να αναφερθεί ότι μια αίτηση απασχόλησης δε πρέπει μόνο να καλύπτει τις πληροφοριακές ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και να συμβαδίζει και με τη νομοθεσία. Αυτό είναι άξιο αναφοράς γιατί πολλές φορές εγείρεται το πρόβλημα των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων. Δηλαδή, ενυπάρχουν αμφιλεγόμενα πεδία για πληροφορίες όπως είναι το ιατρικό ιστορικό, το ιστορικό συλλήψεων ή οι φυσικές αναπηρίες. Ακόμα, υπάρχει περίπτωση να υπάρχουν μεροληπτικές ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την εθνικότητα ή την οικογενειακή κατάσταση.

Αν και η αίτηση αποτελεί ένα παραδοσιακό εργαλείο επιλογής, χαρακτηρίζεται από περιορισμούς, όπως είναι το γεγονός ότι είναι μια απρόσωπη διαδικασία και καμία πληροφορία δε μπορεί να αντικαταστήσει την άμεση και προσωπική επαφή με κάποιον εκπρόσωπο της επιχείρησης. Επιπλέον, ανταποκρίνεται σε περιορισμένο αριθμό πληροφοριών και αποτυγχάνει να εξηγήσει ατομικά κίνητρα και καταστάσεις.

Υπάρχει βέβαια και η **σταθμιζόμενη αίτηση** (Weighted Application Blank), η οποία αναπτύσσεται με τη συσχέτιση κάθε παρεχόμενης πληροφορίας με κάποιο κριτήριο απόδοσης. Ως εκ τούτου, είναι πιο έγκυρη από τη παραδοσιακή αίτηση. Επιπλέον, οι απαντήσεις των υποψηφίων αξιολογούνται βάσει επιστημονικών στοιχείων, σε αντίθεση με τις εικασίες της παραδοσιακής αίτησης και επιπροσθέτως, ορίζονται βαθμοί βαρύτητας για κάθε απάντηση. Αυτό πρακτικά σημαίνει την ύπαρξη μιας ποσοτικής σύγκρισης για κάθε υποψήφιο (Catano et. al., 2010:300-302).

B) Κατά το 1^ο στάδιο επιπρόσθετα με την αίτηση έχουμε και το **Βιογραφικό Σημείωμα (Curriculum Vitae - CV)**, το οποίο συντάσσεται από τον υποψήφιο, με σκοπό να σκιαγραφήσει το προφίλ του, σε σχέση με το ακαδημαϊκό του επίπεδο, την προϋπηρεσία του, τις υπόλοιπες γνώσεις του και τα ενδιαφέροντά του. Τα στοιχεία σε ένα CV πρέπει να είναι ξεκάθαρα, ισχυρά και συνοπτικά. Ο υποψήφιος εργαζόμενος πρέπει συντάξει κατά τέτοιο τρόπο το Βιογραφικό του, καθώς αυτό είναι η «διαφήμισή» του.

Γενικότερα, το Βιογραφικό σημείωμα σκιαγραφεί το «προφίλ» του υποψηφίου και λειτουργεί σαν τον καθρέφτη του παρελθόντος του, επηρεάζοντας το παρών του, επαγγελματικά και κοινωνικά. Οπότε, πρέπει να είναι ευανάγνωστο, ορθογραφικά σωστό, καθαρογραμμένο, χωρίς αντιφάσεις στις ημερομηνίες και δίχως ψευδή στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, ένα Βιογραφικό Σημείωμα περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998:68):

- Ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, τηλέφωνο επικοινωνίας
- Εκπαιδευτικό επίπεδο
- Προϋπηρεσία: προηγούμενες εταιρίες, εργοδότες, τίτλους δουλειάς, σύντομη περιγραφή καθηκόντων.

- Επιπρόσθετες πληροφορίες για άλλες γνώσεις, όπως γνώση ξένων γλωσσών, ικανότητα χρήσης Η/Υ, επιμορφωτικά σεμινάρια κ.α.
- Διακρίσεις όπως βραβεία, έπαινοι, υποτροφίες
- Ενδιαφέροντα και hobbies, όπως ενασχόληση με τη μουσική, το θέατρο, τη λογοτεχνία, την άθληση, τα ταξίδια ή τις συλλογές, κ.α.
- Συμμετοχή στα κοινά, όπως ο εθελοντισμός, κ.α.
- Συστάσεις

Όσο το δυνατόν πιο πολλά στοιχεία από τα παραπάνω υπάρχουν σε ένα Βιογραφικό Σημείωμα, και μάλιστα με τρόπο οργανωμένο και συγκροτημένο, τόσο πιο πιθανή είναι η αποδοχή του από τον εργαζόμενο.

Τα Βιογραφικά συνήθως υποβάλλονται με 3 διαφορετικούς τρόπους (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998:69):

- Το αντιστρόφως χρονολογικό βιογραφικό: Είναι δημοφιλές και αποδεκτό, οι σύμβουλοι εξεύρεσης στελεχών συνήθως το προτιμούν, περιέχει σταθερή προϊστορία της εργασίας, αλλά τονίζει τα κενά εργασίας.
- Το λειτουργικό βιογραφικό: Υποστηρίζει την εμπειρία, τις θετικές του ιδιαιτερότητες και την ιδιοσυγκρασία του υποψηφίου, δεν αναδεικνύει τα κενά εργασίας σε σχέση με τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης.
- Το ενωτικό – συνδυαζόμενο βιογραφικό: Είναι το πλέον χρηστικό και αποδεκτό, αφού συνδυάζει στοιχεία των δύο παραπάνω τύπων.

Παρόλα αυτά, λόγω του ιδιαίτερου και προσωπικού στιλ και ύφους του κάθε βιογραφικού, η διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης γίνεται πιο δύσκολη. Γι' αυτό το λόγο, η Ευρωπαϊκή Ένωση συνέταξε το Ευρωπαϊκό υπόδειγμα βιογραφικού (βλ. Παράρτημα), το οποίο έχει μια ενιαία μορφή και δίνει το πλεονέκτημα στους εργοδότες να μπορούν να διεξάγουν συγκρίσιμα στοιχεία. Επιπλέον, οι υποψήφιοι απαλλάσσονται από το άγχος για το ποιο στιλ βιογραφικού να προτιμήσουν.

Γ) Ο υποψήφιος κατά το δεύτερο στάδιο επιλογής, θα περάσει από **Προκαταρκτική Συνέντευξη** (Preliminary Interview), στην οποία θα αξιολογηθούν η ευχέρεια που έχει στο λόγο, η εμφάνισή του, οι γνώσεις του κ.λπ.

Στην πράξη, είναι δυνατόν, όσοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας, να μην ικανοποιούν επαρκώς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ή να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση. Ο υπεύθυνος επιλογής, συνήθως κάποιος στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, θα πρέπει να αναγνωρίσει αυτές τις υποψηφιότητες και να τις αποκλείσει εγκαίρως. Στην αρχή ο υπεύθυνος επιλογής εξετάζει τα βιογραφικά που έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο (Rook, 2005:254). Στο στάδιο αυτό γίνεται το ξεκαθάρισμα (screening), δηλαδή ο υπεύθυνος προσωπικού κρατάει μόνο τα άτομα τα οποία πληρούν το σύνολο των προσόντων των οποίων ζητάει. Παρακάτω, καταγράφονται κάποια στοιχεία για ένα αποτελεσματικό «screening». (The Harvard Business Essentials Series, 2002:10).

Κανόνες για ένα επιτυχημένο “screening”

- Αφιέρωση λιγότερο δυνατού χρόνου, μειώνοντας τον αριθμό των λιγότερο επιθυμητών υποψηφίων και του περισσότερου δυνατού χρόνου για μια πιο προσεχτική εξέταση των περισσότερων επιθυμητών υποψηφίων
- Διαχωρισμός της ουσία από το σύνολο. Στόχευση στο πυρήνα των ικανοτήτων των υποψηφίων
- Αποφυγή συγκρίσεων των υποψηφίων μεταξύ τους. Αντ’ αυτού σύγκριση των υποψηφίων με την ιδανική εικόνα που θα ήθελε η επιχείρηση για τη θέση αυτή
- Εάν υπάρχει πληθώρα βιογραφικών, συνίσταται η χρησιμοποίηση λογισμικού για αυτόματο εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων.

Σχήμα 2.8: Στοιχεία που καθιστούν αποτελεσματικό το «φιλτράρισμα» των βιογραφικών

(Πηγή: The Harvard Business Essentials Series, (2002), *Hiring and keeping the best people*, Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, σελ. 10)

Σε σχέση με τους υποψήφιους κάποια από τα προσόντα μπορεί να είναι τα ακόλουθα (Rook, 2005: 251-252):

- Ο υποψήφιος πρέπει να μπορεί να καθοδηγήσει μια ομάδα, να αναπτύξει νέες ιδέες, οι οποίες θα βασίζονται στην εμπειρία του, την

επαφή με τους πελάτες, αλλά και τις προοπτικές που έχει για την επιχείρηση και για τον ίδιο.

- Ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι ικανός να κάνει το όραμα της επιχείρησης πραγματικότητα. Πρέπει να ερευνήσει την αγορά, να καταλάβει τα προβλήματά της και να βρει τις καινοτόμες λύσεις για την ευρύτερη αγορά.
- Πρέπει τέλος, να είναι σε θέση να επικοινωνήσει με όλες τα τμήματα της επιχείρησης, για να καθοριστούν η στρατηγική, τα βασικά οφέλη και οι πελάτες- στόχοι.

Το στάδιο της συνέντευξης είναι σημαντικότατο, καθότι συντελεί στη πρόσληψη υποψηφίων με δυνατά διαπροσωπικά στοιχεία και ικανότητες, στοιχεία επιθυμητά και απαιτούμενα για τις επιχειρήσεις (Buchen, 2007:31).

Πιο συγκεκριμένα, ο συνεντευξιαστής κάνει μερικές ευθείες ερωτήσεις. Λόγου χάρι, προαπαιτούμενο για τη πλήρωση κάποιας θέσης μπορεί να είναι η χρήση κάποιου εξειδικευμένου λειτουργικού. Αν η συνέντευξη αποτύχει να αποκαλύψει τη σχετική ικανότητα, οποιαδήποτε περαιτέρω συζήτηση είναι χάσιμο χρόνου για την εταιρία, αλλά και για τον υποψήφιο. Επιπροσθέτως, άλλο όφελος της προκαταρκτικής συνέντευξης είναι το γεγονός ότι ο συνεντευξιαστής, γνωρίζοντας τις τυχών άλλες κενές θέσεις υπό πλήρωση, να οδηγήσει τον υποψήφιο σε άλλη θέση, εάν κρίνει ότι τα προσόντα του είναι κατάλληλα για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Έτσι, διευκολύνεται κατά πολύ η διαδικασία.

Κατά τη πρώτη αυτή συνάντηση, υπάρχει η περίπτωση ο εργοδότης να φέρει σε επαφή τους υποψηφίους με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται ρεαλιστική επισκόπηση της εργασίας (realistic job review). Σε αυτή τη περίπτωση τα οφέλη είναι σημαντικά. Κυρίως αποφεύγονται τα ποσοστά δυσαρέσκειας, οι τυχών μελλοντικές αποχωρήσεις λόγω των αρχικών προσδοκιών και μειώνονται τα εργασιακά λάθη.

Δ) Τόσο το βιογραφικό όσο και η αίτηση απασχόλησης δίνουν πληροφορίες για το παρελθόν του υποψηφίου και αποτελούν έναν δείκτη πρόβλεψης για την καταλληλότητά του, στην υπό πλήρωση θέση. Όμως αν δεχτεί κανείς ότι το παρελθόν προλέγει το μέλλον (Beaumont, 1993:61), τότε είναι περισσότερο ακριβές ότι το

παρόν αποτελεί καλύτερη πρόβλεψη για το μέλλον κάποιου (πόσο δηλαδή επαρκώς μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας, με βάση τις τωρινές του ικανότητες, τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις κλίσεις, την αντίληψη και την προσωπικότητα του υποψηφίου).

Όσοι υποψήφιοι κριθούν κατάλληλοι λοιπόν από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας, περνάνε στο τρίτο βήμα, δηλαδή τη συμπλήρωση κάποιων Τεστ Επιλογής (Tests). Μέσω αυτών διαφαίνεται η προσπάθεια για να επιτευχθεί αντικειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων επιλογής προσωπικού.

Τα πλεονεκτήματα των τεστ είναι ότι παρέχουν αντικειμενική μέτρηση των ατομικών χαρακτηριστικών, αλλά κρίνεται σκόπιμο να επιλέγονται με προσοχή. Με βάση αυτή τη λογικά, τα τεστ πρέπει να είναι τυποποιημένα (standardized) και αντιπροσωπευτικά για ένα μεγάλο δείγμα του πληθυσμού, έτσι ώστε κάθε ατομική βαθμολογία να μπορεί να συγκριθεί σε σχέση με τις άλλες. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να είναι αξιόπιστα (reliable), δηλαδή να μετράνε το ίδιο χαρακτηριστικό όταν εφαρμόζονται σε διαφορετικούς ανθρώπους την ίδια στιγμή ή στον ίδιο άνθρωπο διαφορετικές στιγμές. Τέλος, ένα άλλο χαρακτηριστικό των τεστ είναι η εγκυρότητα (valid) (Dessler, 2009:117-119), υπό την έννοια ότι μετράνε το χαρακτηριστικό για το οποίο έχουν σχεδιαστεί να μετράνε.

Η τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί για τα γραπτά, ιδίως **τεστ**, έχει κάνει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται σε μεγάλο ποσοστό σε αυτά για την επιλογή υποψηφίων. Πρέπει να τονιστεί όμως, ότι οι πληροφορίες που αντλούνται από τα τεστ θα πρέπει να συμπληρώνονται και με τις πληροφορίες από τη συνέντευξη, το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, και τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου. Τα πιο γνωστά τεστ επιλογής είναι τα εξής (Κανελλόπουλος, 2000:121):

- **Τεστ Γνώσεων (Knowledge Tests)**

Τα τεστ αυτά μετράνε τις ικανότητες και τις γνώσεις που έχει αποκτήσει ήδη ο υποψήφιος, όπως λόγου χάρη η ικανότητα χρήσης Η/Υ, κάποιου μηχανήματος ή η γνώση κάποιας ξένης γλώσσας. Από αυτά τα τεστ διεξάγονται ακριβή συμπεράσματα για τις γνώσεις κάποιου, δεδομένου ότι η βαθμολόγηση δε βασίζεται σε υποκειμενική αξιολόγηση.

- **Τεστ νοημοσύνης (Cognitive Ability Tests)**

Πρόκειται για ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις για να διαπιστωθεί η γενική εξυπνάδα του υποψηφίου, η κατανόηση του γραπτού και του προφορικού λόγου, η αριθμητική ανάλυση και σύνθεση, η ικανότητά του να μαθαίνει, η χωρική ικανότητα, η ταχύτητα αντιλήψεως κ.ά.

- **Τεστ γνώσεων αναφορικά με την εργασία**

Σε αυτό το τεστ ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει ένα μέρος (βασικές ενέργειες) της εργασίας, για να διαπιστωθεί αν έχει το ταλέντο να κάνει αυτή τη δουλειά. Χρησιμοποιείται κυρίως για υπαλλήλους γραφείου, λογιστηρίου, δακτυλογράφους, ξενοδοχοϋπαλλήλους, ταμίες τραπεζών, χειριστές μηχανών αλλά και πιλότους, για διοικητικούς (τεστ εισερχόμενων εγγράφων), για επιβλέποντες, κ.ά. (Κανελλόπουλος, 2000:122).

- **Τεστ προσωπικότητας (Personality Tests)**

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι προφανές ότι καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Για παράδειγμα η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συνεργατικότητα, ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία, κ.ά. κάνουν τα άτομα να διαφέρουν μεταξύ τους και ασφαλώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο (Χυτήρης, 2001:85). Τα τεστ προσωπικότητας, γραπτά ή προφορικά, μετρούν το αν μπορεί να ταιριάξει ο υποψήφιος στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και αν ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί ότι αυτά τα τεστ είναι δύσκολο να μετρήσουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που δε μπορούν να οριστούν με σαφήνεια.

- **Τεστ ενδιαφερόντων (Interest Tests)**

Το τεστ αυτό αποτελείται από γραπτές ερωτήσεις, που σκοπό έχουν να διαπιστωθεί ποια πράγματα αρέσουν ή δεν αρέσουν στον υποψήφιο, καθώς και τα ενδιαφέροντά του για συγκεκριμένες εργασίες ή ενέργειες. Σπάνια χρησιμοποιούνται για επιλογή αφού έχει αποδειχθεί πως η απόδοση κάποιου στη θέση εργασίας, λίγο σχετίζεται με τα ενδιαφέροντά του (ενώ αυτά σχετίζονται αρκετά με την εργασιακή ικανοποίηση και την παραμονή στη θέση εργασίας). Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται περισσότερο για τον καθορισμό σταδιοδρομίας των εργαζομένων και την επιλογή επαγγέλματος.

Γνωστά τέτοια τεστ είναι το Kuder Preference Record και το Strong – Cambell Interest Inventory (Κανελλόπουλος, 2000:123).

- **Κέντρα αξιολόγησης (Assessment centers)**

Πρόκειται για ένα σύνολο ερωτήσεων και ασκήσεων, στις οποίες υποβάλλονται κυρίως οι υποψήφιοι για διοικητικές θέσεις ή για προαγωγή. Η εξέταση των υποψηφίων γίνεται σε χώρο εντός ή εκτός της επιχείρησης, από ομάδα αξιολογητών (6-8 άτομα που την αποτελούν ανώτερα γραμμικά στελέχη της επιχείρησης, σύμβουλοι επιχειρήσεων και ψυχολόγοι). Οι υποψήφιοι εξετάζονται σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Η όλη διαδικασία έχει ως εξής:

Οι υποψήφιοι χωρίζονται σε μικρές ομάδες, συνήθως των τεσσάρων ατόμων .Οι αξιολογητές, ζητούν από τους υποψήφιους σε διάστημα 2-4 ημερών να συμμετέχουν στις εξής δραστηριότητες (Schneider & Schmitt, 2002: 32-33).

- Να δώσουν συνεντεύξεις
- Να επιλύσουν καθημερινά διοικητικά προβλήματα με δοθέντα πραγματικά στοιχεία και δεδομένα
- Να δώσουν λύσεις σε πραγματικές προβληματικές καταστάσεις (case studies) και να τις παρουσιάσουν
- Να συμμετέχουν σε συζητήσεις όπου δεν ορίζεται συντονιστής ή αρχηγός συζήτησης.
- Να “παίζουν” επιχειρηματικά παιχνίδια (Business Games)
- Να υποβληθούν σε τεστ παραγωγικότητας
- Να υποβληθούν σε τεστ γενικών ικανοτήτων

Οι αξιολογητές παρατηρούν και καταγράφουν τη συμπεριφορά των υποψηφίων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Κάθε υποψήφιος αξιολογείται για 20-25 χαρακτηριστικά (όπως ικανότητες και γνώσεις για οργάνωση, προγραμματισμό, λήψη αποφάσεων, για δημιουργικότητα, για αντοχή στην ψυχολογική πίεση και για τις ικανότητές του στην επικοινωνία). Οι αξιολογητές καταλήγουν σε απόφαση για την καταλληλότητα των υποψηφίων, σε σχέση πάντα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (Schneider & Schmitt, 2002: 34-35).

Ε) Στο τέταρτο στάδιο πραγματοποιείται ο **Έλεγχος Συστάσεων και του παρελθόντος** του υποψηφίου. Συνήθως, υπάρχει επικοινωνία με τον προηγούμενο προϊστάμενο ή τη διοίκηση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της προηγούμενης εταιρίας, η οποία γίνεται είτε τηλεφωνικά, είτε μέσω επιστολών. Ο έλεγχος των συστάσεων γίνεται κυρίως για να επιβεβαιωθεί η αξιοπιστία των στοιχείων του βιογραφικού και της αίτησης, αλλά και διότι μέσω του ελέγχου αυτού παρέχονται συμπληρωματικές πληροφορίες, χρήσιμες για τη τελική απόφαση επιλογής. Γενικότερα, ο έλεγχος του παρελθόντος ενός υποψηφίου ασχολείται με την αξιοπιστία της συμπεριφοράς του, την ακεραιότητά του και τη προσαρμογή που επιδεικνύει.

ΣΤ) Στη συνέχεια της διαδικασίας επιλογής, στο πέμπτο στάδιο, βρίσκεται η τελική **Συνέντευξη Επιλογής**, κατά την οποία το άτομο αξιολογείται για την δυνατότητα που έχει στο λόγο, αλλά και για τις γνώσεις του. Συγχρόνως ο υπεύθυνος προσωπικού εξετάζει αν το άτομο έχει τις γνώσεις τις οποίες ανέφερε στο βιογραφικό του.

Η συνέντευξη επιλογής, είναι μία πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου (ή υπευθύνων) επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ακόμη, στη συνέντευξη επιδιώκεται να αποσαφηνισθούν και να συμπληρωθούν οι ανακριβείς, αντιφατικές και ελλιπείς μερικές φορές πληροφορίες που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, τα διάφορα τεστ ή και από την πρώτη συνέντευξη (πρώτο «κοσκίνισμα»).

Στόχοι της Συνέντευξης είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:227):

- Η επιβεβαίωση των στοιχείων που περιλαμβάνονται στην αίτηση και στο βιογραφικό
- Η συλλογή πληροφοριών για το κατά πόσο μπορεί να αποδειχτεί ο υποψήφιος ικανός για τη διεκπεραίωση της εργασίας
- Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση εργασίας
- Να δώσει στους υποψήφιους τη αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης και την ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους.

Γενικότερα, από την εμπειρία των υπευθύνων επιλογής προσωπικού, διαφαίνεται η δυσκολία του εγχειρήματος της συνέντευξης λόγω κάποιων αρνητικών σημείων όπως των παρακάτω (Chambers, 2001:21-27):

- Υποκειμενικές αξιολογήσεις και χαμηλή αξιοπιστία
- Οι αποφάσεις τείνουν να ληφθούν κατά τα πρώτα λεπτά της συνέντευξης και το υπόλοιπο του χρόνου χρησιμοποιείται για να επικυρώσει ή να δικαιολογήσει την αρχική απόφαση.
- Ο βαθμός της αξιοπιστίας εξαρτάται από την ικανότητα του εξεταστή και το είδος της δομής της
- Τα αποτελέσματα μπορεί πολλές φορές να είναι υποκειμενικά λόγω κοινωνικών στερεοτύπων και προσωπικών προτιμήσεων.

Επομένως απαιτούνται από τους υπεύθυνους επιλογής τα εξής στοιχεία (Overton, 2007:24-26)

- Αντικειμενικότητα και αμεροληψία
- Ικανότητα διατύπωσης των ερωτήσεων με τρόπο ώστε να οδηγούνται στην απόκτηση πλήρους και σαφούς εικόνας του υποψηφίου
- Ικανότητα για ακριβή παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς
- Επαγγελματική δεοντολογία
- Απλότητα και φιλικότητα
- Απόλυτη γνώση των απαιτήσεων, των υπευθυνοτήτων και των συνθηκών της προσφερόμενης θέσης εργασίας, καθώς και των προσδοκιών της εταιρίας για το νέο υπάλληλο
- Εκπαίδευση των συνεντευξιαστών

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι αν και η συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής προσωπικού είναι η παραδοσιακότερη όλων, εδώ και δεκαετίες, έρευνες έχουν δείξει ότι είναι μη αποδοτικές οι προβλέψεις τους για την μελλοντική απόδοση του υποψηφίου. Και αυτό έχει να κάνει με την υποκειμενικότητα των συνεντευξιαστών. Μια έρευνα των Graves και Karen το 1992 (Stredwick, 2005:178) κατέδειξε ότι 29 διαφορετικοί συνεντευξιαστές στην ίδια επιχείρηση, χρησιμοποίησαν 13 διαφορετικά κριτήρια στάθμισης, για να πάρουν τις αποφάσεις τους, πράγμα το οποίο οδηγεί σε διαφορετικά συμπεράσματα για τη μέθοδο επιλογής προσωπικού.

➤ ΤΥΠΟΙ (Η ΜΕΘΟΔΟΙ) ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ:

Ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την άντληση πληροφοριών (κυρίως όσον αφορά το είδος των ερωτήσεων και τον έλεγχο της συζήτησης), οι τύποι συνέντευξης επιλογής είναι (Sherman et al, 2006:197)

❖ **Μη σχεδιασμένη (ή ελεύθερη) συνέντευξη**

Στόχος σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του (σπουδές, εμπειρία, φιλοδοξίες κ.ά.). Έτσι ο συνεντευξιαστής, κάνει ανοιχτές – γενικές ερωτήσεις, στις οποίες ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να απαντήσει σε όση έκταση θέλει. Λόγου χάρη μπορεί να έχει την ακόλουθη μορφή: «Πείτε μου για τις σπουδές σας στο πανεπιστήμιο». Κάθε επόμενη ερώτηση βασίζεται στην προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Ο συνεντευξιαστής ελάχιστες φορές διακόπτει τον υποψήφιο, ή αλλάζει ξαφνικά θέμα συζήτησης.

❖ **Τυπική ή σχεδιασμένη ή δομημένη συνέντευξη**

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και πολύ συγκεκριμένες, σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας- χρησιμοποιείται ειδικό έντυπο ερωτήσεων. Προκαθορισμένες επίσης είναι και οι πιθανές απαντήσεις έναντι των οποίων βαθμολογείται η απάντηση του υποψηφίου (Wright et al., 2005:194).

❖ **Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς (situational interview)**

Είναι μια παραλλαγή του τύπου της δομημένης συνέντευξης, στην οποία δίνεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει πώς θα αντιδρούσε. Είναι μια αυστηρά δομημένη συνέντευξη που περιορίζεται σε ερωτήσεις σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και χρησιμοποιείται ιδίως για τη επιλογή πτυχιούχων πανεπιστημίων (Robertson et al., 2000:68).

❖ Συνέντευξη ανάλυσης (πραγματικής) συμπεριφοράς

Σε αυτήν τη συνέντευξη ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει τι έκανε σε ένα πραγματικό περιστατικό συνήθως στην προηγούμενη δουλειά του. Η υιοθέτηση αυτής της μεθόδου στηρίζεται στη λογική ότι το παρελθόν του κάθε υποψηφίου αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοσή του (Robertson et al., 2000:69).

❖ Συνέντευξη από επιτροπή

Σε αυτόν το τύπο συνέντευξης, ο υποψήφιος έχει να αντιμετωπίσει μια ομάδα 3-5 αξιολογητών – συνεντευξιαστών, οι οποίοι του κάνουν προκαθορισμένες κυρίως ερωτήσεις και καταγράφουν όλη τη συμπεριφορά του. Από έρευνες, έχει διαπιστωθεί ότι απαιτείται σχετικά λίγος χρόνος για να φτάσουν οι συνεντευξιαστές σε μια κοινά αποδεκτή απόφαση επιλογής για κάποιους υποψηφίους (Roth & Camprión, 2002:53).

❖ Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή

Τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους Η/Υ για την αρχική, τουλάχιστον, επιλογή υποψηφίων. Έχουν αναπτυχθεί λογισμικά 75-125 ερωτήσεων (με πολλαπλές απαντήσεις) σχετικών με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

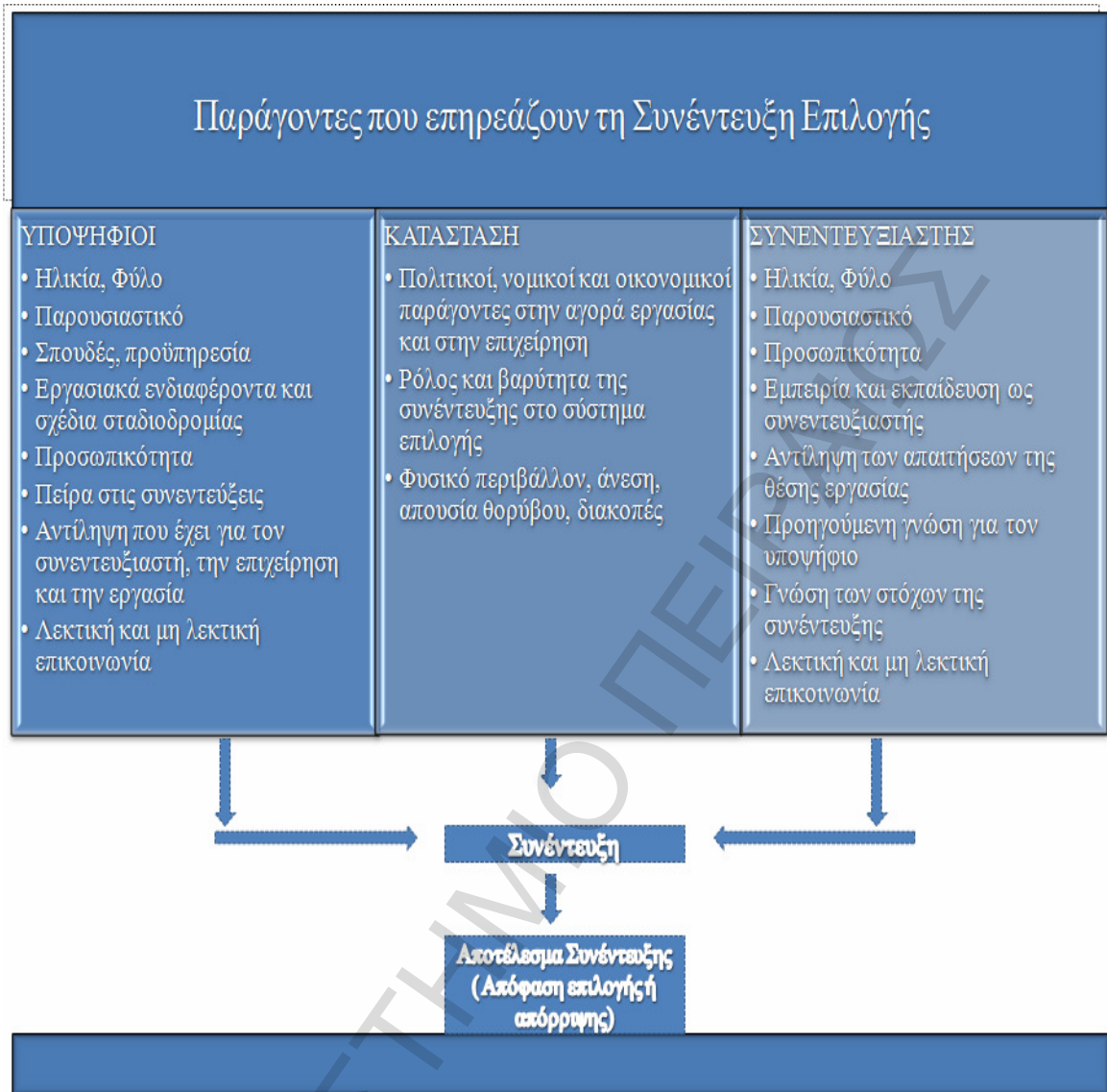
❖ Τηλεφωνική συνέντευξη

Η τηλεφωνική συνέντευξη επιλογής αποτελεί μια περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορικής. Έτσι κάποιες Αμερικάνικες επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτή τη μέθοδο. Ο υποψήφιος τηλεφωνεί στην επιχείρηση (σε ένα ειδικό αριθμό) και αυτόματα του γίνονται περίπου 35 ερωτήσεις σχετικά με τα ενδιαφέροντά του, την εντιμότητα, τις στάσεις του απέναντι στην εργασία κ.ά. Ο Η/Υ αξιολογεί τις απαντήσεις με βάση έναν προκαθορισμένο κατάλογο πιθανών απαντήσεων, λαμβάνοντας υπόψη και το χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε ερώτηση (Arbetter, 2004:34-35).

Από έρευνες έχουν διαπιστωθεί τα εξής, ως προς μερικούς από τους παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της συνέντευξης (Cenzo & Robbins, 2006: 203).

- Η αξιολόγηση που κάνει ο συνεντευξιαστής επηρεάζεται από την τυχόν γνώση που έχει εκ των προτέρων (πχ. από το βιογραφικό, την αίτηση, τα τεστ ή και από την προσωπική γνωριμία τους) για τον υποψήφιο.
- Ο κάθε συνεντευξιαστής συνήθως έχει ένα πρότυπο για το ποιος είναι καλός υποψήφιος (και συγκρίνει τον υποψήφιο με αυτό το πρότυπο ως προς το ντύσιμο, την ομιλία, τη στάση του σώματος, τις γνώσεις, τα ενδιαφέροντα κτλ.)
- Ο συνεντευξιαστής βλέπει θετικά τον υποψήφιο που έχει τις ίδιες απόψεις και στάσεις μ' αυτόν.
- Η σειρά με την οποία οι υποψήφιοι δίνουν συνέντευξη επηρεάζει την αξιολόγηση (αν ο προηγούμενος λόχου χάρη ήταν έντονα αρνητικός, ο επόμενος κρίνεται πιο θετικά, αν παρουσιάζει έστω και ελάχιστη θετική διαφορά).
- Η σειρά με την οποία ο υποψήφιος δίνει τις πληροφορίες επηρεάζει την αξιολόγηση.
- Οι αρνητικές πληροφορίες/χαρακτηριστικά, βαρύνουν πολύ περισσότερο από ότι οι θετικές και έτσι σχεδόν όλοι οι συνεντευξιαστές μπορούν να εξηγήσουν γιατί ένας υποψήφιος είναι ακατάλληλος, αλλά όχι γιατί είναι κατάλληλος.
- Ο συνεντευξιαστής σχηματίζει γνώμη για τον υποψήφιο στα πέντε πρώτα λεπτά της συνέντευξης (και στη συνέχεια, προσπαθεί, ψάχνει να επιβεβαιώσει αυτή του τη γνώμη). Πρόσφατες έρευνες όμως δείχνουν ότι αυτό δεν ισχύει πάντα κατά τα τελευταία χρόνια (Phillips and Dorboye, 2006: 47).
- Ο συνεντευξιαστής, μπορεί και συνήθως ξεχνά πολλά από τα όσα λέχθηκαν, λίγα λεπτά μετά το τέλος της συνέντευξης (Dorboye, 2002:9).
- Η προκατάληψη του συνεντευξιαστή, κυρίως λόγω των στερεοτύπων του, σχηματίζεται στην αρχή της συνέντευξης και επηρεάζει καθοριστικά την κρίση του.

Παρακάτω, φαίνονται σχηματικά οι παράγοντες που επηρεάζουν τη Συνέντευξη



Σχήμα 2.9: Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη Συνέντευξη Επιλογής

(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων σχήματος)

Ζ) Κατά το έκτο στάδιο (το οποίο πολλές φορές μπορεί και να παραληφθεί) συντελείται η διαδικασία των **ιατρικών εξετάσεων**. Ο βασικός σκοπός του τελευταίου βήματος, προτού παρθεί η τελική απόφαση επιλογής, είναι να καθοριστεί αν ο υποψήφιος είναι ικανός φυσικά για να εκτελέσει την εργασία. Λόγου χάρη, ο υποψήφιος δε πρέπει να έχει προβλήματα υγείας, όπως για παράδειγμα προβλήματα όρασης, αναπνευστικά ή να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων (Χυτήρης, 2001:99).

H) Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας είναι φυσικά η **Απόφαση Επιλογής**. Εδώ γίνεται η επεξεργασία των αποτελεσμάτων των προηγούμενων μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου η επιχείρηση να καταλήξει στα άτομα που επιθυμεί να υποβάλλει πρόταση συνεργασίας. Υπάρχουν δύο τρόποι για να εξαχθεί η τελική απόφαση (Χυτήρης, 2001:102). Ο πρώτος είναι ο υποκειμενικός και βασίζεται στη προσωπική κρίση του υπεύθυνου, ο οποίος αφού έχει λάβει υπόψη του όλα τα στοιχεία και με βάση πάντα τις απαιτήσεις της εργασίας, παίρνει την τελική απόφαση για τον κατάλληλο υποψήφιο. Ο δεύτερος τρόπος είναι ο αντικειμενικός, μιας και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα, τα οποία σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας, και τα οποία εξάγονται από τις απαντήσεις στις συνεντεύξεις, τις επιδόσεις στα διάφορα τεστ και άλλες πηγές της διαδικασίας επιλογής, συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Με βάση αυτή τη λογική, προσλαμβάνεται ο υποψήφιος με το μεγαλύτερο βαθμό. Αυτός ο δεύτερος τρόπος κρίνεται προτιμητέος, αφού έτσι αποφεύγεται μια πιθανή μεροληπτική και προκατειλημμένη στάση του υπεύθυνου για τις προσλήψεις.

Αφού έχει παρθεί η απόφαση, ο υπεύθυνος προβαίνει στην ανακοίνωση της προσφοράς της θέσης εργασίας στον υποψήφιο. (The Harvard Business Essentials Series, 2002:25-28). Σε αυτό το στάδιο, ο υπεύθυνος προσωπικού οφείλει να διευκρινίσει τυχόν ιδιάζουσες συνθήκες που αφορούν την πρόσληψη και κατοχή της θέσης. Αυτές μπορεί να είναι οι κάτωθι:

- Προθεσμία του υποψήφιου να απαντήσει στη προσφορά της θέσης εργασίας
- Ημερομηνία έναρξης της συνεργασίας του υποψηφίου με την εταιρία
- Ειδικές συνθήκες που πρέπει να ακολουθηθούν πριν από τη πρόσληψη, όπως κατάθεση πιστοποιητικών των σπουδών του υποψηφίου κ.τ.λ.
- Ανάγκη ή πιθανότητα μετεγκατάστασης
- Τυχόν απαιτήσεις της θέσης εργασίας για ταξίδια στο εσωτερικό ή εξωτερικό.

Μετά τη διευκρίνιση όλων των παραπάνω, και αφού και οι δυο πλευρές είναι ικανοποιημένες, το θέμα που απομένει να συζητηθεί είναι οι οικονομικές απολαβές του υποψηφίου, θέμα το οποίο πρέπει να διευκρινιστεί με τον πλέον ευκρινή τρόπο. Εφόσον ευοδωθούν οι συζητήσεις των δύο πλευρών, ο υπεύθυνος ολοκληρώνει τη διαδικασία επιλογής επικοινωνώντας με τους υπόλοιπους υποψηφίους, που για

διάφορους λόγους κρίθηκαν ακατάλληλοι για τη θέση. Ο λόγος που πρέπει να γίνει αυτή η διαδικασία έχει να κάνει με την προοπτική και με την καλή εικόνα της εταιρίας.

Με βάση τα παραπάνω σκιαγραφείται η εικόνα των βημάτων αλλά και των κριτηρίων στην επιλογή ενός υποψήφιου.

2.7. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, που κάθε οργανισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, είναι το να βοηθήσει τους υπαλλήλους του να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Οι εργοδότες βασίζονται στην ποιότητα της απόδοσης των εργαζομένων τους, έτσι ώστε να επιτύχουν τους οργανωσιακούς σκοπούς και στόχους. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας έχει κίνητρο και ανάγκη για ανάπτυξη, αναγνώριση, status, στοιχεία τα οποία επιτυγχάνονται από την απόδοση και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους. Ο όρος για να περιγράψουμε την ανάπτυξη στο εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει ορισμούς όπως εκπαίδευση, ανάπτυξη δια βίου μάθηση και προσφάτως ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (Tyson 2006:214).

Η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 1998:2-15).

Ως ανάπτυξη ορίζεται η παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, η προσαρμογή στην εργασία και η έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν διοικητικά καθήκοντα. Η εκπαίδευση αναμφίβολα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται και η επίδοση της επιχείρησης.

Η Εκπαίδευση αποτελεί τη βάση της Ανάπτυξης. Βασικοί σκοποί της είναι:

1. Να διατηρεί τις ικανότητες των εργαζομένων ενημερωμένες σε σχέση με τις εταιρικές πρακτικές και τις νέες τεχνολογίες
2. Να βοηθάει τους εργαζομένους να τελειοποιούν τις ικανότητες, οι οποίες τους είναι απαραίτητες για να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν μέσα στην επιχείρηση (The Harvard Essential Series, 2002:104).

Η εκπαίδευση έχει οφέλη τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους. Οι επιχειρήσεις, μέσα από μια ισχυρή διαδικασία συνεχούς εκπαίδευσης, κερδίζουν ένα ανθρώπινο δυναμικό, καθόλα ικανό και συνεχώς βελτιούμενο. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι διατηρούν την «απασχολησιμότητα» τους (employability) (The Harvard Essential Series, 2002:104).

Στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, παρουσιάζεται πληθώρα από οφέλη της εκπαίδευσης, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους εργαζόμενους, μερικά από τα οποία παρουσιάζονται στους πίνακες 2.4 και 2.5

Πίνακας 2.4: Οφέλη της εκπαίδευσης για την επιχείρηση

Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων, βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
Ενισχύει την αυθεντικότητα, την ευελιξία και την εμπιστοσύνη
Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου –υφισταμένου
Συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία

Συμβάλλει στη κατανόηση και στη παγίωση επιχειρησιακών αρχών
Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
Συμβάλλει στη μείωση του κόστους
Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
Συμβάλλει στη προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
Συμβάλλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή των συγκρούσεων

(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων πίνακα)

Πίνακας 2.5: Οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους

Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα
Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη
Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη
Βοηθά το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
Δίνει τις γνώσεις για τη βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας

Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών σχέσεων
Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου
Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
Βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων πίνακα)

Κατά τον Dessler (2009:162), τα βήματα της διαδικασίας της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης είναι τα εξής:

1. Αναγνώριση των αναγκών της εταιρείας. (Needs Analysis)

Η εταιρεία χρειάζεται να εντοπίσει τις συγκεκριμένες ικανότητες που απαιτούνται, έτσι ώστε να επέλθει ανάπτυξη στην απόδοση και την παραγωγικότητα. Επιπλέον, εξασφαλίζει ότι το πρόγραμμα εναρμονίζεται με το γνωστικό επίπεδο, την εμπειρία και τις ικανότητες των εκπαιδευόμενων. Τέλος, θέτει τους εκπαιδευτικούς στόχους.

2. Διαμόρφωση του πλαισίου εκπαίδευσης (Instructional Design)

Διαμορφώνει το πρόγραμμα που περιλαμβάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς της εκπαίδευσης, τις μεθόδους, τα μέσα, την περιγραφή και την αλληλουχία του περιεχομένου, καθώς και τα παραδείγματα και διάφορες άλλες λειτουργίες. Επιπροσθέτως διασφαλίζει ότι όλο το εκπαιδευτικό υλικό είναι διατυπωμένο με ευκρίνεια και εναρμονίζεται με τους σκοπούς της εκπαίδευσης. Τέλος, εκφράζει γραπτώς τα αναμενόμενα αποτελέσματα μάθησης του εκπαιδευόμενου.

3. Έλεγχος της εγκυρότητας (Validation)

Ελέγχει την εγκυρότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος, πριν αυτό εφαρμοστεί, βασισμένο σε πιλοτικές εφαρμογές για την αποτελεσματικότητά του.

4. Εφαρμογή του προγράμματος (Implementation)

Εφαρμόζεται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, μέσα από workshops, τα οποία εστιάζουν στην ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

5. Αξιολόγηση (Evaluation)

Γίνεται η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, των συμπεριφορών, των αντιδράσεων και του βαθμού απόκτησης γνώσεων των εκπαιδευόμενων.

Τα άτομα τα οποία εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινων πόρων και ασχολούνται με την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του προσωπικού, συνήθως ασχολούνται με τις ακόλουθες ενέργειες (Price, 2000:27-32).

- ❖ Καθορισμός των αναγκών για εκπαίδευση, προγραμματισμός και ανάθεση ευθυνών.
- ❖ Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με διάφορα στελέχη.
- ❖ Συλλογή και προετοιμασία υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοαουστικών μέσων.
- ❖ Διεύθυνση και διδασκαλία ορισμένων μαθημάτων προσανατολισμού.
- ❖ Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα στην επιχείρηση για να αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία.
- ❖ Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος στο Τμήμα της ΔΑΠ που ασχολείται με την εκπαίδευση και ανάπτυξη, αφού εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τους εκπαιδευτικούς στόχους, σχεδιάζει και υλοποιεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Μπορούν, λοιπόν, να επιλεγθούν διάφορες εκπαιδευτικές τεχνικές ανάλογα με τους επιχειρησιακούς σκοπούς και τις ανάγκες της κάθε εταιρείας. Μερικές από τις πιο διαδεδομένες τεχνικές είναι οι ακόλουθες (Dessler 2009:166-178):

- On the job training

Υπάρχουν διάφοροι τύποι αυτής της τεχνικής. Ο πιο γνωστός είναι αυτός κατά τον οποίο ένας πιο έμπειρος εργαζόμενος επιβλέπει και εκπαιδεύει τον εκπαιδευόμενο. Αυτή η τεχνική χρησιμοποιείται σε χαμηλότερης διοικητικής βαθμίδας εργαζομένων, αλλά και σε πιο υψηλό διοικητικό επίπεδο. Μια άλλη πτυχή αυτή την τεχνικής είναι το job rotation, κατά την οποία ένας εργαζόμενος αλλάζει αντικείμενο και θέσεις εργασίας (εσωτερική μετακίνηση), ώστε να εμπλουτίσει το γνωστικό του επίπεδο και να αποκτήσει μια πιο ολιστική εικόνα του αντικειμένου της επιχείρησης.

- Vestibule training

Είναι η τεχνική κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει σε πραγματικό εξοπλισμό ή σε εξοπλισμό προσομοίωσης. Όμως, αυτή η διαδικασία λαμβάνει χώρα εκτός εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς θα μπορούσε να αποβεί κοστοβόρα ή και επικίνδυνη εάν γινότανε σε πραγματικές συνθήκες εργασίας.

- Distance learning

Είναι μια τεχνική ιδιαίτερος αποτελεσματική και διαδεδομένη. Χρησιμοποιεί μεθόδους οι οποίες συμπεριλαμβάνουν εκπαίδευση μέσω αλληλογραφίας, έως και internet based μάθηση. Λόγου χάρη, η αυτοκινητοβιομηχανία Ford είναι από τις εταιρίες που χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό αυτή τη μέθοδο.

- Training for special purposes

Υπάρχουν μέθοδοι εκπαίδευσης οι οποίες αποσκοπούν όχι μόνο στο να προετοιμάσουν τον εργαζόμενο για να αυξήσει την αποδοτικότητά του στην εργασία, αλλά και για να αντιμετωπίσει ειδικές περιστάσεις, όπως είναι για παράδειγμα να χειριστεί καταστάσεις που έχουν να κάνουν με τη διαφορετικότητα στη κουλτούρα. Έχουν ως σκοπό να δημιουργήσουν μια αρμονική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Αυτή η μέθοδος θεωρείται πολύ διαδεδομένη λόγω της παγκοσμιοποίησης και του εκπατρισμού όλο και περισσότερων στελεχών. Παράλληλα, μια άλλη διάσταση αυτής της τεχνικής είναι η εκπαίδευση για την ενίσχυση του πνεύματος της ομαδικότητας. Μεγάλες εταιρίες, όπως η Toyota, αφιερώνουν πολλές ώρες στο να εκπαιδεύουν τους εργαζομένους να ακούνε ο ένας την γνώμη του άλλου και να συνεργάζονται αρμονικά. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα εκπαίδευσης περιλαμβάνει ασκήσεις που τονίζουν παραδείγματα καλής και κακής συνεργασίας.

2.8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η αξιολόγηση ανθρωπίνων πόρων είναι μια συστηματική διαδικασία για τη βελτίωση της οργανωσιακής αποδοτικότητας μέσω της ανάπτυξης της απόδοσης των εργαζομένων και των ομάδων. Είναι ένας τρόπος για να αποκτήσει η εταιρεία

καλύτερα αποτελέσματα μέσα από την κατανόηση και τη διαχείριση της αποδοτικότητας. Βάσει αυτών διαμορφώνεται ένα πλαίσιο στόχων, υψηλών κριτηρίων και απαιτήσεων ως προς την ανταγωνιστικότητα. (Armstrong, 2009:618).

Με άλλα λόγια, ως αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων θεωρείται η διαρκής και ευέλικτη προσπάθεια διοίκησης της απόδοσης, μέσα σε ένα προσυμφωνημένο πλαίσιο στόχων, δεδομένων και ικανοτήτων. Αποτελεί το μέσο το οποίο αποδίδει τα καλύτερα αποτελέσματα από την οργάνωση και τους εργαζόμενους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Είναι μια διαδικασία χρήσιμη στον προσδιορισμό του τι θα επιτευχθεί στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, στον έλεγχο της ατομικής συνεισφοράς, στους εταιρικούς στόχους, ενώ παράλληλα παρέχει και μια βάση επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων γύρω από θέματα απόδοσης και ανάπτυξης.

Οι πλειοψηφία των οικονομολόγων συμφωνούν ότι η μεγαλύτερη επιρροή στην απόδοση ενός οργανισμού είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή, οι ομάδες εργαζομένων που διαθέτουν υψηλές ικανότητες, είναι άρτια εκπαιδευμένες και γίνονται αποδέκτες κινήτρων, είναι ικανές να ξεπεράσουν και τις πιο μεγάλες δυσκολίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως είναι, για παράδειγμα μία οικονομική κρίση ή ο υψηλός ανταγωνισμός. Στον αντίποδα, ομάδες εργαζομένων με χαμηλή παρακίνηση, εκπαίδευση και ικανότητες σχεδόν πάντα θα αποτυγχάνει να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς., ο πιο σημαντικός ρόλος της ΔΑΠ είναι να αυξήσει την απόδοση και τις ικανότητες των εργαζομένων της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η διαχείριση της απόδοσης δεν είναι και το πιο εύκολο καθήκον της ΔΑΠ (Stredwick, 2005:288).

Κατά συνέπεια, η διαδικασία αξιολόγησης σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να εκτιμηθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες των εργαζομένων, να συμφωνηθούν οι στόχοι και οι προσδοκίες και να αναγνωριστούν οι μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η όλη διαδικασία οφείλει να παρουσιάζει ξεκάθαρα στους εργαζόμενους την εικόνα που η επιχείρηση έχει για αυτούς και τη συνεισφορά τους και να τους ενημερώνει για τις προοπτικές τους.

Για να είναι αποτελεσματική η προσπάθεια αξιολόγησης της απόδοσης, οφείλει να διέπεται από τις παρακάτω βασικές αρχές (Armstrong, 2009:619):

- Την ευθυγράμμιση των προσωπικών και των επιχειρησιακών στόχων

- Τη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης
- Τη βελτίωση της προσωπικής απόδοσης
- Παρέχει τη βάση για προσωπική ανάπτυξη
- Αναπτύσσει επιχειρησιακή κουλτούρα

Με βάση τα παραπάνω σχεδιάζονται και εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις τα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης, τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και δίνουν κατευθύνσεις σύμφωνες με τους στόχους αυτούς. Επιπλέον, διασφαλίζουν ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων εξυπηρετούν τις προτεραιότητες της οργάνωσης, τα απαραίτητα εκπαιδευτικά προγράμματα υλοποιούνται και ότι η υψηλή απόδοση ανταμείβεται και ενισχύεται.

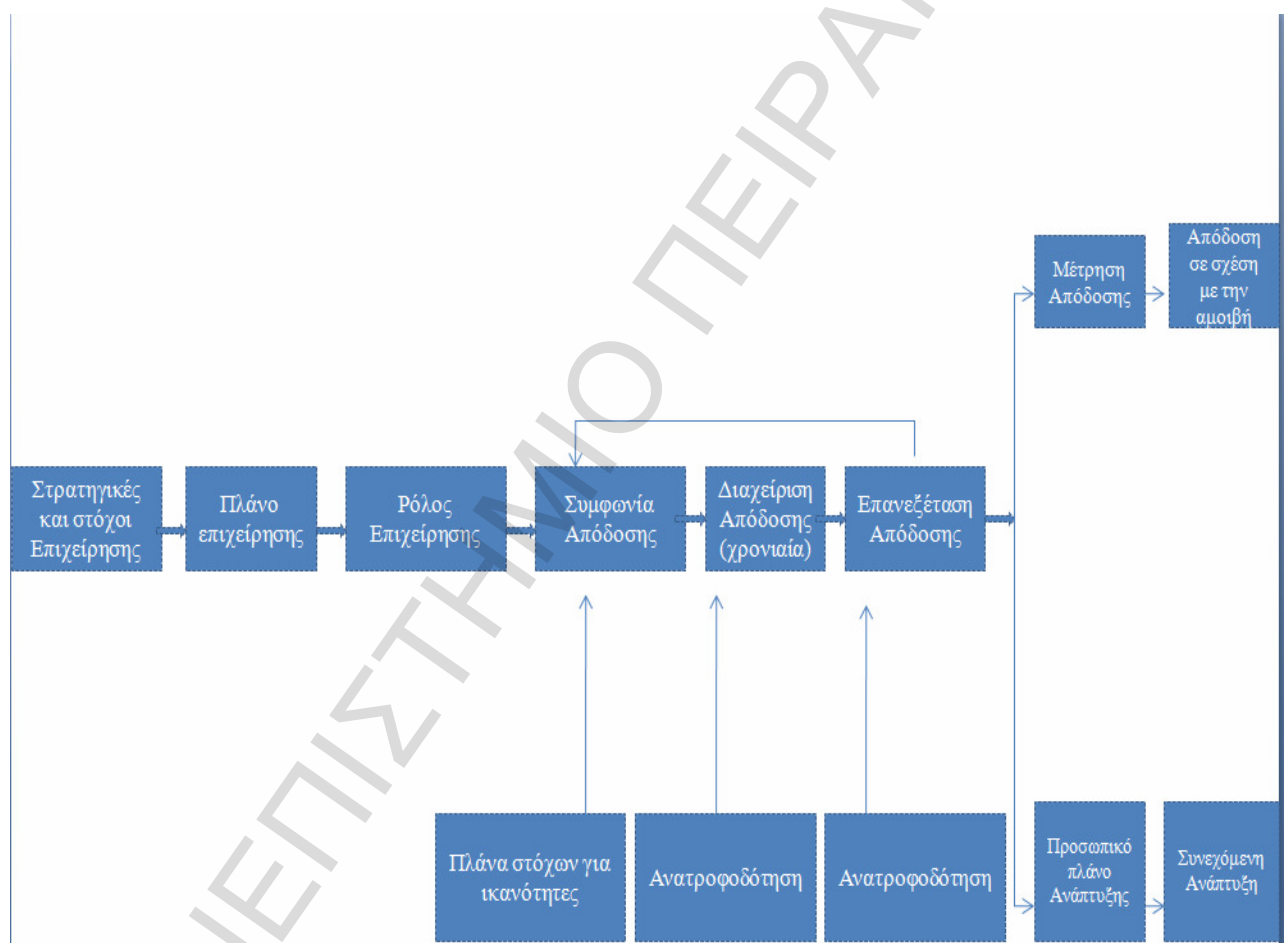
Ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Περιγραφή της θέσης εργασίας και των καθηκόντων της και προσδιορισμός των στόχων των διαφόρων τμημάτων.
2. Καθορισμός των ατομικών στόχων και επιδιώξεων που ορίζονται, ύστερα από συνεννόηση του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο. Οι στόχοι αυτοί είναι αυστηρά προσδιορισμένοι, μετρήσιμοι, πιέζουν τον εργαζόμενο να εργαστεί και συμφωνούν με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Πάνω απ' όλα όμως είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, κατάλληλοι, σχετικοί και χρονικά προγραμματισμένοι.
3. Κατάρτιση αναπτυξιακού πλάνου στο οποίο περιγράφεται λεπτομερώς ο τρόπος που το άτομο θα επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην υποστήριξή του και την καθοδήγηση από τη διοίκηση.
4. Εκτίμηση των στόχων μέσω επιθεωρήσεων και αναθεωρήσεων σε διαρκή βάση, με στόχο την υποκίνηση του αξιολογούμενου.

Δύο σημαντικοί όροι στον τομέα αυτό είναι η αξιολόγηση της απόδοσης (**performance appraisal**) και η διαχείριση της απόδοσης (**performance management**). Η πρώτη έχει να κάνει με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων για πρόσφατες ή παρελθοντικές περιπτώσεις σχετικές με τα standard της επίδοσης τους. Αυτό σημαίνει ότι τα standard επίδοσης έχουν τεθεί και ότι υπάρχει ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων αυτών για υψηλότερη αποτελεσματικότητα. Η παραπάνω διαδικασία εμπίπτει σε μια ολοκληρωμένη πρακτική της διαχείρισης της απόδοσης. Αυτή είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν ότι

οι εργαζόμενοι εναρμονίζονται με τους οργανωσιακούς σκοπούς. Ακόμα περιλαμβάνει πρακτικές μέσω των οποίων τα στελέχη πρώτης γραμμής καθορίζουν τα καθήκοντα και τους στόχους των εργαζομένων, αναπτύσσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους, αυξάνουν συνεχώς τους διαπροσωπικούς στόχους και, τελικά, τους επιβραβεύουν με ένα τρόπο που βοηθάει και την ανάπτυξη της καριέρας τους αλλά, και την ίδια την επιχείρηση.(Dessler, 2009:191).

Παρακάτω διαφαίνονται τα διάφορα στάδια της Διαχείρισης της απόδοσης (Stredwick, 2005:293)



Σχήμα 2.10: Το πλαίσιο της Διαχείρισης της απόδοσης (Performance Management)

(Πηγή: Stredwick J, (2005), *An Introduction to Human Resource Management*, Elsevier Ltd, 2nd edition, Oxford

Ευρέως γνωστό και αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης είναι η **αξιολόγηση βάσει σκοπών**. Στο σύστημα αυτό η επίδοση των εργαζομένων μετρείται ανάλογα με τους προσυμφωνημένους στόχους που κατάφεραν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι στο

τέλος της χρήσης. Εξίσου σημαντικό είναι και το σύστημα αξιολόγησης **βάσει ατομικών χαρακτηριστικών και επαγγελματικών ικανοτήτων**. Εδώ αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά εκείνα που η επιχείρηση θεωρεί ότι πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της απαραίτητα για να επιτύχουν τους στόχους της. Τα χαρακτηριστικά αναπτύσσονται καθημερινά μέσα από την πορεία του εργαζόμενου στην επιχείρηση και την εργασία. Ένα άλλο σύστημα αξιολόγησης αποτελεί και η **αξιολόγηση 360 μοιρών**, όπου τον εργαζόμενο αξιολογούν όλοι όσοι έρχονται σε επαφή με εκείνον και συνεργάζονται μαζί του, όπως για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι πελάτες κ.λπ. (Tornow, 1993:211-219).

2.9. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η αμοιβή του εργαζόμενου αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος, ενώ για την επιχείρηση αποτελεί αφενός δαπάνη, αφετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, καθώς ο τρόπος και το ύψος της αμοιβής καθορίζεται συχνά από την απόδοση των εργαζομένων. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση για τη συμμετοχή του εργαζόμενου στη κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη, ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει και ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

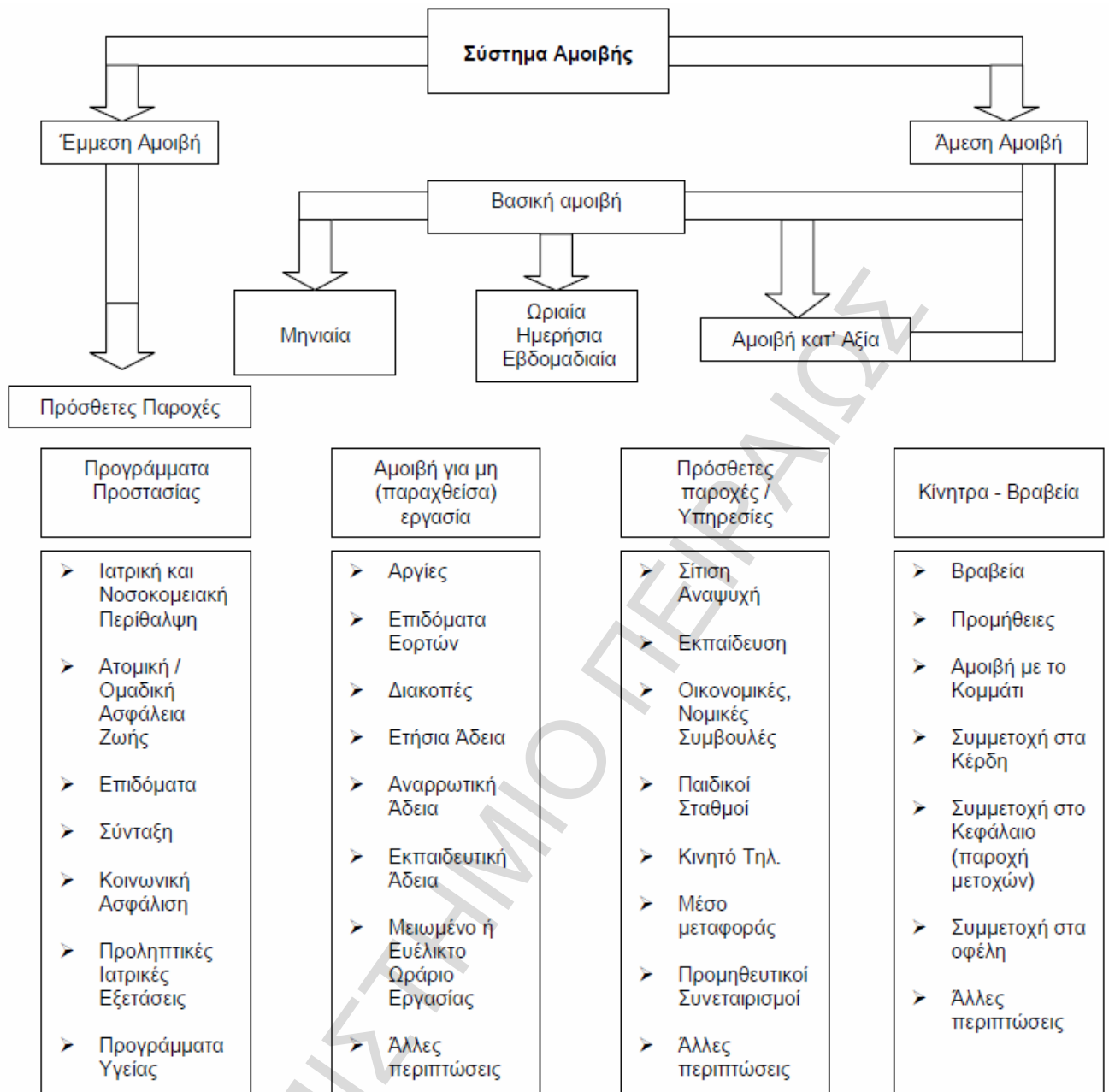
Η διαμόρφωση των αμοιβών θα πρέπει να διέπεται από κάποιες αρχές και συγκεκριμένα θα πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής, καθώς η αμοιβή αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, για τη δέσμευση – αφοσίωσή τους στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα έτσι να οδηγούμαστε στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Επιπλέον, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση είναι πιθανό να βοηθήσει και στην βελτίωση της σύνθεσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι επιχειρήσεις που παρέχουν ελκυστικά πακέτα παροχών αποτελούν πόλοι έλξης μεγάλης μερίδας του εργατικού δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, μπορούν να

επιλέξουν εργαζόμενους με τα καλύτερα προσόντα και να γίνουν ανταγωνιστικές στην αγορά εργασίας.

Τα πακέτα παροχών περιλαμβάνουν την απόδοση προμηθειών, bonus, του επιδόματος αξίας (δηλαδή αύξηση του επιπέδου του μισθού βάση της απόδοσης του εργαζόμενου). Μπορούν ακόμα να περιλαμβάνουν δικαίωμα στην διανομή των κερδών, διάθεση μετοχών, ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης για συνταξιοδότηση ή για extra ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, αμοιβή για μη δεδουλευμένο χρόνο (παροχή επιπλέον άδειας για προσωπικούς λόγους, άδεια πένθους, ιατρικές άδειες ή άδεια για την άσκηση των πολιτικών τους δικαιωμάτων). Επιπλέον, παρέχουν δυνατότητες για την βελτίωση της ποιότητας ζωής τους (όπως για παράδειγμα συμβουλευτική υποστήριξη, δυνατότητες φυσικής άσκησης, κάλυψη διδάκτρων για εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με τη δουλειά ή ακόμα και εξασφάλιση παιδικού σταθμού για τις εργαζόμενες μητέρες).

Οι επιπλέον παροχές που προσφέρει ο εργοδότης σαφώς έχουν σημαντικό κόστος και αυξάνουν κατά πολύ τα διοικητικά έξοδα του οργανισμού. Για τις επιχειρήσεις όμως που είναι πρόθυμες να επωμιστούν το τεράστιο κόστος των παροχών αυτών, τα οφέλη που λαμβάνουν είναι πολύ περισσότερα καθώς έτσι οδηγούνται στην επίτευξη των στόχων τους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002:422).

Γενικά, θα πρέπει να σχεδιάζεται ένα σύστημα αμοιβών που να περιλαμβάνει πολλά είδη αμοιβών, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα (Χυτήρης, 2001:164):



Σχήμα 2.11: Στοιχεία του Συστήματος Αμοιβής

(Πηγή: Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Interbooks, Αθήνα)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Δεν είναι τυχαία η φράση του Ηράκλειτου «Τα πάντα ρει». Στη σύγχρονη εποχή μας συντελείται πλειάδα αλλαγών. Η παγκοσμιοποίηση, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η οικονομική κρίση, οι ολοένα και αυξανόμενες ανησυχίες για τις περιβαλλοντικές αλλαγές, οι διαπολιτισμικοί παράγοντες, οι αλλαγές στη νομοθεσία, η ανάγκη του σύγχρονου επαγγελματία για ανάπτυξη και αυτοβελτίωση κ.α., συντελούν στη δημιουργία ενός πλαισίου, μέσα στο οποίο η σύγχρονη εταιρεία καλείται να αντεπεξέλθει και να προσαρμοστεί. Η ανάπτυξη των τεχνολογιών της τηλεπικοινωνίας και της πληροφόρησης έχουν μετασηματίσει τις οργανωσιακές δομές και τις επιχειρηματικές πρακτικές, «σπάζοντας» τα οργανωσιακά και γεωγραφικά σύνορα. Μέσω της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις, μικρές ή μεγάλες, βιώνουν έντονο το ανταγωνιστικό στοιχείο, καθώς όλο και περισσότεροι ανταγωνιστές εισέρχονται σε παραδοσιακές αγορές οι οποίες κάποτε περιχαράκωνταν μόνο από τοπικές – εθνικές επιχειρήσεις (Sparrow et. al., 2004:16-17).

Αυτός ο κυκεώνας αλλαγών επιφέρει ανασχηματισμούς και στη δομή των σύγχρονων επιχειρήσεων. Έτσι το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνο στο να ανταποκριθεί αποτελεσματικά, ώστε να εξυπηρετήσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού γίγνεσθαι. Ο διεθνής πλέον ρόλος της ΔΑΠ έρχεται στο προσκήνιο.

Πιο συγκεκριμένα, οι θέσεις εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις αλλάζουν συνεχώς. Ο αριθμός των επαγγελματιών που μπορούν να χαρακτηρισθούν ως χειρωνακτικά συνεχώς μειώνονται και οι θέσεις εργασίας που χρειάζονται γνώσεις και εξειδίκευση αυξάνονται.

Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας, όπως έχει προαναφερθεί, που επιφέρει ανασχηματισμούς στον τρόπο λειτουργίας τους. Η τεχνολογία της πληροφορίας έχει προεκτείνει τα όρια των μοντέρνων επιχειρήσεων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργασθούν από οποιαδήποτε μέρος του κόσμου. Στα πλαίσια αυτά, για παράδειγμα, η τηλεργασία έχει μετατραπεί από μια τάση σε μια πραγματικότητα

Ευέλικτα συστήματα εργασίας, όπως η μερική απασχόληση, η περιστασιακή και ομαδική εργασία, χρησιμοποιούνται με σκοπό τη μείωση του κόστους εργασίας, αλλά και τη διοχέτευση της εργασίας, όπου και όταν κρίνεται αναγκαία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

3.1. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις προέρχονται από εξωτερικές δυνάμεις και όχι από το εσωτερικό της επιχείρησης. Επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά δεν μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκηση. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη πρέπει συνέχεια να ερευνούν το εξωτερικό περιβάλλον για τυχόν ευκαιρίες και απειλές. Παράλληλα πρέπει να επιδεικνύουν την απαιτούμενη ευελιξία για να αντεπεξέρχονται άμεσα στις προκλήσεις. Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

Γρήγορες αλλαγές

Πάρα πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον όπου συντελούνται συνεχόμενες αλλαγές. Προκειμένου να επιβιώσουν, οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να προσαρμοστούν στις αλλαγές γρήγορα και αποτελεσματικά. Για την «άυλη», πλέον, σύγχρονη εταιρεία (Θανόπουλος, 2002:189) οι ανθρωπίνι πόροι είναι το κέντρο μιας αποτελεσματικής απάντησης στις νέες προκλήσεις.

Διεθνής ανταγωνισμός και παγκοσμιοποίηση

Η διεθνοποίηση της οικονομίας είναι μία τάση και μία εξέλιξη που έχει τρομερές συνέπειες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Dessler, 2009:364). Ο διεθνής ανταγωνισμός στα αγαθά και στις υπηρεσίες ωθεί τις μεγάλες οικονομίες στο να ακολουθήσουν τη διεθνοποίηση. Μια απάντηση στον αυξανόμενο ανταγωνισμό αποτελεί η δημιουργία πολλών κοινοπραξιών (Goint ventures). Οι κοινοπραξίες δημιουργούνται όταν μια νέα οργάνωση διαμορφώνεται από δύο ή περισσότερες εταιρείες που μπορεί ακόμη και να εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες με σκοπό τη διεξαγωγή νέων δραστηριοτήτων. Επιπροσθέτως, λόγω της παγκοσμιοποίησης διεθνοποιούνται οι αγορές, με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να αναλαμβάνουν προσπάθειες ανάπτυξης των συνεργασιών τους σε διεθνές επίπεδο (Κανελλόπουλος, 1994:337). Ορισμένες προκλήσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που απορρέουν από τα παραπάνω είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Πρόσληψη. Η διοίκηση στη χώρα οικοδεσπότη μπορεί να προσφέρει εργασία στους κατοίκους της χώρας και να αποτελεί πιο σημαντικό στοιχείο από ότι για παράδειγμα η αύξηση των κερδών.

