



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)**

**Διπλωματική Εργασία**

**ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΜΕ ΤΟ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ  
(BEST WORKPLACES): Ο ΘΕΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΓΙΑ  
ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ**

Παυλίδου Κατερίνα

Αθήνα, 2013

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



### ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

#### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΜΕ ΤΟ ΚΑΙΝΤΕΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (BEST WORKPLACES):  
Ο ΘΕΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... ΠΑΥΛΙΔΟΥ ΚΑΤΕΡΙΩΑ

Ημερομηνία..... 26/4/2013

## **ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ**

Αφιερώνεται στους γονείς μου και σε όσους ανθρώπους είναι πάντα δίπλα μου στις εύκολες και δύσκολες στιγμές μου.

# ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΜΕ ΤΟ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (BEST WORKPLACES): Ο ΘΕΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

ΠΑΥΛΙΔΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΑ

Σημαντικοί Όροι: Εταιρίες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εταιρική Διακυβέρνηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ποιότητα Εργασιακής Ζωής

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ανθρώπινος παράγοντας στο χώρο των επιχειρήσεων δεν είναι κάτι καινούργιο. Υπάρχει εδώ και χιλιάδες χρόνια, αλλά ο ρόλος του και η σημασία του έχει αλλάξει πάρα πολύ κατά τη διάρκεια όλων αυτών των ετών. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, δημιουργήθηκε από την έντονη ανάγκη να οργανωθεί η δράση των εργαζομένων στο χώρο των επιχειρήσεων. Οι υψηλές απαιτήσεις που δημιουργεί η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ τους, έχει ως αποτέλεσμα, την οργάνωση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε επιστήμη. Αρχίζει να γίνεται αντιληπτό, ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, δεν αποτελεί μια εύκολη υπόθεση, ειδικά τη στιγμή που αρχίζει να αναγνωρίζεται η αξία του προσωπικού ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικότερα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης. Έμπρακτη απόδειξη της αξίας που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας για τις επιχειρήσεις, αποτελεί η γέννηση του θεσμού «Εταιρίες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον» (“Best Workplaces”), σκοπός του οποίου είναι η βράβευση των εταιριών εκείνων όπου εξασφαλίζουν για τους υπαλλήλους τους το ιδανικό περιβάλλον για να εργάζονται. Στόχος της εργασίας αυτής είναι να γίνει φανερή η σημασία του θεσμού για τις επιχειρήσεις και για την ποιότητα ζωής των εργαζομένων τους.

Η παρούσα διπλωματική εργασία ξεκινάει με αναφορά στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς ο ρόλος της είναι πολύ σημαντικός για την επιτυχία μιας εταιρίας. Το προσωπικό μιας επιχείρησης έχει μεγάλο μερίδιο ευθύνης για την επιτυχία ή αποτυχία της. Γνωρίζοντας το γεγονός αυτό, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει επιφορτιστεί με το δύσκολο ρόλο της επιλογής των κατάλληλων ανθρώπων στις σωστές θέσεις, την αξιολόγηση της επίδοσής τους, έτσι ώστε να επιβραβεύονται όσο κάνουν τους στόχους της επιχείρησης δικούς τους στόχους και τους πετυχαίνουν και να αλλάζουν αντικείμενο ή να απομακρύνονται όσοι δεν προσφέρουν όσα μπορούν ή βλάπτουν την επιχείρηση. Επίσης, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει υπό την ευθύνη της, την εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης. Η εκπαίδευση έχει πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς εξασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι της εκάστοτε επιχείρησης, έχουν αποκτήσει τις γνώσεις εκείνες που απαιτούνται για την επιτυχία της και έχουν ενημερωθεί για όλες τις εξελίξεις της σύγχρονης ανταγωνιστικής εποχής, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις

της. Στην εξέλιξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, έχει συμβάλει η εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία έχει κάνει σαφώς ευκολότερο και συγχρόνως αποτελεσματικότερο το έργο της και πολύ πιο ποιοτική την εργασιακή και προσωπική ζωή των εργαζομένων.

Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων δημιούργησε την ανάγκη για ορθή Εταιρική Διακυβέρνηση, η οποία αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για την επιτυχή λειτουργία κάθε επιχείρησης. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην Εταιρική Διακυβέρνηση, η οποία καθορίζει τη δομή μιας επιχείρησης, τις σχέσεις της με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τον τρόπο λειτουργίας της, θα μπορούσε δηλαδή να χαρακτηριστεί ως εγχειρίδιο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Το έργο της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι καθοριστικό, καθώς ένας από τους σημαντικότερους στόχους της, είναι η εξισορρόπηση της σύγκρουσης συμφερόντων των μετόχων και των διοικούντων της επιχείρησης. Τα διεθνώς γνωστά σκάνδαλα μεγάλων πολυεθνικών οργανισμών, αποδεικνύουν την αναγκαιότητα και τη σημασία της σωστής Εταιρικής Διακυβέρνησης. Σημαντικό κομμάτι της, αποτελεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ως έμπρακτη απόδειξη των εταιριών ότι δεν ενδιαφέρονται μόνο για το κέρδος και την εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων, αλλά επιπλέον αυτών, έχουν κοινωνικές ευαισθησίες, οι οποίες εκφράζονται με την υιοθέτηση σχετικών πρακτικών. Ο κλονισμός της εμπιστοσύνης της κοινωνίας έναντι των εταιριών, εξαιτίας των πολυάριθμων εταιρικών σκανδάλων, δημιούργησαν την επιτακτική ανάγκη για αλλαγή στην εικόνα των επιχειρήσεων, μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής τους Ευθύνης.

Όλες οι εξελίξεις στο χώρο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, αποδεικνύουν τη σημασία που έχουν αποκτήσει οι εργαζόμενοι σε μια εταιρία. Με μία σύντομη ανασκόπηση της εργασιακής ζωής από το παρελθόν, μέχρι την εποχή μας, διαφαίνονται όλες οι φάσεις από τις οποίες πέρασε ο εργαζόμενος στο σκληρό χώρο των επιχειρήσεων. Καθώς άλλαξε ο ρόλος του όμως, οι απαιτήσεις από αυτόν έγιναν πηγή άγχους και στρες και συχνά φέρνουν μεγάλη ανισορροπία στη ζωή του. Παρ'όλαυτα η ικανοποίηση από την εργασία, η ψυχική ισορροπία καθώς και η σωματική υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, αποτελούν δικαίωμα και συγχρόνως παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση των επιχειρήσεων. Ο θεσμός της ανάδειξης των Εταιριών με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον έχει στηριχθεί στην παραπάνω αλήθεια. Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται αναλυτική αναφορά στο θεσμό "Great Place to Work", ξεκινώντας με την περιγραφή της διαδικασίας για την ανάδειξη των εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, και συνεχίζοντας με τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά των εταιριών που βραβεύονται. Ξεκίνησε από την ιδέα ενός βιβλίου με θέμα τις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και σήμερα αποτελεί έναν από τους πιο γνωστούς επιχειρηματικούς θεσμούς, αναδεικνύοντας κάθε χρόνο, μέσα από μια άκρως εμπιστευτική διαδικασία, εκατοντάδες εταιρίες στον κόσμο, οι οποίες διαθέτουν ένα αξιοθαύμαστο εργασιακό περιβάλλον. Η ύπαρξη του θεσμού είναι πολύ σημαντική, καθώς έχει ορίσει τα πέντε στοιχεία που χρειάζεται ένα εργασιακό περιβάλλον για να αποκτήσει τον σχετικό τίτλο και τα οποία είναι αξιοπιστία, σεβασμός, δικαιοσύνη, υπερηφάνεια και συντροφικότητα, οδηγώντας τις εταιρίες που θέλουν να τον αποκτήσουν, να τις εντάξουν στην κουλτούρα τους. Επίσης, οι πρακτικές που ακολουθούνται, δημοσιοποιούνται και με αυτόν τον τρόπο έχουν αποτελέσει οδηγό για τις επιχειρήσεις που θέτουν υψηλούς στόχους και επιθυμούν να αναβαθμίσουν το εργασιακό τους περιβάλλον. Μέσω του θεσμού, γίνονται γνωστά τα συστατικά της επιτυχίας μιας εταιρίας με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Συνεπώς, κάθε εταιρία που θέλει να βραβευτεί, γνωρίζει ότι θα πρέπει να έχει εξασφαλίσει τίποτα λιγότερο από επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης, σεβασμό στις ατομικές διαφορές, ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, έμφαση στην αξία των ανθρώπων, καλή επικοινωνία κ.τ.λ. Φυσικά, οι εταιρίες έχουν

σημαντικά κίνητρα, τα οποία τις οδηγούν στο να χρησιμοποιούν τους πόρους τους για να εξασφαλίσουν το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον στους εργαζομένους τους.

Για την καλύτερη κατανόηση του τι ακριβώς σημαίνει στην πράξη εταιρία με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, στο πέμπτο κεφάλαιο, δίνονται τέσσερα παραδείγματα εταιριών. Οι εταιρίες Google, Marriott International, Price Waterhouse Coopers και Cisco, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και μέσω της αναφοράς τους σε αυτές, δίνεται μια ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τις πρακτικές που υιοθετούνται.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το παράδειγμα μιας εταιρίας που δραστηριοποιείται στον Ελληνικό επιχειρηματικό χώρο, η ασφαλιστική Generali Hellas. Η συγκεκριμένη εταιρία δεν έχει βραβευτεί μέχρι σήμερα για το εργασιακό της περιβάλλον, αλλά οι παροχές της είναι αξιόλογες και πολλές από αυτές συναντούνται στις ήδη βραβευμένες εταιρίες. Στόχος της αναφοράς αυτής, είναι να γίνει κατανοητό στον αναγνώστη, ότι το σύνολο των παροχών που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε εταιρίες στο εξωτερικό, δεν αποτελούν ουτοπία για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Υπάρχουν εταιρίες που μπορούν να παρέχουν ένα εξίσου άψογο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, είναι σημαντικό οι παροχές αυτές να μην θεωρούνται δεδομένες, αλλά να εκτιμούνται διότι οι εταιρίες τοποθετούν μεγάλο μέρος των πόρων τους, για να εξασφαλίσουν ένα αξιοπρεπές εργασιακό περιβάλλον, με αντάλλαγμα ένα ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό, το οποίο θα μπορεί να τους προσφέρει το μέγιστο των ικανοτήτων τους.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ιωάννη Θανόπουλο για το ενδιαφέρον που έδειξε και την πολύτιμη καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση της εργασίας μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και την Έρη, το Θανάση, τον Αλέξανδρο και τον Τάσο που με στήριξαν και με βοήθησαν, ο καθένας με τις δικές του πολύτιμες γνώσεις.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην Εταιρία και Εργοδότη μου Generali Hellas και ιδιαίτερα στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για την υποστήριξη και τις πληροφορίες που μου παρείχαν για την εκπόνηση της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας.

## Πίνακας Περιεχομένων

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ.....	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	v
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	vi
1. Εισαγωγή.....	1
2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	4
2.1 Γενικά.....	4
2.2 Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	4
2.3 Επιλογή Προσωπικού.....	8
2.4 Η Επιλογή Προσωπικού Σημαντική για τη Φήμη του Οργανισμού.....	11
2.5 Αξιολόγηση.....	13
2.5.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	15
2.5.2 Λόγοι Αποτυχίας Αξιολόγησης.....	16
2.5.3 Νέες Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	17
2.6 Εκπαίδευση.....	19
2.7 Ο ρόλος της Τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
3. Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	25
3.1 Γενικά.....	25
3.2 Ορισμός της “Εταιρικής Διακυβέρνησης”.....	25
3.3 Ιστορική Αναδρομή.....	26
3.4 Το Πρόβλημα της Σύγκρουσης Συμφερόντων.....	28
3.5 Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	29
3.6 Λόγοι Αναγκαιότητας Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	31
3.7 Οικονομική Κρίση και Εταιρική Διακυβέρνηση.....	33
3.8 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	34
3.9 Παράγοντες για την Υιοθέτηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	38
3.10 Οι Πέντε Βασικές Διαστάσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	39
3.11 Εταιρική Διακυβέρνηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και κουλτούρα.....	41
4. Εταιρίες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον: Ο Θεσμός.....	43
4.1 Εισαγωγή.....	43
4.2 Η Εργασιακή Ζωή στο Παρελθόν και η Εξέλιξή της.....	44
4.3 Η Ιδέα.....	47
4.4 Το Ινστιτούτο Σήμερα.....	50
4.5 Η Διαδικασία Ανάδειξης των Εταιριών.....	50
4.6 Τα Πέντε Στοιχεία των Εταιριών με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον.....	53
4.7 Τα Συστατικά της Επιτυχίας μιας Εταιρίας με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον.....	57
4.8 Εθνικότητα και Πρακτικές.....	67
4.9 Τα Κίνητρα των Εταιριών.....	68
4.10 Η Σχέση του Θεσμού με τον Αριστοτέλη.....	73
5. Παραδείγματα Εταιριών με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον.....	75
5.1 Εισαγωγή.....	75
5.2 Google.....	76
5.2.1 Η Ζωή στην Google.....	76
5.2.2 Η Φιλοσοφία της Google Αναφορικά με τα Οφέλη.....	80
5.2.3 Παροχές.....	81



5.2.4 Οι Πέντε Διαστάσεις του Θεσμού “Εταιρίες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον (Great Place to Work)” στην Google.....	83
5.3 PriceWaterhouseCoopers.....	90
5.3.1 Ευελιξία.....	90
5.3.2 Οικογένεια.....	92
5.3.3 Επιστροφή στη Δουλειά.....	93
5.3.4 Υποστήριξη – Αναγνώριση – Κατανόηση – Αποδοχή.....	94
5.3.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Ενδιαφέρον για την Κοινότητα.....	95
5.4 Marriott International.....	96
5.4.1 Κανόνες Επιτυχίας.....	97
5.4.2 Πρακτικές.....	98
5.5 Cisco Systems.....	102
5.5.1 Η Ιστορία της Cisco .....	102
5.5.2 Οι Ανθρωποι της Cisco.....	103
5.5.3 Συνεργασία.....	103
5.5.4 Ομαδική Εργασία.....	104
5.5.5 Ένα Ασφαλές και Υγιές Εργασιακό Περιβάλλον.....	106
5.5.6 Διαφάνεια και Διαφορετικότητα.....	108
5.5.7 Ευκαιρίες Εργαζομένων.....	108
5.5.8 Επιβράβευση Υπαλλήλων.....	109
6. Μελέτη Περίπτωσης της Εταιρίας Generali Hellas.....	110
6.1 Γενικά.....	110
6.2 Ιστορικά Στοιχεία.....	111
6.3 Οι Παροχές της Εταιρίας Generali Hellas.....	112
6.4 Προτάσεις για Αναβάθμιση του Επιπέδου στον Εργασιακό Χώρο.....	124
Επίλογος.....	128
Παράρτημα I.....	133
Παράρτημα II.....	136
Παράρτημα III.....	139
Βιβλιογραφία.....	140

## Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ανθρώπινος παράγοντας τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει μεγάλη αξία και αποτελεί πλέον, ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία των επιχειρήσεων, καθώς οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν, ότι από εκείνον εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η βιωσιμότητα τους. Στο σκληρό επιχειρηματικό χώρο, με τον τρόπο που εκείνος έχει διαμορφωθεί στις μέρες μας, οι εργαζόμενοι τείνουν να αποτελούν το πιο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρία, κυρίως λόγω της μοναδικότητας τους. Άνθρωπος και επιχείρηση είναι δύο διαφορετικοί κόσμοι, οι οποίοι πρέπει να βρουν μια χρυσή τομή στη μεταξύ τους σχέση, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα και των δύο. Ο σημαντικός ρόλος και η αξία η οποία έχει ο ανθρώπινος παράγοντας στον κόσμο των επιχειρήσεων, φαίνεται στη στροφή η οποία έχει πραγματοποιηθεί, σχετικά πρόσφατα, στην αντιμετώπιση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις δείχνουν πλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση και την ευημερία των υπαλλήλων τους. Έκφραση αυτού του ενδιαφέροντος, αποτελεί η ένταξη στις πρακτικές των επιχειρήσεων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων, οι οποίες αποσκοπούν στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. Οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο, ότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, το επηρεάζουν και επηρεάζονται από αυτό. Προσπαθούν λοιπόν, να αναλάβουν τις ευθύνες που τους αναλογούν, απέναντι σε ένα σύνολο άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενων ομάδων, μέσα στις οποίες συμπεριλαμβάνονται φυσικά και οι υπάλληλοι της, αναλαμβάνοντας συγκεκριμένες δράσεις και εφαρμόζοντας σχετικές πρακτικές που αποδεδειγμένα αποφέρουν, με ποικίλους τρόπους, καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Οι συγκεκριμένες πρακτικές έγιναν αντικείμενο ενός σχετικά πρόσφατου θεσμού, κατά τον οποίο κάθε χρόνο, βραβεύονται σε παγκόσμιο, αλλά και σε τοπικό επίπεδο, οι εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον («Best Workplaces»). Τέτοιες επιχειρήσεις, λαμβάνουν τιμητική διάκριση για την ποιότητα του εργασιακού τους χώρου, σύμφωνα με τη διαδικασία επιλογής του σχετικού Ινστιτούτου (Great Place to Work Institute), μέσω της οποίας, αναλύονται τόσο οι εταιρικές πολιτικές, όσο και οι απόψεις των εργαζομένων για τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. Εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον μπορούν να ανακηρυχθούν, ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις ή ακόμα και κυβερνητικοί φορείς.

Το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η περιγραφή του θεσμού ανάδειξης των εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και του ρόλου που αυτός έχει για τις εταιρίες και για τους εργαζομένους της. Οι εταιρίες που διακρίνονται στο συγκεκριμένο θεσμό, απολαμβάνουν ορισμένα οφέλη, τα οποία είναι εξαιρετικά χρήσιμα στην ανταγωνιστική εποχή που οι εταιρίες δραστηριοποιούνται. Αποκτούν ένα πολύ σημαντικό χαρτί, αυτό της καλής φήμης, η οποία με σωστούς χειρισμούς μπορεί να αποτελέσει την καλύτερη διαφήμιση για εκείνες και τα προϊόντα τους. Επίσης, λόγω της καλής φήμης, πολλοί είναι εκείνοι οι οποίοι θα επιθυμούσαν να εργάζονται σε μια τέτοια εταιρία. Ανάμεσα στους πολλούς, βρίσκονται ορισμένοι ιδιαίτερα ταλαντούχοι, οι οποίοι θα έχουν να προσφέρουν πολλά σε μια εταιρία. Ένα ακόμα σημαντικό πλεονέκτημα αυτών των εταιριών, είναι η εμπιστοσύνη η οποία εμπνέουν στους επενδυτές. Είναι πολύ πιο εύκολο για μια εταιρία, η οποία έχει αποδείξει εμπράκτως ότι είναι συγκροτημένη σε κάθε της βαθμίδα και μελετάει προσεκτικά τα βήματα της σε κάθε τομέα ο οποίος την αφορά και την επηρεάζει, να την επιλέξουν οι επενδυτές για να της εμπιστευτούν τα χρήματά τους. Όλα τα παραπάνω, δίνουν στις εταιρίες με τον τίτλο της εταιρίας με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, ένα σαφές προβάδισμα έναντι των υπόλοιπων εταιριών και πολλές φορές, τα οικονομικά τους αποτελέσματα βελτιώνονται σε αξιοσημείωτο βαθμό. Σημαντικά όμως είναι τα οφέλη και για τους εργαζομένους σε εταιρίες οι οποίες αποτελούν κομμάτι του θεσμού. Οι υπάλληλοι των εταιριών που δουλεύουν σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον, είναι γεγονός ότι απολαμβάνουν εξαιρετική εκπαίδευση, πολλές επαγγελματικές ευκαιρίες λόγω της δυνατότητας που τους δίνεται να παίρνουν πρωτοβουλίες, ένα ασφαλές περιβάλλον που τους παρέχει αξιοπιστία, σεβασμό, εντιμότητα, υπερηφάνεια, συντροφικότητα και ως εκ τούτου, ποιότητα εργασιακής ζωής. Όταν ένας άνθρωπος, τις περισσότερες ώρες τις ημέρας τις ζει σε ένα τέτοιο περιβάλλον, είναι επόμενο να αποκτά ποιότητα και η ζωή του εκτός του εργασιακού χώρου. Λόγω της μεγάλης αναλογίας που έχει η εργασία σε ώρες, σε σχέση με τις υπόλοιπες δραστηριότητες της ημέρας στη ζωή των ανθρώπων, είναι αλήθεια ότι η ποιότητα ζωής εκτός του εργασιακού χώρου, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο καλό είναι το εργασιακό περιβάλλον.

Η μελέτη του συγκεκριμένου θέματος είναι σημαντική, διότι μέσα από εκείνη αναδεικνύεται η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα και πως εκείνος μπορεί να συντελέσει, έτσι ώστε μία επιχείρηση να γίνει επιτυχημένη, όχι μόνο σε επίπεδο οικονομικών αποτελεσμάτων, αλλά και σε επίπεδο κουλτούρας, φήμης και εργατικού δυναμικού.

Η ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο δεύτερο κεφάλαιο, είναι σημαντική για τη δημιουργία μιας εικόνας αναφορικά με το πώς και για ποιο λόγο έχει φτάσει στην εποχή μας ο εργαζόμενος να αποτελεί ένα τόσο σημαντικό κομμάτι των επιχειρήσεων. Με την αναφορά σε κάποιες βασικές και αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες της ΔΑΠ, επιλογή προσωπικού, αξιολόγηση και εκπαίδευση, αποδεικνύεται ότι μια εταιρία, πρέπει να έχει διαρκώς στραμμένη την προσοχή της στο προσωπικό της, καθώς η μεταξύ τους σχέση είναι δυναμική και σε καμία περίπτωση στατική. Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στη θεμελιώδη σημασία της Εταιρικής Διακυβέρνησης μιας εταιρίας, καθώς καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας της και κάθε λάθος σε αυτόν τον τομέα, ενδέχεται να έχει καταστροφικές συνέπειες για το μέλλον το δικό της και σε εκτεταμένο βαθμό, ακόμα και για την οικονομία μιας χώρας. Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η οποία αποτελεί κομμάτι της, έχουν παίξει ενεργό ρόλο στη δημιουργία του θεσμού των Εταιριών με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον. Η περιγραφή των έννοιων και των βασικών στοιχείων της ΕΚΕ, φανερώνει τον λόγο για τον οποίο έχει συμβεί αυτό. Μετά από την σύντομη ανασκόπηση στη Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, στην Εταιρική Διακυβέρνηση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, τα οποία έχουν συμβάλει με τον τρόπο τους στη μορφή που έχει αποκτήσει σήμερα το εργασιακό περιβάλλον, στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται λεπτομερώς ο θεσμός των Εταιριών με το Εργασιακό Περιβάλλον. Για την καλύτερη κατανόηση των πρακτικών που υιοθετούν οι εταιρίες οι οποίες έχουν το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, στο πέμπτο κεφάλαιο, χρησιμοποιούνται τέσσερα παραδείγματα εταιριών που έχουν συμμετάσχει στον θεσμό Great Place to Work στην Αμερική και έχουν επίσημα αναδειχθεί σε εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Όσες πρακτικές περιγράφονται λοιπόν στο πέμπτο κεφάλαιο, αφορούν εταιρίες που δραστηριοποιούνται εκτός του Ελλαδικού χώρου και ίσως θεωρηθεί, ότι παρόμοιες πρακτικές αποτελούν ουτοπία για μια εταιρία στην Ελλάδα. Γι' αυτό το λόγο, στο τελευταίο κεφάλαιο χρησιμοποιείται το παράδειγμα μιας εταιρίας που δραστηριοποιείται στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο. Η συγκεκριμένη εταιρία, η ασφαλιστική εταιρία Generali Hellas, παρόλο που δεν κατέχει μια θέση ανάμεσα στις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα, έχει εξαιρετικές παροχές. Οι παροχές της, οι οποίες περιγράφονται αναλυτικά, συγκρίνονται με εκείνες άλλων Ελληνικών εταιριών, που έχουν αναδειχθεί για το εργασιακό τους περιβάλλον από τον οργανισμό Best Places to work στην Ελλάδα και στη συνέχεια γίνονται προτάσεις για τη βελτίωση της εταιρίας στον συγκεκριμένο τομέα, με σκοπό να αποκτήσει μια θέση ανάμεσα στις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

## **Κεφάλαιο 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ**

### **2.1. Γενικά**

Στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της διπλωματικής εργασίας, γίνεται αναφορά σε ένα κομμάτι των εταιριών, το οποίο τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει πολύ σημαντικό ρόλο. Πρόκειται για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ). Μέσω της ιστορικής αναδρομής που γίνεται στο πρώτο υποκεφάλαιο αναφορικά με την ΔΑΠ στο εξωτερικό αλλά και στην Ελλάδα, γίνεται αντιληπτός ο βαθμός στον οποίο άλλαξε η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στις εταιρίες τις τελευταίες δεκαετίες, κάτι το οποίο αποτελεί πλέον, μέρος όλης της φιλοσοφίας που διέπει την λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή Νάνσυ, et.al. 2003, σελ. 26). Στη συνέχεια, περιγράφονται οι λειτουργίες της ΔΑΠ. Σε τρεις από αυτές τις λειτουργίες, στην επιλογή προσωπικού, στην αξιολόγηση και στην εκπαίδευση, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά σε ξεχωριστά υποκεφάλαια, καθώς, η λεπτομερής επεξήγηση τους, έχει πολύ μεγάλη σημασία για την κατανόηση του περιεχομένου των επόμενων κεφαλαίων. Τέλος, περιγράφονται οι παράγοντες οι οποίοι έχουν απαιτήσει τη μεταβολή της ΔΑΠ, είτε αυτοί είναι μέρος της επιχείρησης, είτε είναι εξωτερικοί παράγοντες. Το περιεχόμενο αυτού του κεφαλαίου, κάνει αντιληπτό, τον λόγο για τον οποίο έχει αποκτήσει τόσο μεγάλη σημασία ο θεσμός «Best Workplaces», ο οποίος αποτελεί το κεντρικό θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

### **2.2. Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ασκείται εκατοντάδες ή και χιλιάδες χρόνια, από την εποχή που υπήρχαν άνθρωποι οι οποίοι εργάζονταν υπό την επιστασία άλλων ανθρώπων και δημιουργήθηκε η ανάγκη να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό, να κατανεμηθούν ρόλοι και καθήκοντα και να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθενός. Ως επιστήμη όμως και ως οργανωμένη δραστηριότητα, η Διοίκηση Προσωπικού εμφανίστηκε μόλις στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα (Σακκά Βασιλική, et. al. 2009, σελ. 8). Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού συμβαδίζει με τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων στο χώρο των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ και ο

παράλληλος ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού (Παπαλεξανδρή Νάνσυ, et.al. 2003, σελ. 55).

Πολύ πριν η Διοίκηση Προσωπικού αναγνωριστεί ως ξεχωριστός τομέας δραστηριότητας, υπήρξαν άνθρωποι οι οποίοι προσπάθησαν τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, κυρίως στον κλάδο της βιομηχανίας, να στηρίξουν τη θέση των εργατών λόγω του γεγονότος ότι γίνονταν συχνά αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους εργοδότες τους. Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η Βιομηχανική Επανάσταση (μέσα 18<sup>ου</sup> αιώνα), μετακύλησε μεγάλες ομάδες εργαζομένων από τη γεωργία στη μαζική παραγωγή, λόγω της ανακάλυψης και της ευρείας χρήσης των μηχανών. Το γεγονός αυτό από μόνο του, αποτελεί πολύ μεγάλη αλλαγή και δημιουργεί την ανάγκη αναθεώρησης του ως τότε κατεστημένου στον τομέα των εργασιακών σχέσεων. Πολύ σύντομα, αποδείχθηκε ότι αυτή η μεταβολή, είχε ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση της ζωής και την εξαθλίωση των εργαζομένων. Κάποιοι επιχειρηματίες λοιπόν, παρόλο που βρίσκονταν στην απέναντι πλευρά από εκείνη των εργαζομένων και είχαν αρκετή εξουσία, αντιτάχθηκαν στην αρχή του δικαίου του ισχυρότερου που οδηγούσε στην εκμετάλλευση των εργαζομένων και κατάφεραν, μέσα από την άσκηση της κριτικής, να ευαισθητοποιήσουν την κοινή γνώμη ως προς αυτά τα θέματα. Οι ενέργειες αυτές, βοήθησαν στη δημιουργία των πρώτων θέσεων στελεχών προσωπικού, τα οποία λειτούργησαν σε πολύ περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων ως σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, με στόχο την ανακούφιση των εργαζομένων και την εφαρμογή ηθικών αξιών που καταδείκνυαν οι παραπάνω «Κοινωνικοί Μεταρρυθμιστές» (Παπαλεξανδρή Νάνσυ, et. al. ό.π, σελ. 56-57).