- ✓ Προαγωγή. Συχνά γίνεται λόγος για ανάθεση των υψηλόβαθμων θέσεων στα εκπατρισμένα στελέχη και εκτοπισμός των κατοίκων της χώρας οικοδεσπότη.
- ✓ Λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων είναι μία πολύπλοκη διαδικασία λόγω των αντιμαχόμενων προτεραιοτήτων που έχουν τα μέρη που εμπλέκονται στις συμμαχίες.
- ✓ Επικοινωνία. Προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να προκύψουν από τα διάφορα προσωπικά προβλήματα των στελεχών που εργάζονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.
- ✓ Αποζημίωση. Απροθυμία στο θέμα των αποζημιώσεων μπορεί να προκύψει όταν υπάρχουν κενά στις αμοιβές των εκπατρισμένων και των ιθαγενών στελεχών.

Η Νομοθεσία

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων χωρίς αμφιβολία είναι το τμήμα εκείνο που ασχολείται και φέρνει σε πέρας οποιαδήποτε δραστηριότητα αφορά στη νομοθεσία. Αρκετές φορές, η επιχείρηση έρχεται σε αντιπαράθεση με τη νομοθεσία και για το λόγο αυτό αναγκαία κρίνεται η ύπαρξη εξειδικευμένων στελεχών που να είναι σε θέση να χειριστούν αποτελεσματικά τις περίπλοκες νομικές υποθέσεις.

Η άνοδος του τομέα των υπηρεσιών

Ο τομέας των υπηρεσιών αντιμετωπίζει μια πολύ γρήγορη ανάπτυξη σε σχέση με τη βιομηχανία τα τελευταία χρόνια. Η ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων όπως είναι για παράδειγμα οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι αλλαγές στη νομοθεσία και στις κυβερνητικές ρυθμίσεις, η ανάπτυξη της τεχνολογίας που περιορίζει τα βιομηχανικά επαγγέλματα, καθώς και ο τρόπος που είναι οργανωμένες οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Κοινωνική Ευθύνη

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο δείχνουν αφοσίωση στην εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα, δηλαδή την υπεύθυνη λειτουργία τους σε σχέση όχι μόνο με τους μετόχους τους (shareholders), αλλά και με τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), όπως είναι η κοινωνία, οι πελάτες, το περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο απολαμβάνουν τον καρπό της αειφορίας και της βιωσιμότητας, υπογραμμίζοντας την λεγόμενη αρχή “Triple bottom line”, δηλαδή την αρχή που βασίζεται στο τρίπτυχο οικονομία, κοινωνία, περιβάλλον. Βέβαια, πολλές φορές αυτή η υπεύθυνη αντίδραση

δεν είναι στρατηγικής ή λειτουργικής φύσης, αλλά «κοσμητικής» λόγω των δημοσίων σχέσεων και των διαφημιστικών καμπανιών με «λαμπερά» reports κοινωνικής ευθύνης (Porter and Kramer, 2006:2-3).

3.2 Η ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Μια μεγάλη πρόκληση για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η μεταβαλλόμενη φύση του εργατικού δυναμικού. Η αυξημένη αυτή διαφοροποίηση στο εργατικό δυναμικό σχετίζεται με τους εξής παράγοντες:

- Η φύση της εργασίας έχει αλλάξει με αποτέλεσμα όλες οι εργασίες να μπορούν να εκτελούνται τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες (Θανόπουλος, 2002:279).
- Το ποσοστό των οικογενειών όπου τόσο ο άνδρας όσο και η γυναίκα εργάζονται αυξάνεται χρόνο με το χρόνο. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εισάγουν προγράμματα εργασίας φιλικά προς την οικογένεια, γεγονός που τους δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μια άλλη πρόκληση για τη διοίκηση προσωπικού είναι η αύξηση του μέσου όρου συνταξιοδότησης των εργαζομένων. Η εξέλιξη αυτή είναι αποτέλεσμα δυο τάσεων. Καταρχήν, νομοθετήθηκαν υψηλότερα όρια συνταξιοδότησης. Ο αριθμός των μεγάλων σε ηλικία ανθρώπων αυξάνεται και πολλοί από αυτούς συνεχίζουν να εργάζονται είτε για προσωπική ικανοποίηση είτε για οικονομική ενίσχυση. Παράλληλα, ο αριθμός των νέων ανθρώπων σύμφωνα με τις δημογραφικές τάσεις φαίνεται να μειώνεται. Μια πρόκληση για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια αυτά, είναι η εκπαίδευση των παλαιότερων εργαζομένων με στόχο την αναβάθμιση των προσόντων τους.

Νέα πρόκληση αποτελεί η βεβαιότητα ότι οι νέοι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν τη διάθεση, αλλά και τα προσόντα για να εξελιχθούν και να μπορέσουν να συνυπάρξουν σε ένα περιβάλλον όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι μεγαλύτεροί τους.

3.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι επιχειρησιακές αλλαγές αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή στην ίδια την επιχείρηση. Τα στελέχη μπορούν να ελέγξουν τις επιχειρησιακές προκλήσεις σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι τις περιβαλλοντικές. Τα έμπειρα στελέχη αντιμετωπίζουν έγκαιρα τις οργανωσιακές αλλαγές προτού μετατραπούν σε προβλήματα. Οι ανθρώπινοι πόροι συχνά αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις. Το πόσο αποτελεσματικά χειρίζεται μια επιχείρηση τους ανθρώπινους πόρους, της προσφέρει συγχρόνως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορέσει να σταθεί στο χώρο θα πρέπει να δώσει έμφαση στους εξής παράγοντες:

- Έλεγχος του κόστους. Ένας τρόπος προκειμένου να έχει μια επιχείρηση δυνατή παρουσία στον επιχειρησιακό χώρο είναι η διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και η ύπαρξη αυξημένων ταμειακών ροών. Ένα σύστημα πληρωμών του προσωπικού που χρησιμοποιεί ένα καινοτόμο τρόπο αποζημίωσης των εργαζομένων, ώστε να ελέγχεται το εργατικό κόστος, βοηθά χωρίς αμφιβολία στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Ακόμα, το κόστος μπορεί να μετριαστεί με την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας, σε όλα τα στάδια και τα τμήματα του οργανισμού. Παράλληλα, έλεγχος του κόστους μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή επιλογή ανθρωπίνων πόρων, ώστε να μην χρειάζεται η συχνή αλλαγή τους, η αποτελεσματική και όχι σπάταλη εκπαίδευση των εργαζομένων και η καλή διαχείριση των θεμάτων ασφάλισης του προσωπικού.
- Βελτίωση της ποιότητας. Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές ολικής ποιότητας, δηλαδή πολιτικές που προσφέρουν ποιότητα σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης με τελικό στόχο την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- Δημιουργία διαφοροποιημένων ικανοτήτων. Συχνό είναι το φαινόμενο όπου επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ιδιαίτερες ικανότητες των ανθρώπων τους με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι τελευταίες δύο δεκαετίες χαρακτηρίστηκαν από συγχωνεύσεις και εξαγορές, αλλά και από πλήθος άλλων αναδιοργανώσεων. Οι εταιρείες που απαρτίζουν έναν κλάδο

μειώνονται συνεχώς. Παράλληλα, οι αναδιοργανώσεις στις επιχειρήσεις συνεχώς επεκτείνονται, έτσι ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητά τους, είτε μέσω της μείωσης ιεραρχικών επιπέδων στον οργανισμό, είτε αποκτώντας οικονομίες κλίμακας με το συνδυασμό δραστηριοτήτων.

Είναι πολύ εύκολο να φανταστεί κανείς πως αλλιώς θα μπορούσαν να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στα νέα δεδομένα από τις αναδιοργανώσεις που λαμβάνουν χώρα στις μέρες μας. Αυτές οι αναδιοργανώσεις επηρεάζουν τα οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης και φυσικά τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι συχνά αναρωτιούνται τι ρόλο θα παίξουν στις νέες μορφές που έχουν οι επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα των αναδιοργανώσεων θα βρεθούν αντιμέτωποι με τις εξής αλλαγές:

- Απώλεια εργασίας, μισθού και πλεονεκτημάτων.
- Αλλαγές στην εργασία, νέοι ρόλοι και καθήκοντα.
- Μεταφορά σε άλλη γεωγραφική περιοχή
- Αλλαγές σε αποδοχές και ανταμοιβές
- Αλλαγές στις προοπτικές καριέρας
- Αλλαγές στην οργανωτική δύναμη, στο status και στο prestige
- Αλλαγές στο προσωπικό, νέοι συνάδελφοι, νέοι προϊστάμενοι
- Αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα και απώλεια της επιχειρησιακής ταυτότητας.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι οι επιχειρησιακές προκλήσεις είναι συνεχώς στην ατζέντα του τμήματος της Δ.Α.Π. των εταιρειών. Λόγου χάρη, μερικές οργανωτικές προκλήσεις είναι οι ακόλουθες:

Αποκέντρωση

Στις περισσότερες παραδοσιακές επιχειρήσεις οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση και εφαρμόζονται από τα κατώτερα στρώματα. Συνήθως σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις παρατηρούνται πολλά ιεραρχικά επίπεδα και οι εργαζόμενοι με την πάροδο του χρόνου και την απόκτηση εμπειρίας ανεβαίνουν ιεραρχικό επίπεδο και κατευθύνονται προς την κορυφή. Η μορφή αυτή της οργάνωσης συχνά γίνεται παρωχημένη, τόσο επειδή είναι δαπανηρή για να εφαρμοστεί, όσο και γιατί συχνά είναι μη ευέλικτη. Το παλαιό είδος οργάνωσης αντικαθίσταται από το

αποκεντρωτικό, όπου στη λήψη αποφάσεων συμβάλλουν όλοι οι εργαζόμενοι που έχουν σχέση με το πρόβλημα. Αυτός λοιπόν ο εκ των άνω προγραμματισμός (Top down), μετατρέπεται σε αμφίδρομο (Bottom up) (Κανελλόπουλος, 1994:334).

Μείωση του προσωπικού

Η μείωση του προσωπικού, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ευελιξία, γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής στις μέρες μας, ακόμα και ανάμεσα σε επιχειρήσεις που οι πολιτικές τους τίθενται κατά των απολύσεων. Η μείωση του προσωπικού αποτελεί μια αληθινή πρόκληση για τις επιχειρήσεις μιας και πρέπει να αντιμετωπισθούν όλα εκείνα τα προβλήματα που απορρέουν από τις απολύσεις.

Ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων

Η ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων βασίζεται σε μια σειρά από παράγοντες όπως είναι οι παρακάτω (Fisher et al., 1996: 44):

1. Η ανάπτυξη του αριθμού των οικογενειών με δύο πηγές εισοδημάτων.
2. Η συνειδητοποίηση ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν εκπληρώνουν απαραίτητα τις προσδοκίες των εργαζομένων για αυτονομία και ασφάλεια.
3. Η συμμετοχή των γυναικών στο χώρο και η δημιουργία των δικών τους ατομικών επιχειρήσεων.
4. Η ενίσχυση της άποψης ότι η επιτυχία της επιχείρησης δεν εξαρτάται από το μέγεθός της.
5. Η μείωση του κόστους εισόδου στους διάφορους κλάδους.
6. Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που απευθύνονται σε όλους

Επιχειρησιακή κουλτούρα

Με τον όρο επιχειρησιακή κουλτούρα εννοούμε το σύνολο των πεποιθήσεων που μοιράζονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία της είναι τα εξής:

- ❑ Ο καθορισμός της συμπεριφοράς και της επικοινωνίας των ανθρώπων μιας επιχείρησης.
- ❑ Οι ηθικές αξίες που συναντώνται στις διάφορες ομάδες εργασίας.
- ❑ Οι κυρίαρχες αξίες για την επιχείρηση, όπως είναι το χαμηλό κόστος και η υψηλή ποιότητα.

- Η φιλοσοφία που συνοδεύει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και τους πελάτες της.
- Οι κανόνες του παιχνιδιού προκειμένου ένας νεοεισερχόμενος υπάλληλος να γίνει αποδεκτός στην επιχείρηση.
- Η ατμόσφαιρα και το εργασιακό κλίμα που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση.

3.4. ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Στην συγκεκριμένη ενότητα γίνεται αναφορά στις προκλήσεις που αφορούν συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, όπως είναι η ηθική υπευθυνότητα η οποία πρέπει να χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους κάθε οργανισμού, ο βαθμός παραγωγικότητας των εργαζομένων και η συμβολή τους στη συνολική παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Επίσης το αίσθημα ενδυνάμωσης και οι προσδοκίες των αποτελούν ατομικές προκλήσεις για τους εργαζόμενους.

Ηθική Υπευθυνότητα

Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων ότι οι εργαζόμενοί τους συμπεριφέρονται ηθικά ολοένα και αυξάνονται. Πολλές επιχειρήσεις έχουν φτιάξει το δικό τους κώδικα ηθικής τον οποίο καλούν τους εργαζόμενους τους να σεβαστούν και να τηρήσουν. Η κοινωνική υπευθυνότητα αφορά στους εργαζόμενους, στους πελάτες, και στους εξωτερικούς συνεργάτες. Το θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας θα αναλυθεί εκτενώς στο επόμενο μέρος της εργασίας.

Παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα μετριέται με το πόσο ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης. Όσο καλύτερο είναι το αποτέλεσμα για τον κάθε εργαζόμενο, τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγικότητα για την επιχείρηση. Δύο πολύ σημαντικοί παράγοντες καθορίζουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου: η ικανότητα και η κινητοποίηση. Η ικανότητα του εργαζομένου μπορεί να βελτιωθεί με τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία στοχεύουν στην ανάδειξη των προσόντων του και στην προετοιμασία του για να αναλάβει αυξημένες αρμοδιότητες στο μέλλον. Η κινητοποίηση αναφέρεται στο κατά πόσο δίνεται κίνητρο στον εργαζόμενο για να εργάζεται προσφέροντας το 100% των ικανοτήτων του στην

εργασία την οποία εκτελεί, μέσα από προγράμματα ανάπτυξης. Όταν ο εργαζόμενος έχει κίνητρο, είναι αποτελεσματικός και αισθάνεται την επιχείρηση ως κάτι δικό του για το οποίο χρειάζεται να προσπαθήσει σκληρά.

Ενδυνάμωση

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις μειώνουν την εξάρτηση των εργαζομένων από τους ανώτερους τους και δίνουν έμφαση στον ατομικό έλεγχο της ίδιας της εργασίας που ο καθένας εκτελεί. Με την ενδυνάμωση οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν αρμοδιότητες και παίρνουν αποφάσεις που στο παρελθόν μόνο τα στελέχη γραμμής μπορούσαν να φέρουν εις πέρας. Ο στόχος της ενδυνάμωσης είναι να δημιουργηθεί μια επιχείρηση με ενθουσιώδεις και πρόθυμους εργαζόμενους που πιστεύουν σε αυτή και θα κάνουν τα πάντα για την πρόοδο της.

Οι προσδοκίες των εργαζομένων

Όσο τα επίπεδα της εκπαίδευσης αναβαθμίζονται στις μέρες μας, οι αξίες και οι προσδοκίες των εργαζομένων μεταβάλλονται. Η τάση που κυριαρχεί ευρέως είναι μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού να αποκτά πανεπιστημιακή κατάρτιση και έτσι οι εργαζόμενοι να απασχολούνται άνετα σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα. Πλέον οι εργαζόμενοι απαιτούν, αλλά και ταυτόχρονα διαθέτουν τα προσόντα για να τοποθετηθούν ψηλά στην ιεραρχία.

Μια άλλη προσδοκία των εργαζομένων είναι ότι η τεχνολογία και οι τηλεπικοινωνίες που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους. Οι καινοτομίες στην επικοινωνία και στην τεχνολογία των υπολογιστών θα αυξήσει την τάση για αλλαγές και σαν αποτέλεσμα, θα υπάρξει καινοτόμος χαρακτήρας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Επίσης, πρέπει να προστεθεί ότι οι εργοδότες κάνουν βήματα για να υποστηρίξουν την προσωπική και οικογενειακή ζωή των εργαζομένων τους. Λόγω των αυξημένων υποχρεώσεων που έχει για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που εργάζεται και έχει παιδιά, ορισμένες επιχειρήσεις του προσφέρουν τη δυνατότητα να εργάζεται από το σπίτι.

Επιπροσθέτως, οι προσδοκίες και οι ευκαιρίες για καριέρα των εργαζομένων στο τμήμα της Δ.Α.Π. συγκεκριμένα, έχουν ως εξής:

Η καριέρα και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Οι εργασίες και η καριέρα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να αποτελεί ταυτόχρονα μια πρόκληση αλλά και μια επιβράβευση. Τα στελέχη που θα εργάζονται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να συμβάλλουν στην ενίσχυση του στρατηγικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και στη διατήρηση της στρατηγικής της κατεύθυνσης. Οι παρακάτω ικανότητες είναι απαραίτητες για μια επιτυχή παρουσία στο χώρο:

- ❖ Διοικητικές ικανότητες. Γνώση οικονομικών, στρατηγικών και τεχνολογικών πλευρών των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, των πληροφοριακών συστημάτων, των σχέσεων με τους πελάτες και των δυνατοτήτων παραγωγής
- ❖ Πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων. Προσέλκυση και απασχόληση των κατάλληλων ανθρώπων, σχεδιασμός και ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων, ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων αξιολόγησης και επαναπληροφόρησης, μεταφορά των πολιτικών των ανθρωπίνων πόρων σε όλο τον οργανισμό.
- ❖ Διοίκηση της διαδικασίας της αλλαγής. Δημιουργία εμπιστοσύνης, παροχή οράματος, διευκρίνιση ρόλων και ευθυνών, ενίσχυση της δημιουργικότητας και ετοιμότητα στην αντιμετώπιση της αλλαγής.

Αυτές οι ικανότητες είναι ένας συνδυασμός προσόντων που μπορεί να τα αποκτήσει κανείς, τόσο από εμπειρία, όσο και από εκπαίδευση. Το στέλεχος των ανθρωπίνων πόρων πλέον θεωρείται ένας στρατηγικός συνεργάτης στο χώρο των επιχειρήσεων.

Συμπερασματικά, δε μπορούμε λοιπόν να μην υπογραμμίσουμε τη προοπτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με διεθνή χαρακτήρα και φύση. Το λεγόμενο IHRM (International Human Resource Management) είναι γεγονός και διαχειρίζεται θέματα που άπτονται των διαφόρων προκλήσεων της ΔΑΠ, όπως είναι η εταιρική κουλτούρα σε μια διεθνή επιχείρηση, η πολυπολιτισμική ηγεσία, το διεθνές management κ.α. στα πλαίσια μιας στρατηγικής προοπτικής. (Sheehan and Sparrow, 2012:2396-2397).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το παρόν κεφάλαιο παρουσίασε και μελέτησε τη θεωρία των ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα, διατυπώθηκαν μερικοί ορισμοί της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, επιχειρήθηκε μια σύντομη ιστορική αναδρομή της θεωρίας των ανθρωπίνων πόρων, έγινε αναφορά στους ρόλους της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, στις λειτουργίες της διοίκησης και συγκεκριμένα στην προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων, την επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων και τα συστήματα αμοιβών. Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν οι τάσεις και οι αλλαγές στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (περιβαλλοντικές προκλήσεις) και η αυξημένη διαφοροποίηση στο ανθρώπινο δυναμικό (επιχειρησιακές και ατομικές προκλήσεις).

Ολοκληρώνοντας λοιπόν το παρόν κεφάλαιο, μπορούμε να πούμε ότι στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, ώστε να βελτιώσει την παραγωγικότητα στην επιχείρηση και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τέτοιο τρόπο, ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία. Επίσης, στόχος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι η εφαρμογή των παρακάτω αρμοδιοτήτων συμμετέχοντας και στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Οι αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, η ανάλυση Θέσεων Εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, η αξιολόγηση της απόδοσης, τα συστήματα αμοιβών και οι εργασιακές σχέσεις. Στόχος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η συστηματική ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης ώστε αυτοί να οδηγηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η σύνδεση της στρατηγικής της διοίκησης με τις μεθόδους διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων θεωρείται η μεγαλύτερη επιτυχία όχι μόνο για το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων αλλά και για την ίδια την επιχείρηση. Οι μέθοδοι του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων που εφαρμόζονται για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των εργαζομένων είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, η ανάλυση της θέσης εργασίας, η στελέχωση του προσωπικού, οι εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, η επιλογή υποψηφίων μέσω συνεντεύξεων, τεστ, συστάσεων, ιατρικού ελέγχου και τέλος η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η αξιολόγηση

των ανθρωπίνων πόρων. Ο σχεδιασμός και η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων και η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου κρίνεται αναγκαία όχι μόνο για την επιχείρηση αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Το επόμενο κεφάλαιο θα εστιάσει στη θεωρία της εταιρικής υπευθυνότητας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

4.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ

Λόγω του πολυσύνθετου χαρακτήρα της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας/ Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) ή Corporate Social Responsibility (CSR), έχει δοθεί πλήθος ορισμών από διάφορους συγγραφείς, φορείς και έγκυρους οργανισμούς, όπως το World Business Council for Sustainable Development, το Ελληνικό δίκτυο για την ΕΚΕ, το CSREurope. Το κοινό σημείο όλων αυτών των ορισμών είναι η έμφαση που δίνουν στην εθελοντική φύση της ΕΚΕ. Το τελευταίο καιρό όλο και περισσότερο χρησιμοποιείται η έννοια αυτή ευρύτατα.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η πολιτική της επιχειρήσεως να δαπανά οικονομικούς πόρους, πέραν των νομικών της υποχρεώσεων, σε δραστηριότητες με κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση, που συμβάλλουν

- στην κοινωνική συνοχή και στην πολιτισμική ανύψωση του κοινωνικού ιστού
- στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και
- στην οικονομική αειφορία της επιχείρησης

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) ορίζεται η εφαρμοζόμενη από επιχειρήσεις πολιτική, η οποία αφορά δράσεις, ενέργειες και προγράμματα κοινωνικού, περιβαλλοντικού, πολιτιστικού, εκπαιδευτικού και ερευνητικού χαρακτήρα (Εξωτερική ΕΚΕ), καθώς και σε δράσεις, οι οποίες αφορούν την ανθρωποκεντρική και δίκαιη πολιτική ανθρωπίνων πόρων, το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων, κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου, την εξασφάλιση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων, το σεβασμό των συλλογικών συμβάσεων εργασίας (Εσωτερική ΕΚΕ) (Hohnen, 2007:1-12).

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσοι άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους (Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, 2000).

Ο όρος Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στη συμβολή αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων (Αυλώνας, 2000: 56-57).

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Πράσινη Βίβλος, 2001).

4.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - ΕΚΕ (Corporate Social Responsibility - CSR), είναι μια νέα ιδέα με μακρά όμως παράδοση. Αυτό, εκ πρώτης όψεως, μοιάζει αντιφατικό. Δεν είναι όμως. Η χορηγία, που είναι τμήμα της CSR, έχει στη χώρα μας ιστορία 2.500 ετών (Αθηναίων Πολιτεία). Άλλωστε, η προσφορά των Εθνικών Ευεργετών και η κοινωνική ευποιία πολλών επιχειρηματιών στο παρελθόν, είναι αποδείξεις της μακρόχρονης υπάρξεως σε επιχειρηματικούς κύκλους αισθήματος οφειλής προς το κοινωνικό σύνολο.

Η βιομηχανική επανάσταση στα τέλη του 19^{ου} αιώνα μπορεί να θεωρηθεί το σημείο εκκίνησης για την ανάληψη κοινωνικών πρωτοβουλιών από τη μεριά των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις εξέφραζαν με διάφορους τρόπους την κοινωνική τους υπευθυνότητα (προσφέροντας π.χ. κατοικία στους εργαζόμενους τους, φροντίζοντας για αυτούς και τις οικογένειες τους κ.λπ.). Με τον ερχομό του 20^{ου} αιώνα και την καθιέρωση των νομικών πλαισίων της λειτουργίας των επιχειρήσεων και την

ανάπτυξη του κράτους σε ό,τι αφορά την πρόνοια, ιδιαίτερα μετά το κραχ του 1929, το πνεύμα της φιλανθρωπίας παραχώρησε το πνεύμα του σε εκτεταμένες νομικές, συμβατικές και οργανωτικές δομές. Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, η ανάδειξη των πολυεθνικών εταιριών και η αυξανόμενη επίδρασή τους στην παγκόσμια οικονομία και η επικράτηση του επιχειρηματικού μοντέλου που λέει ότι αποκλειστική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η παραγωγή πλούτου για τους μετόχους τους (the business of business is business) έφερε πάλι στην επιφάνεια το ερώτημα των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του επιχειρηματικού μοντέλου είναι το άρθρο του Milton Friedman “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” στο περιοδικό New York Times, στις 13 Σεπτεμβρίου 1970, στο οποίο χαρακτηριστικά αναφέρει ότι μόνο οι άνθρωποι έχουν ευθύνες και όχι οι επιχειρήσεις, ισοπεδώνοντας έτσι κάθε έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας.

Μέχρι και το 1970, παρά τις σχετικές νομοθετικές ρυθμίσεις που είχαν θεσπιστεί, οι εταιρείες ακολουθούσαν ένα διαφορετικό δρόμο που αγνοούσε τις πρακτικές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η συγκεκριμένη πολιτική σκόπευε στην ουσιαστική ικανοποίηση των περαιτέρω αναγκών των εργαζομένων και αγνόηση των υπόλοιπων «καλών πρακτικών» που όριζε η ιδέα και η φιλοσοφία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Παρ’ όλα αυτά, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είχε αρχίσει να αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι όχι μόνο σε ό,τι αφορά το εταιρικό κομμάτι, αλλά ευρύτερα στην πολιτική και την οικονομική παγκόσμια σκηνή. Λόγου χάρη, στις αρχές του 1930 ο Merrick Dodd και ο Adolf Berle υποστήριζαν πως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να αποτελέσει μια υπηρεσία παρόμοια με έναν κερδοσκοπικό οργανισμό, η οποία, ωστόσο, θα αντλεί τα οφέλη της από την αναγνωρισιμότητα και την αποδοχή των εργαζομένων, των πελατών και των συμβαλλόμενων μερών.

Όμως, η πτώση του τείχους του Βερολίνου το 1989 ανοίγει μια νέα εποχή συνεργασίας στην Ευρώπη. Το 1992 στην Παγκόσμια Σύνοδο Κορυφής στο Ρίο εμφανίζεται για πρώτη φορά ο όρος «διαρκής ανάπτυξη». Το 1995 μία ομάδα κορυφαίων επιχειρηματιών μαζί με τον Jacques Delor, υπογράφουν την «Ευρωπαϊκή Επιχειρηματική Δήλωση κατά του Κοινωνικού αποκλεισμού». Την ίδια χρονιά στην Παγκόσμια Σύνοδο Κορυφής στο Γιοχάνεσμπουργκ γίνεται η πρώτη προσπάθεια να παρουσιαστεί ένα σχέδιο δράσης σχετικά με την επίδραση της παγκοσμιοποίησης

στην κοινωνία και το περιβάλλον. Στην Ευρωπαϊκή Σύνοδο κορυφής της Λισσαβόνας τον Μάρτιο του 2000 για πρώτη φορά οι Ευρωπαίοι ηγέτες απευθύνονται στην επιχειρηματική κοινότητα, ζητώντας από τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που αφορούν τη δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων, την δημιουργία ίσων ευκαιριών και την κοινωνική ενσωμάτωση όλων των κοινωνικών ομάδων (Τα Νέα, 02/11/1999:N55). Επιπλέον, στη Σύνοδο Κορυφής η Ευρωπαϊκή Ένωση τόνισε τη σπουδαιότητα της ΕΚΕ η οποία βασίζεται στη τριπλή βασική αρχή: της ανταγωνιστικότητας, της κοινωνικής συνοχής και της βιώσιμης ανάπτυξης, στοιχειοθετώντας το τρίπτυχο Triple Bottom Line (TBL ή 3BL ή 3p's εκ του People, Planet, Profit, the three pillars).

Το 2001 η Commission παρουσιάζει την Πράσινη Βίβλο, στη προσπάθεια προώθησης ενός Ευρωπαϊκού πλαισίου ΕΚΕ. Οι κυβερνήσεις κρατών μελών ξεκίνησαν να τοποθετούν τα θέματα της ΕΚΕ στην πολιτική τους agenda. Στην Ολλανδία το Κοινωνικό Οικονομικό Συμβούλιο δημοσιεύει σε τακτά χρονικά διαστήματα σχετικές αναφορές, στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Γαλλία ορίζεται υπουργός ΕΚΕ. Η Γαλλία και η Δανία ψήφισαν σχετικό νόμο ο οποίος υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να δημοσιεύουν ετήσιο απολογισμό κοινωνικού έργου (CEFRE, 2001).

Στην κοινωνία της γνώσης, της τεχνολογίας, του πλουραλισμού, της πληροφόρησης και της υπερεθνικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων πολλά είναι τα γεγονότα που έκαναν το θέμα της Κοινωνικής Ευθύνης επίκαιρο. Η διεργασία της παγκοσμιοποίησης και της απελευθέρωσης των αγορών, με τα αμφισβητούμενα αποτελέσματα τους, η ανάγκη ύπαρξης ελάχιστων κανόνων λειτουργίας και ελέγχου, οι επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν όλο και περισσότερο μεγαλύτερο αριθμό ατόμων και κρατών, η αύξηση της ευαισθησίας σε θέματα προστασίας του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος κ.α., έφτιαξαν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να εντάξουν τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στον πυρήνα της επιχειρηματικής τους σκέψης. Οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών απέναντι στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις διαρκώς αυξάνονται. Οι επιχειρήσεις επομένως αντιμετωπίζουν ένα νέο κόσμο που απαιτεί νέο τρόπο σκέψης, ένα κόσμο που θα πρέπει να καλύψει τις ανάγκες αυτής της γενιάς αλλά και των μελλοντικών.

4.3 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ

Κάθε επιχείρηση, (ιδιωτική ή δημόσια, οργανισμός ή μη κυβερνητική οργάνωση) για να μπορέσει να εδραιωθεί, να γίνει πιο γνωστή στο χώρο της και για να χτίσει την εικόνα της χρησιμοποιεί διάφορα μέσα και αναπτύσσει διάφορες δράσεις όπως: η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις και τα τελευταία χρόνια η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η οποία αποτελεί έννοια όλο και περισσότερο συνδεδεμένη κατά την τελευταία δεκαετία με την εικόνα των επιχειρήσεων. Μέσω της κοινωνικής ευθύνης προβάλλεται η υπευθυνότητα, η κοινωνική ευσυνειδησία, η ευαισθησία, η συνείδηση και η επιχειρηματική ηθική της επιχείρησης.

Ο Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας είναι κάτι νέο στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Η επιχείρηση πλέον ορίζεται ως μείζονας κοινωνικός παίκτης από τις κοινωνίες του 21^{ου} αιώνα. Η εταιρεία έχει εταιρική κουλτούρα, εταιρική φιλοσοφία και εταιρική ηθική. Η ύπαρξη αυτών των κανόνων είναι πλέον αναγκαία, μιας και αυτό ήταν απόρροια απαιτήσεων του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος (Θανόπουλος, 2003:223).

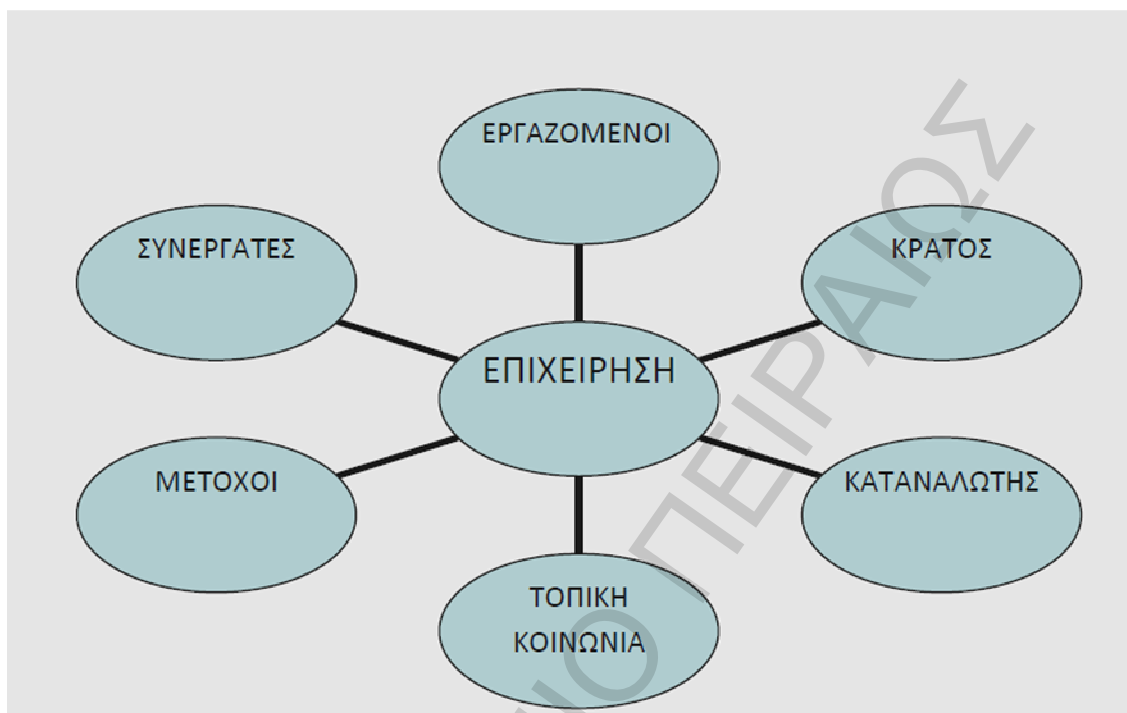
Αυτός ο ουσιαστικός παίκτης του 21^{ου} αιώνα, δηλαδή η μεγάλη διεθνής επιχείρηση στο «παγκόσμιο χωριό μας», πρέπει να έχει πλέον ιδιαίτερες ευαισθησίες, να κατανοεί τον πολυπολιτισμικό πελάτη, υπάλληλο ή επενδυτή. Πρέπει να διαθέτει σαφείς κώδικες ηθικής, δεοντολογίας και λειτουργίας και να προσαρμόζεται με ταχύ ρυθμό στις περιβαλλοντικές αλλαγές και απαιτήσεις, αλλά και στην κάθε κουλτούρα και πολιτισμό που επιθυμούν να υπηρετήσουν (Θανόπουλος, 2010:36).

Συνεπώς, η σύγχρονη κοινωνία οφείλει να ευαισθητοποιείται στο τρόπο σκέψης και το ρυθμό ζωής του κοινωνικού της περιβάλλοντος στο οποίο αποτελείται και να προσαρμόζει τις ενέργειές τις, ανάλογα με τις γενικά αποδεκτές αρχές του χώρου στον οποίο δραστηριοποιείται. Αλλιώς, θα μπορούσε να δημιουργήσει κοινωνικές αντιδράσεις με συνέπια, χαμηλότερα αποτελέσματα, υψηλότερο κόστος και προβλήματα στην αγορά (Θανόπουλος, 2003:219-220).