Οι πρώτοι άνθρωποι που διορίστηκαν στη βιομηχανία με καθήκον τη βελτίωση της ζωής των εργαζομένων, έγιναν γνωστοί ως «Στελέχη Πρόνοιας», με κύριο ρόλο τους, την παροχή βοήθειας σε όσους την είχαν ανάγκη. Από την πλευρά του εργοδότη, κίνητρο αποτελούσε η αγαθοεργία, στα πλαίσια της Χριστιανικής Ηθικής. Έτσι, κάποιες συγκεκριμένες επιχειρηματικές οικογένειες διέθεταν κατά τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα στους εργαζομένους τους πρωτοποριακά, για την εποχή εκείνη, πακέτα επιδομάτων ανεργίας και ασθενείας, καθώς και επιδοτήσεων για την απόκτηση στέγης. Η δράση των στελεχών πρόνοιας ήταν αρκετά οργανωμένη, γεγονός που αποδεικνύει η ίδρυση του Ινστιτούτου Στελεχών Πρόνοιας, το 1913 στην Αγγλία (Παπαλεξανδρή Νάνσυ, et. al. ό.π, σελ. 57).

Οι δύο προηγούμενες φάσεις, σχετίζονται με τις φυσικές συνθήκες της εργασίας. Κατά τη δεύτερη δεκαετία του 20<sup>ου</sup> αιώνα, οι συνθήκες στο χώρο των επιχειρήσεων

μεταβάλλονται, καθώς εκείνες αυξάνουν σε μέγεθος και η εξειδίκευση είναι ένα στοιχείο το οποίο αρχίζει να χαρακτηρίζει ολοένα και περισσότερο τα στελέχη και την παραγωγή. Ως εκ τούτου, οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού αυξάνονται, συμπεριλαμβάνοντας τα καθήκοντα της στελέχωσης, τον καθορισμό των ρόλων, την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάθεση αρμοδιοτήτων. Το γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια, ο υπεύθυνος προσωπικού να εξυπηρετεί ως επί το πλείστον σκοπούς οργανωσιακούς και όχι ανθρωπιστικούς. Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο, προστίθεται στις ικανότητες των στελεχών προσωπικού, το στοιχείο της διαπραγματευτικής ικανότητας. Η αυξημένη ζήτηση για εργασία αυτή την περίοδο, έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της δύναμης των εργαζομένων και συνεπώς των συνδικαλιστών που τους εκπροσωπούν. Κάπως έτσι, η διαπραγμάτευση μεταξύ των συνδικάτων και των εργοδοτών γίνεται πλέον απαραίτητη. Παράλληλα, η ανάθεση της διοίκησης προσωπικού σε εξειδικευμένα άτομα, καθώς και η πανεπιστημιακή προετοιμασία των ανθρώπων που θα αναλαμβάνουν πλέον τέτοια καθήκοντα, αρχίζει να ενισχύεται από το κράτος. Η συγκεκριμένη τάση, πήρε μεγάλες διαστάσεις μεταπολεμικά, λόγω του διεθνούς ανταγωνισμού και της μεγάλης ζήτησης, όπου απαιτούσαν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παραγωγή. Την ίδια στιγμή, το επιστημονικό υπόβαθρο των στελεχών προσωπικού ολοένα και αναπτύσσεται, είτε με την μορφή Πανεπιστημιακών γνώσεων, είτε με την μορφή σεμιναρίων. Το πρόβλημα που προκύπτει είναι, ότι στην προσπάθεια των στελεχών προσωπικού να εξισορροπήσουν τα συμφέροντα των εργοδοτών με εκείνα των εργαζομένων, τα οποία τις περισσότερες φορές είναι αντίθετα, συχνά δέχονται τα πυρά της ηγεσίας και των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή Νάνσυ, *et. al. ό.π, σελ. 60-61*).

Στα τέλη του 1960, αρχίζει να αναγνωρίζεται η αξία της οργάνωσης της επιχείρησης, με τη διατύπωση στόχων και την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων στην εκάστοτε εταιρία με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η αυτονομία των εργαζομένων, η δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη και η ανάλυση των σχέσεων ανάμεσα στους μετέχοντες σε έναν οργανισμό, αρχίζουν να γίνονται πραγματικότητα (Παπαλεξανδρή Νάνσυ, *et. al. ό.π, σελ. 61*).

Η περίοδος μετά το 1980, χαρακτηρίζεται από την αντικατάσταση του όρου «Προσωπικού» από τον όρο «Ανθρώπινοι Πόροι». Τα στελέχη προσωπικού, λειτουργούν πλέον ως προγραμματιστές των ανθρωπίνων πόρων και έχουν στην αρμοδιότητα τους την ενασχόληση με προγράμματα εξέλιξης, ανάπτυξης, διαδοχής και σταδιοδρομίας των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβολές στην αγορά εργασίας. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται από τον εκάστοτε οργανισμό ως

ανθρώπινοι πόροι στους οποίους πρέπει να επενδύσει, να τους αξιοποιήσει όσο καλύτερα μπορεί και να αξιολογεί την επίδοσή τους. Το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται σαν κεφάλαιο, που έχει κάποια αξία για την επιχείρηση. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην προσέλκυση, στην επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για τις ανάγκες της επιχείρησης, στην ανάπτυξη τους, καθώς και στην καλύτερη αξιοποίησή τους (Παπαλεξανδρή Νάνσυ, et. al. ό.π, σελ. 63).

Ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια σημαντική εξέλιξη που κερδίζει έδαφος στις αρχές του 1990. Ο διευθυντής προσωπικού αναβαθμίζεται και αρχίζει να συμμετέχει σε στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης. Εκτός από την στρατηγική σημασία που έχει αποκτήσει όμως, ο ρόλος του γίνεται πολυσύνθετος αφού πρέπει πλέον να εκπληρώσει μια σειρά από καθήκοντα τα οποία απαιτούν ποικιλία γνώσεων και εμπειριών. Πρώτα απ'όλα πρέπει να είναι επιχειρηματίας, δηλαδή να γνωρίζει την αγορά του κλάδου. Επίσης, παίζει τον ρόλο του συμβούλου της επιχείρησης, ανταποκρινόμενος στις οργανωσιακές ανάγκες. Σημαντικός είναι και ο ρόλος του στρατηγικού προγραμματιστή, σύμφωνα με τον οποίο οφείλει να γνωρίζει τα πλάνα της ανώτατης διοίκησης και να έχει ανάμειξη στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Ένας από τους πιο βασικούς του ρόλους, είναι η διαχείριση ταλέντων το οποίο απαιτεί τη γνώση των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιχείρηση, ώστε να καλύπτει τις ανάγκες της και να πετυχαίνει τα μελλοντικά της σχέδια. Τέλος, έργο του είναι η σωστή διαχείριση των πόρων, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται με την μέτρηση της αποτελεσματικότητας (Παπαλεξανδρή Νάνσυ, et. al. ό.π, σελ. 63-65).

Στην Ελλάδα, η ΔΑΠ εμφανίζεται ως ξεχωριστή λειτουργία την δεκαετία του 1960 μαζί με την ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών εταιριών (Παπαλεξανδρή Νάνσυ, et. al. ό.π, σελ. 75).

Εκτός από τις εξελίξεις στα εργασιακά κατεστημένα, οι οποίες καθόρισαν την πορεία της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων, η ανάγκη για την αναγωγή της σε επιστήμη, προέκυψε από τις πιέσεις που ξεκίνησαν και εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις μέσα στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται (Σακκά Βασιλική, et. al. 2009, σελ. 8). Ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, η ανάπτυξη πολυεθνικών συμμαχιών, η σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, η διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, απαιτούσαν και απαιτούν αλλαγή στην επιχειρησιακή στρατηγική των οργανισμών. Οι επιχειρήσεις πρέπει πλέον να διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό από τους ανταγωνιστές τους. Στη νέα λοιπόν πραγματικότητα που άρχισε να διαμορφώνεται, ο ανθρώπινος παράγοντας



αποκτά ιδιαίτερη σημασία και επικρατεί η πεποίθηση, ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία οδηγεί με την σειρά της σε ικανοποιημένους εργαζόμενους, μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Σακκά Βασιλική, ό.π, σελ. 9).

Ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για δύο λόγους. Πρώτον, είναι πολύ δύσκολο ένας ανταγωνιστής να το μιμηθεί. Δεύτερον, είναι ακόμα πιο δύσκολο να υποκατασταθεί, λόγω της μοναδικότητας του κάθε ανθρώπου. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορες πρακτικές επιλογής προσωπικού, προκειμένου να αποκτήσουν και να αναπτύξουν το συγκεκριμένο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Ένας σημαντικός αριθμός ερευνών, έχει δείξει ότι τέτοιου είδους πρακτικές, σχετίζονται με υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και κερδοφορίας. Μια από αυτές τις διαδικασίες είναι οι κατάλληλη διαδικασία επιλογής προσωπικού (Neal Andrew, et. al. 2005, σελ. 493).

Η σύγχρονη και αποτελεσματική επιλογή προσωπικού προσφέρει πολύ περισσότερα στον οργανισμό από το παραδοσιακό συνταίριασμα ανθρώπου και εργασίας και για το λόγο αυτό, αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη διαδικασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Έχοντας προγραμματίσει αποτελεσματικά τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό και αξιοποιήσει τις διαφορετικές μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων καλείται να επιλέξει τους υποψηφίους που όχι απλά θα στελεχώσουν μία θέση, αλλά θα μπορέσουν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτά τα πλαίσια, η σημασία της στρατηγικής επιλογής προσωπικού για το σύγχρονο οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα οργανωθούν οι υπόλοιπες πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως είναι η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η διαδοχή του προσωπικού, κ.λ.π.

### **2.3. Επιλογή Προσωπικού**

Ο ακρογωνιαίος λίθος μιας επιχείρησης είναι οι άνθρωποι οι οποίοι της δίνουν ψυχή, δηλαδή οι εργαζόμενοί της. Εκείνοι αποτελούν ίσως τον πιο σημαντικό παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η επιτυχία της. Γι' αυτό το λόγο η επιλογή του προσωπικού είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία, σημαντικότερη απ' ότι πιστεύουμε, και ως εκ τούτου δεν θα πρέπει να θεωρείται θέμα τύχης η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων. Ως διαδικασία επιλογής ορίζουμε το σύνολο των ενεργειών εκείνων, που αφορούν την

συγκέντρωση και την αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε έναν υποψήφιο. Η συγκεκριμένη διαδικασία έχει αρκετά στάδια, γεγονός που αποδεικνύει την σημαντικότητα της.

Οι συνήθεις ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι οι ακόλουθες:

- Προκαταρκτική Εξέταση – συνέντευξη
- Αίτηση απασχόλησης
- Δοκιμασίες
- Συνέντευξη επιλογής
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- Ιατρικές Εξετάσεις
- Τελική απόφαση (επιλογής)

Σε κάθε ένα από τα παραπάνω βήματα υπάρχει πιθανότητα ο υποψήφιος να απορριφθεί (Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, 2001, σελ. 79).

Αν σκεφτούμε ότι μέχρι και η ικανοποίηση των ίδιων των υπαλλήλων από την εταιρία εξαρτάται από το εάν έχει γίνει η κατάλληλη επιλογή προσωπικού, αντιλαμβανόμαστε τη βαρύτητα την οποία έχει η συγκεκριμένη διαδικασία. Συνηθίζουμε να πιστεύουμε, ότι εάν ένας υπάλληλος είναι ή δεν είναι ευχαριστημένος από την εταιρία στην οποία εργάζεται, εξαρτάται από τις προτιμήσεις του, τις επιθυμίες του, τα όνειρά του, την ικανοποίηση που δέχεται από την εργασία του και γενικότερα από τις προσδοκίες που είχε αρχικά, όταν δηλαδή αποφάσισε να στελεχώσει την συγκεκριμένη εταιρία. Αυτή είναι μια αρκετά επιφανειακή προσέγγιση. Σε ένα επόμενο επίπεδο, θα μπορούσαμε να σκεφτούμε λίγο διαφορετικά. Όταν ο υποψήφιος εργαζόμενος έχει την πρώτη του επαφή με μια εταιρία, γνωρίζει ελάχιστα πράγματα για εκείνη, εκτός από την δραστηριότητα της. Ως εκ τούτου, το βάρος της σωστής επιλογής, πέφτει στην ίδια την εταιρία και πιο συγκεκριμένα στους ανθρώπους που κάνουν την επιλογή του προσωπικού. Εκείνοι, γνωρίζοντας καλύτερα απ' όλους τους στόχους της εταιρίας, την φιλοσοφία της, την κουλτούρα της, το όραμά της, τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες τις οποίες δύναται να προσφέρει στους εργαζόμενούς της, είναι σε θέση να κρίνουν καλύτερα από τον καθένα, εάν ο άνθρωπος που έχουν απέναντι τους την ώρα της συνέντευξης, μπορεί να προσφέρει στην εταιρία αυτό για το οποίο προορίζεται, και εάν η εταιρία μπορεί να προσφέρει σε εκείνον όσα ζητάει.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις συχνά ξοδεύουν ένα σημαντικό μέρος των πόρων τους, στην προσπάθειά τους να προσλάβουν υπαλλήλους οι οποίοι να ταιριάζουν στις θέσεις εργασίας για τις οποίες προορίζονται. Υπάρχουν κόστη που σχετίζονται με την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την απόλυση των υπαλλήλων οι οποίοι δεν είναι κατάλληλοι για μία θέση. Τα κόστη αυτά αυξάνονται όσο περισσότερο χρόνο καθυστερεί να γίνει αντιληπτό ότι ο εκάστοτε υπάλληλος είναι ανεπαρκής. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό, τέτοιου είδους αποφάσεις να λαμβάνονται σε πολύ αρχικό στάδιο (Golec Adem, et. al. 2007, σελ. 143).

Ο αυξημένος παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι εταιρικές συγχωνεύσεις και η αναδόμηση της βιομηχανίας, συμβάλουν στο να μην υπάρχει η πολυτέλεια για λανθασμένη επιλογή προσωπικού. Διότι, η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται κυρίως από το να έχεις τους σωστούς ανθρώπους, στις σωστές θέσεις, την κατάλληλη στιγμή. Οι στόχοι και η κουλτούρα της κάθε επιχείρησης, θα πρέπει να καθορίζει ποιοί άνθρωποι θα την στελεχώσουν. Όταν η στρατηγική της επιλογής προσωπικού ευθυγραμμίζεται με την επιχειρησιακή στρατηγική, η συνεισφορά είναι θετική στην απόδοση της επιχείρησης. Σε αυτή τη διαδικασία, τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, πρέπει να δηλώνονται ξεκάθαρα στην περιγραφή των εργασιακών προϋποθέσεων (Golec Adem, ό.π, σελ. 144).

Επομένως, η πρόσληψη ανθρώπων ικανών να υποστηρίξουν τις αξίες του οργανισμού, ενδείκνυται για την αποφυγή πολλών μελλοντικών προβλημάτων. Γι' αυτό, τα παραπάνω τυπικά βήματα επιλογής προσωπικού, θα πρέπει να εμπλουτίζονται με επιπρόσθετες σειρές ειδικών ερωτήσεων, οι οποίες ενσωματώνονται σε ερωτηματολόγια και μετρούν κατά πόσο ταιριάζει η κουλτούρα των ερωτηθέντων με τον εκάστοτε οργανισμό. Εκτός από την παραπάνω μέθοδο, εφαρμόζεται άλλη μια διαφορετική διαδικασία με τον ίδιο σκοπό. Όσοι επιθυμούν να κάνουν αίτηση για μια συγκεκριμένη θέση, ενημερώνονται για τις αξίες της εταιρίας πριν την συνέντευξη. Για να συμπληρώσουν την αίτηση τους στο διαδίκτυο, οι ενδιαφερόμενοι διαβάζουν τις αξίες του οργανισμού και αφού επιβεβαιώσουν ότι είναι σύμφωνοι, εμφανίζεται σε εκείνους λίστα με τις ανοιχτές θέσεις εργασίας. Εάν επιλέξουν ότι διαφωνούν, τότε τους εμφανίζεται η ένδειξη ότι δεν είναι κατάλληλοι για την προσφερόμενη θέση εργασίας. Στη συνέχεια, όσοι έχουν συμπληρώσει την αίτησή τους, ερωτώνται για τις

συγκεκριμένες αξίες κατά την διαδικασία της συνέντευξης. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται σαφές από την εταιρία, ποιές είναι οι αξίες και οι προσδοκώμενες συμπεριφορές<sup>1</sup>.

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα στην πρόσληψη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικά για την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι άνθρωποι οι οποίοι στελεχώνουν έναν οργανισμό και πολύ περισσότερο όσοι από αυτούς είναι ταλαντούχοι, αποτελούν, όπως αναφέραμε και παραπάνω, ολοένα και περισσότερο, το μοναδικό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Πολύ μικρή αξία έχει αυτό όμως, εάν δεν καθίσταται διατηρήσιμο. Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που παρέμειναν στην εταιρία τους αυτή την περίοδο λόγω της οικονομικής κρίσης, αλλά σκοπεύουν να αλλάξουν εργασία σχετικά σύντομα. Επίσης, πολλοί εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούνται “ταλέντα”, προσεγγίζονται σε μεγάλο βαθμό από ανταγωνιστές με πολύ συμφέρουσες προτάσεις. Άλλο ένα σημείο των καιρών, είναι το γεγονός ότι πλέον οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιο προσεκτικοί στις επιλογές της εργασίας τους και έχουν αυξημένες προσδοκίες, ιδιαίτερα αναφορικά με τις προοπτικές της εξέλιξης τους. Αυτό αναγκάζει τους οργανισμούς να βρίσκουν περισσότερα κίνητρα, έτσι ώστε να καταφέρουν να προσελκύσουν αλλά και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Matthews J. Douglas, 2011, σελ. 45).

Η διαχείριση ταλέντων, όπως γίνεται αντιληπτό από τα προαναφερόμενα, δεν είναι μια απλή διαδικασία. Χαρακτηρίζεται ως ένας ολόκληρος εργασιακός κύκλος ζωής και συμπεριλαμβάνει την απόκτηση του ταλαντούχου εργαζόμενου, την εκπαίδευσή, την ανάπτυξη, την απόδοσή του, τον σχεδιασμό της διαδοχής του καθώς και την αποζημίωσή του (Matthews J. Douglas, ό.π, σελ. 46).

#### **2.4. Η Επιλογή Προσωπικού Σημαντική για τη Φήμη του Οργανισμού**

Οι οργανισμοί, όπως και οι άνθρωποι, έχουν τη φήμη τους. Συμβαίνει πολύ συχνά, να συνδέεται το όνομα μιας επιχείρησης, με διάφορες εικόνες και χαρακτηρισμούς οι οποίοι την αφορούν. Ανεξάρτητα από το εάν η φήμη ενός οργανισμού είναι αληθινή και ακριβής, μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το πώς οι άνθρωποι, οι καταναλωτές,

---

<sup>1</sup> <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=8&sid=f968466a-a3f9-48e2-bc5a-9795475bb115%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=ofs&AN=511007801>

οι ανταγωνιστές ακόμα και οι υπάλληλοι, αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό (Clardy Alan, 2005, σελ. 279).

Η φήμη λειτουργεί σαν μια κουβέρτα του οργανισμού, η οποία του δίνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συνήθως αυτά λειτουργούν ως στερεότυπα. Τα στερεότυπα που χτίζονται γύρω από το όνομα μιας επιχείρησης, τονίζουν κάποια χαρακτηριστικά της και αγνοούν κάποια άλλα. Οι φήμες επίσης, αντανakλούν ορισμένα στοιχεία της επιχείρησης, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν με σκοπό να γίνουν προβλέψεις αναφορικά με το πώς θα ενεργήσει σε συγκεκριμένες περιστάσεις (Clardy Alan, ό.π, σελ. 281). Επιπλέον, στους οργανισμούς προσελκύονται διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων όπως π.χ. επενδυτές, προμηθευτές, πελάτες, απλοί εργαζόμενοι, στελέχη, ταλέντα κλπ, οι οποίοι επηρεάζονται από την φήμη του εκάστοτε οργανισμού και αναλόγως με το εάν το όνομα του συγκεκριμένου οργανισμού, συνοδεύεται από μία θετική ή αρνητική εικόνα, καθορίζεται η οικονομική απόδοση του. Για παράδειγμα, όταν μια εταιρία έχει καλή φήμη, οι πελάτες προτιμούν τα προϊόντα της. Επίσης, οι επενδυτές προσελκύονται από εταιρίες που έχουν καλή φήμη, με αποτέλεσμα αυτές οι εταιρίες, να έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε κεφάλαια, τα οποία σίγουρα χρειάζονται για την ανάπτυξή τους (Clardy Alan, ό.π, σελ. 286). Από όλα τα παραπάνω, είναι εύκολο να αντιληφθούμε τον καθοριστικό ρόλο που παίζει η φήμη στην πορεία του κάθε οργανισμού.

Η φήμη δημιουργείται κατά κύριο λόγο μέσα από τη ίδια την εταιρία και πιο συγκεκριμένα, από τη δράση και τη συμπεριφορά των ίδιων των εργαζομένων της. Το γεγονός αυτό, αποτελεί άλλη μια απόδειξη για το ότι η επιλογή προσωπικού είναι μια διαδικασία στην οποία πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή.

Οι σωστά επιλεγμένοι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, συνήθως δημιουργούν μια καλή φήμη και με την σειρά της αυτή η καλή φήμη, προσελκύει πολλούς εργαζομένους, κάποιοι από τους οποίους ενδέχεται να είναι ιδιαίτερα ικανοί, ταλαντούχοι και με κίνητρα. Έτσι η εταιρία, δεν αναγκάζεται να μπει στη διαδικασία να δημιουργήσει κόστη διατήρησης των εργαζομένων. Επίσης, εξασφαλίζεται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη από τους εργαζομένους προς την εταιρία. Σε περίπτωση δηλαδή, που η εταιρία αντιμετωπίσει προβλήματα, υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες οι εργαζόμενοι της να την υποστηρίξουν και να προσπαθήσουν περισσότερο για την επίλυσή τους (Clardy Alan, ό.π, σελ. 286).

Όσο ωφέλιμη μπορεί να είναι η καλή φήμη μιας επιχείρησης, τόσο καταστρεπτική μπορεί να είναι η απώλειά της. Μια από τις αιτίες εξασθένησης της φήμης, κρύβεται στην εκπαίδευση του προσωπικού. Εφόσον η φήμη ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοση του προσωπικού, και η απόδοση του εξαρτάται κυρίως από την εκπαίδευσή του, είναι απολύτως λογικό, σε περίπτωση αμαύρωσης της φήμης, να πρέπει να ερευνηθεί το ενδεχόμενο, το συγκεκριμένο γεγονός να προέρχεται από τον συγκεκριμένο παράγοντα (Clardy Alan, ό.π, σελ. 288).

Τα πιο συνηθισμένα λάθη στην εκπαίδευση, τα οποία ενδέχεται να έχουν κακή επίδραση στην φήμη ενός οργανισμού, είναι τα ακόλουθα (Clardy Alan, ό.π, σελ. 293):

- Η απαραίτητη εκπαίδευση δεν παρέχεται.
- Η απαραίτητη εκπαίδευση παρέχεται αλλά οι ικανότητες που διδάσκονται είναι παράνομες ή μη ηθικές.
- Η εκπαίδευση μπορεί να εμπεριέχει αμφισβητούμενες αρχές ή πρακτικές.
- Η κατάλληλη εκπαίδευση παρέχεται ανεπαρκώς.
- Η εκπαίδευση δεν επαναλαμβάνεται, με αποτέλεσμα όσα έχουν μάθει οι εκπαιδευόμενοι με την αρχική εκπαίδευση, να ξεχνιούνται με την πάροδο του χρόνου.
- Ανεπαρκής εκπαίδευση για την αντιμετώπιση κρίσεων και αποτυχιών.

## 2.5. Αξιολόγηση

Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού δεν εξαντλείται στην κατάλληλη επιλογή προσωπικού. Το αδιαμφισβήτητο σημαντικό της έργο, συμπεριλαμβάνει και την αξιολόγηση του προσωπικού. Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία η οποία συναντάται σχεδόν σε όλες τις εκφάνσεις των ανθρώπινων ενεργειών. Αν ο καθένας από εμάς εξετάσει περιόδους της ζωής του θα διαπιστώσει ότι η αξιολόγηση ακολουθεί σχεδόν όλες τις πράξεις του. Ένας γενικός και απλός ορισμός της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι, «η συλλογή χρήσιμων πληροφοριών για την κρίση εναλλακτικών αποφάσεων και η απόδοση μιας ορισμένης αξίας σε κάποιο πρόσωπο, αντικείμενο ή πράγμα, με βάση συγκεκριμένα, σαφή και προκαθορισμένα κριτήρια και μεθόδους εκτίμησης» (Κασσωτάκης Μιχάλης, 2010, σελ. 16).

Γνωρίζοντας και εφαρμόζοντας τις αρχές της αξιολόγησης, μας δίνεται η δυνατότητα να χρησιμοποιήσουμε τα οφέλη που προκύπτουν από την όλη διαδικασία.

Η πρώτη αρχή της αξιολόγησης αφορά την ενθάρρυνση του ατόμου που αξιολογείται, να αναλαμβάνει την ευθύνη για τη δική του εξέλιξη. Είναι καλό όμως να γνωρίζει ο αξιολογητής ότι το άτομο, τουλάχιστον στην αρχή, δεν έχει την κατάσταση στα χέρια του. Τις περισσότερες φορές η αξιολόγηση είναι κάτι το οποίο μας επιβάλλεται. Ακόμα και εάν το ζητήσουμε από μόνοι μας, το κάνουμε διότι δεν μπορούμε να επιλύσουμε κάποια προβλήματα ή να αναλάβουμε οι ίδιοι την ευθύνη της εξέλιξης τους. Επίσης, πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας ότι το άτομο γνωρίζει περισσότερα για τη δική του πρόοδο, την εξέλιξη και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, από οποιονδήποτε άλλον γιατί δεν τα παρατηρεί απλά, αλλά τα βιώνει καθημερινά. Έτσι, πρόθεση του αξιολογητή θα πρέπει να είναι η διευκόλυνση του ατόμου, έτσι ώστε να αναλάβει όσο το δυνατόν πιο ενεργό ρόλο στον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του, καθώς και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αντιμετώπισή τους.

Η δεύτερη αρχή είναι η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο. Το άτομο το οποίο βρίσκεται στη θέση του αξιολογούμενου αισθάνεται σχεδόν πάντα σε μειονεκτική θέση. Γι' αυτό, πρέπει να αντιμετωπιστεί με σεβασμό, έτσι ώστε να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης. Σε διαφορετική περίπτωση, ίσως να διστάσει ή ακόμα και να φοβηθεί να αναφέρει τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, με κίνδυνο αυτά να εμφανιστούν σε μια κρίσιμη, για την έκβαση κάποιας υπόθεσης ή ακόμα και για το μέλλον της επιχείρησης, στιγμή, όπου δεν θα υπάρχει ο χρόνος να αντιμετωπιστούν. Τότε, οι συνέπειες ενδέχεται να είναι καταστρεπτικές και η αξιολόγηση δεν θα έχει επιτελέσει το έργο της.

Τελευταία αρχή είναι η αξιολόγηση να γίνεται σε θετικό κλίμα και με θετική πρόθεση, με στόχο τον εντοπισμό τρόπων βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου εργαζομένου. Η θετική αναγνώριση των δυνατών σημείων και των σωστών επιλογών, λειτουργεί ενθαρρυντικά και ανατροφοδοτεί αποτελεσματικές ενέργειες των εργαζομένων. Σε περίπτωση αντιμετώπισης αδύνατων σημείων, οι παρατηρήσεις από μόνες τους δεν έχουν ιδιαίτερη χρησιμότητα. Εκείνο που πραγματικά χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος είναι επικοινωνιακή βοήθεια, έτσι ώστε να καταφέρει να βελτιώσει την απόδοσή του.