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) είναι μια έννοια, σύμφωνα με την οποία οι εταιρίες ενσωματώνουν, σε εθελοντική βάση, κοινωνικές και περιβαλλοντικές

ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2006).

Τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχείρησης είναι σχηματικά τα εξής:



Σχήμα 4.1: Τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) της επιχείρησης
(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων σχήματος)

Η ΕΚΕ είναι σημαντική για κάθε διαφορετική ομάδα των stakeholders. Πιο συγκεκριμένα (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2006):

- Αντικατοπτρίζει τις θεμελιώδεις αξίες του **κράτους**
- Έχει σημασία για τη **τοπική κοινωνία**, η οποία επιθυμεί να γνωρίσει ότι φιλοξενεί οργανισμούς που μοιράζονται τις ίδιες αξίες και ανησυχίες με αυτήν
- Έχει σημασία για τους **εργαζόμενους**, διότι μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος με καλύτερα κίνητρα, συνθήκες και ανταμοιβές
- Έχει σημασία για τους **καταναλωτές**, που δίνουν όλο και μεγαλύτερη προσοχή στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά διαπιστευτήρια των προϊόντων και υπηρεσιών που αγοράζουν
- Έχει σημασία για τους **επενδυτές**, που πιστεύουν ότι πρέπει να ενθαρρυνθεί η υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά

- Έχει σημασία για τους ανθρώπους σε άλλα μέρη του πλανήτη που αναμένουν από τις εταιρίες που έχουν την έδρα τους στην Ευρώπη να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές και διεθνής αξίες και αρχές
- Έχει σημασία για τις μελλοντικές γενιές που προσδοκούν να ζήσουν σ' έναν κόσμο που θα σέβεται τους ανθρώπους και τη φύση

“The business of business is business”, διακηρύττει αγγλοσαξονικό γνωμικό, όπως προαναφέρθηκε. Δηλαδή, «Η δουλειά μιας επιχειρήσεως είναι το επιχειρείν». Με άλλα λόγια, σκοπός μιας επιχειρήσεως είναι η παραγωγή πλούτου για τον ιδιοκτήτη της. Το γεγονός ότι αυτή η επίτευξη κέρδους στηριζόταν στην ασεβή κατάχρηση των φυσικών εισροών του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος της επιχείρησης περνούσε απαρατήρητο από τους εταίρους τις προηγούμενες δεκαετίες. Ο πολλαπλασιασμός όμως 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 (Crane, Matten, 2004: 37-71).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Εταιρική κοινωνική Ευθύνη, 2005): «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μία σύγχρονη έννοια που κερδίζει συνεχώς έδαφος, καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες συνδυάζουν πλέον το κέρδος με την ηθική και περιβαλλοντική πρακτική. 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 συμμετόχους (stakeholders).

Η αποτελεσματική εφαρμογή της έννοιας της ΕΚΕ συμβάλλει στην επίτευξη του στόχου που διατυπώθηκε στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας τον Μάρτιο του 2000, να γίνει δηλαδή η Ευρωπαϊκή Ένωση η ανταγωνιστικότερη οικονομία με την μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή.

Μετά την δημοσίευση του Πράσινου Βιβλίου «Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ)» τον Ιούλιο του 2001 πραγματοποιήθηκε διαβούλευση οργανώσεων εργοδοτών, επιχειρήσεων και άλλων θεσμικών οργάνων και εκδόθηκαν κάποια συμπεράσματα:

- 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.

Τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα, όπως η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο τόνισαν την σημασία που έχει η ανάπτυξη μιας ευρωπαϊκής προσέγγισης στο θέμα αυτό (Porter & Kramer, 2006:1-16).

Αν εξαιρέσουμε τους περιστασιακούς επιχειρηματίες, στόχος των οποίων είναι η μεγιστοποίηση του άμεσου κέρδους, σκοπός των υπολοίπων είναι η βιωσιμότητα, δηλαδή η σε βάθος χρόνου, αποδοτικότητα και ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους, η οποία, όπως υποστηρίζεται, είναι συνυφασμένη με:

- την οικονομική ευημερία του συνόλου,
- την κοινωνική συνοχή και
- τη μέριμνα για το φυσικό περιβάλλον.

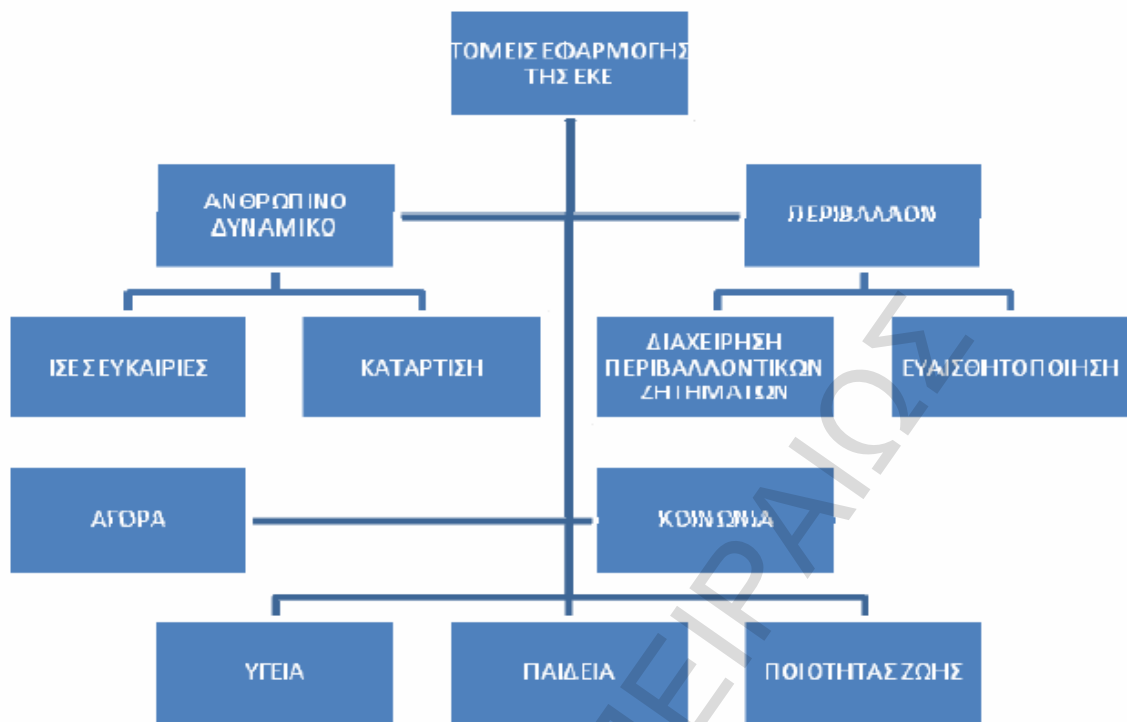
Αν δεχθούμε τη συσχέτιση αυτή, δεχόμαστε εμμέσως και ότι το οικονομικό αποτέλεσμα, που εκφράζεται για το πλατύ κοινό με το κέρδος, δεν αποτελεί πλέον μονοδιάστατο δείκτη επιτυχίας και προκρίσεως για τη βιώσιμη ανάπτυξη, αλλά συγχρόνως απαιτείται και η έξωθεν καλή μαρτυρία κοινωνικής ευαισθησίας και μέριμνας για το περιβάλλον. Είναι η αρχή γνωστή ως «triple bottom line», σε

αντιδιαστολή με το ποσόν «στην κάτω γραμμή» των ετήσιων αποτελεσμάτων χρήσεως, του κέρδους δηλαδή. Από το «τρειςδιάστατο» αυτό κριτήριο γεννήθηκε η ιδέα της «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», η οποία ευρύτατα είναι γνωστή ως CSR, ακρωνύμιο του Corporate Social Responsibility (Florini, 2003).

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.

4.4. ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Οι πρακτικές δράσης της ΕΚΕ κατανέμονται σε τέσσερις κύριους τομείς: Το Ανθρώπινο Δυναμικό, την Αγορά, το Περιβάλλον και τη Κοινωνία. Επίσης, οι δράσεις της ΕΚΕ αναπτύσσονται σε δύο μεγάλου άξονες: στις δράσεις που αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης και σε αυτές που αφορούν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Σχηματικά λοιπόν έχουμε τα εξής:



Σχήμα 4.2: Τομείς εφαρμογής της ΕΚΕ

(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων σχήματος)

1. Ανθρώπινο Δυναμικό

Η ασφάλεια, η υγιεινή, οι ανθρώπινες συνθήκες εργασίας, τα κίνητρα ενίσχυσης της παραγωγικότητας, η πρόσθετη ασφάλιση, οι εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες, ο εθελοντισμός κ.α. είναι στοιχεία τα οποία έχουν να κάνουν με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία εντάσσεται και αυτή στις δράσεις της ΕΚΕ. Αποτελώντας μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στη σημερινή επιχειρηματικότητα, η προσέλκυση και αξιοποίηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζεται με την αξιοκρατία, τη δια βίου μάθηση, την παροχή αρκετού ελεύθερου χρόνου, τις ίσες προοπτικές για όλες τις φυλές και τα φύλα, δράσεις που ευθέως συνδέονται με κοινωνική ευθύνη (Wilcox, 2006:184-193). Από την άλλη, η υγεία και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας αντί να είναι κάτι αυτονόητο κατέληξε ζητούμενο. Οι εταιρείες, οι κυβερνήσεις αλλά και οι απλοί καταναλωτές χρησιμοποιούν παρόμοιες πληροφορίες για την επιλογή προϊόντων και υπηρεσιών. Δεν είναι άλλωστε άγνωστα τα παραδείγματα για μποϊκοτάζ σε εταιρείες που συστηματικά καταπατούσαν τα ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων σε Αφρική, Λατινική Αμερική και σε άλλες αναπτυσσόμενες οικονομίες.

2. Οικονομικό Πεδίο

Οι οικονομικές υποχρεώσεις ήταν και παραμένουν βασικός στόχος για κάθε επιχείρηση. Η επιχειρησιακή κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει όμως και οικονομικό αυτό-ενδιαφέρον από την πλευρά τους (Corporate Social Responsibility, 2004). Πολλές επιχειρήσεις 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 θα υποκαταστήσουν το κράτος και τους φορείς κοινωφελούς χαρακτήρα στο έργο τους.

Η εμπλοκή των επιχειρήσεων στο οικονομικό πεδίο αφορά την συμμετοχή τους σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες, σε χορηγίες πολιτιστικών εκδηλώσεων, οργάνωση διαγωνισμών, απονομή βραβείων, υποτροφιών κτλ.

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, κάνουν σχετικές εκδόσεις, παρέχουν εκπαίδευση και υποτροφίες, ιδρύουν πινακοθήκες, επιστρέφοντας πολλές φορές στην περιοχή ή σε χώρες όπου δραστηριοποιούνται ένα μέρος των κερδών τους.

Στην προσπάθειά τους ακριβώς οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν την αποδοχή εκ μέρους των τοπικών, περιφερειακών και εθνικών κοινωνιών, απ' ευθείας ή διαμέσου ιδρυμάτων, που μερικά εξ αυτών συντηρούν, παίρνουν ενεργά μέρος στην εξέλιξη της κοινωνίας, διατυπώνοντας προτάσεις πολιτισμού και παρέχοντας οικονομική στήριξη.

3. Κοινωνικό Πεδίο

Οι επιχειρήσεις προσφέρουν κοινωνικό έργο σε πολλαπλά επίπεδα, τόσο σε θέματα της καθημερινής πραγματικότητας, τοπικής ή παγκόσμιας, όσο και σε άλλα βαθύτερα. Η προσφορά εργασίας αποτελεί από μόνη της κοινωνικό έργο.

Υπάρχουν όμως 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 του στόχου «μηδέν ατύχημα» καθώς και η δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων, η τήρηση των ωραρίων και ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Η 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 η κοινωνία έχει ένα κρυφό 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, αλλά και η συμμετοχή σε κοινωνικούς σκοπούς (από ανθρώπινα δικαιώματα, εθελοντική αιμοδοσία μέχρι εκπαίδευση για το AIDS) προσδίδουν στην εταιρία τον απαιτούμενο κοινωνικό χαρακτήρα (Lewis, 2003:356-366).

4. 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. Να υιοθετήσουν συστήματα τεχνολογίας που σέβονται περισσότερο το περιβάλλον και μακροπρόθεσμα τα οφέλη των επιχειρήσεων. 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 που άπτονται σε θέματα αποφυγής μόλυνσης, ανακύκλωσης, χρήσης φιλικών υλικών, τήρησης περιβαλλοντικής νομοθεσίας κλπ.

Παρ' όλα αυτά, δε μπορούμε να μην αναρωτηθούμε αν πράγματι υπάρχουν 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. Ακόμα, αναπάντητα ερωτηματικά υπάρχουν για το αν οι πολυεθνικές εταιρίες ακολουθούν τα ίδια standards στις επιχειρήσεις τους σε όλες τις χώρες που έχουν εργοστάσια ή μόνο στις χώρες που υπάρχει αυστηρότερος έλεγχος; Τέλος, 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 περιβαλλοντικής ευθύνης των επιχειρήσεων και ότι θα χρειαστεί μεγάλη προσπάθεια και συνεργασία μεταξύ των κοινωνικών ομάδων πίεσης και των επιχειρήσεων για την εξεύρεση κάποιας λύσης.

Αναφορικά με τους δύο κύριους άξονες δράσης της ΕΚΕ σε μια εταιρεία, η εσωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αφορά κυρίως τους υπαλλήλους και συνδέονται με θέματα όπως, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, η υγεία και η ασφάλεια καθώς και η διαχείριση της αλλαγής, ενώ οι περιβαλλοντικές υπεύθυνες πρακτικές σχετίζονται κυρίως με τη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή. Ανοίγουν το δρόμο για τη διαχείριση της αλλαγής και το συνδυασμό της κοινωνικής ανάπτυξης με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα. (Porter and Kramer, 2006:1-16)

- Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Από τις κυριότερες προκλήσεις για τις εταιρείες είναι η προσέλκυση και η συγκράτηση εξειδικευμένου προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό, τα σχετικά μέτρα μπορούν να περιλαμβάνουν τη δια βίου μάθηση, την παροχή αρκετού ελεύθερου χρόνου, τις ίσες προοπτικές για όλες τις φυλές και τα φύλα, την παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στους εργαζομένους, την καλύτερη ενημέρωση σε όλη την επιχείρηση, την καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας και ελεύθερου χρόνου, τη μεγαλύτερη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, την ίση αμοιβή και τις προοπτικές σταδιοδρομίας για τις γυναίκες, τον καταμερισμό των κερδών και τα συστήματα παροχής μεριδίων του μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και τον προβληματισμό σχετικά με την απασχολησιμότητα και την εξασφάλιση της εργασίας. Επιπροσθέτως, είναι γεγονός ότι η οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης δεν επιτυγχάνεται μόνο με την αύξηση του κύκλου εργασιών, αλλά και με την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Η ύπαρξη καλού εργασιακού περιβάλλοντος, η προσφορά παροχών ικανοποίησης των εργαζομένων, οι καλές και ασφαλείς εργασιακές συνθήκες συντελούν στην αύξηση της αποδοτικότητας. Επιπλέον, τηρώντας υψηλά επίπεδα ικανοποίησης εργαζομένων είναι σε θέση να καλλιεργεί αυξημένη πίστη και αφοσίωση στους εργαζόμενους και να διατηρεί το προσωπικό της, αποφεύγοντας το κόστος των παραιτήσεων και της στρατολόγησης και εκπαίδευσης νέων στελεχών (Albinger and Freeman, 2000:243-253). Παράλληλα, όταν οι υπάλληλοι θεωρούν ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται συμπεριφέρεται κοινωνικά υπεύθυνα, αυτό επιδρά ως κίνητρο που παρακινεί τους εργαζόμενους να επιδείξουν και οι ίδιοι παρόμοια στάση, στοχεύοντας στη βελτίωση της απόδοσης τους και της λειτουργίας της εταιρείας (Duane Hansen et. al, 2011:29-45).

- Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία

Το θέμα της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία παραδοσιακά έγκεινται σε νομοθετικά και εκτελεστικά μέτρα. Εθελοντικά προγράμματα ως συμπληρωματικά προς τις δραστηριότητες νομοθεσίας και ελέγχου από τις δημόσιες αρχές υιοθετούνται από τις εταιρείες για την περαιτέρω προώθηση της υγείας και της ασφάλειας, χρησιμοποιώντας αυτές τις δύο παραμέτρους ως κριτήρια για την προμήθεια των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.

- Προσαρμογή στην Αλλαγή

Η αναδιάρθρωση με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο σημαίνει ότι εξισορροπούνται και λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα και οι ανησυχίες όλων εκείνων που θίγονται από τις αλλαγές και τις αποφάσεις. Ειδικότερα, αυτό συνεπάγεται τη συμμετοχή και την ανάμιξη όλων των ενδιαφερόμενων μερών μέσω της ανοικτής ενημέρωσης και των διαβουλεύσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή COM, 2001).

- Διαχείριση του Περιβαλλοντικού Αντίκτυπου και των Φυσικών Πόρων

Πρόκειται για τη διατήρηση πηγών ενέργειας, τη μείωση των αποβλήτων, την εξοικονόμηση κόστους, τη βελτιωμένη περιβαλλοντική συμπεριφορά μέσω ανάλογων επενδύσεων όπως φίλτρα, οικολογική διαχείριση λυμάτων κ.λπ. Το περιβάλλον, η πύλη εισόδου της Ευρώπης στην ΕΚΕ, είναι από τα πιο "μετρήσιμα" κομμάτια της ΕΚΕ, με ενημερωμένους δείκτες σε διάφορες χώρες, ενώ διέπεται από ευρύ νομοθετικό πλαίσιο. Η «Πράσινη Βίβλος» και η ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το περιβάλλον διαβεβαιώνουν πως η μείωση της κατανάλωσης πόρων και της εκπομπής ρυπογόνων ουσιών μπορούν να ελαττώσουν τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο και να οδηγήσουν σε αυξημένη αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα. Ωστόσο, δε μπορούμε να γνωρίζουμε με βεβαιότητα αν το όλο θέμα μένει στο επίπεδο των προθέσεων, αφού ο περιβαλλοντικός αυτοέλεγχος των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων δεν προχωρά πάντα και η ευρωπαϊκή περιβαλλοντική νομοθεσία δεν εφαρμόζεται πλήρως και από όλες τις επιχειρήσεις. Γενικά, η μείωση της κατανάλωσης πόρων ή των ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων μπορούν να μειώσουν τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Στον περιβαλλοντικό τομέα, οι περιβαλλοντικές αυτές επενδύσεις αναφέρονται κανονικά ως ευκαιρίες διπλού κέρδους, και για τις επιχειρήσεις και για το περιβάλλον.

Η Εξωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά την επέκταση της ευθύνης της εταιρείας στην τοπική κοινότητα και αφορά ένα ευρύ σύνολο ενδιαφερόμενων μερών, οι οποίοι είναι όχι μόνο οι εργαζόμενοι και οι μέτοχοι αλλά και οι επιχειρηματικοί εταίροι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι δημόσιες αρχές και οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ) που εκπροσωπούν τις τοπικές κοινότητες ή ασχολούνται με το περιβάλλον (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM (2001): 366; Porter & Kramer, 2006:1-16).

- Τοπικές Κοινότητες

Η επίδραση μιας εταιρίας στην κοινωνία είναι πολύπλευρη και περιλαμβάνει τα προϊόντα / υπηρεσίες της, πώς αγοράζει και πώς πουλά, πώς επιδρά στο περιβάλλον, πώς ελκύει, εκπαιδεύει και αναπτύσσει τους υπαλλήλους της, πώς επενδύει / συνεισφέρει στην κοινωνία και πώς σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα (Cowen et al, 1987:111-122).

Η παγκοσμιοποίηση, οι πολιτικές ανακατατάξεις και οι τεχνολογικές εξελίξεις προκαλούν ραγδαίες και ριζικές αλλαγές στην κοινωνία παγκοσμίως. Οι προσδοκίες της κοινωνίας για το ρόλο και τις ευθύνες των επιχειρήσεων αλλάζουν δραματικά. Στη νέα οικονομία που δημιουργείται, οι εταιρίες κρίνονται όχι μόνο με βάση οικονομικά αποτελέσματα, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, αλλά και με βάση περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια (The Triple Bottom Line).

Οι εταιρίες που μετρούν και διαχειρίζονται την ευρύτερη επίδρασή τους στην κοινωνία έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την εικόνα της εταιρίας τους ανάμεσα στους συμμετόχους: τους πελάτες, τους προμηθευτές, το προσωπικό και την υπόλοιπη κοινωνία, να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας και να βοηθούν στην αποφυγή ή μείωση κινδύνων (Cowen et al, 1987:111-122).

Πρόκειται λοιπόν, για χορηγίες πολιτιστικών και άλλων δράσεων, κοινωνική ευαισθησία μέσω στήριξης μη κυβερνητικών/μη κερδοσκοπικών οργανώσεων, δράσεις για κοινωνική εκπαίδευση του συνόλου, κινήσεις κοινής ωφελείας. Έρευνες καταδεικνύουν ότι εταιρίες με υψηλά επίπεδα κοινωνικής δράσης θεωρούνται πιο δημοφιλείς από τους καταναλωτές εν συγκρίση αυτών με χαμηλότερη κοινωνική δραστηριότητα (Sen and Bhattacharya, 2001:225-243).

Η πρώτιστη ίσως λειτουργία της ΕΚΕ αφορά στην ουσιαστική ένταξη των επιχειρήσεων στην κοινωνία. Στη συγκεκριμένη διάστασή της, η ΕΚΕ περιλαμβάνει τις χορηγίες στις τέχνες, στον αθλητισμό και στα γράμματα, την υποστήριξη φιλανθρωπικών εκδηλώσεων αλλά και την προσφορά θέσεων εργασίας. Η ΕΚΕ,

εξάλλου, εμφανίζεται σε επιχειρησιακές πρωτοβουλίες στην περιοχή εγκατάστασης, με το ενδιαφέρον της επιχείρησης να εστιάζεται στο επίπεδο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης των ίδιων των προμηθευτών της ή στη διάδοση του θεσμού σε μικρότερες ή νέες καινοτόμες εταιρείες, τοπικής εμβέλειας. Ακόμα, προβολή της ΕΚΕ παρατηρείται και στο επίπεδο των προϊόντων. Ενδεχομένως, η κατασκευή διασκευασμένων προϊόντων για άτομα με ειδικές ανάγκες να έχει σημαντικά μεγαλύτερο κόστος, προάγει όμως τη δεοντολογία και τον σεβασμό όλων των μελών της κοινωνίας. Με άλλα λόγια, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά την ένταξη των εταιρειών στο τοπικό περιβάλλον τους, είτε αυτό είναι στην Ευρώπη είτε στον υπόλοιπο κόσμο. Οι εταιρείες συνεισφέρουν στις κοινότητές τους παρέχοντας θέσεις εργασίας, μισθούς, κοινωνικές παροχές καθώς και φόρους. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες εξαρτώνται από την υγεία, τη σταθερότητα και την ευημερία των κοινοτήτων μέσα στις οποίες λειτουργούν. Επίσης, υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ εταιρειών και του τοπικού φυσικού περιβάλλοντός τους. Ορισμένες βασίζονται σε ένα καθαρό περιβάλλον για την παραγωγή τους ή την προσφορά των υπηρεσιών τους (καθαρός αέρας, καθαρά ύδατα, δρόμοι χωρίς κίνηση).

- Επιχειρηματικοί Εταίροι, Προμηθευτές και Καταναλωτές

Μακροπρόθεσμα, η οικοδόμηση σχέσεων με τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους προμηθευτές ενδέχεται να οδηγήσει σε δίκαιες τιμές, όρους και προσδοκίες καθώς και ποιότητα και αξιόπιστη παράδοση ή εκτέλεση. Οι εταιρείες που οικοδομούν σχέσεις διαρκείας με τους πελάτες, εστιάζοντας όλη την οργάνωσή τους στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών και παρέχοντάς τους ανώτερη ποιότητα, ασφάλεια, αξιοπιστία και εξυπηρέτηση, αναμένεται ότι θα είναι πιο προσοδοφόρες.

- Ανθρώπινα Δικαιώματα

Αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι ο αντίκτυπος των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας στα ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων και στις τοπικές κοινότητες ξεπερνά το πεδίο των εργατικών δικαιωμάτων. Οι εθελοντικοί κώδικες συμπεριφοράς μπορούν να συμβάλλουν στην προώθηση διεθνών εργασιακών προτύπων, η αποτελεσματικότητα ωστόσο εξαρτάται από τη σωστή εφαρμογή και την επαλήθευσή τους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM (2001):366; Porter & Kramer, 2006:1-16).

- Παγκόσμιες Περιβαλλοντικές Ανησυχίες

Μέσω των διασυνοριακών συνεπειών πολλών περιβαλλοντικών προβλημάτων που συνδέονται με τις επιχειρήσεις και της κατανάλωσης πόρων από ολόκληρο τον κόσμο, οι εταιρείες διαδραματίζουν επίσης ενεργό ρόλο στο παγκόσμιο περιβάλλον.

4.5. ΠΙΘΑΝΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΕ ΑΝΑ ΠΕΔΙΟ

Οι εταιρίες που μετρούν και διαχειρίζονται την ευρύτερη επίδρασή τους στην κοινωνία έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την εικόνα τους ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη (όπως τους πελάτες, τους προμηθευτές, το προσωπικό, τις κυβερνητικές υπηρεσίες, τους καταναλωτές, τις επιχειρηματικές και εργατικές ενώσεις και τις μη κυβερνητικές οργανώσεις). Εκτός από αυτά ωστόσο, τα κέρδη από τη συστηματική διαχείριση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να είναι πολύπλευρα και ξεφεύγουν από την απλή βελτίωση της δημόσιας εικόνας μιας επιχείρησης. Επιπροσθέτως, η κοινωνική συμπεριφορά ανταμείβεται από τους καταναλωτές με θετικές εκτιμήσεις για την εταιρία, υψηλά ποσοστά εκτίμησης και πρόθεσης αγοράς των προϊόντων της, θετικό word of mouth και επίδειξη ανοχής σε τυχόν αρνητική πληροφόρηση σε σχέση με τη συγκεκριμένη εταιρία (Green and Peloza, 2011:48-56).

Οι εταιρίες μπορούν ακόμα να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να αξιολογήσουν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους επιχειρηματικούς κινδύνους, καθώς θα είναι σε θέση να οικοδομήσουν αμοιβαία επωφελείς σχέσεις και συμμαχίες με ευρεία γκάμα φορέων και οργανισμών και να αναπτυχθούν αρμονικά και σε συνεργασία με τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές τους. Επίσης, η εμπλοκή με τη συστηματική διαχείριση της ΕΚΕ δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να εκτιμήσουν καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον και να ευθυγραμμίσουν τη λειτουργία τους με μια σειρά από κανονιστικές διατάξεις, κοινωνικές απαιτήσεις και επιθυμίες που ενδεχομένως διέφυγαν της προσοχής τους στο παρελθόν.

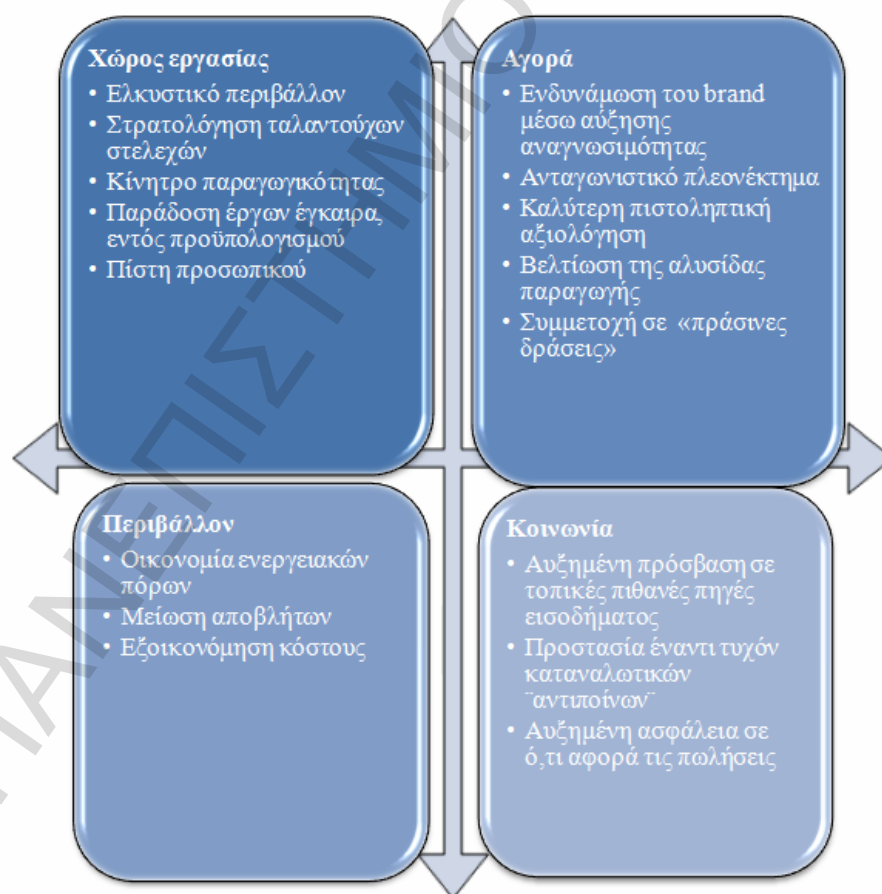
Τα βασικότερα πλεονεκτήματα που έχουν πείσει τις πιο σημαντικές επιχειρήσεις της Ευρώπης να υιοθετήσουν ένα μοντέλο ανάπτυξης και διαχείρισης της ΕΚΕ είναι συνοπτικά τα ακόλουθα:

- Αξιολόγηση και διαχείριση των πιθανών επιχειρηματικών κινδύνων και ιδιαίτερα των σχετικών με τη φήμη της εταιρίας. Οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται ενεργά σε διάλογο και συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν καλύτερη εικόνα για τους πιθανούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν και παράλληλα, τη δυνατότητα να χειριστούν καλύτερα μια πιθανή κρίση και να εξέλθουν ταχύτερα και με μικρότερες απώλειες από αυτήν.
- Αναγνώριση των ενδιαφερομένων μερών (stakeholder groups – όπως π.χ. εργαζόμενοι, πελάτες, μέτοχοι, κυβερνήσεις και κρατικοί φορείς, μη κυβερνητικές οργανώσεις, τοπικές κοινότητες κ.α.). Η συστηματική προσέγγιση αποκαλύπτει συχνά ενδιαφερόμενα μέρη που η εταιρία αγνοούσε στο παρελθόν και διαστάσεις του ενδιαφέροντός τους που αν και σημαντικές δεν είχαν γίνει κατανοητές στο παρελθόν.
- Συμμόρφωση με το υπάρχον και μελλοντικό κανονιστικό πλαίσιο σε τομείς όπως η προστασία του περιβάλλοντος, τα εργασιακά δικαιώματα και η παροχή πληροφοριών.
- Βελτίωση της εικόνας και εταιρικής φήμης. Συχνά αποτελεί τον πρώτο λόγο που αναφέρεται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης για την ενασχόληση με την ΕΚΕ. Η εταιρική φήμη που στηρίζεται στην εκτίμηση και την εμπιστοσύνη, χρειάζεται χρόνια για να οικοδομηθεί, αλλά μπορεί να χαθεί σε μικρό χρονικό διάστημα, αν η εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών και της κοινής γνώμης χαθεί. Η διαφοροποίηση που προσφέρει στην αγορά μια ηθική και υπεύθυνη επιχείρηση, ενισχύει την ικανοποίηση που παρέχει στους πελάτες της και ταυτόχρονα τη φήμη της, με τελικό αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας της (Schreck, 2011:167-188). Οι επιχειρήσεις ξοδεύουν τεράστια ποσά για να υποστηρίξουν άλλες μορφές των άυλων περιουσιακών τους στοιχείων, αλλά συχνά αγνοούν τις συνέπειες που το κοινωνικό προφίλ μπορεί να έχει στα επιχειρηματικά τους αποτελέσματα.
- Οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος, μέσα από τη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφοριών για τα ζητήματα κοινωνικής ευθύνης της εταιρίας.

- Βελτίωση εταιρικής διακυβέρνησης, μέσω της καλύτερης κατανόησης των σημαντικών ζητημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στους τομείς της εργασίας, του περιβάλλοντος και της κοινωνικής προσφοράς, αλλά και μέσα από τη συστηματική θεώρηση των συναφών με τα θέματα αυτά διαδικασιών που ακολουθεί.
- Μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία μέσα από την ικανοποίηση των σημαντικότερων ενδιαφερομένων μερών για τη λειτουργία της επιχείρησης και τη δημιουργία αμοιβαία επωφελών σχέσεων (win – win relationships).
- Μέσα από όλα τα παραπάνω οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη συστηματική και ολοκληρωμένη διαχείριση της κοινωνικής τους ευθύνης ουσιαστικά επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αγορές τις οποίες κινούνται.

Στο παρακάτω πίνακα αναφέρονται τα πιθανά οφέλη της ΕΚΕ ανά πεδίο δράσης:

Πίνακας 4.1: Πιθανά οφέλη της ΕΚΕ ανά πεδίο



(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων πίνακα)

Επιπλέον, γενικά οφέλη της εφαρμογής της ΕΚΕ είναι και τα εξής:

- Πρόσθετη αξία στην επιχείρηση
- «Χτίσιμο» και προστασία της εταιρικής φήμης
- Η επιχείρηση αποτελεί βελτιωμένη πρόταση για επένδυση
- Διαχρονικότητα του brand
- Πιθανή χαλάρωση των ρυθμιστικών απαιτήσεων σε άλλους τομείς (Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα, 2000).

Βέβαια, τα αποτελέσματα των ωφελειών αυτών μπορεί να μην είναι άμεσα ορατά, καθώς η επένδυση στη κοινωνική υπευθυνότητα χρειάζεται μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, τελικά όμως προσδίδει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hong and Andersen, 2011:461-471).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΝΕΑ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΕΚΕ

Η μεταπολεμική έκρηξη της τεχνολογίας, πρακτικώς κατάργησε το χρόνο διαδόσεως της πληροφορίας, με αποτέλεσμα την ταχύτατη παγκοσμιοποίηση ιδεών και κοινωνικών ρευμάτων, δημιουργώντας κοινωνικές ομάδες με νέα αίσθηση περί δικαίου και δικαιωμάτων. Από την άλλη μεριά, η κοινωνία συνειδητοποίησε τη συντελούμενη υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος και θεωρεί ότι οφείλει να αντιδράσει σ' αυτήν. Έτσι δημιουργούνται ογκούμενες κοινωνικές πιέσεις και τίθεται πλέον υπό αμφισβήτηση, ασχέτως νομικού ερείσματος, το δικαίωμα λειτουργίας της επιχειρήσεως (Murillo and Lozano, 2006:227-240).

Η ΕΚΕ (CSR) έρχεται ως απάντηση σ' αυτήν τη συνεχώς αυξανόμενη κοινωνική πίεση και δρα ως παράγων εξασφαλίσεως «κοινωνικής αδείας λειτουργίας», άρα ως συντελεστής της βιώσιμης αναπτύξεως της επιχειρήσεως. Βλέπουμε ότι ήδη πολλές είναι οι επιχειρήσεις που ενστερνίζονται τη θέση αυτή, του «καλού πολίτη», χωρίς όμως να είναι και γενικώς αποδεκτή (Raynard and Forstater, 2002).