Το ζήτημα της επιλογής και της αξιολόγησης των υπαλλήλων ενός οργανισμού, είναι ένα πρόβλημα το οποίο ενδέχεται να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την μελλοντική

ανταγωνιστικότητα και απόδοση του οργανισμού. Πολύ συχνά, τα κριτήρια με τα οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούνται δεν σχετίζονται στενά με τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού. Το γεγονός αυτό αποτελεί μια ιδιαίτερα συχνή παγίδα. Είναι αναγκαίο λοιπόν, οι εργαζόμενοι να κρίνονται και να αξιολογούνται σε στοιχεία τα οποία είναι ουσιαστικά για την μέγιστη απόδοση καθώς και για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η εξεύρεση των στοιχείων αυτών, είναι βασικό έργο του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Glidon G. David, 2004, σελ. 27).

### **2.5.1. Μέθοδοι Αξιολόγησης**

Τα εργασιακά αντικείμενα τα οποία έχουν ξεκάθαρα και αντικειμενικά κριτήρια που μπορούν να μετρηθούν απλά και μόνο με την παρατήρηση, είναι εξαιρετικά λίγα. Κατά συνέπεια, οι περισσότερες μέθοδοι έχουν υποκειμενική βάση και στηρίζονται στην κρίση των αξιολογητών. Οι προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται κατηγοριοποιούνται ως εξής (Glidon G. David, ό.π, σελ. 28):

- Μέθοδοι οι οποίες βασίζονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, που θεωρούνται σημαντικά για το εκάστοτε επάγγελμα. Οι αξιολογήσεις τέτοιου τύπου γίνονται με σκιαγραφήσεις προφίλ προσωπικότητας, ειδικά τεστ και μετρήσεις. Η συγκεκριμένη μέθοδος κρίνεται ως μη αξιόπιστη και μη έγκυρη σε ικανό βαθμό, λόγω του γεγονότος ότι είναι πολύ δύσκολο να καθοριστούν με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Επομένως, δεν έχει μεγάλη αξία, αφού βοηθάει σε μικρό βαθμό στην βελτίωση της απόδοσης.
- Μέθοδοι που βασίζονται στην διάκριση συγκεκριμένων εργασιακών συμπεριφορών, οι οποίες είναι απαραίτητες μέσα στην επιχείρηση για την ομαλή και επιτυχημένη πορεία της. Υπάρχει μια κατηγοριοποίηση όλων των απαραίτητων συμπεριφορών και οι αξιολογούμενοι κρίνονται με βάση τον βαθμό με τον οποίο επιδεικνύουν την κάθε συμπεριφορά. Στοιχεία για αυτού του είδους τις αξιολογήσεις, συλλέγονται με προσωπικές συνεντεύξεις, ομαδικές συνεντεύξεις και με άμεση παρατήρηση. Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι πολλές φορές παραβλέπονται στοιχεία της δουλειάς τα οποία είναι κρίσιμα για την επιτυχία του εργαζομένου, διότι οι δραστηριότητες οι οποίες τα συνοδεύουν δεν γίνονται εύκολα εμφανείς μέσα στον οργανισμό.
- Μέθοδοι οι οποίες στηρίζονται στην συνεισφορά του κάθε εργαζομένου στην επιτυχία του οργανισμού. Θέτονται οι στόχοι του οργανισμού και στη συνέχεια, οι



στόχοι του κάθε τμήματος, των διοικούντων και του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί σύγκλιση των στόχων του οργανισμού με τους ατομικούς στόχους. Τέτοιες μέθοδοι ασχολούνται αποκλειστικά με τα επιχειρηματικά και τα οικονομικά αποτελέσματα, αγνοώντας τη συμπεριφορά μέσα στον οργανισμό. Τα ελαττώματα αυτών των μεθόδων είναι η σύγκρουση των συμφερόντων, η επικέντρωση σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, η αποθάρρυνση της ενίσχυσης των σχέσεων της ομάδας καθώς και ο κίνδυνος ενασχόλησης σε μεγάλο βαθμό με τα ατομικά συμφέροντα.

Η διαχείριση της απόδοσης αποτελείται από έναν ανοιχτό διάλογο ανάμεσα στον επιβλέποντα και στον εργαζόμενο. Σε αυτόν τον διάλογο γίνονται σαφείς οι προσδοκίες, δίνονται οδηγίες, γίνεται αξιολόγηση, πραγματοποιείται ένα σχέδιο ανάπτυξης του αξιολογούμενου και στη συνέχεια γίνεται έλεγχος αυτού του σχεδίου ανάπτυξης. Με τη χρήση στόχων γίνεται σαφές σε όλα τα τμήματα του οργανισμού, ποιές είναι οι προσδοκίες του. Οι στόχοι και οι προσδοκίες πρέπει να γνωστοποιούνται σε όλους τους νέους υπαλλήλους και αναθεωρούνται, εάν αυτό είναι απαραίτητο, τουλάχιστον μία φορά το χρόνο με την συμβολή όλων των εργαζομένων.

Η ετήσια αξιολόγηση είναι το κλειδί για την απόδοση της. Κάθε χρόνο γίνεται μία συζήτηση μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου, κατά την οποία κρίνεται η προηγούμενη χρονιά και θέτονται οι στόχοι και οι προσδοκίες της επόμενης χρονιάς. Η αξιολόγηση βοηθάει πολλές φορές στο να γίνουν εμφανή τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εργαζομένου. Επιβραβεύεται για όσα έχει φέρει εις πέρας και του γίνονται παρατηρήσεις για όσα δεν πέτυχε στον αναμενόμενο βαθμό. Με αυτόν τον τρόπο αποκαλύπτεται σε ποιους τομείς χρειάζεται περισσότερη εκπαίδευση ο κάθε εργαζόμενος και επιπλέον σε ποια εργασιακά αντικείμενα έχει κλίση. Ενδεχομένως, η μετακίνηση κάποιου υπαλλήλου σε άλλη θέση, η οποία θα έχει αποδειχθεί μέσω της αξιολόγησης ότι του ταιριάζει περισσότερο, να έχει θετικά αποτελέσματα και για τον ίδιο αλλά και για τον οργανισμό.

### **2.5.2. Λόγοι Αποτυχίας Αξιολόγησης**

Πολλές φορές η αξιολόγηση δεν καταφέρνει να πετύχει του στόχους της. Μερικές από τις κριτικές εναντίον της αξιολόγησης είναι οι παρακάτω (Glidon G. David, ό.π, σελ. 29-30):

- Η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται ρουτίνα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην ασχολούνται οι υπεύθυνοι στον βαθμό που θα έπρεπε.
- Πολλοί οργανισμοί δεν επαναξιολογούν τις μεθόδους που χρησιμοποιούν για την επιβράβευση και την απόδοση κινήτρων, λόγω του κόστους που η συγκεκριμένη διαδικασία έχει σε χρόνο και χρήμα.
- Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες, η αξιολόγηση έχει αρνητική συναισθηματική επίδραση στους αξιολογούμενους, προκαλώντας φόβο, διαμάχες, μη υγιή ανταγωνισμό και υποσκάπτοντας την ομαδική εργασία. Ενδέχεται επίσης, να μειώσει την επίδραση των κινήτρων, να επηρεάσει αρνητικά το ηθικό της ομάδας και να μειώσει την παραγωγικότητα.
- Συμβαίνει οι προϊστάμενοι να καταλήγουν σε στρεβλωμένα συμπεράσματα για την απόδοση των υπαλλήλων τους, βασιζόμενοι στις θεωρίες που έχουν διαμορφώσει για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τους ή συμπεριφορές τους.
- Άλλη μια πολύ συχνή κατηγορία εναντίον των αξιολογήσεων είναι, ότι ίσως οι εκτιμήσεις όσων οργανώνουν τις αξιολογήσεις γίνονται με λάθος μέθοδο, με αποτέλεσμα οι μετρήσεις να καταλήγουν να γίνονται με τρόπο όπου τα αποτελέσματα που δίνουν να μην είναι έγκυρα.

Όλες οι παραπάνω απόψεις εναντίον των αξιολογήσεων είναι πολύ πιθανό να είναι πραγματικότητα. Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως, αποκτούν πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα από αυτήν που επιφανειακά φαίνεται. Όταν από τις αξιολογήσεις καθορίζονται οι αποδοχές, τα επιδόματα απόδοσης, μία πιθανή προαγωγή, η καριέρα και κατ'επέκταση ολόκληρη η ζωή των υπαλλήλων, κανένα λάθος και καμία διαστρέβλωση δεν μπορεί να δικαιολογηθεί. Όλη η διαδικασία θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και να γίνεται με τρόπο όπου να εξασφαλίζεται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της (Glendon G. David, ό.π, σελ. 30).

### **2.5.3. Νέες Μέθοδοι Αξιολόγησης**

Όσο οι εξελίξεις προχωρούν στον εργασιακό τομέα και οι αξιολογήσεις και ιδιαίτερα οι σωστές αξιολογήσεις, αποκτούν όλο και πιο καθοριστικό ρόλο, νέες μέθοδοι κάνουν την εμφάνισή τους, με σκοπό τον σχηματισμό της ολοένα και πιο ολοκληρωμένης εικόνας αναφορικά με την απόδοση του κάθε υπαλλήλου (Glendon G. David, ό.π, σελ. 32).

- Ένας τρόπος για να αποφευχθεί ο κίνδυνος της προκατάληψης, είναι η αξιολόγηση να γίνεται και από τους συναδέλφους. Με αυτό τον τρόπο, η αξιολόγηση δεν γίνεται μόνο από ένα άτομο αλλά από περισσότερα, με αποτέλεσμα τον σχηματισμό μίας πιο σφαιρικής άποψης. Οι συνάδελφοι συνήθως έχουν πιο στενή επαφή με τον αξιολογούμενο συνάδελφο και ως εκ τούτου, καλύτερη γνώση για στοιχεία που μετρούνται στην αξιολόγηση.
- Μη λεκτικές μεταβλητές οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την βαθμολογία του προϊσταμένου για κάποιον υπάλληλο και έτσι να βελτιωθεί η ακρίβεια των μετρήσεων. Συνήθως, οι αξιολογήσεις της απόδοσης στηρίζονται αποκλειστικά και μόνο σε λεκτικά στοιχεία καθώς και σε δραστηριότητες οι οποίες συμβαίνουν κατά την στιγμή της αξιολόγησης, αγνοώντας τα ατομικά χαρακτηριστικά των αξιολογουμένων, μέσα στα οποία ίσως βρίσκονται κοινωνικές και ηγετικές ικανότητες. Από τη μεριά του αξιολογητή, τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά είναι το επίπεδο γνώσης του για τον εργαζόμενο, το επίπεδο της εμπειρίας του καθώς και η σχέση του με τον υπάλληλο.
- Άλλη μια μέθοδος είναι η συμφωνία απόδοσης. Σύμφωνα με αυτήν, κατά τη στιγμή της πρόσληψης, γίνεται συγκεκριμένη συμφωνία μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη, αναφορικά με τα προσδοκώμενα επίπεδα απόδοσης. Στο τέλος του χρόνου, η αξιολόγηση πραγματοποιείται με βάση αυτά τα στοιχεία και η συμφωνία επαναδιαπραγματεύεται για τον επόμενο χρόνο.
- Τα σχέδια ανάπτυξης είναι άλλος ένας τρόπος αξιολόγησης με τον οποίο επιτυγχάνεται η βελτίωση της απόδοσης. Με ένα σχέδιο ανάπτυξης, καταγράφονται εκείνες οι δραστηριότητες οι οποίες προσθέτουν γνώση, δεξιότητες και ικανότητες, απαραίτητες για τη διατήρηση αλλά και για τη βελτίωση της απόδοσης. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση το κατά πόσον ολοκληρώνουν τέτοιες δραστηριότητες. Εάν ο εργαζόμενος στο τέλος της χρονιάς έχει αποκτήσει επιπρόσθετες ικανότητες οι οποίες προδίδουν αξία στην επιχείρηση, επιβραβεύονται με επιπλέον πληρωμή ή με προαγωγή.
- Προγράμματα στα οποία οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αξιολογούν τους εαυτούς τους και στη συνέχεια συζητούν τις κρίσεις τους με τους προϊσταμένους τους, είναι επίσης ένας προοδευτικός τρόπος αξιολόγησης, ο οποίος δεν είναι αποθαρρυντικός όπως η παραδοσιακή αξιολόγηση.
- Τέλος, άλλη μία μη παραδοσιακή μέθοδος είναι η αξιολόγηση σε ομάδες. Ο εργαζόμενος δεν αξιολογείται άμεσα, αλλά ως μέλος μιας ομάδας. Κάθε μέλος αξιολογεί τον εαυτό του και τα αποτελέσματα όλων των ατόμων ενοποιούνται σε ένα. Ο προϊστάμενος αξιολογεί κατά τον ίδιο τρόπο την ομάδα. Η τελική

βαθμολογία είναι συνδυασμός των δύο αξιολογήσεων και η αποζημίωση προορίζεται για όλη την ομάδα.

Εν κατακλείδι, δεδομένων των οικονομικών συνθηκών, καθώς και των μεγάλων ποσοστών ανεργίας, το ζήτημα της διαχείρισης απόδοσης και της αξιολόγησης των εργαζομένων θα παραμείνει ένα φλέγον θέμα. Επιτρέπει στους οργανισμούς να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους, να μειώσουν τα κόστη και να αυξήσουν τα έσοδα τους. Μπορούν επίσης, να αναγνωρίσουν και να πετύχουν τους στόχους τους. Τις περισσότερες φορές οι παραπάνω στόχοι δεν επιτυγχάνονται, λόγω έλλειψης απαραίτητων ικανοτήτων, γνώσεων και υποστήριξης από τους διοικούντες, καθώς και αδυναμίας τους να κάνουν τη σωστή ανατροφοδότηση. Η αποτυχία να τεθούν στόχοι και να γίνει με σωστό τρόπο η ανατροφοδότηση των αξιολογήσεων, οδηγούν στην έλλειψη κινήτρων των υπαλλήλων και στη μείωση της απόδοσης τους. Σκοπός τους όμως στην πραγματικότητα είναι, να δημιουργούν ένα όραμα και να οδηγούν τους υπαλλήλους να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό και να αγωνίζονται για τη συνεχή βελτίωση τους. Οι πετυχημένες αξιολογήσεις, ως μέρος του συστήματος διοίκησης απόδοσης, δημιουργούν κίνητρα αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματα και ενδυναμώνοντας την ανάπτυξη των εργαζομένων (Glidon G. David, ό.π, σελ. 32).