Υπάρχει και η άποψη 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 κυνικά, ότι αποκλειστική προσπάθεια της διοικήσεως πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος της επιχειρήσεως (Raynard and Forstater, 2002). Με άλλα λόγια, δεν επιτρέπεται στη διοίκηση μιας εταιρείας να κάνει ελεημοσύνη (charity) με ξένα χρήματα, τα χρήματα των επενδυτών δηλαδή. Εδώ διαφαίνεται η επίδραση του αγγλοσαξονικού μοντέλου εταιρείας. Η απάντηση στη θέση αυτή είναι ότι η CSR δεν είναι και δε πρέπει να είναι ελεημοσύνη. Αντιθέτως, αναφέρονται πολλά παραδείγματα επενδυτών οι οποίοι προτιμούν μετοχές εταιρειών με κοινωνική δραστηριότητα (Murillo and Lozano, 2006:227-240).

Βέβαια, υπάρχει η άποψη ότι οι επιχειρήσεις που έχουν μεγάλη δύναμη, λόγω του ότι ελέγχουν το μεγαλύτερο όγκο των πόρων της κοινωνίας, έχουν και αυξημένες υποχρεώσεις απέναντι σε αυτήν (Bhattacharya and Sen, 2004: 9-24)

Το κοινωνικό ευ ποιεί της επιχειρήσεως, λοιπόν, με τη μορφή CSR αποκτά και διάσταση εταιρικού συμφέροντος και παύει να είναι αποκλειστικά και μόνο

απόρροια της κοινωνικής ευαισθησίας της ιδιοκτησίας. Υπό αυτό το πρίσμα η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μακροχρόνια επένδυση (Morsing, 2004:23-34).

5.1 Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΠΡΟΣ ΤΡΙΤΟΥΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗ

Οι συμμετοχοί των επιχειρήσεων - οι κυβερνήσεις, οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί, η κοινωνία, οι υπάλληλοι, οι μέτοχοι και οι πελάτες - αυξάνουν συνεχώς τις προσδοκίες και απαιτήσεις τους (Financial Times, December 7th 1999, «Most Respected Companies Survey» / PricewaterhouseCoopers).

1. Έρευνα ανάμεσα σε 750 ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων (CEOs) έδειξε ότι η αυξημένη πίεση από τους συμμετόχους είναι το δεύτερο κατά σειρά σημαντικό θέμα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.
2. Πολλές έρευνες αγοράς δείχνουν ότι το ενδιαφέρον του κοινού για τις επενδύσεις των επιχειρήσεων στην κοινωνία αυξάνεται συνεχώς.

✓ Σε σχέση με τους πελάτες:

1. Οι καταναλωτές ενδιαφέρονται ολοένα και περισσότερο για την επίδραση των επιχειρήσεων στην κοινωνία.
2. Το 81% των καταναλωτών συμφωνούν ότι, όταν η τιμή και η ποιότητα είναι ίσες, προτιμούν να αγοράζουν προϊόντα που είναι συσχετισμένα με κάποιο καλό σκοπό (MORI, Sep. 2000, on behalf of CSR Europe, 12000 consumers in 12 European countries).
3. Το 70% των Ευρωπαίων καταναλωτών υποστηρίζουν ότι η δέσμευση μιας εταιρίας στην κοινωνική ευθύνη είναι σημαντική, όταν αγοράζουν ένα προϊόν ή υπηρεσία και ένας στους πέντε είναι διατεθειμένος να πληρώσει πιο ακριβά για προϊόντα τα οποία είναι «κοινωνικά και περιβαλλοντικά πιο υπεύθυνα» (MORI, ό.π.).

➤ Σε σχέση με τους υπάλληλους:

1. Οι υποψήφιοι υπάλληλοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την κοινωνική συνεισφορά των εταιριών, όταν επιλέγουν τους μελλοντικούς τους εργοδότες. Οι υπάλληλοι που γνωρίζουν ότι ο οργανισμός τους εμπλέκεται και συνεισφέρει στην κοινωνία, είναι πολύ πιο πιθανό να μιλήσουν θετικά για τους εργοδότες τους. Εταιρίες οι οποίες φαίνονται να υποστηρίζουν τις ανάγκες της κοινωνίας και τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων ελκύουν και συγκρατούν καλύτερους υπαλλήλους.
2. Το 73% απάντησαν ότι θα ήταν πιο αφοσιωμένοι σε ένα εργοδότη που υποστηρίζει την τοπική κοινότητα (MORI, ό.π.).

➤ Σε σχέση με το χρηματιστήριο:

1. Το 1975 το 50% της χρηματιστηριακής αξίας μιας εταιρίας ήταν υλικά περιουσιακά στοιχεία. Το 1999 μόνο το 20% της χρηματιστηριακής αξίας είναι υλικά και το 80% είναι άυλα περιουσιακά στοιχεία (Τα Νέα, 1999:N55) .
2. Το 96% της χρηματιστηριακής αξίας της Coca Cola, το 97% για την Kelloggs και το 83% για την IBM είναι άυλα περιουσιακά στοιχεία.

Το 1999 έρευνα ανάμεσα σε 25.000 πολίτες σε 23 χώρες σε έξι ηπείρους έδειξε ότι (The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility, by Environics International LTD, 1999) :

- Οι αντιλήψεις της κοινωνίας για τις εταιρίες είναι πιο στενά συνδεδεμένες με την κοινωνική ευθύνη (56%) παρά με την ποιότητα/φήμη του ονόματος (40%) ή με βασικές επιχειρησιακές παραμέτρους (34%) όπως οικονομικούς παράγοντες, μέγεθος της εταιρίας και στρατηγική.
- 2 στους 3 πολίτες θέλουν τις εταιρίες να ξεπεράσουν τον παραδοσιακό τους ρόλο, που ήταν να κάνουν κέρδη και τις θέλουν να συνεισφέρουν σε ευρύτερους κοινωνικούς στόχους.
- Οι μισοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα δίνουν προσοχή στην κοινωνική συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

5.2. ΕΚΕ ΚΑΙ ΑΠΟΦΥΓΗ / ΜΕΙΩΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Συνολικά το 40 % των πολιτών παγκοσμίως έχουν σκεφτεί να «τιμωρήσουν» (17%) ή «τιμώρησαν» (23%) συγκεκριμένες εταιρίες οι οποίες δεν συμπεριφέρονταν, κατά τη γνώμη τους, κοινωνικά υπεύθυνα τον προηγούμενο χρόνο. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνει κάτι που αρκετές εταιρίες έχουν μάθει με «σκληρό» τρόπο : ότι και η εταιρική εικόνα και οι πωλήσεις κινδυνεύουν, όταν οι πελάτες έχουν αρνητική αντίληψη για τη συμπεριφορά μιας εταιρίας (Τα Νέα, 1999:N55).

Εξετάζοντας και συγκρίνοντας τις απαντήσεις των διαμορφωτών της κοινής γνώμης (opinion leaders) με αυτές του κοινού γενικά, φάνηκε ότι οι διαμορφωτές κοινής γνώμης είναι δύο φορές πιο πιθανό να μιλήσουν για τη συμπεριφορά εταιριών και να τιμωρήσουν μια «κοινωνικά ανεύθυνα» εταιρία. Αυτό υποδηλώνει ότι τα επόμενα χρόνια οι εταιρίες θα βρεθούν κάτω από ακόμα μεγαλύτερη πίεση να αναλάβουν τις κοινωνικές τους ευθύνες (Τραυλός, 2002:67-69).

Όλες οι επιχειρήσεις επιδρούν στην κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργούν. Όταν η επίδραση αυτή τυγχάνει σωστής διαχείρισης, μπορεί να επιφέρει

σημαντικά οφέλη και στην κοινωνία και στην επιχείρηση. Οι εταιρίες οι οποίες φαίνονται να υποστηρίζουν τις ανάγκες της κοινωνίας και τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων τους, απολαμβάνουν μεγαλύτερης υποστήριξης από καταναλωτές και επενδυτές, έχουν την εμπιστοσύνη της κοινωνίας και ελκύουν και συγκρατούν καλύτερους υπαλλήλους.

Όλα τα παραπάνω δείχνουν ότι η κοινωνική εταιρική ευθύνη γίνεται αστραπιαία παγκόσμια προσδοκία, η οποία απαιτεί μια ολοκληρωμένη ανταπόκριση από τις επιχειρήσεις. Ο μόνος τρόπος για αποδοτικό χειρισμό του θέματος είναι να γίνει η εταιρική κοινωνική ευθύνη βασική επιχειρησιακή αξία και στρατηγική και να ενσωματώνεται σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Οι εμπειρίες από τις πρωτοπόρες, στο θέμα αυτό, εταιρίες δείχνουν ότι η κοινωνική εταιρική ευθύνη θα γίνει ένας νέος τομέας επίδοσης και υπευθυνότητας για τις πετυχημένες εταιρίες (Brugmann and Prahalad, 2007).

5.3. ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μια μορφή επιχειρηματικής αντίληψης και νοοτροπίας, τα αποτελέσματα της οποίας όμως δεν είναι εύκολα μετρήσιμα. Παρ' όλα αυτά, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να μετρήσουν το βαθμό της Εταιρικής τους Ευθύνης, μέσα από αναφορές, εκθέσεις και ετήσιους εταιρικούς κοινωνικούς απολογισμούς.

Ο Δείκτης CRIindex είναι ο πιο σημαντικός διεθνώς δείκτης μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων στο τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας. Ως ένα κορυφαίο εργαλείο αξιολόγησης αποτελεί και σημείο αναφοράς για τη συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε 4 επιμέρους τομείς: Κοινωνία, Περιβάλλον, Εργαζόμενοι και Αγορά.

Πιο αναλυτικά ο δείκτης CRI μετράει την απόδοση των επιχειρήσεων και την επίδρασή τους:

1. Στην κοινωνία, αξιολογώντας την υποστήριξη που παρέχει σε πρωτοβουλίες των τοπικών και εθνικών κοινωνιών βοηθώντας στο χτίσιμο εποικοδομητικών σχέσεων με τις κοινωνίες αυτές και τη δημιουργία Αμοιβαίας Εμπιστοσύνης.

2. Στο περιβάλλον, αξιολογώντας τις πολιτικές τους και τις ενέργειές τους για τον περιορισμό των δυσμενών επιδράσεων που εξασκεί στις κλιματικές αλλαγές βοηθώντας να συνειδητοποιήσουν ότι η μετάβασή τους σε μια οικονομία που απαιτεί περιορισμό του διοξειδίου του άνθρακος αντιπροσωπεύει τόσο ένα μεγάλο ρίσκο όσο και μια μεγάλη ευκαιρία.
3. Στην αγορά και τους καταναλωτές, αξιολογώντας την επίδοσή τους στις σχέσεις τους με τους πελάτες τους και την αγορά και στο κατά πόσο παρακολουθούν, κατανοούν και ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταλλασσόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Στο πώς δηλαδή πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με υπευθυνότητα, σωστή ποιότητα και τιμές.
4. Στους εργαζομένους, αξιολογώντας τη συμπεριφορά και τις πολιτικές τους στα εργασιακά θέματα όπως: Ασφάλεια, Υγιεινή, Ειλικρινή Επικοινωνία και Δίκαιη Μεταχείριση.



Σχήμα 5.1: Δείκτης CRIndex στα 4 επιμέρους πεδία

(Πηγή: Ινστιτούτο Κοινωνικής Ευθύνης CRI)

Το Οικουμενικό Σύμφωνο του Ο.Η.Ε. (UN Global Compact) πρόκειται για μια πρωτοβουλία που αφορά επιχειρήσεις που επιθυμούν εθελοντικά να συμμορφωθούν σε βασικές αρχές που άπτονται των θεμάτων των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των δικαιωμάτων εργασίας, της προστασίας του περιβάλλοντος και της εναντίωσης στη διαφθορά. (Ελληνικό Δίκτυο Global Compact, 2008).

Το Global Reporting Initiative (GRI) ιδρύθηκε το 1997, με στόχο τη σχεδίαση παγκοσμίως εφαρμόσιμων κατευθυντήριων γραμμών και τη προετοιμασία εκθέσεων επιχειρηματικής βιωσιμότητας, περιλαμβάνοντας κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς δείκτες. Το GRI συγκαλείται από την CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) και ενσωματώνει την ενεργή συμμετοχή διαφορετικών δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών από όλο τον κόσμο (European Commission, 2002).

Ο δείκτης FTSE4Good, μπορεί να δώσει σημαντικά στοιχεία για την ενσωμάτωση επιχειρησιακών πρακτικών σε σχέση με το περιβάλλον, τον εργασιακό χώρο και την κοινότητα. Μετράει αντικειμενικά την επίδοση των εταιρειών σε σχέση με αναγνωρισμένα διεθνώς standard κοινωνικής ευθύνης.

Ανάλογα με το τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, διαφέρουν και οι τρόποι με τους οποίους δημοσιοποιεί τη θέση της σχετικά με τα θέματα της κοινωνικής ευθύνης. Οι κυριότεροι τρόποι είναι ο κοινωνικός απολογισμός, ο κώδικας δεοντολογίας, η πληροφόρηση μέσω του διαδικτύου, η διαβούλευση με διάφορους εμπλεκόμενους φορείς, η εσωτερική επικοινωνία, τα πρότυπα και οι ετικέτες προϊόντων, τα βραβεία, οι εκδηλώσεις και οι ενέργειες marketing που είναι συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό και τέλος, τα δελτία τύπου μέσω του διαδικτύου (Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, 2000).

Γενικότερα, οι περισσότερες εταιρείες εκδίδουν τους ετήσιους απολογισμούς Κοινωνικής Υπευθυνότητας, επικοινωνώντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, την εικόνα μιας δίκαιης και υπεύθυνης εταιρείας. Κατά βάση αναφέρονται η εταιρική ταυτότητα, οι βασικοί δείκτες απόδοσης, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, η περιβαλλοντική και κοινωνική υπευθυνότητα, οι άνθρωποι της επιχείρησης, το

πλαίσιο βιωσιμότητας και η εταιρική δέσμευση και ό,τι άλλο κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί προς τα έξω για την καλύτερη εικόνα του οργανισμού.

Όταν λοιπόν, μια επιχείρηση προσπαθεί να μεταδώσει μια καλή και ηθική εικόνα, πρέπει να εκτιμήσει πώς ο δέκτης (δηλαδή η κοινωνία) θα δεχτεί το μήνυμα, να κατανοήσει δηλαδή τις ανάγκες και τις ενδεχόμενες αντιδράσεις του, χρησιμοποιώντας τεχνικές ενίσχυσης του μηνύματος (Χυτήρης, 2001:274). Εδώ, έγκειται πολλές φορές και η παγίδα αυτών των εταιρικών απολογισμών, αφού πολλές φορές για να ενισχύσουν το μήνυμα της υπεύθυνης εταιρίας καταγράφουν στοιχεία που θα έπρεπε να έχουν κάνει, ενώ στη πραγματικότητα δε τα έχουν κάνει.

5.4. Ο ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΕΔΙΩΝ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΕΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η επιχείρηση αρχίζει πλέον να γίνεται το καθοριστικό μέσον κοινωνικής προόδου, τεχνολογικής ανάπτυξης, εκπαίδευσης και αλλαγής. 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, θα πρέπει να καθορίζουν και συγκεκριμένους κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας (business ethics codes). Οι κώδικες αυτοί περιγράφουν κάθε επιχειρησιακή δράση και συμπεριφορά και μεταβάλλονται ανάλογα με τις απαιτήσεις των καιρών ή τον χώρο δραστηριοποίησης της εταιρίας.

Οι επιχειρήσεις πλέον έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της ΕΚΕ στις δραστηριότητές τους καθώς και τα ακόλουθα σημεία (Dahlsrud, 2006):

- Η εικόνα, η φήμη και κατά συνέπεια η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από τη συμπεριφορά τους απέναντι στους εργαζομένους (σεβασμός των δικαιωμάτων τους και έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού), τους καταναλωτές (προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας και υπηρεσιών ειδικά προσαρμοσμένων στις ανάγκες τους), το περιβάλλον (μείωση των ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων) και γενικότερα την κοινωνία (συμβολή στην ευημερία και πρόοδο της κοινωνίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην παιδεία, και την υγεία).
- Η παγκοσμιοποίηση και η αυξανόμενη επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο εξωτερικό οδήγησε σε νέες ευθύνες σε παγκόσμια κλίμακα, ιδίως σε σχέση με τις αναπτυσσόμενες χώρες.
- Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ζητούν την αποκάλυψη πληροφοριών να προσδιορίσουν καλύτερα τους παράγοντες επιτυχίας και κινδύνου που ενυπάρχουν σε μια επιχείρηση.
- 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.

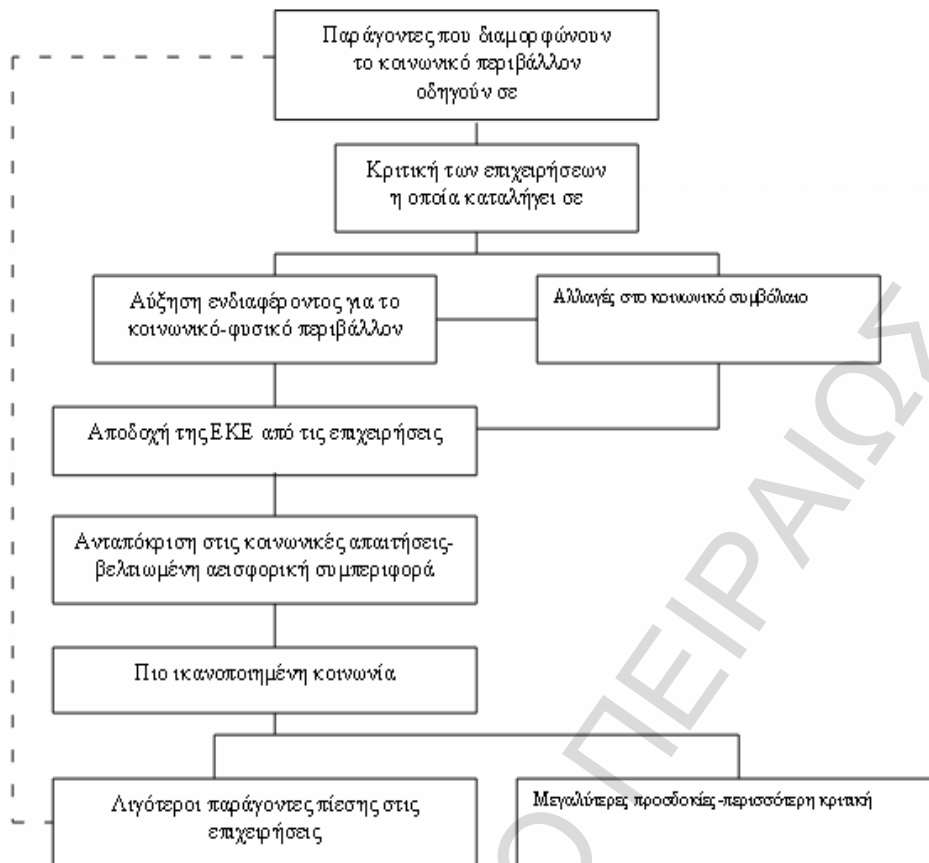
Όπως είναι φανερό από την παραπάνω ανάλυση υπάρχει έντονη αλληλεξάρτηση μεταξύ των πεδίων δραστηριοποίησης της ΕΚΕ. Δεν εννοείται υπεύθυνη επιχείρηση με πραγματική κοινωνική ευθύνη χωρίς οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική επίδοση.



Σχήμα 6.1: Επιχείρηση με κοινωνική ευθύνη
(Προσωπική επεξεργασία δεδομένων σχήματος)

Ο τρόπος που θα επιλέξουν να ενεργήσουν οι επιχειρήσεις σχετικά με την ευθύνη τους απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία κρίνει και την βιωσιμότητά τους. Σε μια αγορά που αφορά την εταιρική προσωπικότητα οι επιχειρήσεις προβάλλουν πλέον τις πολιτικές ΕΚΕ τους, γνωρίζοντας καλά ότι η σαφή αναφορά των στόχων και των αξιών που τις διέπουν τις διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές τους. Μια επιχείρηση, ενεργός πολίτης, που προστατεύει τις επενδύσεις της μέσω της διαφάνειας των λειτουργιών της και θέτει την ΕΚΕ στην καρδιά της εταιρικής της φιλοσοφίας, τυγχάνει αποδοχής από το ευρύτερο σύνολο γεγονός που επηρεάζει θετικά τα οικονομικά της αποτελέσματα (Davis, Blomstrom, 1975).

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητή η δυναμική φύση του όλου συστήματος των εταιρικών υποχρεώσεων. Συγκεκριμένες επιχειρήσεις παίρνουν πρωτοβουλίες, από προστασία του περιβάλλοντος μέχρι ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας, δημιουργώντας αξίες και μέσω αυτών προσδοκίες στους κοινωνικούς εταίρους. Αυτό όμως που ως ένα σημείο ξεκινά σαν εθελούσια πρωτοβουλία κάποιων, βαθμιαία γίνεται ηθική ευθύνη και καθίσταται απαιτητό από όλες τις επιχειρήσεις. Οι κοινωνικοί εταίροι πιέζουν τα σχετικά θεσμικά όργανα, δηλαδή πολιτικούς και τοπικούς άρχοντες όσον αφορά την ΕΚΕ η οποία μετατρέπεται σε νομική υποχρέωση. Το γεγονός αυτό μπορεί να γίνει καλύτερα αντιληπτό από το σχεδιάγραμμα που ακολουθεί.



Σχήμα 6.2: Κύκλος της εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων

(Πηγή: Davis K., Blomstrom R. (1975), *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, 3rd ed, New York)

Το CSR δεν αποτελεί μορφή μιας περαστικής τάσης, «μόδας». Υπάρχει και θα συνεχίσει να υπάρχει, να ερευνάται, να εξελίσσεται και να επεκτείνεται και σε άλλες χώρες. Αποτελεί και θα αποτελεί θέμα σε επιστημονικά συνέδρια, διεθνείς οργανισμούς και επιτροπές. Αποτελεί λοιπόν μια πραγματικότητα της εποχής μας την οποία οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αγνοήσουν, παραμένοντας στάσιμες σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Η εμπειρία διδάσκει ότι η μακροπρόθεσμη ευδοκίμηση των επιχειρήσεων περνάει μέσα από την κοινωνική αποδοχή της συμπεριφοράς τους. Το γεγονός αυτό εξηγεί την υιοθέτηση και διατυμπάνιση της αειφορικής συμπεριφοράς πολλών πολυεθνικών επιχειρήσεων, όπως ο Όμιλος Τιτάν. Σχετικές μελέτες που έγιναν σε Αμερικανικές επιχειρήσεις με σκοπό να συνδέσουν την κοινωνικά υπεύθυνη στάση των επιχειρήσεων με τα χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα δεν συμφωνούν ως προς τα ευρήματα, πιθανόν λόγω της μη σύμπτωσης της μεθοδολογίας συλλογής, οργάνωσης και

αξιολόγησης των δεδομένων τους. Σε γενικές γραμμές πάντως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των κοινωνικών και οικονομικών επιδόσεων τουλάχιστον των Αμερικανικών επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν είναι νέα αφού εμφανίζεται παράλληλα με την δημιουργία των πρώτων εταιριών τον 19^ο αιώνα. Η Εταιρική Διακυβέρνηση δεν

είναι τίποτε άλλο από ένα σύστημα αρχών επί τη βάσει του οποίου οργανώνεται λειτουργεί και διοικείται μία επιχείρηση, ώστε να διαφυλάσσονται και να ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρία στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος. Με άλλα λόγια αποσκοπεί στην μόνιμη εξυπηρέτηση του συμφέροντος της εταιρίας ως νομικού προσώπου και του συμφέροντος των stakeholders -και όχι απλώς των shareholders (μέτοχοι) - μέσα από διαδικασίες πλήρους διαφάνειας και παροχής ζωτικών πληροφοριών, έτσι ώστε να έχουν και αυτοί ενεργό ρόλο στη δραστηριότητα της εταιρίας.

Η ΕΚΕ βρίσκεται υπό την «ομπρέλα» της Εταιρικής Διακυβέρνησης και ακολουθεί κατά γράμμα τις αρχές αυτής της «ομπρέλας». Η Εταιρική Διακυβέρνηση παίζει το στρατηγικό ρόλο του «Συντάγματος» σε μια εταιρεία. Δηλαδή, τοποθετεί τους γενικούς κανόνες και τις Αρχές Ηθικής που έχουν να κάνουν με το ανώτατο πεδίο διακυβέρνησης που αφορά στο Στρατηγικό Management. Μέρος αυτού, λοιπόν, είναι η ΕΚΕ. Συμπερασματικά, γίνεται κατανοητό ότι οι γενικές αρχές ενός οργανισμού υλοποιούνται και μέσα από την ΕΚΕ.

Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελούν οικειοθελείς δεσμεύσεις που συμβάλλουν στη διατήρηση και βελτίωση της αξιοπιστίας της εταιρίας και έχουν σαν στόχο να συμβάλλουν στην μακρόχρονη και ισόρροπη ανάπτυξή της. Έχει ήδη αποδειχθεί ότι μόνον οι εταιρείες που εφαρμόζουν τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης μπορούν να έχουν υγιή και μακρόχρονη επιχειρηματική ανάπτυξη.

Με άλλα λόγια, σήμερα οτιδήποτε κάνει μια επιχείρηση θετικό ή αρνητικό γίνεται άμεσα γνωστό. Η διαφάνεια στις επιχειρηματικές πρακτικές δεν είναι πλέον πολυτέλεια, αλλά απαίτηση. Οι πελάτες και οι καταναλωτές θέλουν να γνωρίζουν τι υπάρχει μέσα στη εταιρία. Δεν επιθυμούν να έχουν δοσοληψίες με εταιρίες που δεν εμπιστεύονται και δεν εκτιμούν.

«Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμες να εγκαταλείψουν ότι έκαναν μέχρι τώρα» (Μπουραντάς, 2001:456). Η συγκεκριμένη φράση διατυπώνεται από το συγγραφέα στη προσπάθειά του να δείξει τη μεταβλητότητα του επιχειρηματικού κόσμου, αλλά και τη δυναμική που πρέπει να δείχνουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να την αντιμετωπίσουν. Οι καθημερινές αλλαγές και οι συχνές εξωτερικές πιέσεις αναγκάζουν τις τελευταίες να είναι σε συνεχή εγρήγορση, αλλά και συνεχή αγώνα προκειμένου να προσαρμόζονται στις εξωγενείς αλλαγές. Μια

από τις βασικότερες πιέσεις της σημερινής εποχής είναι η κοινωνική και εταιρική ευθύνη που έχουν απέναντι στον άνθρωπο και το περιβάλλον. Η συγκεκριμένη θεωρητική περιοχή δεν είναι ένα φαινόμενο του σήμερα, η ηθική, αιώνες πριν, αποτελεί σημείο αναφοράς των λαών. Σήμερα λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού αλλά και της έλλειψης ηθικών αναστολών, η κοινωνική και εταιρική ευθύνη αποτελεί από τη μία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις εταιρίες και από την άλλη υποχρέωση τους μιας και είναι αυτές που έχουν υποχρέωση να διατηρήσουν την ισορροπία στο κόσμο του σήμερα.

Τα οφέλη που καταγράφουν οι επιχειρήσεις που ακολουθούν εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντικά. Συγκεκριμένα αναφέρουν αύξηση κερδοφορίας, εξοικονόμηση δαπανών, επιχειρηματική αποδοτικότητα και νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων τα άυλα οφέλη που προκύπτουν είναι η επαύξηση της αξιοπιστίας και της καλής φήμης, η έκφραση καλής θέλησης και οι καλές σχέσεις. Ακόμα οι εταιρίες μπορούν να κάνουν την αρχή για την αντιμετώπιση του προβλήματος/στόχου και για περισσότερες αυτό συνοδεύεται από ευρεία απήχηση και ευαισθητοποίηση της κοινωνίας.

Τα εμπόδια, προκειμένου για την εφαρμογή των καινοτόμων λύσεων για την εταιρική διακυβέρνηση, προέρχονται «εκ των έσω» και αφορούν την εσωτερική διοίκηση. Αναφέρονται δηλαδή, είτε σε πόρους, λειτουργικά έξοδα, σε λειτουργικές δυσκολίες για την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης στο δεδομένο επιχειρηματικό περιβάλλον, στις διαδικασίες και στα συστήματα εσωτερικού μανάτζμεντ, είτε στην ενσωμάτωση της καινοτομίας στα ισχύοντα συστήματα (Cowen et al., 1987:111-112).

Ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων αντιμετωπίζει εξωτερικά εμπόδια, όπως ισχύοντες κανονισμούς, θεσμικές ή/και κυβερνητικές αποφάσεις, αλλά και δυσκολίες στη συνεργασία. Οι προκλήσεις της εταιρικής διακυβέρνησης είναι από τη φύση τους περίπλοκες, αφού τα πράγματα δεν αλλάζουν εύκολα και γρήγορα και είναι δύσκολο να μεταβάλει κανείς το κοινωνικό-δημογραφικό πλαίσιο και τις συνθήκες που επικρατούν. Σε ό,τι αφορά τις δυσκολίες με τις καινοτομίες, οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι η εφαρμογή τους είναι περίπλοκη, όπως και η αναβάθμιση και –μακροπρόθεσμα– η διατήρησή τους.

Αναφέρεται επίσης ότι για την καινοτομία είτε για την εφαρμογή της αλλαγής, υπάρχουν προβλήματα από το ξεκίνημα και μόνο. Με κριτήριο τη χαμηλή συχνότητα εμφάνισης τέτοιων λύσεων, υπογραμμίζονται οι δύο τομείς οι οποίοι παρουσιάζουν σημαντικό έλλειμμα κατά την υλοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης από τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.

- Ο ένας είναι οι «Ίσες Ευκαιρίες και Διαφορετικότητα» – που εμφανίζεται να κατέχει μόνο το ήμισυ του συνόλου των λύσεων που δίδονται για την «Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων»
- Και ο δεύτερος είναι η «Υγιεινή και Ασφάλεια» – και αυτή κατά το ήμισυ του τομέα «Προστασία του Περιβάλλοντος». (Εφημερίδα Καθημερινή, 1/07/2006).

Οι ερευνητές επισημαίνουν ότι εξίσου ανησυχητικό είναι και το γεγονός ότι στους δύο αυτούς τομείς ελάχιστες είναι και οι πρωτοβουλίες που προέρχονται από τα εθνικά επιχειρηματικά Δίκτυα για την εταιρική διακυβέρνηση. Ένα μέρος της εξήγησης αποδίδει το κενό αυτό στο γεγονός ότι η Υγιεινή και η Ασφάλεια είναι ένας τομέας που αντιμετωπίζεται με νομοθετικές δεσμεύσεις. Όμως, ο τομέας της Υγιεινής και Ασφάλειας απαιτεί περισσότερη καινοτομία, όπως για παράδειγμα είναι η υγεία και η ασφάλεια του καταναλωτή, είτε τα πολύ συγκεκριμένα και κρίσιμα θέματα που είναι η πνευματική υγεία και το εργασιακό στρες. Επίσης υπάρχουν ερωτήματα για το αν στον τομέα των Ίσων Ευκαιριών και Διαφορετικότητας παρουσιάζεται αυτό το κενό λόγω της περίπλοκης φύσης των θεμάτων του ή μήπως οι εταιρείες σε σύγκριση με τους άλλους τομείς της εταιρικής διακυβέρνησης δεν έχουν καταφέρει να εφαρμόσουν με επιτυχία λύσεις και δεν έχουν υιοθετήσει αλλαγές διαδικασιών και συστημάτων μάνατζμεντ (Thompson and Smith, 1991:33).

Η Ευρώπη όμως, έχει τη δική της ιδιαίτερη παρουσία και κάνει τη δική της δυναμική συμβολή στην ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης παγκοσμίως μέσα από την πλειονότητα των επιχειρηματικών λύσεων που δείχνουν ότι επιλέγει την προώθηση της καινοτομίας για το περιβάλλον. Είναι κάτι που συνάδει με τη δέσμευση της Ευρώπης στην Ατζέντα του Κιότο για τον περιορισμό του φαινομένου του θερμοκηπίου και που υπηρετεί εξίσου την ποιότητα της ζωής των πολιτών και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Η Εταιρική Κοινωνική Διακυβέρνηση φαίνεται να κερδίζει έδαφος ολοένα και περισσότερο τόσο στην Ευρώπη αλλά και σε όλο τον κόσμο. Σήμερα, σύμφωνα με το

Ethical Corporation Magazine, περισσότερο από το 75% των επιχειρήσεων, που είναι ενταγμένες στο δείκτη FTSE 100, «παράγουν» reports γύρω από την Εταιρική Κοινωνική Διακυβέρνηση.

Πρόκειται λοιπόν για πραγματική επικράτηση της CSR, οι πρακτικές της οποίας μπορούν να γίνουν κατανοητές με δύο διαφορετικούς τρόπους.

- Ο πρώτος τρόπος προσέγγισης αφορά στην ανάδειξη της σε έκφραση των στόχων και των αξιών μιας επιχείρησης σε όλες τις σχέσεις της. Στην περίπτωση που όλες οι επιχειρήσεις επρόκειτο να συνυπογράψουν αυτή την προοπτική, το γεγονός αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια νέα διάσταση στον ανταγωνισμό τους, καθώς θα αναπτυσσόταν μια αγορά που θα αφορούσε την «εταιρική προσωπικότητα» στην οποία οι επιχειρήσεις θα ανέπτυσαν διάλογο με την κοινωνία γύρω από το τι έχουν επιτύχει αλλά και γύρω από τους τρόπους με τους οποίους στοχεύουν να συμβάλλουν σε αυτή, ενώ θα προσκαλούσαν τους μετόχους να ενωθούν μαζί τους προκειμένου να εξετάσουν πόσο αποτελεσματικά έχουν δράσει υπό αυτές τις προϋποθέσεις και πόσο συνεπείς υπήρξαν σε σχέση με τις εταιρικές τους αξίες. Αυτό, ο Mark Goyder το αποκαλεί «αξιοκεντρικό» CSR.
- Η άλλη προσέγγιση του CSR είναι να φανεί ως διαδικασία προσαρμογής και συμμόρφωσης των επιχειρήσεων, εξαιτίας των κοινωνικών πιέσεων, διευρύνοντας μια σειρά κοινωνικών προσδοκιών. Στην περίπτωση που αποδεχόταν κανείς την παραπάνω προσέγγιση, το CSR θα έπαιρνε τη μορφή μιας περαστικής τάσης / μόδας και θα απομονωνόταν από την «πραγματική» επιχειρησιακή δραστηριότητα. Πρόκειται για αυτό που ο Goyder αποκαλεί «συμβατικό CSR» (compliance CSR), διατυπώνοντας ταυτόχρονα την ανησυχία του ότι η σημερινή εικόνα του CSR φαίνεται να προσεγγίζει περισσότερο τη δεύτερη όψη του, καθώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων προσπαθεί να επιδείξει τη συμμόρφωσή της στις προσδοκίες της κοινωνίας.