## **2.6. Εκπαίδευση**

Κατά το παρελθόν, το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ μικρή, αφού οι εργασίες ήταν απλές, μαθαίνονταν εύκολα και επηρεάζονταν σε πολύ μικρό βαθμό από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Οι δεξιότητες που είχε αποκτήσει κάποιος αρχικά αρκούσαν, με ελάχιστες βελτιώσεις, για να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα τελευταία χρόνια όμως, έχει διαμορφωθεί μια εντελώς διαφορετική πραγματικότητα. Ζούμε πλέον σε έναν άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο, με κύριο χαρακτηριστικό του, την τεχνολογική φρενίτιδα. Η επιβίωση των επιχειρήσεων σχετίζεται άμεσα με την ικανότητα τους να ανταποκρίνονται ταχύτατα στις νέες εξελίξεις, χρησιμοποιώντας στο μέγιστο τους παραγωγικούς τους πόρους. Οι εργασίες απαιτούν πλέον εξεζητημένες γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες αλλάζουν με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς (Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, 2001, σελ. 114).

Υπό αυτές τις νέες συνθήκες υπάρχει η αυξανόμενη αναγνώριση, ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων είναι μια εφόρου ζωής διαδικασία. Οι εργαζόμενοι ξεκινούν να εργάζονται με ένα αρχικό “απόθεμα” ικανοτήτων και γνώσεων, τις οποίες έχουν αποκτήσει από την αρχική τους εκπαίδευση. Κατά τη διάρκεια της εργασιακής τους ζωής, διατηρούν και αναβαθμίζουν το “εκπαιδευτικό απόθεμα” τους μέσω της πρακτικής εξάσκησης. Όπως το χρηματικό κεφάλαιο χρειάζεται συνεχείς επενδύσεις για να αντικατασταθεί όποιο μέρος του έχει υποτιμηθεί, με τον ίδιο τρόπο οι εργαζόμενοι είναι αναγκαίο να επενδύουν στην μόρφωση τους, έτσι ώστε να διατηρούν και να αναβαθμίζουν το “μορφωτικό κεφάλαιο” τους (Kapsalis Constantine, 1997, σελ. 7).

Σήμερα, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις παρέχουν κάποιου είδους εκπαίδευση στους εργαζόμενους τους. Για μερικές από αυτές, η εκπαίδευση αποτελεί μια εξαιρετικά επίσημη διαδικασία. Σχηματίζουν ειδικά τμήματα, τα οποία αφοσιώνονται στην αρχική και στην μετέπειτα εκπαίδευση του προσωπικού. Κάποιες άλλες επιχειρήσεις, προσλαμβάνουν ειδικούς συμβούλους με σκοπό να διεξάγουν εκπαιδευτικά σεμινάρια. Οι λόγοι για τους οποίους οι εταιρίες αναλαμβάνουν την εκπαίδευση του προσωπικού τους ποικίλουν. Πολύ λίγες είναι εκείνες οι οποίες στοχεύουν στον εμπλουτισμό των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους. Μερικές άλλες, παρέχουν την εκπαίδευση που απαιτείται έτσι ώστε το προσωπικό τους να γνωρίζει καλά τους κανόνες ασφαλείας. Δυστυχώς, πολλές εταιρίες συνηθίζουν να χρησιμοποιούν την εκπαίδευση για λόγους προβολής (Hughey W. Aaron, et. al. 1997, σελ. 52).

Ανεξαρτήτως όμως από τα κίνητρα τα οποία κρύβονται πίσω από την εκπαίδευση, είναι αλήθεια ότι τα αποτελέσματα της είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τις εταιρίες. Εκτός από την αύξηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η συμβολή της εκπαίδευσης είναι πλούσια. Οι εργαζόμενοι πολλές φορές, εκλαμβάνουν την εκπαίδευση ως “δώρο”, καθώς αποκτούν δεξιότητες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και εκτός της εργασίας τους. Η ευγνωμοσύνη που νιώθουν γι’ αυτό, αφενός αυξάνει την παραγωγικότητα τους, αφετέρου τη δέσμευση τους στην εταιρία. Δημιουργείται σε αυτούς η εικόνα, ότι η εταιρία τους θεωρεί σημαντικό κομμάτι της, τους υπολογίζει και φυσικά, τους δημιουργεί την αίσθηση της μονιμότητας και της ασφάλειας, αφού κανείς δεν εκπαιδεύει κάποιον τον οποίο σκοπεύει να απολύσει. Εκτός από το γεγονός ότι οι ίδιες οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκτούνται από την εκπαίδευση, οδηγούν από μόνες τους ως έναν βαθμό στην αύξηση της παραγωγικότητας, η αίσθηση του να νιώθουν οι εργαζόμενοι σημαντικοί, υπολογίσιμοι και αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, τους δίνει κίνητρο και εργασιακή ικανοποίηση, η οποία οδηγεί στο να παράγουν περισσότερο. Η αυξημένη

παραγωγικότητα με τη σειρά της, έχει ως αποτέλεσμα, ικανοποιημένους πελάτες και αυξημένα κέρδη. Και τα δύο, αποτελούν βασικούς στόχους όλων των επιχειρήσεων (Barrett Alan, et. al. 2001, σελ. 660).

Είναι ολοφάνερο ότι την τελευταία δεκαετία, μία ολιστική προσέγγιση της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στις επιχειρήσεις, αντικατέστησε την παραδοσιακή αντίληψη για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι διευθύνοντες δεν είναι πια υπεύθυνοι μόνο για να προσελκύουν ανθρώπους στους οργανισμούς, να τους βοηθούν να εκτελούν τα καθήκοντα τους, να τους αποζημιώνουν για την εργασία την οποία προσφέρουν και να επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Παρόλο που όλα τα παραπάνω ισχύουν μέχρι και σήμερα, σύμφωνα με την νέα προσέγγιση, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων έχει αναθεωρηθεί, έτσι ώστε να περιλαμβάνει ένα πιο ευρύ φάσμα καθηκόντων και δραστηριοτήτων όπως, τη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, την διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, την οργανωσιακή ανάπτυξη, το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού, την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού, τη διαχείριση ταλέντων, τη διοίκηση απόδοσης, την εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, τη διαχείριση αμοιβών, τις εργασιακές σχέσεις, την πρόβλεψη για τις υπηρεσίες υγείας και ασφάλειας του προσωπικού καθώς και για την ευημερία του (Oscrdal Vaclav, et. al. 2011, σελ. 59). Δεν είναι καθόλου τυχαίο το γεγονός ότι σε κάθε οργανισμό, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται η “εταιρική συνείδηση”. Είναι πιθανόν, κάθε φορά που υπάρχουν υποψίες ή αποδείξεις λαθών ή περί μη ηθικής συμπεριφοράς που αφορούν το συγκεκριμένο τμήμα, η ζημιά στον οργανισμό μπορεί να είναι καταστρεπτική (Bill Leonard, 2011, σελ. 30).

Μέσα στα κύρια καθήκοντα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται επίσης, η εξασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων, καθώς και της ικανοποίησης που εκείνοι εισπράττουν από την εργασία τους. Το βάρος πλέον πέφτει σε μη υλικές απολαβές. Οι υλικές απολαβές είναι βέβαια απαραίτητες και αναντικατάστατες. Χωρίς αυτές, τα άυλα οφέλη ίσως να έχουν πολύ μικρή σημασία. Εντούτοις, οι άυλες απολαβές έχουν κερδίσει έδαφος σε βαθμό που να θεωρούνται πλέον εκ των ων ουκ άνευ.

## 2.7. Ο ρόλος της Τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Είναι ευρέως γνωστό, ότι η δημιουργία αξίας και κέρδους είναι ένας από τους απώτερους στόχους ενός οργανισμού. Η χρήση της τεχνολογία αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό, είναι δύο κύριοι παράγοντες, που βοηθούν κάθε επιχείρηση να είναι επιτυχημένη και να μπορεί να στοχεύει στην κορυφή. Στους κύκλους της τεχνολογικής διοίκησης, πιστεύεται ότι η αξίας μιας επιχείρησης αποκτάται μέσω της τεχνολογικής εξέλιξης, ενώ στους κύκλους του ανθρώπινου δυναμικού, υποστηρίζεται ότι η εξέλιξη σε έναν οργανισμό έρχεται μέσω της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό, ότι η τεχνολογική εξέλιξη και ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια εταιρία, είναι δύο αντικρουόμενα πεδία ως προς την συνεισφορά τους σε εκείνη, στην πραγματικότητα όμως, η συνεισφορά και των δύο είναι ανεκτίμητη (Hughes Claretha, 2010, σελ. 49).

Παρόλο που η τεχνολογία ανταγωνίζεται το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της εξέλιξης των επιχειρήσεων, η τεχνολογία έχει προσφέρει αναμφισβήτητα πολλά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει βοηθήσει σε σημαντικό βαθμό την εξέλιξη του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε κάθε εταιρία αλλά και την πρόοδο του ίδιου του προσωπικού.

Ένα από τα σημαντικότερα δώρα της τεχνολογίας στο προσωπικό μιας εταιρίας, είναι η ταχύτερη διακίνηση των πληροφοριών και η ευκολία στην επικοινωνίας μεταξύ τους, μέσω της χρήσης ειδικών προγραμμάτων, τα οποία σχεδιάζονται ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης, και του διαδικτύου. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους, ανεξαρτήτως από το πού εκείνοι βρίσκονται και να ανταλλάσσουν πληροφορίες με πολύ μεγάλη ευκολία, επιτυγχάνοντας άριστης ποιότητας αποτελέσματα. Η πιο ολοκληρωμένη και επιτυχημένη εκπαίδευση του προσωπικού επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης της τεχνολογίας. Ως γνωστόν, η εκπαίδευση και η γνωστική εξέλιξη του προσωπικού μιας εταιρίας, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μελήματα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Με τη χρήση του διαδικτύου οι επιχειρήσεις έχουν πλέον τη δυνατότητα να καταρτίσουν το προσωπικό τους σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό, για δύο κύριους λόγους. Ο πρώτος λόγος, είναι η καλύτερη ενημέρωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνονται και τα οποία μπορούν να προτείνουν στους υπαλλήλους τους, έτσι ώστε να παραμένουν πάντα ενημερωμένοι για τις

εξελιξείς στο αντικείμενο τους. Ο δεύτερος λόγος, αφορά τη σημαντική μείωση του κόστους της εκπαίδευσης, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την πιο πλούσια και την συχνότερη εκπαίδευση και κατάρτιση του συνόλου των εργαζομένων. Στο παρελθόν, οι εργαζόμενοι χρειαζόταν να ταξιδέψουν προκειμένου να παρακολουθήσουν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και συχνά, τα συγκεκριμένα ταξίδια επαναλαμβάνονταν, έτσι ώστε να φρεσκάρουν τις γνώσεις που είχαν αποκομίσει από κάποιο παλαιότερο σεμινάριο. Αυτό είχε ως συνέπεια, το κόστος να είναι απαγορευτικά αυξημένο, λόγω των εξόδων του ταξιδιού, αλλά και των εργατοωρών που θα αφιέρωνε ο εργαζόμενος στην εκπαίδευση του. Η λύση στο πρόβλημα αυτό ήταν, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να επιλέγει να εκπαιδεύει ένα μικρό ποσοστό των εργαζομένων. Σήμερα, με τη βοήθεια του διαδικτύου, η εκπαίδευση μπορεί να γίνεται διαδικτυακά και επομένως, οι εταιρίες, συναντώντας πολύ λιγότερα εμπόδια σε αυτόν τον τομέα, να καταρτίζουν ένα σημαντικά μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων τους. Εκτός όμως από την εκπαίδευση του προσωπικού με πρωτοβουλία του υπεύθυνου τμήματος, οι εργαζόμενοι έχουν πλέον την ευκαιρία, να ενημερώνονται με δική τους πρωτοβουλία μέσω του διαδικτύου, πάνω στους τομείς που διακρίνουν ότι έχουν ελλείψεις (Ensher A. Ellen, et. al. 2002, σελ. 232).

Άλλο ένα κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο έχει εξελιχθεί σημαντικά με τη βοήθεια της τεχνολογίας, είναι η προσέλκυση αλλά και η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαδικασία προσέλκυσης υπαλλήλων, είναι ο τομέας που έχει επηρεαστεί περισσότερο από τη χρήση του διαδικτύου και γενικότερα από την πρόσφατη τεχνολογική εξέλιξη. Στην εποχή μας, όπου η επάνδρωση μιας εταιρίας με το κατάλληλο προσωπικό, ενδέχεται να προσφέρει σε εκείνη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η προσέλκυση ταλαντούχων ανθρώπων αποκτάει ουσιαστικό ρόλο. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν πλέον πιο αποτελεσματικές μεθόδους για την πρόσληψη των σωστών ανθρώπων στις σωστές θέσεις με τη βοήθεια της τεχνολογίας και ειδικότερα του διαδικτύου. Έχουν την ευκαιρία να δημοσιοποιούν σε μεγαλύτερο κοινό τις αγγελίες εύρεσης προσωπικού ή να ψάχνουν σε ειδικές βάσεις δεδομένων, οι οποίες έχουν κατασκευαστεί με αυτό το σκοπό, προσελκύοντας με αυτό τον τρόπο, ανθρώπους όχι μόνο από την τοπική αγορά, αλλά και από το εξωτερικό. Η διεύρυνση των επιλογών σε παγκόσμιο επίπεδο, προσφέρει τη δυνατότητα εύρεσης περισσότερων κατάλληλων υπαλλήλων και μερικές φορές κάποιων ιδιαίτερα ταλαντούχων. Παράλληλα, έχει μειωθεί αρκετά το κόστος και ο χρόνος επάνδρωσης μιας θέσης, γεγονός σημαντικό στην ανταγωνιστική εποχή που διανύουμε (Ensher A. Ellen, ό.π, σελ. 232). Η τεχνολογία έχει επίσης βοηθήσει στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία είναι κρίσιμη για την επιτυχία μιας εταιρίας, καθώς η διαρκής εναλλαγή προσωπικού,



προκαλεί οικονομικές απώλειες, αλλά και απώλειες τεχνογνωσίας. Εκτός από την παραπάνω συμβολή της τεχνολογίας, η εξέλιξη της, έχει επιπρόσθετα βοηθήσει, στη βελτίωση του τρόπου μέτρησης και ελέγχου του ρυθμού εναλλαγής του προσωπικού, με αποτέλεσμα να κατανοούνται οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό και να προλαμβάνονται, με την λήψη των κατάλληλων μέτρων (Ensher A. Ellen, ό.π, σελ. 237).

Τέλος, η εξέλιξη της τεχνολογίας, έχει βοηθήσει σε πολύ μεγάλο βαθμό την διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ των αυξημένων εργασιακών υποχρεώσεων και των ακόμα περισσότερων προσωπικών απαιτήσεων. Η χρήση της τεχνολογίας, έχει απελευθερώσει τους εργαζόμενους από αρκετές στρεσογόνες καταστάσεις και τους έχει βοηθήσει να ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις της προσωπικής τους ζωής, μέσω της ευελιξίας που τους προσφέρει. Οι εργαζόμενοι δεν είναι απαραίτητο να απασχολούνται αποκλειστικά και μόνο στο χώρο της εργασίας τους. Υπάρχει η δυνατότητα να εργάζονται από τον προσωπικό τους χώρο, γλιτώνοντας με αυτό τον τρόπο πολύ χρόνο. Τους δίνεται παράλληλα η ευκαιρία, να σχεδιάζουν το πρόγραμμά τους αναλόγως με τις ανάγκες τους. Με τη χρήση των υπολογιστών και του διαδικτύου λοιπόν, η διαρκής διαμάχη μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας έχει πλέον εξομαλυνθεί (Ensher A. Ellen, ό.π, σελ. 237).

## **Κεφάλαιο 3: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**

### **3.1. Γενικά**

Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί σταθμό στην ιστορία των επιχειρήσεων. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια ιστορική αναδρομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, περιγράφεται η έννοια της και παρουσιάζονται τα διαφορετικά συστήματα που έχουν επικρατήσει. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά σε ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της Εταιρικής Διακυβέρνησης, την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), η οποία είναι η έμπρακτη συνειδητοποίηση των εταιριών, ότι έχουν υποχρέωση αλλά και συμφέρον, να ενδιαφέρονται εκτός από το κέρδος τους και για το κοινωνικό καλό. Στην αρχή, παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη της ΕΚΕ. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στο ποιές είναι οι γνώμες υπέρ και κατά αυτής που αναπτύχθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες. Αναφορά γίνεται επίσης και στη φύση των υποχρεώσεων που έχει ένας οργανισμός, απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, οι οποίες επιμερίζονται σε ηθικές και φιλανθρωπικές. Καλύτερα αποτελέσματα έχει η χρήση της ΕΚΕ, όταν οι οργανισμοί έχουν μελετήσει τις πέντε διαστάσεις της, οι οποίες περιγράφονται αναλυτικά. Τέλος, παρουσιάζονται τα οφέλη που αποκομίζουν οι οργανισμοί από την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ, τα οποία έχουν αρκετά μεγάλο ενδιαφέρον, καθώς δικαιολογούν σε μεγάλο βαθμό, τη στροφή του συνόλου των επιχειρήσεων στην υιοθέτηση παρόμοιων πρακτικών και επιπρόσθετα, την ένταξη της ΕΚΕ στην εταιρική κουλτούρα τους.

### **3.2. Ορισμός “Εταιρικής Διακυβέρνησης”**

Η σωστή Εταιρική Διακυβέρνηση είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχημένη λειτουργία οποιασδήποτε εταιρίας. Συχνά, το τι ακριβώς σημαίνει Εταιρική Διακυβέρνηση δεν γίνεται ξεκάθαρο και δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί η ακριβής δομή της. Ακόμα πιο δύσκολο είναι να προσδιοριστεί η σημασία της, διότι δεν εμφανίζει κοινά γνωρίσματα στην ανά υφήλιο εφαρμογή της. Αποτελείται από πλέγμα κανόνων που ποικίλει από χώρα σε χώρα. Αναφερόμενοι στον ορισμό της, θα μπορούσαμε να πούμε ότι πρόκειται για το σύνολο των κανόνων με τους οποίους μια εταιρία διοικείται και ελέγχεται (Spitzeck Heiko, et. al. 2010, σελ. 379). Επίσης, στον ορισμό της

συμπεριλαμβάνεται η διαδικασία της λήψης αποφάσεων και η διαδικασία με την οποία αυτές οι αποφάσεις υλοποιούνται (Aras Guler, et. al. ό.π, σελ. x). Τα παραπάνω είναι αρκετά αφηρημένες έννοιες. Λίγο πιο συγκεκριμένα λοιπόν, όταν αναφερόμαστε στην Εταιρική Διακυβέρνηση, κατά κύριο λόγο, μιλάμε για τη δομή μιας εταιρίας με βάση την οποία λειτουργεί, την σχέση των επενδυτών με το διοικητικό συμβούλιο, την έκταση των καθηκόντων του Διευθύνοντα Συμβούλου, τον επιμερισμό των καθηκόντων ανάμεσα στον ιδιοκτήτη και το Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον ρόλο κάθε στελέχους κ.λ.π. Αυτή η αντίληψη με την πάροδο του χρόνου επεκτάθηκε, έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνει την σχέση της εταιρίας με τους επενδυτές της. Στην πραγματικότητα όμως, η εταιρική διακυβέρνηση επηρεάζει όλες τις λειτουργίες εντός οργανισμού και τις σχέσεις της με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Aras Guler, et. al. ό.π, σελ. ix). Δεν θα πρέπει όμως, να συγχέεται η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης με εκείνη της Διοίκησης καθώς, η διοίκηση ασχολείται με το πώς λειτουργεί μια εταιρία ενώ η Εταιρική Διακυβέρνηση με την διασφάλιση ότι η εταιρία λειτουργεί με τον κατάλληλο τρόπο (Talamo Giuseppina, 2011, σελ. 229).

### **3.3. Ιστορική Αναδρομή**

Καθώς η αρχή της ιστορίας των επιχειρήσεων τοποθετείται χρονικά πολύ νωρίς, θα ήταν αναμενόμενο το ζήτημα του πώς πρέπει να κυβερνάται μια εταιρία, να έχει λυθεί. Σχεδόν σε όλη τη διάρκεια ύπαρξης των επιχειρήσεων, διατυπώνονται παράπονα αναφορικά με την εταιρική διακυβέρνηση, τα οποία έχουν οδηγήσει σε πολλές μεταρρυθμίσεις των εταιρικών νόμων και κανονισμών και γενικότερα σε πολλές μεταβολές του σκηνοθέτη της εταιρικής διακυβέρνησης (Hermalin E. Benjamin, 2005, σελ. 2351).

Η ιστορία της Εταιρικής Διακυβέρνησης ξεκινάει από τη στιγμή που εμφανίστηκε στις επιχειρήσεις το στοιχείο του διαπληκτισμού, μεταξύ των επενδυτών και των διοικούντων μιας επιχείρησης και χρονικά τοποθετείται τον 16<sup>ο</sup> και 17<sup>ο</sup> αιώνα. Κατά τις δεκαετίες που ακολούθησαν τον Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο, οι ΗΠΑ βίωσαν μια παρατεταμένη οικονομική ανάπτυξη, με κύριο χαρακτηριστικό της τη γρήγορη ανάπτυξη των επιχειρήσεων της. Εκείνη την περίοδο, ο όρος «Εταιρική Διακυβέρνηση» δεν υπήρχε και αυτό που συνέβαινε μέσα σε έναν οργανισμό, ήταν η διοίκηση της εταιρίας να έχει αναλάβει το ρόλο του καθοδηγητή και το Διοικητικό Συμβούλιο με τους μετόχους απλά να ακολουθούν. Το διοικητικό συμβούλιο έπρεπε να υποστηρίξει την διοίκηση και αυτό επιτυγχανόταν με την σημαντική επιρροή που είχαν τα υψηλά

στελέχη στην επιλογή των μελών του. Οι επενδυτές, που κατείχαν το μεγαλύτερο μέρος των μετοχών, αδιαφορούσαν για οτιδήποτε συνέβαινε εντός της εταιρίας που τους ανήκε, εκτός από την τιμή της μετοχής και τα μερίσματα που τους αναλογούσαν (Cheffins R. Brian, 2012, σελ. 1-2).

Τα εταιρικά σκάνδαλα και οι λανθασμένοι χειρισμοί πολλών στελεχών, τα οποία είχαν ως αποτέλεσμα την χρεοκοπία των εταιριών, φέρνουν στην επικαιρότητα τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται και ελέγχονται οι οργανισμοί. Παράλληλα, κάνουν την εμφάνιση τους προβληματισμοί, αναφορικά με τη δυνατότητα προστασίας των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών. Υπό την απειλή της κατάρρευσης πολλών μεγάλων εταιριών, οι εποπτικές αρχές των κεφαλαιαγορών, αρχικά των Η.Π.Α, στα μέσα της δεκαετίας του '80 και μετά το 1990 των υπόλοιπων Ευρωπαϊκών και Ασιατικών χωρών, έχουν σχεδιάσει συστήματα αντιμετώπισης και επίλυσης των προβλημάτων που σχετίζονται με την προστασία των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών των εισηγμένων σε χρηματιστήρια εταιριών (Πουλαστίδης Φίλιππος, 2008, σελ. 27). Αυτά τα συστήματα είναι γνωστά, ως συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και έχουν βασικό τους στόχο, τη διασφάλιση της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας στην άσκηση της διοίκησης, η οποία μεγιστοποιεί την οικονομική αξία της επιχείρησης προστατεύοντας τα συμφέροντα όλων των μετόχων και των πιστωτών. Βασικό ενδιαφέρον των σύγχρονων συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης, αποτελεί το διοικητικό συμβούλιο, η οργάνωση του και η εξασφάλιση της ανεξαρτησίας του από μεγαλομετόχους και ανώτατα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας. Για την ενίσχυση της ανεξαρτησίας του Διοικητικού Συμβουλίου έναντι των διευθυντικών στελεχών, βοήθησαν οι παρακάτω ενέργειες (Πουλαστίδης Φίλιππος, 2008, σελ. 27):

- Διαφορετικά άτομα για τις θέσεις του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντα Συμβούλου.
- Συμμετοχή στα Διοικητικά Συμβούλια των εταιριών μη Εκτελεστικών Μελών, δηλαδή συμβούλων που δεν εργάζονται στην εταιρία.
- Θέσπιση επιτροπής εσωτερικού ελέγχου η οποία απαρτίζεται κυρίως από μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Θέσπιση επιτροπής καθορισμού αμοιβών των διευθυντικών στελεχών που απαρτίζεται αποκλειστικά ή κυρίως από μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

### 3.4. Το Πρόβλημα της Σύγκρουσης Συμφερόντων

Κύριος χρηματοοικονομικός στόχος μιας επιχείρησης είναι η αύξηση του πλούτου των μετόχων, έργο το οποίο ανατίθεται στα χέρια της Διοίκησης της κάθε εταιρίας, μέσω της εξουσίας που της παραχωρείται από τους ίδιους τους μετόχους. Πιο αναλυτικά, η Διοίκηση διαχειρίζεται τα διαθέσιμα κεφάλαια τα οποία φέρνουν στην επιχείρηση οι μέτοχοι. Το βασικό ερώτημα που προκύπτει είναι, με ποιόν τρόπο μπορούν να είναι οι μέτοχοι σίγουροι, ότι η Διοίκηση δουλεύει προς την κατεύθυνση της μεγιστοποίησης της αξίας της επιχείρησης και όχι προς την κατεύθυνση εξυπηρέτησης των δικών της συμφερόντων. Το πρόβλημα της μη εναρμόνισης των στόχων των μετόχων, με εκείνους της Διοίκησης, εμφανίζεται πολύ συχνά στο χώρο των επιχειρήσεων και ονομάζεται Σύγκρουση Συμφερόντων. Τα περιστατικά σύγκρουσης συμφερόντων αυξάνονται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις μεγάλων επιχειρήσεων, εισηγμένων στο χρηματιστήριο, διότι υπάρχει μεγαλύτερη διασπορά των μετόχων και είναι πολύ δύσκολο να επικοινωνήσουν σε ικανοποιητικό βαθμό μεταξύ τους, έτσι ώστε να ασκήσουν αποτελεσματικό έλεγχο στη Διοίκηση. Φυσικά, όταν πρόκειται για οικογενειακή επιχείρηση, δεν προκύπτουν προβλήματα τέτοιας φύσης, καθώς η διοίκηση ενεργεί εξολοκλήρου προς το συμφέρον των μετόχων της. Μια λύση στο παραπάνω πρόβλημα είναι η ανάληψη της διοίκησης από τους ίδιους τους μετόχους. Πρακτικά όμως, η συγκεκριμένη λύση δεν είναι εφικτή, καθώς ως επί το πλείστον, οι μέτοχοι δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και τα κατάλληλα προσόντα για την λήψη των αποφάσεων που απαιτούνται. Προκειμένου να εξασφαλίσουν οι μέτοχοι μεγαλύτερες πιθανότητες η διοίκηση να εξυπηρετεί τα δικά τους και όχι τα προσωπικά τους συμφέροντα, έχουν αναλάβει οι ίδιοι την εκλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Ο ρόλος του είναι να επιβλέπει και να ελέγχει τη διοίκηση, τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση και τέλος να προστατεύει τα συμφέροντα των μετόχων, έτσι ώστε να μην υπάρχει περιθώριο για τυχόν ατασθαλίες από την πλευρά της Διοίκησης (Πουλαστίδης Φίλιππος, 2008, σελ. 10-11).

Οι πιο συχνοί τρόποι με τους οποίους η Διοίκηση ενδέχεται να εκμεταλλεύεται τα κεφάλαια των επενδυτών είναι οι ακόλουθοι (Πουλαστίδης Φίλιππος, 2008, σελ. 13-14):

- Πολύ συχνά, η διοίκηση προβαίνει σε κατάχρηση των κεφαλαίων των επενδυτών, ιδρύοντας για παράδειγμα ανεξάρτητες εταιρίες, οι οποίες τους ανήκουν

προσωπικά. Στη συνέχεια, πουλούν τα προϊόντα της επιχείρησης των μετόχων, την οποία διοικούν, στις δικές τους εταιρίες, με τιμές πολύ χαμηλότερες σε σύγκριση με τις αντίστοιχες που επικρατούν στην αγορά.