Παρόλα αυτά, δεν είναι λίγες πλέον οι επιχειρήσεις που προβάλλουν τις πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησής τους, έχοντας σαφή αίσθηση των στόχων και των αξιών που διαφοροποιούν μία επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Αυτό, λοιπόν, που

αναδεικνύεται σε παράγοντα σημαντικό για τις επιχειρήσεις, δεν είναι τίποτε άλλο από την εμπιστοσύνη και όχι απλώς μια συμμόρφωση ως προς το τελετουργικό τους μέρος .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ «ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ»

Είναι προφανές ότι η Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα αποτελεί παράγοντα κεφαλαιώδους σημασίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο

«παγκόσμιο χωριό μας». Καθώς η ΕΚΕ βασίζεται στο τρίπτυχο οικονομική ανάπτυξη/βιωσιμότητα, κοινωνική αλληλεγγύη και συνοχή και περιβαλλοντική ευθύνη, η αειφορία της επιχείρησης δε μπορεί παρά να είναι μονόδρομος, εάν βέβαια εφαρμόζεται με πλήρη συνείδηση της κοινωνικής της διάστασης. Βέβαια, ας μην παραβλέπουμε το γεγονός ότι βασικό ρόλο στην υιοθέτηση των επιταγών της ΕΚΕ από μία επιχείρηση διαδραματίζουν οι γενικότερες οικονομικές συνθήκες της εταιρείας, το ευρύτερο υγιές οικονομικό περιβάλλον, το επίπεδο του ανταγωνισμού, και όλα σε συνάρτηση με τους εγχώριους κανονισμούς και νόμους, τη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και τον οργανωμένο διάλογο μεταξύ των εταιρειών και των ενδιαφερόμενων μερών (Campbell, 2007:946-967).

Στον αντίποδα, επιφυλάξεις και αντιρρήσεις εκφράστηκαν για την ΕΚΕ από τα πρώτα κιόλας στάδια της θεμελίωσης την έννοιας αυτής. Άλλωστε, γι' αυτό εκφράστηκε το αγγλοσαξονικό ρητό: «The business of business, is business» και η φράση του Friedman: «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits».

Πιο συγκεκριμένα, οι επικριτές εξέφρασαν ανησυχίες για την αμφίβολη κοινωνική αποτελεσματικότητα της ΕΚΕ, καθώς και τη παράλληλη κατασπατάληση των οικονομικών πόρων της εταιρείας. Επιπροσθέτως, καθώς η εφαρμογή της ΕΚΕ εντάσσεται στο Στρατηγικό Σχεδιασμό της επιχείρησης, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της φήμης, τη καλλιέργεια καλών σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και τελικά την αύξηση των κερδών, μια τέτοια προσπάθεια λοιπόν, δε μπορεί να πείσει για τους ανιδιοτελείς της σκοπούς, ούτε να θεωρηθεί έκφραση κοινωνικής ευθύνης (Valor, 2007:280-297). Άλλωστε, ένα πολύ σημαντικό μέρος της προώθησης μιας εταιρίας συναρτάται με θετικές ή αρνητικές εντυπώσεις που δημιουργούνται σαν αποτέλεσμα δημοσίων σχέσεων ή δημοσίων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης (Θανόπουλος, 2002:173). Με άλλα λόγια, κάτω από την ομπρέλα των «καλών πρακτικών» και της υπεύθυνης εταιρίας διαφαίνεται ο κερδώς Ερμής. Γενικά, λοιπόν, εκφράζεται καχυποψία για τους σκοπούς και τα μέσα ενσάρκωσης του θεσμού (Lii and Lee, 2011:69-81).

Είναι επομένως αυτονόητο, ότι πρέπει να υπάρξει πλήρης διαχωρισμός των δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τη φιλανθρωπία και πολύ περισσότερο από το

Marketing. Η ΕΚΕ δεν προϋποθέτει τη χορηγία που, ως επικοινωνιακό highlight, θα δημιουργήσει θετική εντύπωση στη συνείδηση των καταναλωτών-υποψήφιων πελατών. Αντίθετα, αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση του όρου επιχειρείν, από τη σκοπιά του πόσο ενταγμένος (και μάλιστα ορθά ενταγμένος) είναι ένας επιχειρηματικός οργανισμός στον κοινωνικό ιστό. Για τον λόγο άλλωστε αυτό και όχι για “μπράβο” οι περισσότερες πολιτείες προσφέρουν φοροαπαλλαγές στις κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες (Tsakarestou, 2004:261-271).

Σχετικά με την οικονομική αποτίμηση των εφαρμογών της ΕΚΕ, διατυπώνονται αμφιβολίες από τη μεριά των μετόχων, οι οποίοι συχνά θεωρούν ότι τέτοιου είδους πρωτοβουλίες δεν δημιουργούν αξία στην επιχείρηση, αλλά αντίθετα γίνεται μη ορθή χρήση των οικονομικών πόρων της. Παράλληλα, υποστηρίζουν ότι δεν αποτελεί ευθύνη των επιχειρήσεων η διανομή κοινωνικού μερίσματος, που ενεργώντας κατά αυτόν τον τρόπο υποκαθιστούν τη λειτουργία και το ρόλο του κοινωνικού κράτους. Με άλλα λόγια, μιλάνε για σφετερισμό της δημοκρατικής εντολής που βαρύνει της κυβερνήσεις για την εφαρμογή της κοινωνικής πολιτικής και κατ’ επέκταση οδηγεί στην αδράνεια του κράτους. Γεννιέται δηλαδή το ερώτημα της μη ύπαρξης κρατικού παρεμβατισμού στο νεοφιλελεύθερο επιχειρηματικό «παγκόσμιο χωριό».

Οι σημαντικότερες όμως επιφυλάξεις εκφράζονται από τους ίδιους τους καταναλωτές, οι περισσότεροι των οποίων, αν και απολαμβάνουν και χαιρετίζουν τις δράσεις της ΕΚΕ, δυσκολεύονται να πιστέψουν στο ανιδιοτελές του σκοπού της, τείνοντας περισσότερο να αποδώσουν τις κινήσεις στο δαιμόνιο του μάρκετινγκ. Οι πιο σκληροπυρηνικοί μάλιστα, συνδέουν τις πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την ΕΚΕ ως έναν διάυλο επικοινωνίας και προσέγγισης νέων πελατών. Εδώ ακριβώς ελλοχεύει ένας κίνδυνος: η σύγχυση της κοινωνικής ευθύνης με τα καθήκοντα του μάρκετινγκ είναι πολύ εύκολο να συμβεί και ακόμη πιο εύκολο να ακυρώσει τις ευεργετικές συνέπειες που πιθανότατα θα έχει η πρωτοβουλία για την εταιρεία, περνώντας στη συνείδηση του καταναλωτή ως διαφήμιση και ως τρόπο μεγιστοποίησης των κερδών, απέναντι στην οποία πρέπει να “αμυνθεί” (Tsakarestou, 2004:261-271). Κατά αυτούς, το κίνητρο του κέρδους επισκιάζει τις αγνές προθέσεις για κοινωνικό έργο εκ μέρους των επιχειρήσεων. Είναι, επομένως, απαραίτητοι οι λεπτοί χειρισμοί όσον αφορά στην εφαρμογή και το σχεδιασμό της στρατηγικής της ΕΚΕ από μέρους των στελεχών γραμμής των επιχειρήσεων.

Αξιοσημείωτα είναι τα ευρήματα των ερευνών των Campbell et. al (2002:29-41), σύμφωνα με τα οποία διαφαίνεται ότι τα ποσά που δίνουν οι εταιρίες για δωρεές, αποτελούν ένα μικρό ποσό των καθαρών κερδών, ενώ ο διαφημιστικός προϋπολογισμός για τη δημοσιοποίηση των δωρεών είναι πολύ μεγαλύτερος. Αυτό δείχνει λοιπόν, ότι αυτές οι κινήσεις των εταιριών έχουν περισσότερο συμβολικό χαρακτήρα παρά πραγματικό, με σκοπό την φοροαπαλλαγή και την εξασφάλιση εύνοιας από τη μεριά των καταναλωτών.

Παράλληλα, δεν είναι λίγοι αυτοί που πιστεύουν ότι η υιοθέτηση καλών πρακτικών αποσκοπεί στον αποπροσανατολισμό της κοινής γνώμης και να μειώσει τον αρνητικό αντίκτυπο από άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως ενδεχομένως να είναι κάποιο οικονομικό ή περιβαλλοντικό σκάνδαλο (Humphreys and Brown, 2008:403-418).

Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στη βιβλιογραφία για την κριτική που αφορά το κοινωνικό μάρκετινγκ και κυρίως των διαφημιστικών εκστρατειών που γίνονται στα πλαίσια της ΕΚΕ. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι τέτοιες εκστρατείες, όπως αυτές για τις βλαβερές συνέπειες της κατανάλωσης τσιγάρων ή αλκοόλ, όχι μόνο δε λειτούργησαν ανασταλτικά, αλλά οδήγησαν και σε μεγαλύτερη κατανάλωση. Κατά αυτόν τον τρόπο, το κοινωνικό μάρκετινγκ μετατρέπεται σε εμπορικό (Hastings and Augus, 2011:45-53).

Από τα παραπάνω γεννιέται λοιπόν το ερώτημα εάν η ΕΚΕ αποτελεί ένα έξυπνο εργαλείο μάρκετινγκ ή μία γνήσια έκφραση κοινωνικής ευαισθησίας. Η απάντηση βρίσκεται σαφώς στη μέση. Πρόκειται για μία win – win κατάσταση υπό συγκεκριμένους βέβαια, όρους και προϋποθέσεις.

Στο εισαγωγικό άρθρο της έρευνας του Economist «The good company» (20/01/2005), υποστηρίζεται πως μια επιχείρηση που διοικείται σωστά θα πρέπει να έχει ως στόχο τα κέρδη για τους μετόχους της, αρκεί να είναι δίκαιος ανταγωνιστής, νομιμόφρων και να έχει έντιμη συμπεριφορά. Αυτό ακριβώς υποστηρίζει και η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Όμως, ασάφειες παρουσιάζονται από αυτή τη δήλωση, καθώς οι εταιρίες ως νομικά πρόσωπα δεν είναι νοήμονες οργανισμοί, αλλά χαρακτηρίζονται από τη πληθώρα των αξιών και συμπεριφορών των ανθρώπων που τις διοικούν και οι οποίοι χαράσσουν την έντιμη ή μη συμπεριφορά της επιχείρησης. Αρκεί η νομιμοφροσύνη ή μήπως καμιά φορά ο νόμος παρουσιάζει κενά

ή κάνει διακρίσεις; Στην πράξη δεν μπορεί να χωρέσει σε ένα κώδικα ή να καθοριστεί από ένα νομοθετικό σώμα, αφού δεν υπάρχει το Τέλειο Εγχειρίδιο για την κοινωνικά αποδεκτή εταιρική συμπεριφορά. Σήμερα πολλές εταιρείες έχουν ήδη εμπλακεί σε έναν αγώνα δρόμου για να υιοθετήσουν τον καλύτερο Κώδικα Δεοντολογίας, την πιο εμπνευσμένη Δήλωση Αποστολής, τις καλύτερες αρχές και αξίες, ενώ αυτό που θα έπρεπε να αναζητούν είναι η χρησιμότητα της ύπαρξης του Κώδικα Δεοντολογίας και κατ' επέκταση η Δήλωση Αποστολής (αξίες και αρχές).

Σε έναν ιδεατό κόσμο, η χρησιμότητα της ύπαρξης του Κώδικα Δεοντολογίας θα ήταν μηδαμινή και συνεπώς θα λέγαμε ότι πλησιάζει το τέλος της ΕΚΕ, καθώς αυτό θα σήμαινε πως τα θέματα που πραγματεύεται θα είχαν πια γίνει τρόπος ζωής για τις περισσότερες επιχειρήσεις. «Μέχρι να γίνει όμως αυτό, η συζήτηση, ευτυχώς, θα συνεχιστεί και προς όφελος της κοινωνίας» (Κονταξή, 2005).

«Καλώς ήλθατε στο δυναμικό κόσμο της παγκόσμιας εταιρίας. Είθε δημιουργικά, με σύνεση και αρμονικά να εκμεταλλευθούμε τις δυνατότητές της, με ελάχιστες κοινωνικές παρενέργειες» (Θανόπουλος, 2002:307).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το παρόν κεφάλαιο παρουσίασε τη θεωρία της εταιρικής υπευθυνότητας και συγκεκριμένα ανάπτυξε την έννοια της ΕΚΕ, διάφορους ορισμούς, την εξέλιξή της, τη νέα διάσταση της κοινωνικής εταιρικής υπευθυνότητας, την επίδραση της εταιρίας στην κοινωνία, την ηθική των επιχειρήσεων, τα πεδία δραστηριοποίησης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, το συσχετισμό των παραπάνω πεδίων και τη συμβολή τους στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, μελέτησε την εταιρική κοινωνική ευθύνη αλλά και την εταιρική διακυβέρνηση. Τέλος, διατυπώθηκαν προβληματισμοί σχετικά με το τέλος ή όχι της ΕΚΕ, κάνοντας μια κριτική προσέγγιση του θέματος.

Ολοκληρώνοντας λοιπόν το παρόν κεφάλαιο μπορούμε να πούμε ότι η επιχειρηματικότητα και ο επιχειρηματίας επηρεάζονται από διάφορους κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτιστικούς παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζουν μία σειρά κανόνων, που είναι σεβαστοί από όλους. Η επιχείρηση αποτελεί μία κοινωνική οργάνωση με έντονα κοινωνικά στοιχεία. Εφόσον ο επιχειρηματίας λαμβάνει αποφάσεις που επηρεάζουν το κοινωνικό σύνολο και απασχολεί ανθρώπινο δυναμικό,

που αποτελεί κομμάτι του κοινωνικού συνόλου, είναι προφανής η κοινωνική ευθύνη του επιχειρηματία. Αυτή, αφορά στην πολιτική και την ευαισθησία του σε θέματα που έχουν να κάνουν με το κοινωνικό σύνολο (προστασία του περιβάλλοντος, εκπαίδευση για σεβασμό στο περιβάλλον, κοινωνικές παροχές προς τους εργαζόμενους, παροχές προς το κοινωνικό σύνολο κ.α.). Η επιχειρηματικότητα και ο επιχειρηματίας επηρεάζονται από διάφορους κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτιστικούς παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζουν μία σειρά κανόνων, που είναι σεβαστοί από όλους. Οι κανόνες αυτοί συγκροτούν τις βασικές αρχές και τις αξίες της κοινωνίας, διαμορφώνοντας το πλαίσιο στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί ο επιχειρηματίας και η επιχείρηση. Η αγορά στην οποία κινείται ο επιχειρηματίας αποτελεί ένα υποσύνολο της οικονομίας και η οικονομία ένα επιμέρους πεδίο της κοινωνίας. Έχει τους δικούς της κανόνες, είτε τυπικούς, με τη μορφή των νόμων, είτε άτυπους, με τη μορφή αρχών και προσωπικών συμφωνιών, όπως ο λόγος της τιμής. Ο επιχειρηματίας οφείλει να σέβεται αυτούς τους κανόνες, να επιδεικνύει κοινωνική ευθύνη, διότι αλλιώς θα υποστεί το ανάλογο κόστος. Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί το γεγονός ότι όλες αυτές οι «καλές πρακτικές» των επιχειρήσεων πολλές φορές παρουσιάζονται σα μια σωστή κοινωνική ενέργεια, αλλά βαθύτερη μελέτη και εμπειρία μας ωθεί στο συμπέρασμα επιφανειακής προσέγγισης της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας, που γίνεται μόνο για τη δημιουργία εντυπώσεων, συνήθως στους τομείς των δημοσίων σχέσεων, του marketing ή και του ανθρώπινου παράγοντα (Θανόπουλος, 2003:241).

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκε η διεξαγωγή της παρούσης έρευνας.

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

8.1 ΣΚΟΠΟΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Να ελεγχθεί η υπόθεση της έρευνας, δηλαδή το αν το κατάλληλο προσωπικό βοηθά στην κοινωνική υπευθυνότητα μιας επιχείρησης.

8.2 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι διοικητικά στελέχη διαφόρων τμημάτων και διαφορετικών επιχειρήσεων.

8.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Το εύρος του δείγματος θα είναι 35 διοικητικά στελέχη, βάσει του πίνακα των Saunders- Lewis- Thornhill με υπολογισμένο στατιστικό λάθος της τάξης του πέντε τις εκατό(5%).

8.4 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Χρήση δομημένου ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα) με πενταβάθμια κλίμακα Likert και αποστολή και συλλογή αυτών (ερωτηματολογίων) μέσω e-mail survey .

8.5 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η εγκυρότητα θα επιτευχθεί μέσω της μεθόδου content validity και η αξιοπιστία της έρευνας μέσω της μεθόδου Alpha Cronbach Coefficient και δια μέσου της περιγραφικής στατιστικής. Στην αξιοπιστία περιεχομένου, ο δείκτης θα πρέπει να μετρά το φαινόμενο για το οποίο έχει κατασκευαστεί και να δείχνει τη μεταβολή του εν λόγω φαινομένου στο χρόνο. Συγκεκριμένα μια κλίμακα διακρίνεται για την

εγκυρότητα του περιεχομένου του, όταν απαντά στην ερώτηση «οι ερωτήσεις του μέσου καλύπτουν το εύρος του περιεχομένου της εννοιολογικής κατασκευής που υποστηρίζουν;». Αυτό επιτυγχάνεται στα αρχικά στάδια σχεδιασμού της έρευνας, με την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, την ποιοτική έρευνα των ατόμων που αφορά και την ανάλυση των απόψεων των ειδικών στο θέμα. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Alpha Cronbach πληροφορεί τον ερευνητή για την αξιοπιστία των κλιμάκων-παραγόντων που δημιουργήθηκαν (Σιώμοκος και Βασιλικοπούλου, 2005)

8.6 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αρχικά θα γίνει η σχετική κωδικοποίηση και μετά τα δεδομένα θα εισαχθούν στο πρόγραμμα spss.

8.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ανάλυση των στοιχείων των ερωτηματολογίων θα πραγματοποιηθεί μέσω της περιγραφικής στατιστικής και συγκεκριμένα με ανάλυση συχνοτήτων, με ελάχιστη τιμή, μέγιστη τιμή, τυπική απόκλιση και εύρος τιμών. Η περιγραφική στατιστική επιδιώκει την περιγραφή ποσοτικών δεδομένων, μέσω πινάκων συχνοτήτων απλής ή διπλής κατανομής, γραφικών απεικονίσεων κ.λπ.

Επίσης, επιδιώκει την περιγραφή της κεντρικής τάσης και της διασποράς της κατανομής αλλά και τη συσχέτιση μεταξύ των τιμών μεταβλητών (Δημητρόπουλος, 2004). Θα πραγματοποιηθεί επίσης cross tabulation για τη δημιουργία πινάκων συνάφειας και τη διασταύρωση των μεταβλητών.

8.8 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι περιορισμοί της έρευνας ήταν η πίεση του χρόνου για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας στο προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο. Η επίλυση του συγκεκριμένου περιορισμού υφίστανται με την χρήση του χρονοδιαγράμματος. Ένας ακόμη περιορισμός ήταν οι ενδεχόμενες αναστολές των συμμετεχόντων να απαντήσουν σε

κάποιες ερωτήσεις. Λύση σε αυτό έχει δοθεί με βάση τον δεοντολογικό κώδικα τον οποίο εφαρμόζει η έρευνα.

Οι ηθικοί περιορισμοί της παρούσας έρευνας αναφέρονται στις ηθικές αναστολές μερικών εκ των ερωτώμενων να δώσουν κάποια αρνητική πληροφόρηση. Αυτό πιθανόν να αύξησε τις αναληθείς απαντήσεις και να διέφθειρε την εγκυρότητα των τελικών αποτελεσμάτων.

Για τον λόγο αυτό, κατά τη διανομή των ερωτηματολογίων διασαφηνίστηκε στους ερωτώμενους ότι θα τηρηθούν οι αρχές της εμπιστευτικότητας και την ανωνυμίας, εφόσον τα προσωπικά τους στοιχεία θα παραμείνουν απόρρητα. Ακόμη οι συμμετέχοντες θα δώσουν την συναίνεσή τους για να πάρουν μέρος στην έρευνα και ανά πάσα στιγμή θα μπορούν να αποχωρήσουν.

8.9 ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Η έρευνα στηρίζεται σε μεγάλο ποσοστό στην εμπιστοσύνη του κοινού ότι γίνεται τίμια, αμερόληπτα, αντικειμενικά και βασίζεται στην πρόθυμη και χωρίς ανταλλάγματα συνεργασία του κοινού (Πετράκης, 2006).

8.10 ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ

Να παρουσιαστεί με ακρίβεια και με απτά στοιχεία το κατά πόσο συμβάλει το προσωπικό στην εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το παρόν κεφάλαιο παρουσίασε τη μεθοδολογία της παρούσης έρευνας, αναλύοντας το σκοπό, τον πληθυσμό, το δείγμα, το εργαλείο έρευνας, την εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας, την κωδικοποίηση και ανάλυση των στοιχείων, τους περιορισμούς της έρευνας, των κώδικα έρευνας και δεοντολογίας και τέλος τα αναμενόμενα οφέλη της παρούσης έρευνας.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι σκοπός της παρούσης ποσοτικής έρευνας είναι να διερευνηθεί το κατά πόσο το κατάλληλο προσωπικό βοηθά στην κοινωνική υπευθυνότητα μιας επιχείρησης. Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 35 διοικητικά στελέχη διαφόρων τμημάτων και επιχειρήσεων. Το εργαλείο της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο. Η εγκυρότητα της έρευνας θα επιτευχθεί μέσω της μεθόδου content validity και η αξιοπιστία της έρευνας μέσω της μεθόδου Alpha Crombach Coefficient. Η ανάλυση των στοιχείων των ερωτηματολογίων θα πραγματοποιηθεί μέσω της περιγραφικής στατιστικής και συγκεκριμένα με ανάλυση συχνοτήτων, με ελάχιστη τιμή, μέγιστη τιμή, τυπική απόκλιση και εύρος τιμών. Τέλος οι περιορισμοί της έρευνας αφορούν στην πίεση του χρόνου και στις ενδεχόμενες αναστολές των συμμετεχόντων να απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις. Τα παραπάνω επιλύθηκαν προκειμένου για την ασφάλεια των συμπερασμάτων της έρευνας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πίνακας 10.1: Δημογραφικά

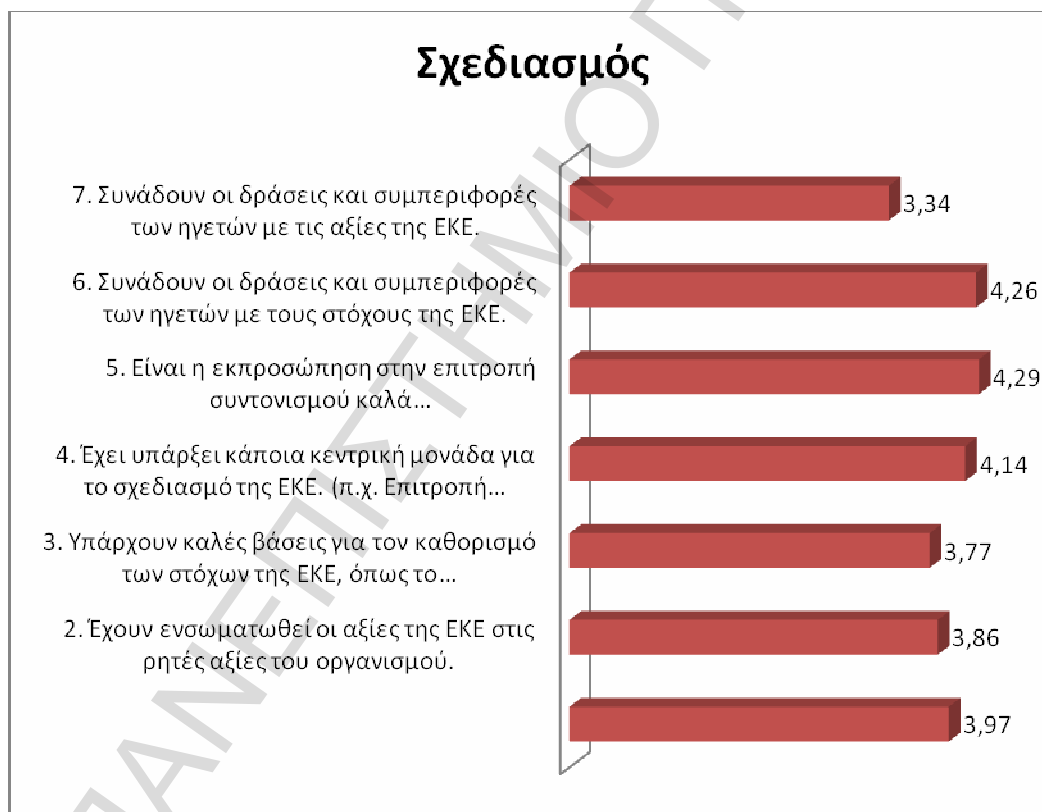
		N	%
Προϋπηρεσία	<3 έτη	13	37,1%
	4-6 έτη	6	17,1%
	7-10 έτη	12	34,3%
	10+	4	11,4%
Φύλο	Άνδρας	16	45,7%
	Γυναίκα	19	54,3%
Ηλικία	<30	7	20,0%
	30-40	15	42,9%
	40-50	10	28,6%
	50-60	3	8,6%

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η αναλογία ανδρών γυναικών είναι 45,7% και 54,3% αντίστοιχα. Το 37,3% των εργαζομένων έχει προϋπηρεσία κάτω από 3 έτη, το 34,3% από 7-10 έτη, το 17,1% από 4-6 έτη και το 11,4% πάνω από 10 έτη. Ακόμα το 42,9% των εργαζομένων έχει ηλικία από 30-40 ετών, το 28,6% από 40 – 50 ετών, το 20% κάτω από 30 ετών και το 8,6% από 50-60 ετών.

Πίνακας 10.2: Σχεδιασμός

	M.O	T.A
1. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει εμπλακεί σημαντικά στην ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις στρατηγικές του οργανισμού.	3,97	1,18
2. Έχουν ενσωματωθεί οι αξίες της ΕΚΕ στις ρητές αξίες του οργανισμού.	3,86	1,03
3. Υπάρχουν καλές βάσεις για τον καθορισμό των στόχων της ΕΚΕ, όπως το benchmarking για την επιτυχημένη οργάνωση της ΕΚΕ ή την υιοθέτηση γενικώς αποδεκτών πρακτικών και προτύπων.	3,77	1,37
4. Έχει υπάρξει κάποια κεντρική μονάδα για το σχεδιασμό της ΕΚΕ. (π.χ. Επιτροπή Συντονισμού).	4,14	1,12
5. Είναι η εκπροσώπηση στην επιτροπή συντονισμού καλά ισορροπημένη, συμπεριλαμβάνοντας και την εκπροσώπηση του ανθρώπινου δυναμικού.	4,29	0,93
6. Συνάδουν οι δράσεις και συμπεριφορές των ηγετών με τους στόχους της ΕΚΕ.	4,26	0,98
7. Συνάδουν οι δράσεις και συμπεριφορές των ηγετών με τις αξίες της ΕΚΕ.	3,34	1,33

Ως προς το θέμα του σχεδιασμού παρατηρούμε ότι οι ερωτώμενοι συμφωνούν σε ικανοποιητικό βαθμό ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει εμπλακεί σημαντικά στην ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις στρατηγικές του οργανισμού, έχουν ενσωματωθεί οι αξίες της ΕΚΕ στις ρητές αξίες του οργανισμού, υπάρχουν καλές βάσεις για τον καθορισμό των στόχων της ΕΚΕ, όπως το benchmarking για την επιτυχημένη οργάνωση της ΕΚΕ ή την υιοθέτηση γενικώς αποδεκτών πρακτικών και προτύπων, έχει υπάρξει κάποια κεντρική μονάδα για το σχεδιασμό της ΕΚΕ. (π.χ. Επιτροπή Συντονισμού), η εκπροσώπηση στην επιτροπή συντονισμού είναι καλά ισορροπημένη, συμπεριλαμβάνοντας και την εκπροσώπηση του ανθρώπινου δυναμικού και συνάδουν οι δράσεις και συμπεριφορές των ηγετών με τους στόχους της ΕΚΕ, ενώ εν μέρει συμφωνούν οι εργαζόμενοι ότι συνάδουν οι δράσεις και συμπεριφορές των ηγετών με τις αξίες της ΕΚΕ.

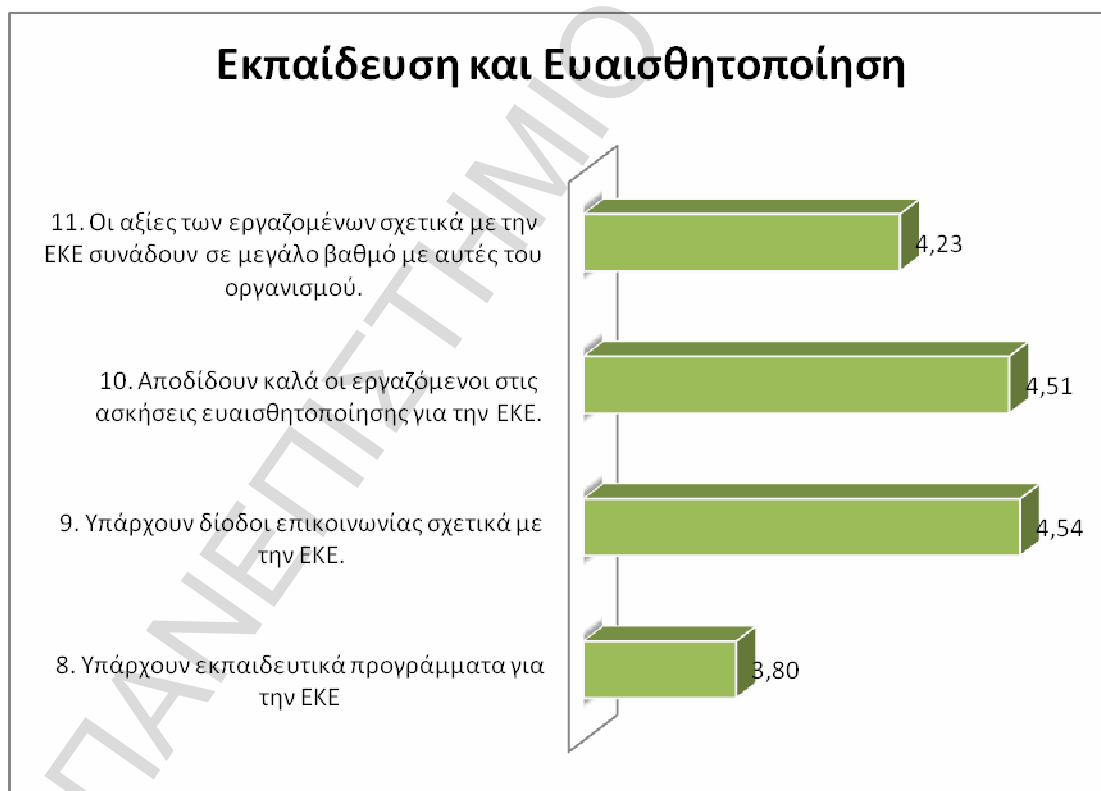


Σχήμα 10.1: Σχεδιασμός

Πίνακας 10.3: Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση

	M.O	T.A
8. Υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα για την ΕΚΕ.	3,80	1,43
9. Υπάρχουν δίοδοι επικοινωνίας σχετικά με την ΕΚΕ.	4,54	0,66
10. Αποδίδουν καλά οι εργαζόμενοι στις ασκήσεις ευαισθητοποίησης για την ΕΚΕ.	4,51	0,66
11. Οι αξίες των εργαζομένων σχετικά με την ΕΚΕ συνάδουν σε μεγάλο βαθμό με αυτές του οργανισμού.	4,23	0,73

Ως προ στο θέμα της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι συμφωνούν σε ικανοποιητικό βαθμό ότι υπάρχουν δίοδοι επικοινωνίας σχετικά με την ΕΚΕ, αποδίδουν καλά οι εργαζόμενοι στις ασκήσεις ευαισθητοποίησης για την ΕΚΕ και οι αξίες των εργαζομένων σχετικά με την ΕΚΕ συνάδουν σε μεγάλο βαθμό με αυτές του οργανισμού, ενώ λίγο συμφωνούν ότι υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα για την ΕΚΕ.



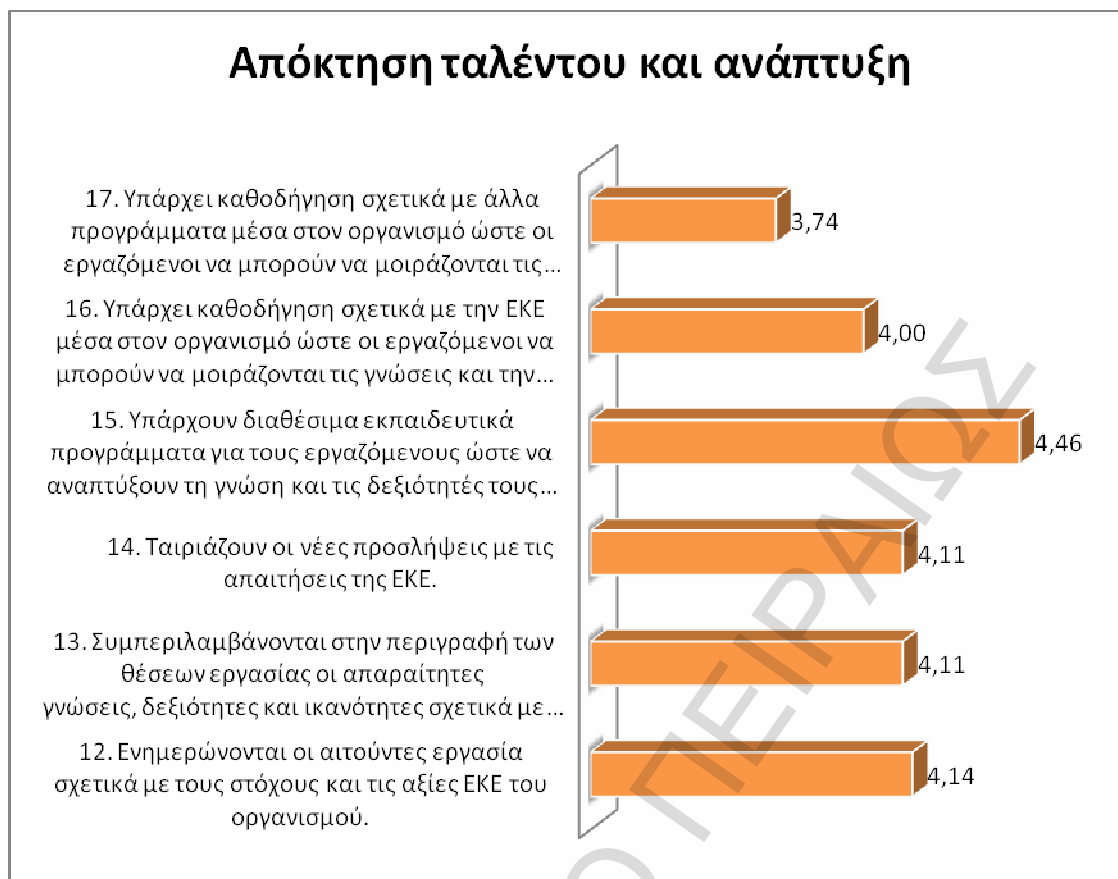
Σχήμα 10.2: Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση

Πίνακας 10.4:Απόκτηση ταλέντου και ανάπτυξη

	M.O	T.A
12. Ενημερώνονται οι αιτούντες εργασία σχετικά με τους στόχους και τις αξίες ΕΚΕ του οργανισμού.	4,14	0,60
13. Συμπεριλαμβάνονται στην περιγραφή των θέσεων εργασίας οι απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες σχετικά με την ΕΚΕ.	4,11	0,80
14. Ταιριάζουν οι νέες προσλήψεις με τις απαιτήσεις της ΕΚΕ.	4,11	0,72
15. Υπάρχουν διαθέσιμα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζόμενους, ώστε να αναπτύξουν τη γνώση και τις δεξιότητές τους για την ΕΚΕ.	4,46	0,56
16. Υπάρχει καθοδήγηση σχετικά με την ΕΚΕ μέσα στον οργανισμό, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να μοιράζονται τις γνώσεις και την εμπειρία τους.	4,00	1,06
17. Υπάρχει καθοδήγηση σχετικά με άλλα προγράμματα μέσα στον οργανισμό, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να μοιράζονται τις γνώσεις και την εμπειρία τους.	3,74	1,27

Στο θέμα της απόκτησης ταλέντου και της ανάπτυξης οι εργαζόμενοι συμφωνούν σε ικανοποιητικό βαθμό ότι ενημερώνονται οι αιτούντες εργασία σχετικά με τους στόχους και τις αξίες ΕΚΕ του οργανισμού, συμπεριλαμβάνονται στην περιγραφή των θέσεων εργασίας οι απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες σχετικά με την ΕΚΕ, ταιριάζουν οι νέες προσλήψεις με τις απαιτήσεις της ΕΚΕ, υπάρχουν διαθέσιμα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζόμενους, ώστε να αναπτύξουν τη γνώση και τις δεξιότητές τους για την ΕΚΕ και υπάρχει καθοδήγηση σχετικά με την ΕΚΕ μέσα στον οργανισμό, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να μοιράζονται τις γνώσεις και την εμπειρία τους, ενώ λίγο συμφωνούν ότι υπάρχει καθοδήγηση σχετικά με άλλα προγράμματα μέσα στον οργανισμό, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να μοιράζονται τις γνώσεις και την εμπειρία τους.

Απόκτηση ταλέντου και ανάπτυξη

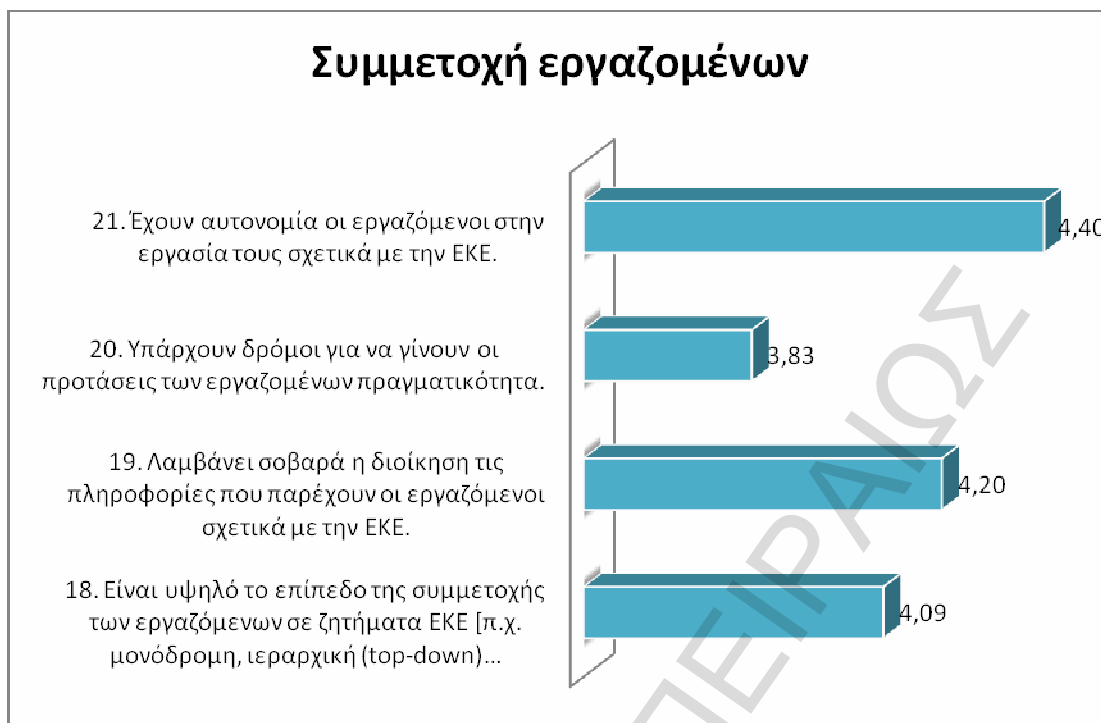


Σχήμα 10.3: Απόκτηση ταλέντου και ανάπτυξη

Πίνακας 10.5: Συμμετοχή εργαζομένων

	Μ.Ο	Τ.Α
18. Είναι υψηλό το επίπεδο της συμμετοχής των εργαζομένων σε ζητήματα ΕΚΕ [π.χ. μονόδρομη, ιεραρχική (top-down) επικοινωνία, κουτιά για τη συλλογή προτάσεων από τους εργαζόμενους, επίσημη διαβούλευση, κοινές αποφάσεις των επιτροπών σε λειτουργικό επίπεδο.	4,09	1,17
19. Λαμβάνει σοβαρά η διοίκηση τις πληροφορίες που παρέχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την ΕΚΕ.	4,20	1,11
20. Υπάρχουν δρόμοι για να γίνουν οι προτάσεις των εργαζομένων πραγματικότητα.	3,83	1,18
21. Έχουν αυτονομία οι εργαζόμενοι στην εργασία τους σχετικά με την ΕΚΕ.	4,40	0,69

Στο θέμα της συμμετοχής των εργαζομένων παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν σε ικανοποιητικό βαθμό ότι είναι υψηλό το επίπεδο της συμμετοχής των εργαζομένων σε ζητήματα ΕΚΕ, η διοίκηση λαμβάνει σοβαρά τις πληροφορίες που παρέχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την ΕΚΕ και έχουν αυτονομία οι εργαζόμενοι στην εργασία τους σχετικά με την ΕΚΕ, ενώ σχετικά συμφωνούν ότι υπάρχουν δρόμοι για να γίνουν οι προτάσεις των εργαζομένων πραγματικότητα.

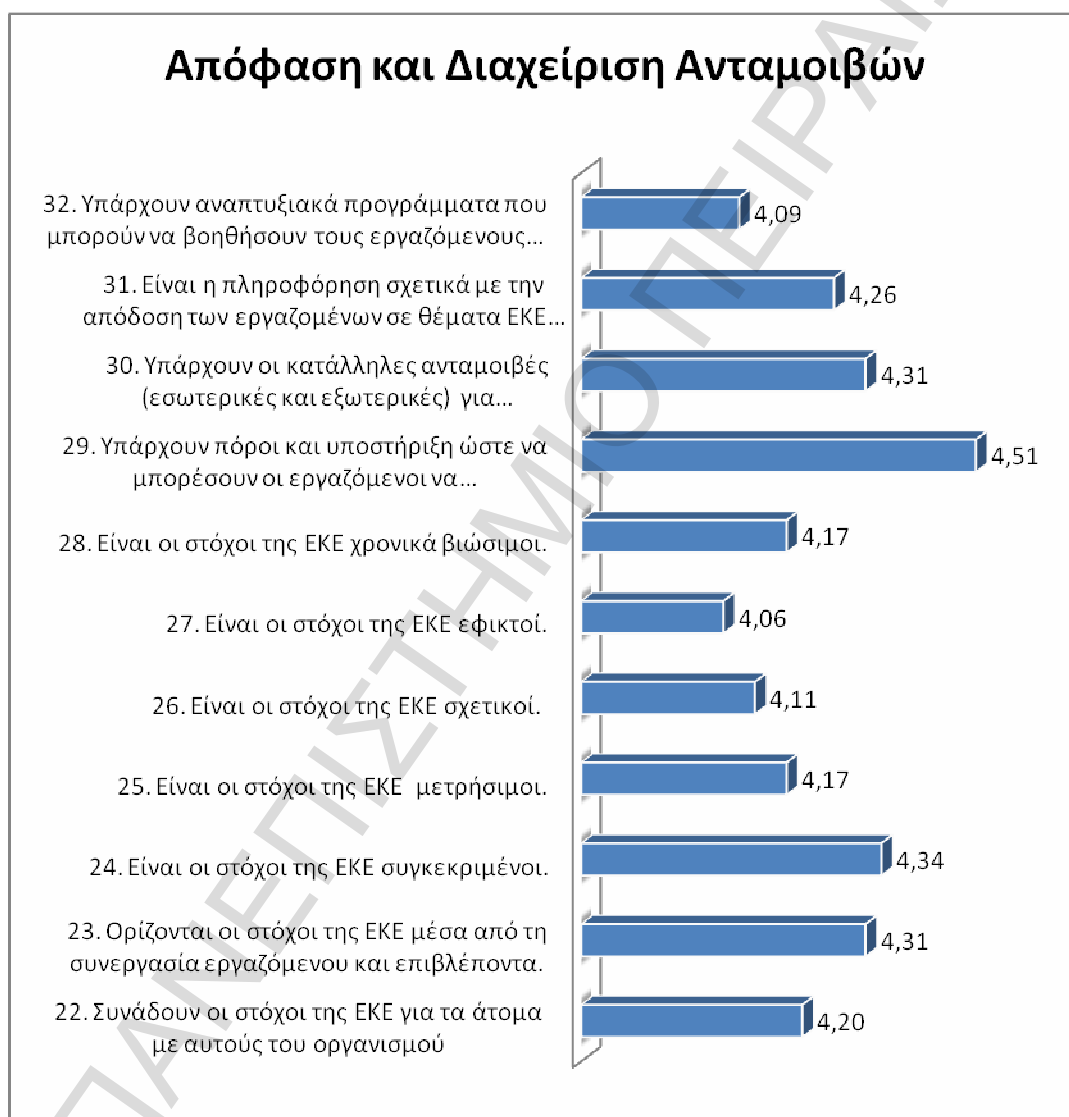


Σχήμα 10.4: Συμμετοχή εργαζομένων

Πίνακας 10.6: Απόδοση και Διαχείριση Ανταμοιβών

	Μ.Ο	Τ.Α
22. Συνάδουν οι στόχοι της ΕΚΕ για τα άτομα με αυτούς του οργανισμού.	4,20	0,90
23. Ορίζονται οι στόχοι της ΕΚΕ μέσα από τη συνεργασία εργαζομένου και επιβλέποντα.	4,31	0,68
24. Είναι οι στόχοι της ΕΚΕ συγκεκριμένοι.	4,34	0,54
25. Είναι οι στόχοι της ΕΚΕ μετρήσιμοι.	4,17	0,38
26. Είναι οι στόχοι της ΕΚΕ σχετικοί.	4,11	0,47
27. Είναι οι στόχοι της ΕΚΕ εφικτοί.	4,06	0,48
28. Είναι οι στόχοι της ΕΚΕ χρονικά βιώσιμοι.	4,17	0,51
29. Υπάρχουν πόροι και υποστήριξη ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους στην ΕΚΕ.	4,51	0,78
30. Υπάρχουν οι κατάλληλες ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές) για εργαζομένους με καλή απόδοση στην ΕΚΕ.	4,31	0,47
31. Είναι η πληροφόρηση σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων σε θέματα ΕΚΕ συνεχής και έγκαιρη.	4,26	0,44
32. Υπάρχουν αναπτυξιακά προγράμματα που μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους όσον αφορά στην ΕΚΕ.	4,09	0,28

Στο τομέα της απόδοσης και της διαχείρισης ανταμοιβών παρατηρούμε μια γενικά ικανοποίηση σε όλες τις πτυχές της, καθώς οι στόχοι της ΕΚΕ είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, σχετικοί, εφικτοί, χρονικά βιώσιμοι, οι στόχοι της ΕΚΕ συνάδουν για τα άτομα με αυτούς του οργανισμού, οι στόχοι ορίζονται μετά από συνεργασία εργαζομένου και επιβλέποντα, υπάρχουν πόροι και υποστήριξη, υπάρχουν οι κατάλληλες ανταμοιβές, η πληροφόρηση είναι συνεχής και έγκαιρη, ενώ υπάρχουν και αναπτυξιακά προγράμματα που μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους όσο αφορά την ΕΚΕ.

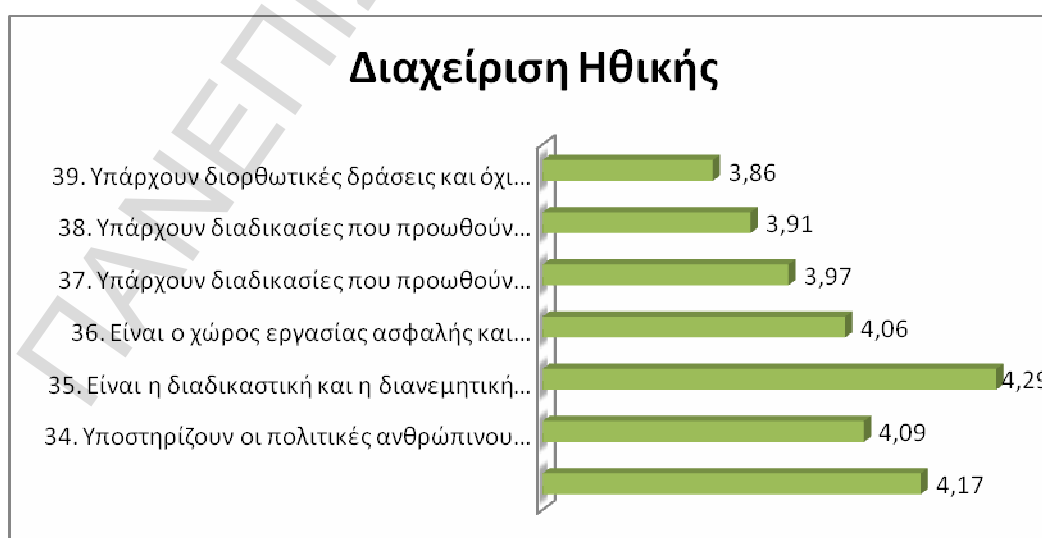


Σχήμα 10.5: Απόφαση και Διαχείριση Ανταμοιβών

Πίνακας 10.7: Διαχείριση ηθικής

	M.O	T.A
33. Σέβεται ο οργανισμός τα ανθρώπινα δικαιώματα.	4,17	0,38
34. Υποστηρίζουν οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού την ποικιλία και την απροκατάληπτη συμμετοχή (inclusiveness).	4,09	0,28
35. Είναι η διαδικαστική και η διανεμητική δικαιοσύνη σημαντικά στοιχεία του σχεδιασμού των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.	4,29	0,46
36. Είναι ο χώρος εργασίας ασφαλής και υγιής.	4,06	0,73
37. Υπάρχουν διαδικασίες που προωθούν την συνεχή βελτίωση της υγείας.	3,97	0,82
38. Υπάρχουν διαδικασίες που προωθούν την συνεχή βελτίωση της ασφάλειας.	3,91	0,51
39. Υπάρχουν διορθωτικές δράσεις και όχι μόνο πειθαρχικές δράσεις σε περίπτωση ανάρμοστης συμπεριφοράς.	3,86	0,73

Στο τομέα της διαχείρισης της ηθικής, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι είναι γενικά ικανοποιημένοι, καθώς ο οργανισμός σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα, υποστηρίζονται οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού για ποικιλία και απροκατάληπτη συμμετοχή, η διαδικαστική και η διανεμητική δικαιοσύνη συμμετέχει σημαντικά στο σχεδιασμό των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, ο χώρος είναι υγιής και ασφαλής, υπάρχουν διαδικασίες που προωθούν την συνεχή βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας, ενώ οι εργαζόμενοι συμφωνούν αλλά σε μικρότερο βαθμό ότι υπάρχουν διορθωτικές δράσεις και όχι μόνο πειθαρχικές δράσεις σε περίπτωση ανάρμοστης συμπεριφοράς.



Σχήμα 10.6: Διαχείριση Ηθικής

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα έρευνα στάσεων και απόψεων καταγράφονται οι αντιλήψεις του δείγματος σχετικά με συγκεκριμένες πτυχές της έννοιας της Ε.Κ.Ε. που άπτονται των θεμάτων της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως προέκυψαν από τη σύνθεση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.

Ειδικότερα, η έκθεση αποτελεί ενοποιημένη αναφορά των απαντήσεων στους ακόλουθους τομείς :

1. Σχεδιασμός
2. Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση
3. Απόκτηση ταλέντου και ανάπτυξη
4. Συμμετοχή εργαζομένων
5. Απόδοση και Διαχείριση Ανταμοιβών
6. Διαχείριση ηθικής

Ήδη από τον αρχικό σχεδιασμό της έρευνας επί χάρτου σκοπός ήταν να γίνει μια αποτύπωση των τάσεων που επικρατούν στον χώρο των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε σχέση με βασικούς άξονες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στα πλαίσια της Ε.Κ.Ε. και διαμέσου αυτής της αποτύπωσης να διερευνάται η διάδοση των καλών πρακτικών και των ωφελειών της Ε.Κ.Ε. για τους εργαζόμενους ενός οργανισμού.

Ο παραπάνω στόχος θεωρούμε ότι επιτεύχθηκε, καθώς η παρούσα έκθεση παρέχει τεκμηριωμένα από πρωτογενή έρευνα στοιχεία, τόσο για τις αντιλήψεις, όσο και για τη διάχυση των πρακτικών της ΕΚΕ στη κουλτούρα των ελληνικών επιχειρήσεων, βάση του δείγματός μας.

Από την παραπάνω ανάλυση προέκυψαν τα εξής:

Αναφορικά με το τομέα του **σχεδιασμού**, συμπεραίνουμε ότι το δείγμα μας συμφωνεί σε ικανοποιητικό βαθμό ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει εμπλακεί σημαντικά στην ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις στρατηγικές του οργανισμού, έχουν ενσωματωθεί οι αξίες της ΕΚΕ στις ρητές αξίες του οργανισμού, υπάρχουν καλές βάσεις για τον καθορισμό των στόχων της ΕΚΕ, όπως το

benchmarking για την επιτυχημένη οργάνωση της ΕΚΕ ή την υιοθέτηση γενικώς αποδεκτών πρακτικών και προτύπων, έχει υπάρξει κάποια κεντρική μονάδα για το σχεδιασμό της ΕΚΕ. (π.χ. Επιτροπή Συντονισμού), η εκπροσώπηση στην επιτροπή συντονισμού είναι καλά ισορροπημένη, συμπεριλαμβάνοντας και την εκπροσώπηση του ανθρώπινου δυναμικού και συνάδουν οι δράσεις και συμπεριφορές των ηγετών με τους στόχους της ΕΚΕ, ενώ εν μέρει συμφωνούν οι εργαζόμενοι ότι συνάδουν οι δράσεις και συμπεριφορές των ηγετών με τις αξίες της ΕΚΕ.

Ως προς το θέμα της **εκπαίδευσης**, το δείγμα συμφωνεί σε ικανοποιητικό βαθμό ότι υπάρχουν δίοδοι επικοινωνίας σχετικά με την ΕΚΕ, αποδίδουν καλά οι εργαζόμενοι στις ασκήσεις ευαισθητοποίησης για την ΕΚΕ και οι αξίες των εργαζομένων σχετικά με την ΕΚΕ συνάδουν σε μεγάλο βαθμό με αυτές του οργανισμού, ενώ λίγο συμφωνούν ότι υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα για την ΕΚΕ.

Επιπλέον στο θέμα της **απόκτησης ταλέντου** και της ανάπτυξης, το δείγμα βρέθηκε να συμφωνεί σε ικανοποιητικό βαθμό ότι ενημερώνονται οι αιτούντες εργασία σχετικά με τους στόχους και τις αξίες ΕΚΕ του οργανισμού, συμπεριλαμβάνονται στην περιγραφή των θέσεων εργασίας οι απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες σχετικά με την ΕΚΕ, ταιριάζουν οι νέες προσλήψεις με τις απαιτήσεις της ΕΚΕ, υπάρχουν διαθέσιμα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζόμενους, ώστε να αναπτύξουν τη γνώση και τις δεξιότητές τους για την ΕΚΕ και υπάρχει καθοδήγηση σχετικά με την ΕΚΕ μέσα στον οργανισμό, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να μοιράζονται τις γνώσεις και την εμπειρία τους, ενώ λίγο συμφωνούν ότι υπάρχει καθοδήγηση σχετικά με άλλα προγράμματα μέσα στον οργανισμό, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να μοιράζονται τις γνώσεις και την εμπειρία τους.

Ακόμα σχετικά με την **συμμετοχή των εργαζομένων** σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, βρέθηκε να συμφωνούν σε ικανοποιητικό βαθμό ότι είναι υψηλό το επίπεδο της συμμετοχής των εργαζομένων σε ζητήματα ΕΚΕ, η διοίκηση λαμβάνει σοβαρά τις πληροφορίες που παρέχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την ΕΚΕ και έχουν αυτονομία οι εργαζόμενοι στην εργασία τους σχετικά με την ΕΚΕ, ενώ σχετικά συμφωνούν ότι υπάρχουν δρόμοι για να γίνουν οι προτάσεις των εργαζομένων πραγματικότητα.

Στο τομέα της **απόδοσης και της διαχείρισης ανταμοιβών**, παρατηρήσαμε μια γενική ικανοποίηση σε όλες τις πτυχές της, καθώς οι στόχοι της ΕΚΕ είναι

συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, σχετικοί, εφικτοί, χρονικά βιώσιμοι, συνάδουν οι στόχοι των ατόμων με αυτούς του οργανισμού, οι στόχοι ορίζονται μετά από συνεργασία εργαζομένου και επιβλέποντα, υπάρχουν πόροι και υποστήριξη, υπάρχουν οι κατάλληλες ανταμοιβές, η πληροφόρηση είναι συνεχής και έγκαιρη, ενώ υπάρχουν και αναπτυξιακά προγράμματα που μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους όσο αφορά την ΕΚΕ.

Τέλος, στο θέμα της **διαχείρισης της ηθικής**, παρατηρήσαμε τους εργαζομένους να είναι γενικά ικανοποιημένοι, καθώς ο οργανισμός σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα, υποστηρίζονται οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού για τη ποικιλία και την απροκατάληπτη συμμετοχή, η διαδικαστική και η διανεμητική δικαιοσύνη συμμετέχει σημαντικά στο σχεδιασμό των πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού, ο χώρος είναι υγιής και ασφαλής, υπάρχουν διαδικασίες που προωθούν την συνεχή βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας, ενώ συμφωνούν αλλά σε μικρότερο βαθμό οι εργαζόμενοι ότι υπάρχουν διορθωτικές δράσεις και όχι μόνο πειθαρχικές δράσεις σε περίπτωση ανάρμοστης συμπεριφοράς.

Στα κεντρικά συμπεράσματα της έρευνας συμπεριλαμβάνονται οι διαπιστώσεις ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και αναλαμβάνουν σχετικές δράσεις, αλλά, συγχρόνως, υφίσταται ανάγκη για περαιτέρω ενημέρωση και ανάληψη πρωτοβουλιών με στόχο την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των ωφελημάτων που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις και το Ανθρώπινο Δυναμικό από την υλοποίηση δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι το δείγμα μας εργάζεται σε εταιρίες ευαισθητοποιημένες ως προς την ΕΚΕ, λόγω του μεγέθους και της φύσης τους. Επιπροσθέτως, η συνολική εικόνα που εξάγεται από τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αρκετά ικανοποιητική ως προς το βαθμό πρωτοβουλίας και θέλησης υιοθέτησης της ΕΚΕ, όμως είναι δική μας πεποίθηση ότι οικονομικές και πολιτικο-κοινωνικές συγκυρίες που βιώνει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια, αποτελούν τροχοπέδη για τη περαιτέρω διάδοση της κουλτούρας της ΕΚΕ σε περισσότερες επιχειρήσεις, καθώς και τη πληρέστερη εφαρμογή της σε αυτές που ήδη την έχουν ενσωματώσει στη Στρατηγική τους.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων νοείται η προσπάθεια για συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Ο κυριότερος συντελεστής πραγμάτωσης των στόχων μιας επιχείρησης αλλά και η μόνη αληθινή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών, οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής απόδοσης. Έτσι, η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της.

Η παλιά διοίκηση προσωπικού έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε διοίκηση ανθρώπινων πόρων, δίνοντας περισσότερο έμφαση στην ανάπτυξη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος, στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων, στην αμοιβή με βάση την απόδοση και όχι τόσο με βάση την θέση εργασίας, στην αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζόμενων, στην δημιουργία κινήτρων για απόδοση, στην παρακίνηση και στην δημιουργία ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις στον αποτελεσματικό ανταγωνισμό. Η σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης είναι πιθανό να αναγνωριστεί περισσότερο στο μέλλον. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνο όταν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτελεσματική και αν βέβαια έχει ρόλο τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όσο και στην υλοποίηση των προγραμμάτων.

Γενικότερα, ο ρόλος του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να βοηθά την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της. Προκύπτει λοιπόν, από όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα, ότι στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επιτελεί ένα ευρύ πεδίο ρόλων. Έτσι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική, διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους και καινοτομεί, έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι άνθρωποι λοιπόν, θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος προς αποφυγήν. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τόσο τη σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο σχεδιασμό της στρατηγικής της επιχείρησης, όσο και την αναγκαιότητα εναρμόνισής της με τη συγκεκριμένη στρατηγική.

Παράλληλα, η παρούσα εργασία πραγματεύτηκε και την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας.

Ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη νοείται η ηθική συμπεριφορά μιας επιχείρησης στις σχέσεις της με την κοινωνία. Ειδικότερα, αυτό σημαίνει τις υπεύθυνες ενέργειες της διοίκησής της κατά τις σχέσεις της με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders).

Αν και έχει γίνει λόγος για την ΕΚΕ από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα, εντούτοις θεμελιώθηκε κατά τη δεκαετία του 1990 και στη συνέχεια θεσμοθετήθηκε από Διεθνείς Οργανισμούς και φορείς. Μεταλλάσσεται, λοιπόν, από την απλή μορφή της φιλανθρωπίας σε ένα μοντέλο οργανωτικό και ολιστικό ως προς τους συνεκτικούς δεσμούς μεταξύ κοινωνίας και επιχειρήσεων. Αυτή η ενδυνάμωση του θεσμού στις αρχές του 21^{ου} αιώνα είναι απόρροια των κοινωνικών εξελίξεων. Επιπλέον, ήρθε να καλύψει το κενό των κρατών, που λόγω, πλέον, των οικονομικών δυσχερειών πολλές φορές αδυνατούν να εξασφαλίσουν την ισορροπία μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής και αειφορίας.

Λαμβάνοντας υπόψη το καθαυτό ρόλο των επιχειρήσεων, δηλαδή τη μεγιστοποίηση των κερδών, είναι συχνές οι επικρίσεις που έχουν καταγραφεί για τον ανασταλτικό παράγοντα των δράσεων της ΕΚΕ λόγω του κόστους. Παρόλα αυτά, έχει αποδειχθεί

ότι τα οφέλη από την επίδειξη κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς είναι πολλαπλά για τις εταιρείες. Μερικά από αυτά είναι η βελτίωση της εταιρικής εικόνας και φήμης, η αύξηση της παραγωγικότητας, η προσέλκυση νέων επενδυτών και άλλα. Βέβαια τα αποτελέσματα αυτά ενδέχεται να μην είναι άμεσα ορατά καθώς η επένδυση στην κοινωνική υπευθυνότητα χρειάζεται μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Ωστόσο, εξαιτίας αυτών των πολλών και ποικίλων ωφελειών, ασκείται έντονη κριτική από πολλούς ως προς την ιδιοτέλεια που μπορεί να κρύβουν τέτοιου είδους δράσεις. Για να είναι επιτυχημένο και αποτελεσματικό ένα πρόγραμμα ΕΚΕ για την επιχείρηση αλλά και για την κοινωνία, θα πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένο και να εντάσσεται στη στρατηγική διοίκηση της εταιρείας.

Συνεπώς, ως απόσταγμα των παραπάνω, είναι προφανές ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν είναι μεγαλοφυχία των επιχειρήσεων, είναι επιχειρηματική ανάγκη των καιρών και κοινωνική επιταγή. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο πρόεδρος του Ελληνικού Δικτύου ΕΚΕ, κύριος Ν. Αναλυτής: «Σήμερα όσο ποτέ άλλοτε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποδείξουν ότι η ΕΚΕ δεν ήταν και δεν είναι γι' αυτές ένα διακοσμητικό εργαλείο δημοσίων σχέσεων, αλλά βασικό στοιχείο των επιχειρηματικών στρατηγικών τους που διασφαλίζει βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές και ηθικές συμπεριφορές προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων μερών και κυρίως του κοινωνικού και ευρύτερου περιγύρου».

«Η Πολιτεία μας είναι αυτή που είναι, επειδή οι άνθρωποί της είναι αυτοί που είναι»

Πλάτωνας

Παραλληλίζοντας, λοιπόν, την Πολιτεία από την παραπάνω σοφή ρήση του Πλάτωνα, με την έννοια της επιχείρησης, η τελευταία, καθότι μικρογραφία της πρώτης, ορίζεται και καθορίζεται από τους ανθρώπους της και τις πράξεις αυτών. Δηλαδή από τους ανθρώπινους πόρους της και τις κατάλληλες πράξεις-ενέργειες στρατηγικά σχεδιασμένες στα πλαίσια της ΕΚΕ, στοιχεία καθοριστικά για την αιφορία, την ανάπτυξη και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Από τα βασικά θεμέλια, λοιπόν, της «Πολιτείας» για ένα βιώσιμο εποικοδόμημα είναι η κοινωνική ευθύνη συνυφασμένη με το ανθρώπινο κεφάλαιο.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στη παρούσα εργασία μελετήσαμε τον ανθρώπινο παράγοντα στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας. Από την έρευνα που διεξήχθη διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και αναλαμβάνουν σχετικές δράσεις.

Ως επιστέγασμα της παρούσας έρευνας και -συγχρόνως- το έναυσμα για τη συνέχιση της όλης προσπάθειας, μπορούμε να αναφέρουμε ότι τα συμπεράσματα στα οποία οδηγηθήκαμε αποτυπώνουν μια πρώτη εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης, όσον αφορά την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στα πλαίσια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και τον ρόλο που διαδραματίζει σήμερα στις ελληνικές επιχειρήσεις. Κρίνουμε ότι για την πλήρη σκιαγράφιση του τοπίου θα χρειαστεί περαιτέρω μελέτη, στους ίδιους ή και άλλους χώρους επιχειρηματικής δραστηριότητας, με νέα κάθε φορά ερευνητικά ερωτήματα και πολύπλευρες προσεγγίσεις.

Μιας και η ΕΚΕ αποτελεί πεδίο δια βίου μάθησης, κατά το οποίο δίνεται προτεραιότητα στην ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων των εργαζομένων, των εργοδοτών και των επιχειρηματιών, κρίνεται σκόπιμη μια προσπάθεια για μελλοντική έρευνα στο ζήτημα της ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στα προγράμματα σπουδών που αφορούν σε μελλοντικά στελέχη επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, πρόταση για περαιτέρω διερεύνηση είναι το κατά πόσο μπορεί να ενσωματωθεί η ιδέα της ΕΚΕ στα προγράμματα σπουδών, με τι τρόπο και μέσα, με αποτέλεσμα τη σκιαγράφιση των πλεονεκτημάτων που θα υπάρξουν από αυτή την ενσωμάτωση.

Επιπροσθέτως, η προβολή της ΕΚΕ μέσα και έξω από τον οργανισμό θα έπρεπε να είναι αντικείμενο μελέτης και έρευνας, διότι για να επιτευχθεί η πρακτική της ανάπτυξης κοινωνικής πολιτικής από τις επιχειρήσεις, ως μέρος της στρατηγικής τους, θα πρέπει να προβληθεί πρώτα με τα κατάλληλα μέσα. Οπότε, πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος προβολής, τα εργαλεία αυτής και τα αποτελέσματά της.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α) Αίτηση

ΑΙΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1 ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				
Επώνυμο	Πατρώνυμο			
Όνομα				
Ημ/νία & Τόπος Γέννησης	___/___/___	Αρ. Δελτίου Ταυτότητας		
Διεύθυνση Κατοικίας	Οδός-Αριθμός Τ.Κ. - Πόλη			
Τηλέφωνα-Fax				
Οικογενειακή Κατάσταση	Αγαμος <input type="checkbox"/>	Έγγαμος <input type="checkbox"/>	Αριθμός τέκνων	
Στρατιωτικές Υποχρεώσεις	Μη εκπληρωθείσες <input type="checkbox"/>	Εκπληρωθείσες <input type="checkbox"/>	Υπηρετώ τώρα <input type="checkbox"/>	
2 ΣΠΟΥΔΕΣ				
Τόρμα	Σχολή			
Τμήμα	Κατεύθυνση			
Έτος εισαγωγής	Έτος αποφοίτησης		Βαθμός Πτυχίου	
Τίτλος Διπλωματικής εργασίας				
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ				
Πτυχίο	Τίτλος	Τόρμα	Έτη Σπουδών	
ΆΛΛΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ (ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΙΕΚ)				
Πτυχίο	Τίτλος	Τόρμα	Έτη Σπουδών	
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΙΣ-ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ				
Διάρκεια	Αντικείμενο		Σχολή - Τόρμα	
ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ				
		Επίπεδο Γνώσης	Πτυχίο	
ΓΝΩΣΕΙΣ Η/Υ				
Γλώσσες Προγραμματισμού	Πακέτα Λογισμικού		Λειτουργικά Συστήματα	
3 ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ				
Από	Έως	Στοιχεία Φορέα	Είδος Απασχόλησης	Θέση
Αιτία Αποχώρησης				
4 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				
Εργαζόμενος <input type="checkbox"/>	Ανεργος <input type="checkbox"/>	Επιθυμητή θέση εργασίας		
Δηλώνω ανεπιφύλακτα όλα τα αναγραφόμενα στοιχεία στην παρούσα αίτηση είναι ακριβή και αξιόπιστα και κατέχω όλα τα νόμιμα αποδεικτικά που πιστοποιούν την ορθότητά τους.				
Ημερομηνία Αίτησης: ___/___/___				
Υπογραφή				

Β) Ευρωπαϊκό Βιογραφικό Σημείωμα



Βιογραφικό σημείωμα Europass

Φωτογραφία

Προσωπικές πληροφορίες

Επώνυμο (-α) / Όνομα (-τα)

Επώνυμο Όνομα (ονόματα)

Διεύθυνση (-εις)

Οδός, αριθμός, ταχυδρομικός κωδικός, πόλη, χώρα (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)

Τηλέφωνο (-α)

Κινητό: (Προαιρετικά, βλ. οδηγίες)

Φαξ

Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

Υπηκοότητα (ή υπηκοότητες)

Ημερομηνία γέννησης

Φύλο

Επιθυμητή θέση εργασίας / τομέας απασχόλησης

Επαγγελματική πείρα

Χρονολογίες

Περιγράψτε ξεχωριστά κάθε σχετική επαγγελματική θέση, ξεκινώντας από την πιο πρόσφατη.

Απασχόληση ή θέση που κατείχατε

Κύριες δραστηριότητες και
αρμοδιότητες

Όνομα και διεύθυνση εργοδότη

Τύπος ή τομέας δραστηριότητας

Εκπαίδευση και κατάρτιση

Χρονολογίες

Περιγράψτε ξεχωριστά κάθε κύκλο σπουδών που έχετε ολοκληρώσει και που τεκμηριώνεται μέσω πιστοποιητικού ή διπλώματος, ξεκινώντας από τον πιο πρόσφατο.

Τίτλος του πιστοποιητικού ή
διπλώματος

Κύρια θέματα / επαγγελματικές
δεξιότητες

Επωνυμία και είδος του οργανισμού
που παρείχε την εκπαίδευση ή
κατάρτιση

Επίπεδο κατάρτισης με βάση την
εθνική ή διεθνή ταξινόμηση

Ατομικές δεξιότητες και ικανότητες

Μητρική (-ες) γλώσσα (-ες)

Άλλη (-ες) γλώσσα (-ες)

Αυτοαξιολόγηση

Ευρωπαϊκό επίπεδο (*)

Γλώσσα

Γλώσσα

Αναφέρετε τη/τις μητρική (-ες) σας γλώσσα (-ες)

Κατανόηση		Ομιλία		Γραπτή	
Προφορική	Ανάγνωση	Προφορική επικοινωνία	Προφορική παραγωγή		

(*) βαθμίδες του κοινού ευρωπαϊκού πλαισίου αναφοράς

Κοινωνικές δεξιότητες και ικανότητες

Περιγράψτε τις δεξιότητες αυτές και διευκρινίστε πώς τις αποκτήσατε.

Οργανωτικές δεξιότητες και ικανότητες

Περιγράψτε τις δεξιότητες αυτές και διευκρινίστε πώς τις αποκτήσατε.

Τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες

Περιγράψτε τις δεξιότητες αυτές και διευκρινίστε πώς τις αποκτήσατε.

Δεξιότητες πληροφορικής

Περιγράψτε τις δεξιότητες αυτές και διευκρινίστε πώς τις αποκτήσατε.

Καλλιτεχνικές δεξιότητες και ικανότητες

Περιγράψτε τις δεξιότητες αυτές και διευκρινίστε πώς τις αποκτήσατε.

Άλλες δεξιότητες και ικανότητες

Περιγράψτε τις δεξιότητες αυτές και διευκρινίστε πώς τις αποκτήσατε.

Άδεια οδήγησης

Αναφέρετε τον τύπο της άδειας.

Πρόσθετες πληροφορίες

Αναφέρετε στο σημείο αυτό οποιαδήποτε άλλη πληροφορία κρίνετε χρήσιμη, π.χ. πρόσωπα που μπορούν να δώσουν συστάσεις, δημοσιεύσεις, κλπ.

Παραρτήματα

Απαριθμήστε τα έγγραφα που επισυνάπτονται στο βιογραφικό.

Γ. Ερωτηματολόγιο

Τίτλος ερωτηματολογίου:

«Ο ανθρώπινος παράγοντας στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας μιας επιχείρησης.»

Δήλωση:

Η παρούσα έρευνα σκοπεύει να διερευνήσει το κατά πόσο το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας εταιρίας είναι ικανό να συνεισφέρει στην Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα / Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) ή Corporate Social Responsibility (CSR) της επιχείρησης και να δώσει ένα πλαίσιο του ρόλου του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού στο σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και τη θεσμοθέτηση του CSR.

Με τον όρο ανθρώπινος παράγοντας ή αλλιώς Human Resources (HR) εννοούμε τη στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση του πιο πολύτιμου κεφαλαίου μιας εταιρείας, δηλαδή των εργαζομένων της, οι οποίοι είτε ατομικά είτε ομαδικά συνεισφέρουν στην επίτευξη των αντικειμενικών της σκοπών. Με τον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφερόμαστε σε όλες εκείνες τις πολιτικές ή αποφάσεις μιας επιχείρησης οι οποίες είναι επιθυμητές από την κοινωνία, σε ό,τι έχει να κάνει με τους σκοπούς της και τις αξίες της. Σκιαγραφεί, με άλλα λόγια, το ρόλο της εταιρείας στην κοινωνία, περιβαλλοντικά, κοινωνικά και ηθικά.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει η παρακάτω διευκρίνιση. Η ΕΚΕ βρίσκεται υπό την «ομπρέλα» της Εταιρικής Διακυβέρνησης και ακολουθεί κατά γράμμα τις αρχές αυτής της «ομπρέλας». Η Εταιρική Διακυβέρνηση παίζει το στρατηγικό ρόλο του «Συντάγματος» σε μια εταιρεία. Δηλαδή, τοποθετεί τους γενικούς κανόνες και τις Αρχές Ηθικής που έχουν να κάνουν με το ανώτατο πεδίο διακυβέρνησης που αφορά στο Στρατηγικό Management. Μέρος αυτού, λοιπόν, είναι η ΕΚΕ. Συμπερασματικά, γίνεται κατανοητό ότι οι γενικές αρχές ενός οργανισμού υλοποιούνται και μέσα από την ΕΚΕ.

Το παρακάτω δομημένο ερωτηματολόγιο έχει χωριστεί σε 6 μέρη για μια ολιστική προσέγγιση του θέματος. Οι απαντήσεις λοιπόν που θα πάρουμε ως feedback έχουν να κάνουν με τον **Σχεδιασμό**, την **Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση**, την **Απόκτηση**

ταλέντου και ανάπτυξη, την Συμμετοχή Εργαζομένων, την Απόδοση και Διαχείριση Ανταμοιβών και την Διαχείριση Ηθικής. Από τα παραπάνω θα πάρουμε πληροφορίες από τους υπαλλήλους των διάφορων επιχειρήσεων για να ελεγχθεί η υπόθεση της έρευνας, δηλαδή το αν το κατάλληλο προσωπικό βοηθά στην κοινωνική υπευθυνότητα μιας επιχείρησης. Σημειώνεται ότι η έρευνα αυτή έχει ακολουθήσει τις εισηγήσεις της έρευνας: HR's CRUCIAL ROLE FOR SUCCESSFUL CSR των Helen Lam και Anshuman Khare (Faculty of Business, Athabasca University, Athabasca, Canada, 2010), αναφορικά με το Framework Analysis. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η κλίμακα Likert, στην οποία ο ερωτώμενος καλείται να εκφράσει το βαθμό συμφωνίας του ως προς μια άποψη. Εν προκειμένω, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από καταφατικές δηλώσεις και όχι από ερωτήσεις. Οι συμμετέχοντες καλούνται να εκφράσουν την συμφωνία ή διαφωνία τους προς μια δήλωση σημειώνοντας μια από τις παρακάτω επιλογές:

1	2	3	4	5
Τείνω να συμφωνήσω	Συμφωνώ	Δεν έχω γνώμη	Τείνω να διαφωνήσω	Διαφωνώ

Αξίζει να σημειωθεί ότι η μέθοδος Likert έχει σημαντική συνεισφορά στην ανάπτυξη των κλιμάκων μέτρησης. Η μέτρηση των στάσεων αποτελούσε και εξακολουθεί να αποτελεί μια περιοχή διαφωνίας στον επιστημονικό κύκλο. Η μέθοδος που προτείνεται από τον Likert το 1932 υπήρξε ορόσημο και αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο ευρέως διαδεδομένα εργαλεία μετρήσεων. Δεδομένου ότι η θεωρία τους έχει σωστή εφαρμογή, η κλίμακα Likert επιτυγχάνει εντυπωσιακά αποτελέσματα σε σημαντικά κοινωνικά και επιστημονικά ζητήματα.

Ολοκληρώνοντας αυτό το σύντομο statement, έχουμε επιλέξει υπαλλήλους και στελέχη μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων να απαντήσουν, στους οποίους δίνονται ευχαριστίες εκ των προτέρων, διότι χωρίς τη πολύτιμη βοήθεια τους θα ήταν ανέφικτη η περάτωση της εν λόγω έρευνας. Τα αποτελέσματά της θα βασιστούν εξ ολοκλήρου στη καλή τους πίστη να συνεισφέρουν σε ένα ζήτημα τόσο θεμελιώδες που άπτεται της επιχειρησιακής ανάπτυξης και στρατηγικής.

Σημείωση: Παρακαλείσθε όπως συμπληρώσατε με προσοχή και αμεροληψία τις παρακάτω ερωτήσεις.

Ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων,
Κυριακοπούλου Παυλίνα

Σχεδιασμός					
1. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει εμπλακεί σημαντικά στην ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις στρατηγικές του οργανισμού.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
2. Έχουν ενσωματωθεί οι αξίες της ΕΚΕ στις ρητές αξίες του οργανισμού.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
3. Υπάρχουν καλές βάσεις για τον καθορισμό των στόχων της ΕΚΕ, όπως το benchmarking για την επιτυχημένη οργάνωση της ΕΚΕ ή την υιοθέτηση γενικών αποδεκτών πρακτικών και προτύπων.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
4. Έχει υπάρξει κάποια κεντρική μονάδα για το σχεδιασμό της ΕΚΕ. (π.χ. Επιτροπή Συντονισμού).	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
5. Είναι η εκπροσώπηση στην επιτροπή συντονισμού καλά ισορροπημένη, συμπεριλαμβάνοντας και την εκπροσώπηση του ανθρώπινου δυναμικού.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
6. Συνάδουν οι δράσεις και συμπεριφορές των ηγετών με τους στόχους και τις αξίες της ΕΚΕ.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
7. Συνάδουν οι δράσεις και συμπεριφορές των ηγετών με τις αξίες της ΕΚΕ.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση					
8. Υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα για την ΕΚΕ.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
9. Υπάρχουν δίοδοι επικοινωνίας σχετικά με την ΕΚΕ.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
10. Αποδίδουν καλά οι εργαζόμενοι στις ασκήσεις ευαισθητοποίησης για την ΕΚΕ.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
11. Οι αξίες των εργαζομένων σχετικά με την ΕΚΕ συνάδουν σε μεγάλο βαθμό με αυτές του οργανισμού.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
Απόκτηση ταλέντου και ανάπτυξη					
12. Ενημερώνονται οι αιτούντες εργασία σχετικά με τους στόχους και τις αξίες ΕΚΕ του οργανισμού.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
13. Συμπεριλαμβάνονται στην περιγραφή των θέσεων εργασίας οι απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες σχετικά με την ΕΚΕ.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ

14. Ταιριάζουν οι νέες προσλήψεις με τις απαιτήσεις της ΕΚΕ.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
15. Υπάρχουν διαθέσιμα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζόμενους, ώστε να αναπτύξουν τη γνώση και τις δεξιότητές τους για την ΕΚΕ.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
16. Υπάρχει καθοδήγηση σχετικά με την ΕΚΕ μέσα στον οργανισμό, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να μοιράζονται τις γνώσεις και την εμπειρία τους.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
17. Υπάρχει καθοδήγηση σχετικά με άλλα προγράμματα μέσα στον οργανισμό, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να μοιράζονται τις γνώσεις και την εμπειρία τους.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
Συμμετοχή Εργαζομένων					
18. Είναι υψηλό το επίπεδο της συμμετοχής των εργαζόμενων σε ζητήματα ΕΚΕ [π.χ. μονόδρομη, ιεραρχική (top-down) επικοινωνία, κουτιά για τη συλλογή προτάσεων από τους εργαζόμενους, επίσημη διαβούλευση, κοινές αποφάσεις των επιτροπών σε λειτουργικό επίπεδο, εκπροσώπηση εργαζομένων σε στρατηγικό επίπεδο.]	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
19. Λαμβάνει σοβαρά η διοίκηση τις πληροφορίες που παρέχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την ΕΚΕ.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
20. Υπάρχουν δρόμοι για να γίνουν οι προτάσεις των εργαζομένων πραγματικότητα.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
21. Έχουν αυτονομία οι εργαζόμενοι στην εργασία τους σχετικά με την ΕΚΕ.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
Απόδοση και Διαχείριση Ανταμοιβών					
22. Συνάδουν οι στόχοι της ΕΚΕ για τα άτομα με αυτούς του οργανισμού.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
23. Ορίζονται οι στόχοι της ΕΚΕ μέσα από τη συνεργασία εργαζομένου και επιβλέποντα.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
24. Είναι οι στόχοι της ΕΚΕ συγκεκριμένοι.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
25. Είναι οι στόχοι της ΕΚΕ μετρήσιμοι.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
26. Είναι οι στόχοι της ΕΚΕ σχετικοί.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ

27. Είναι οι στόχοι της ΕΚΕ εφικτοί.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
28. Είναι οι στόχοι της ΕΚΕ χρονικά βιώσιμοι.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
29. Υπάρχουν πόροι και υποστήριξη ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους στην ΕΚΕ.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
30. Υπάρχουν οι κατάλληλες ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές) για εργαζόμενους με καλή απόδοση στην ΕΚΕ.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
31. Είναι η πληροφόρηση σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων σε θέματα ΕΚΕ συνεχής και έγκαιρη.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
32. Υπάρχουν αναπτυξιακά προγράμματα που μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους όσον αφορά στην ΕΚΕ.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
Διαχείριση Ηθικής					
33. Σέβεται ο οργανισμός τα ανθρώπινα δικαιώματα.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
34. Υποστηρίζουν οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού την ποικιλία και την απροκατάληπτη συμμετοχή (inclusiveness).	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
35. Είναι η διαδικαστική και η διανεμητική δικαιοσύνη σημαντικά στοιχεία του σχεδιασμού των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
36. Είναι ο χώρος εργασίας ασφαλής και υγιής.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
37. Υπάρχουν διαδικασίες που προωθούν την συνεχή βελτίωση της υγείας.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
38. Υπάρχουν διαδικασίες που προωθούν την συνεχή βελτίωση της ασφάλειας.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ
39. Υπάρχουν διορθωτικές δράσεις και όχι μόνο πειθαρχικές δράσεις σε περίπτωση ανάρμοστης συμπεριφοράς.	1 Τείνω να συμφωνήσω	2 Συμφωνώ	3 Δεν έχω γνώμη	4 Τείνω να διαφωνήσω	5 Διαφωνώ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1.ΦΥΛΟ	2.ΗΛΙΚΙΑ	3.ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ
Άνδρας <input type="checkbox"/>	20-30 <input type="checkbox"/>	Ιδιωτικός υπάλληλος <input type="checkbox"/>
Γυναίκα <input type="checkbox"/>	31-40 <input type="checkbox"/>	Δημόσιος υπάλληλος <input type="checkbox"/>
	41-50 <input type="checkbox"/>	Ελ. Επαγγελματίας <input type="checkbox"/>
	51-60 <input type="checkbox"/>	Συνταξιούχος <input type="checkbox"/>
	60+ <input type="checkbox"/>	

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξεnýλωση

- Albinger S., Freeman J., (2000), “Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations”, *Journal of Business Ethics*, 28(3)
- Arbetter L., (2004), *Interview Group Security Management*, 38(5)
- Armstrong M., (2008), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 4th edition, Kogan Page
- Armstrong M., (2009), *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th edition, Kogan Page, London and Philadelphia
- Anthony W. P., Perrewe P. L., Kacmar K. M. (1999), *Human resource management: a strategic approach*, 3th Edition, Fort Worth: Dryden
- Beardwell I., Holden L., Claydon T., (2004), *Human resource management: a contemporary approach*, FT Prentice Hall, 4th Edition, England
- Beaumont P., (1993), *Human resource management, Key Concepts and Skills*, Sage Publications, London
- Bhattacharya C.B., Sen S., (2004), “*Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives*”, *California Management Review*, 47 (1)
- Bolton R., Gold J., (1994), Career management: matching the needs of individuals with the needs of organizations. *Personnel Review*, 23(1)
- Branco M., Rodrigues L., (2006), Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives, *Journal of Business Ethics*, 69(2)
- Bratton J., Gold J., (1999), *Human Resources Management, Theory and Practice*, MacMillan Business Ltd. London
- Brewster C., Sparrow P.R., Vernon G., (2007), *International human resource management, 2nd Edition*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Brugmann J., Prahalad C.K., (2007), *Cocreating Business’s New Social Compact*, Harvard Business Review

- Bryne J., (1999), *The search for The Young and Gifted*, Business Week (October 4)
- Buchen I., (2007), *Partnership HR: New Norms for Effective Recruitment, Performance and Training of Today's Workforce*, Davies-Black Publishing, California
- Buzzotta V.R., (1988), *Improve Your Performance Appraisals*, Management Review (August)
- Campbell L.J., (2007), "Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, 32 (3)
- Campbell D., Moore G., Metzger G., (2002), "Corporate Philanthropy in UK 1985 – 2000: Some Empirical Findings", *Journal of Business Ethics*, 39
- Catano V., Wiesner W., Hacktt R., Methot L., (2010), *Recruitment and Selection in Canada*, Nelson Education, 4th Edition, USA
- CEFRE, (2001), *Action-research on corporate citizenship among European small and medium enterprises*, Final report, CEFRE Laboratory, Rome, Department of Trade and Industry (2002), *Business and society: corporate social responsibility*, HMSO, London.
- Cenzo D.A., Robbins S.P., (2006), *Human Resource Management*, London: Prentice Hall
- Chambers H., *Finding, Hiring, and Keeping Peak Performers: Every Manager's Guide*, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts
- Cherrington D., *The Management of Human Resource*, Prentice-Hall, 4th Edition
- Greer C., (2001), *Strategic Human Resource Management, Second Edition*, Prentice-Hall, Inc.
- Collier J., Esteban R., (2007), *Corporate social responsibility and employee commitment*, *Business Ethics -Oxford- A European Review*, 16(1)
- Cowen S.S., Ferreri L.B., Parker L.D., (1987), *The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequently based analysis*, *Accounting, Organizations and Society*, 12 (2)
- Crane A., Matten D., (2004), *Business ethics- A European perspective*, Oxford University Press, Oxford, pp.37-71

- D'Amato A., Henderson S., Florence S., (2009), *Corporate social responsibility and sustainable business guide to leadership tasks and functions*, Published by CCL Press
- Davis K., Blomstrom R. (1975), *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, 3rd ed, New York
- Dahlsrud A., (2006), *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*
- Dessler G., (2009), *A framework for Human Resource Management*, 5th edition, Pearson Prentice Hall
- Dima J., Ramez M., (2007), *Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context*, *Journal of Business Ethics*, 72
- Dopboye R.C., (2002), *Selection Interviews: Process Perspectives southwestern*, Cincinnati : Publishing Co
- Duane Hansen S., Dunford B., Boss A., Wayne Boss R., Angermeier I., (2011), "Corporate Social Responsibility and the Benefits of employee Trust: A Cross Disciplinary Perspective" *Journal of Business Ethics*, 102
- Dyer L., Holder G., (1988), *Human Resource Management, Evolving Roles & Responsibilities*, *The Bureau of National Affairs, Inc.*, Washington, D.C.
- European Commission, (2002), "European SMEs and Social and Environmental Responsibility", No. 4
- Fitz-enz J., (1995), *How to measure human resources management*, McGraw Hill, New York.
- Fisher C.D., Schoenfeldt L.F., Shaw J.B., (1999), *Human Resource Management*, USA : Houghton Mifflin Company.
- Fleetwood S., Hesketh A., (2009), *Understanding the Performance of Human Resources*, Cambridge: Cambridge University Press
- Friedman B., (2007), "Globalization Implications for Human Resource Management Roles", *Springer Science and Business Media*, 157-171
- Florini A., (2003), "Corporate social responsibility: the new Social Contract". Available at: www.brookings.edu/views/articles/florini200309.pdf

- Friedman, M. (1970) “*The social responsibility of business is to increase its profits*” The New York Times Magazine, 13 September
- Garavan T., McGuire D., (2010), *Human Resource Development and Society: Human Resource Development’s Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations, Advances in Developing Human Resources*, 12 (5)
- Garner E. M., (1999), *Goodbye Training, Hello learning. Workforce* (November)
- Gomez-Mejia L.,R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., (1998), *Managing Human Resources*, Prentice Hall International, New Jersey, 2-15
- Goodrich J., Singer P., (2007), *Human Resources for Results: The Right Person for the Right Job*, Public Library Association, Chicago
- Gospel H., Sako M., (2010), The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management, *Industrial and Corporate Change*
- Green T., Peloza J., (2011), “*How does Corporate Social Responsibility Create Value for Consumers*”, *Journal of Consumer Marketing*, 28(1)
- Greer R., (2001), *Strategic Human Resources Management*, Prentice-Hall Inc, Pearson Custom Publishing, New Jersey
- Hastings G., Angus K., (2011), “*When is social marketing not social marketing?*”, *Journal of Social Marketing*, 1 (1)
- Hohnen P., (2007), “*Corporate Social Responsibility: An Implementation guide for business*”, International Institute for Sustainable Development pp 1-12
- Hong Y., Andersen M., (2011), “*The relationship between Corporate Social Responsibility and Earnings Management: an Exploratory Study*”, *Journal of Business Ethics*, 104
- Hopkins M., (2007), *Corporate Social Responsibility and International Development*. London: Earthscan.
- Humphreys M., Brown A., (2008), “*An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach*”, *Journal of Business Ethics*, 80
- Hunt S., (2007), *Hiring success - the art and science of staffing assessment and*

employee selection, Wiley and Sons Inc, San Francisco

- Inyang B., Awa H., Enuoh R., (2011), *CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources*, *International Journal of Business and Social Science*, 2 (5)
- Ivancevich J., (2004), *Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin, 263, 269
- Jain A., Leka S., Zwetsloot G., (2011), “*Corporate Social Responsibility and Psychosocial Risk Management in Europe*”, *Journal of Business Ethics* 101, 619–633
- Jamali D., Mirshak R., (2007), “*Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context*”, *Journal of Business Ethics* 72, 243–262
- Janssens M., Steyaert C., (2012), “*Towards an Ethical Research Agenda for International HRM: The Possibilities of a Plural Cosmopolitan Framework*”, *Journal Business of Ethics*, 1 (11)
- Kercher K., (2007), *Corporate Social Responsibility: Impact of globalisation and international business*, <http://epublications.bond.edu.au/cgej/4>
- Keys B., Wolfe J., (1988), *Management Education and development: Current Issues and Emerging Trends*. *Journal of Management* 14
- Kunal B., Guido P., (2009), *Corporate social responsibility: a process model of sensemaking*, *Academy of Management Review*, 33 (1)
- Lii Y., and Lee M., (2011), “*Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm*”, *Journal of Business Ethics*, 105
- Lewis S., (2003), ‘*Reputation and corporate responsibility*’. *Journal of Communication Management*, Vol. 7 Iss: 4, pp.356 – 366
- MacGuire J., Sundgren A., Schneeweis T., (1988), “*Corporate Social Responsibility and firm financial Performance*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31 No.4

- Mackey A., Mackey T.B., Barney J.B., (2007), *Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies*, Academy of Management Review, 32 (3)
- Mahapatro B., (2010), *Human Resources Management*, New Age International Publishers, New Delhi
- Mathis R.L., Jackson J.H., (1994), *Human Resource Management*, N.Y: West Publication Corporation
- Meister J.C., (2001), The Brave New World of Corporate Education. *The Chronicle of Higher Education* (February 9), B1, B16.
- Monty R.W., Noe R.M., (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, 6th Edition, 186
- Morsing M., (2004), *Inclusive Labour Market Strategies*, σε Habisch A., Jonker J., Wegner M., Schmidpeter R., *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer, New York.
- Murillo D., Lozano J.M., (2006), *SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words*, Journal of Business Ethics, 67 (3), pp.227-240.
- Murray M., (2000), *GE Mentoring Program Turns Underlings Into Teachers of The Web*, The Wall Street Journal (February 15, 2000), B1 , B16.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., (2003), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Επιστημονική Επιμέλεια Αθανασόπουλος Κ., Εκδόσεις Παπαζήση, 4^η Αμερικάνικη Έκδοση
- O' Reillt B., (1994), *360Feedback Can Change Your Life*, Fortune (October 17)
- Overton R., (2007), *Managing Human Resources*, Martin Books Pty Ltd, Australia
- Phillips A, Dopboye R.L., (2006), *Correlation Tests of Predictions from a Process Model of The Interview*, Journal of Applied Psychology, 74
- Pickett L., (2000), *Industrial and commercial training*, MCB University Press, 225-229
- Pieper R., (1990), *Human Resource Management, An International Comparison*, (Chapter Human Resource Management and Corporate Strategy by Wolfgang H. Staehle), Walter de Gruyter, Berlin, New York

- Pingitore R., (2004), *The effects of selectors, neuroticism on job application outcomes*, Department of Psychology, Faculty of Letters, Istanbul University, Beyazit-Instabul, Turkey
- Pirsch J., Gupta S., Landreth Grau S., (2007), A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study, *Journal of Business Ethics*, 70
- Poole M., Warner M., (1998), *The IEBM Handbook of Human Resource Management*, Thomson Learning
- Porter M., Kramer M., (2006), "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, 84(12)
- Price A., (2000), «*Principles of Human Resources Management*», Blackwell Publishers, USA, 27-32
- Randall S., Vandra H., (1993), *Personnel and Human Resources Management*, West Publishing Company, 5th Edition
- Raynard P., Forstater M., (2002), *Corporate social responsibility. Implications for small and medium enterprises in developing countries*, United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), Vienna.
- Redman T., Mathews B., (2005), *Job Marketing: An Evaluation of Managerial Recruitment Advertising Practice*, *Human Resources Management Journal*, Vol.4, No.4
- Robertson I., Gratton L., Rout U., (2000), "The Validity of Situational Interviews for Administrative Jobs", *Journal of Organizational Behavior*, 11
- Rook D., (2005), *The ritual dimension of consumer behavior: A critical view*. *Journal of Consumer Research* 5(2)
- Roth P.L., Camprion J.A., (2002), *An Analysis of the Predictive Power of The Panel Interview and Pre – Employment Tests*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65
- Rothwell W.J., Kazanas H.C., (1994), *Improving On –The-Job Training : How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

- Schneider J.R., Schmitt N., (2002), *An Executive Approach to understanding Assessment Center Dimension and Exercise Constructs*, Journal of Applied Psychology, 17(1)
- Schreck P., (2011), “*Reviewing the Business Case for Corporate Social Responsibility: New Evidence and Analysis*”, Journal of Business Ethics, 103
- Scullion H., Sparrow P.R., Farndale E., (2011), *Global talent management: new challenges for the corporate HR function in the global recession. Human Resource Management*
- Sen S., Bhattacharya C., (2001), “*Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility*”, Journal of Marketing Research, 38
- Sharma S., Sharma J., Devi A., (2009), *Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management*, Business Intelligence 2(1)
- Sheehan M., Sparrow P., (2012), “*Global human resource management and economic change: a multiple level of analysis research agenda.*” International Journal of Human Resource Management, Volume 23, Issue 12, pages 2393-2403
- Sherman A., et al., (2006), *Managing Human Resources*, McGraw Hill, p. 197
- Sparrow P., Brewster C., Harris H., (2004), *Globalizing Human Resources Management*, Routledge-Taylor and Francis Group, London and New York
- Stawiski S., Deal J., Gentry W., (2010), *Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility The Implications for Your Organization*, Center for Creative Leadership
- Steingold F., (2008), *Hiring your First Employee – A step by Step Guide*, Nolo, 1st Edition, USA
- Stewart G., Brown K., (2008) *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*, John Wiley and Sons Incorporated. New Jersey
- Strandberg C., (2009), *The role of human resource management in corporate social responsibility issue brief and roadmap*, Principal, Strandberg Consulting
- Stredwick J., (2005), *An Introduction to Human Resource Management*, Elsevier Ltd, 2nd edition, Oxford
- The Harvard Business Essentials Series, (2002), *Hiring and keeping the best people*, Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

- Thompson J.K., Smith H., (1991), *Social responsibility and small business, suggestions for research*, Small Bus Manage, 29 (1)
- Torrington D., Hall L., Taylor S., (2008), *Human Resource Management*, Prentice Hall, 7th Edition
- Tornow W., (1993), “*Introduction to Special Issue on 360 Degree Feedback*”, Human Resource Management 32, no 2/3 (Summer/Fall), pp.211-219
- Tsakarestou B., (2004), *Corporate Social Responsibility in Greece*, σε Habisch A., Jonker, J., Wegner M., Schmidpeter R., *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer, New York.
- Tyson, S., (2006), *Essentials of Human Resource Management*, Elsevier Ltd, 5th Edition, Oxford
- Valor C., (2007), “*A Global Strategic Plan for Corporate Philanthropy*”, Corporate Communications: An International Journal, 12 (3)
- Weather W., Davis K., (1996), *Human Resource and Personnel Management*, Irwin Mc Graw Hill, USA, 9-12
- Wilcox T., (2006), *Human resource development as an element of corporate social responsibility*, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 44, Issue (2), pp.184-196
- Woodall J., Winstanley D., (2003), *Management Development*. London: Blackwell
- Wright P.M., (2005), *The Structured Interview : Additional Studies and a Meta-Analysis*, Journal of Occupational Psychology, 62
- Wright P.M., (1998), *Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century*, Human Resource Management Review, Volume 8, Number 3
- Xueming L., Bhattacharya C.B., (2006), *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value*, Journal of Marketing, Vol. 70
- Zadek, S., (2001), *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthsan, London

Ελληνική

- Αυλώνας Ν., (2007), Ο ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Επιστημονικό Μάρκετινγκ

- Αυλώνας Ν., (2000), «Η σημασία της ΕΚΕ και η μέτρησή της μέσω CR Index στην Ελλάδα, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Έθνος, Ετήσια Έκδοση
- Δημητρόπουλος Ε. Γ., (2004), *Εισαγωγή στην μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2001), *Πράσινο Βιβλίο – Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη*, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, COM, 366 Τελικό, 18.07.2001, Βρυξέλλες
- Θανόπουλος Ν.Γ., (2002), *Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό μας*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Θανόπουλος Ν.Γ., (2003), *Επιχειρηματική Ηθική & Δεοντολογία*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Θανόπουλος Ν.Γ., (2010), *Ένας παγκόσμιος Μάνατζερ, Διαδρομές Αυτογνωσίας*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Καλίρης Α., Φακιολάς Ν., (2011), «Διερεύνηση του ρόλου του Επαγγελματικού Συμβούλου στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον 21^ο αιώνα» Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού
- Κανελλόπουλος Χ., (1994), *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα, (του ιδίου).
- Κανελλόπουλος Χ., (2002), *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρωπίνου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα. (του ιδίου).
- Κανελλόπουλος Χ., (2000), *Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική Διοίκηση*, (3^η έκδοση). Αθήνα: International Publishing
- Κονταξή Μ., (2005), *Κοινωνική Ευθύνη*, Καθημερινή - The Economist - Ειδικές εκδόσεις
- Λεφοπούλου Α., (2003), *Επαναπροσδιορισμός της ΕΚΕ*, Marketing Week, 09-03
- Μουραντάς Δ., (2001), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Μπένου
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Αντικούλα, Θεσσαλονίκη, 121
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου
- Πετράκης Μ., (2006). *Έρευνα Μάρκετινγκ: Η Ερευνητική Μεθοδολογία*, Αθήνα: Σταμούλης.

- Σιώμος Γ., Βασιλικοπούλου Α., (2005), *Εφαρμογή Μεθόδων Ανάλυσης στην Έρευνα Αγοράς*, Σταμούλης, Αθήνα,
- Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998), *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Κάπα, Αθήνα
- Σκουλούδης Α., Ευαγγελινός Κ., (2010), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & αξιολόγηση εκθέσεων εταιρικής υπευθυνότητας στην Ελλάδα: Τρέχουσες τάσεις, ανασκόπηση βιβλιογραφίας & αποτελέσματα έρευνας 2008*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου – Τμήμα Περιβάλλοντος Εργαστήριο Επιχειρησιακής Περιβαλλοντικής Πολιτικής και Διαχείρισης
- Σπανός Μ., (2010), *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Από τη Θεωρία στην Πράξη*, Business Week
- Τραυλός Ν., (2002), *Τάσεις Ετήσια οικονομική επισκόπηση*, Οικονομικός Ταχυδρόμος, σς.67-69
- Χατζηκιάν Ι., (2005), *Εισήγηση για τη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων στο Πανεπιστήμιο*
- Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Interbooks, Αθήνα

Από Διαδίκτυο

Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, (2000), *Ορόσημα-Ευρωπαϊκά*, Ανακτήθηκε 22/10/2013, από http://www.csrhellas.org/portal/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=1292&Itemid=220&lang

Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα, (2000), *Τρόποι Δημοσιοποίησης Δράσεων*. Ανακτήθηκε 23/10/2013, από http://www.csrhellas.org/portal/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=188&Itemid=142&lang

Ελληνικό Δίκτυο Global Compact, (2008), Ανακτήθηκε 20/10/2013 από: http://www.globalcompactnetworkhellas.gr/portal/index.php?option=ozo_content&perform=blogcategory&id=54&Itemid=105&lang=

Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (2006), Πραγμάτωση της εταιρικής σχέσης για τη μεγέθυνση και την απασχόληση, να γίνει η Ευρώπη πόλος αριστείας στο τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, COM (2006), 136. Ανακτήθηκε 22/10/2013, από <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:el:PDF>

Εταιρική κοινωνική Ευθύνη, (2005), Ανακτήθηκε 22/10/2013, από www.europa.eu.int.

Εφημερίδα Καθημερινή (2006), *Η επιχειρηματική ευαισθησία ανταμείβει με αύξηση κερδών και βελτίωση φήμης*, Ανακτήθηκε 23/10/2013 από: <http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/ w articles civ 11 01/07/2006 189445>

Εφημερίδα Καθημερινή (2007), Το πρόσωπο Χενρι Φορντ, Ανακτήθηκε 24/10/2012 από: <http://news.kathimerini.gr/4dcgi/ w articles world 1 24/11/2007 250219>

Εφημερίδα Καθημερινή (2009), «*Η κρίση δεν πρέπει να ρίξει σε χειμερία νάρκη την ΕΚΕ*», Ανακτήθηκε 23/10/2013 από: <http://news.kathimerini.gr/4dcgi/ w articles economyepix 1 22/02/2009 304433>

Ινστιτούτο Κοινωνικής Ευθύνης CRI, Ανακτήθηκε 20/10/2013 από: <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=29>

CSR Europe (2000), Ανακτήθηκε 10/09/2013 από: <http://www.csreurope.org/>

Encycloepadia Britannica, Ανακτήθηκε 25/10/2012 από: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/257609/Hawthorne-research>

FTSE Index, Ανακτήθηκε 20/09/2013 από: http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

The Economist, (2005), “The Good Company”, Ανακτήθηκε 12/9/2012 από: <http://www.economist.com/node/3555212>

The European Business Campaign on CSR, Ανακτήθηκε 19/10/2013 από:
www.csrcampaign.org

The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility, (1999) by Environics International LTD, Ανακτήθηκε 19/10/2013 από: www.iblf.org

Ipsos-Mori: Leading market research company in the UK and Ireland, Ανακτήθηκε 20/10/2013 από: <http://www.ipsos-mori.com/>

Τύπος

Τα Νέα, 02/11/1999, Σελ.: N55

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