- Σε πολλές περιπτώσεις, η διοίκηση επιδιώκει την επέκταση της επιχείρησης πέρα των λογικών ορίων και αυτό επιτυγχάνεται με τη χρησιμοποίηση των κερδών, αντί για τη διανομή τους στους μετόχους υπό τη μορφή μερισμάτων. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν να αυξήσουν την ισχύ τους, αλλά από την άλλη μεριά μειώνουν τα κέρδη των μετόχων.
- Άλλη μια ενέργεια της διοίκησης η οποία βλάπτει τα συμφέροντα των μετόχων, είναι η προσπάθεια παράτασης της ισχύος τους, ακόμα και όταν αυτό ζημιώνει την επιχείρηση. Για παράδειγμα, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η διοίκηση αντιστέκεται σε μια πιθανή εξαγορά, λόγω της απειλής αντικατάστασης της από νέα διοίκηση και όχι επειδή η πρόταση δεν είναι συμφέρουσα για τους μετόχους. Αντιθέτως, όταν η διοίκηση έχει οφέλη προς αυτή την κατεύθυνση, όπως ένα αρκετά μεγάλο ποσό αποζημίωσης, θα επιλέξει να μην αντισταθεί, ακόμα και εάν αυτή η απόφαση βλάπτει τους μετόχους.

### **3.5. Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης, έχει θετικά οφέλη τόσο στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, όσο και στην οικονομία γενικότερα. Το σημαντικότερο όφελος είναι η δημιουργία εμπιστοσύνης, η οποία είναι απαραίτητη για τη σωστή λειτουργία της αγοράς. Επίσης, η έλλειψη συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης, αποτελεί εμπόδιο για την ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών, καθώς οι επενδυτές αποθαρρύνονται να προσφέρουν κεφάλαια στις επιχειρήσεις που ανήκουν σε χώρες με ασθενή συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ένα ιδανικό σύστημα διακυβέρνησης για όλες τις χώρες δεν υπάρχει, αλλά υπάρχουν δύο βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται (Πουλαστίδης Φίλιππος, 2008, σελ. 41):

- Η διοίκηση πρέπει να έχει το ελεύθερο να επιτελεί το έργο της με όσο το δυνατόν λιγότερες παρεμβολές και με τη μέγιστη δυνατή παρακίνηση.
- Η διοίκηση θα πρέπει να είναι υπόλογη για την αποτελεσματική χρήση της παραπάνω ελευθερίας στο Διοικητικό Συμβούλιο και το Διοικητικό Συμβούλιο στους μετόχους.

Με βάση τις δύο παραπάνω αρχές, έχουν διαμορφωθεί δύο βασικά συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, το Αγγλοσαξονικό ή εξωτερικό (shareholder-based system) και το Ευρωπαϊκό ή εσωτερικό (stakeholder-based system). Κοινό στοιχείο των δύο συστημάτων, αποτελεί ο συνδυασμός της νομικής προστασίας των επενδυτών και της συγκέντρωσης της ιδιοκτησίας. Το στοιχείο που τα διαφοροποιεί είναι το ισχύον δίκαιο κάθε χώρας, από το οποίο καθορίζεται το σύστημα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και το οποίο διαμορφώνει τον τρόπο κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων, το ρόλο των ορκωτών λογιστών και τους λοιπούς σχετικούς κανόνες (Πουλαστίδης Φίλιππος, 2008, σελ. 41).

#### Αγγλοσαξονικό ή Εξωτερικό Σύστημα

Κύρια χαρακτηριστικά του Αγγλοσαξονικού συστήματος είναι ο μεγάλος αριθμός των μετόχων, η δραστήρια αγορά εταιρικού ελέγχου, η υψηλή ρευστότητα κεφαλαιαγορών, καθώς και ο βραχυπρόθεσμος επενδυτικός ορίζοντας. Οι συγκρούσεις συμβαίνουν κυρίως ανάμεσα στη Διοίκηση και στους αδύναμους μετόχους. Η κεφαλαιαγορά αποτελεί το βασικό μηχανισμό συμμόρφωσης της Διοίκησης προς τα συμφέροντα των μετόχων και η αγορά εταιρικού ελέγχου αποτελεί το βασικό μηχανισμό ελέγχου της Διοίκησης από τους μετόχους. Οι πιστωτές έχουν περιορισμένη δυνατότητα επέμβασης και επικρατεί η τάση, οι μετοχές να συγκεντρώνονται από θεσμικούς επενδυτές. Το Διοικητικό Συμβούλιο στο συγκεκριμένο σύστημα, αποτελείται από μέλη τα οποία προέρχονται έξω από την επιχείρηση. Η δημιουργία έντονου ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με τη λειτουργία της αγοράς, εξασφαλίζουν σε μεγάλο βαθμό την εναρμόνιση των συμφερόντων μεταξύ μετόχων και διοίκησης, γεγονός που μειώνει σημαντικά το κόστος αντιπροσώπευσης. Οι Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο έχουν υιοθετήσει το συγκεκριμένο σύστημα.

#### Ευρωπαϊκό ή Εσωτερικό Σύστημα

Τα χαρακτηριστικά που κυριαρχούν σε αυτό το σύστημα είναι η υψηλή συγκέντρωση της μετοχικής ιδιοκτησίας, η χαμηλότερη ρευστότητα κεφαλαιαγορών και ο μακροπρόθεσμος επενδυτικός ορίζοντας. Η χαμηλή ρευστότητα έχει αρνητική αντίδραση στους επενδυτές και οδηγεί στον περιορισμό των διαθέσιμων κεφαλαίων. Οι συγκρούσεις συμφερόντων προκύπτουν μεταξύ των μεγαλομετόχων και των αδύναμων μετόχων. Επίσης, οι εχθρικές εξαγορές είναι σπανιότερο φαινόμενο και ο ρόλος των τραπεζών είναι αρκετά ενισχυμένος, καθώς αποτελούν το κύριο μέσο χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, γεγονός που αιτιολογεί τη συμμετοχή τους στη Διοίκηση τους με κύριο σκοπό τους να διασφαλίζουν τα συμφέροντα τους. Καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των μετοχών συγκεντρώνεται στα χέρια των ιδρυτών ή στα χέρια

των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, αναπτύσσονται μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ εταίρων και Διοίκησης, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους αντιπροσώπευσης. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται κυρίως στη Γερμανία, την Ιαπωνία και τη Γαλλία.

Στις υπόλοιπες χώρες, τα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν είναι αρκετά αποτελεσματικά, καθώς παρατηρείται έλλειψη νομικής προστασίας των επενδυτών, με αποτέλεσμα την εμφάνιση δυσκολιών στην ανεύρεση εξωτερικών κεφαλαίων. Το γεγονός αυτό, οδηγεί στην εσωτερική χρηματοδότηση και έτσι οι επιχειρήσεις παραμένουν οικογενειακές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Ιταλία (Πουλασιδής Φίλιππος, 2008, σελ. 41-42).

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η καλή διακυβέρνηση, είναι σημαντική για την εταιρική απόδοση. Πιστεύεται ότι πίσω από την καλή διακυβέρνηση, κρύβονται δυνατότητες για υψηλή οικονομική απόδοση (Aras Guler, et. al. ό.π, σελ. ix). Εκτός όμως από την οικονομική απόδοση, η αξία που έχει αποκτήσει τις τελευταίες δεκαετίες η εταιρική διακυβέρνηση θα μπορούσε να αποδοθεί σε δύο λόγους. Πρώτον, στην αντιμετώπιση των προβλημάτων τα οποία προκύπτουν από την διχογνωμία των μετόχων. Δεύτερον, στη διασφάλιση ότι τα συμφέροντα όλων όσων ανήκουν σε έναν οργανισμό και όλων των ενδιαφερομένων μερών, αντιπροσωπεύονται ισάξια (Becht Marco, et. al. 2005, σελ. 11). Για την προστασία των συμφερόντων όλων των ομάδων οι οποίες αποτελούν έναν οργανισμό, είναι απαραίτητη η ύπαρξη κανόνων διακυβέρνησης. Εδώ μπορούμε να κάνουμε έναν παραλληλισμό της διακυβέρνησης ενός κράτους, με τη διακυβέρνηση ενός οργανισμού. Ένα κράτος για να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά χρειάζεται κανόνες, οι οποίοι να ορίζουν τον ρόλο κάθε μέλους του, το σημείο μέχρι το οποίο φτάνουν οι δικαιοδοσίες τους, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους. Ένας οργανισμός αποτελεί μικρογραφία του κράτους και λειτουργεί με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Επίσης, με την ύπαρξη κανόνων, προστατεύονται τα δικαιώματα όλων των ομάδων οι οποίες, είτε αποτελούν έναν οργανισμό, είτε επενδύουν σε αυτόν και προσδοκούν πως από την εύρυθμη λειτουργία του θα έχουν κέρδη.

### **3.6. Λόγοι Αναγκαιότητας Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Η Εταιρική Διακυβέρνηση τις τελευταίες δεκαετίες είναι ιδιαίτερα επίκαιρη. Οι παρακάτω λόγοι δικαιολογούν απόλυτα τη στροφή του κόσμου των επιχειρήσεων στην Εταιρική Διακυβέρνηση (Becht Marco, et. al. ό.π, σελ. 4).



- Το παγκόσμιο κύμα ιδιωτικοποιήσεων δημιούργησε την ανάγκη για το πώς οι νέες ιδιωτικές εταιρίες θα κυβερνούν.
- Η αύξηση των ιδιωτικών καταθέσεων, δημιούργησε μια νέα ομάδα επενδυτών, ισχυρών αρκετά για να επηρεάσουν την εταιρική διακυβέρνηση.
- Το μεγάλο κύμα συγχωνεύσεων σε Αμερική και Ευρώπη, δημιούργησε καινούργιους κολοσσούς εταιριών, η ύπαρξη των οποίων κίνησε το ενδιαφέρον για την εταιρική διακυβέρνηση.
- Οι κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ένας τρόπος προστασίας, αλλά και ενθάρρυνσης των ξένων επενδύσεων σε Δυτική Ευρώπη, Ασία και άλλες αναπτυσσόμενες αγορές.
- Σειρά σκανδάλων (π.χ. Enron) και εταιρικών αποτυχιών, δείχνουν την ανάγκη υγιούς Εταιρικής Διακυβέρνησης. Τα αυξημένα περιστατικά κακής εταιρικής διοίκησης σε παγκόσμιο επίπεδο, αποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί, και πιο συγκεκριμένα τα μέλη του ΔΣ και τα κατώτερα στελέχη, δεν αναγνωρίζουν τις ευθύνες τους (Kemp Sharon, 2010, σελ. 540). Τα τελευταία δέκα χρόνια έχει γίνει απαραίτητο, οι οργανισμοί να προσδιορίζουν τις ευθύνες τους έναντι της κοινωνίας. Επιτυχημένη επιχείρηση δεν θεωρείται πλέον μόνο μια οικονομικά υγιής εταιρία, αλλά εκείνη που ισορροπεί μεταξύ της οικονομικής της ανάπτυξης και της κοινωνικής της υπευθυνότητας (Kemp Sharon, 2010, σελ. 540-541). Διότι η υγεία ενός οργανισμού, εξαρτάται από την υγεία των μερών τα οποία τον αποτελούν και των μερών που επηρεάζονται από εκείνη και την επηρεάζουν (Waddock Sandra, et. al., 2009, σελ. 301).

Γενικότερα, η ποιότητα των πρακτικών που ακολουθούνται στο κομμάτι της εταιρικής διακυβέρνησης, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ευκαιρίες που έχει η κάθε εταιρία για ανάπτυξη, από την ανάγκη για εξωτερική χρηματοδότηση, καθώς και από την προστασία των δικαιωμάτων των επενδυτών από την πολιτεία (Doidge Craig, et. al. 2007, σελ. 2). Αναφορικά με τις προοπτικές ανάπτυξης και την προστασία των επενδυτών από την πολιτεία, είναι εύλογο ότι καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την εταιρική διακυβέρνηση ενός οργανισμού, καθώς αυτά διαμορφώνουν τα κόστη της εφαρμογής μιας καλής εταιρικής διακυβέρνησης και τα πλεονεκτήματα που θα έχει εκείνη για την εκάστοτε εταιρία. Η καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση μειώνει το κόστος των εταιριών για χρηματοδότηση, μόνο σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου οι επενδυτές προσδοκούν ότι η εταιρία θα έχει σωστή εταιρική διακυβέρνηση, μετά από την τοποθέτηση των κεφαλαίων τους. Στις χώρες όπου δεν υπάρχει αρκετή ανάπτυξη και η προστασία των

επενδυτών από την πολιτεία είναι ανεπαρκής, είναι εξαιρετικά δύσκολο να πείσει μια εταιρία τους επενδυτές της, ότι η εταιρική διακυβέρνηση θα μπορεί να είναι τέτοιας ποιότητας, ώστε να εξασφαλίζει τα συμφέροντα τους. Ίσως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα μιας καλής εταιρικής διακυβέρνησης, είναι η πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίου με ευνοϊκότερους όρους. Το συγκεκριμένο πλεονέκτημα όμως, χάνει μέρος της αξίας του σε χώρες με χαμηλή οικονομική ανάπτυξη, καθώς η εταιρία θα καταφέρει να αποκομίσει μικρότερη χρηματοδότηση από τις αγορές και επομένως το όφελος από την μείωση του κόστους χρηματοδότησης θα είναι χαμηλότερο (Doidge Craig, et. al., ό.π, σελ. 3).

Η επιχειρηματική δραστηριότητα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη νομοθεσία της κάθε χώρας. Η νομοθεσία, ορίζοντας όλες τις αποδεκτές και τις μη αποδεκτές πρακτικές, καθοδηγεί σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων, καθώς σκοπός της είναι η αποτροπή οποιασδήποτε μη κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς. Ωστόσο, μια εταιρία είναι κοινωνικά υπεύθυνη, όχι μόνο όταν συμμορφώνεται με τους ελάχιστους κανονισμούς που επιβάλλονται, αλλά και όταν εθελοντικά καλύπτει παραπάνω από τα νόμιμα καθήκοντα της. Με αυτό το κομμάτι ασχολείται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η οποία περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα γίνονται κομμάτι της στρατηγικής των εταιριών και τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει η κάθε εταιρία για το κοινωνικό καλό, πέρα από τα συμφέροντα της και πέρα από τη συμμόρφωσή της με τους ισχύοντες νόμους (Πουλαστίδης Φίλιππος, 2008, σελ. 11).

### **3.7. Οικονομική Κρίση και Εταιρική Διακυβέρνηση**

Κάθε οικονομική κρίση έχει πολύ σοβαρό αντίκτυπο στις οικονομίες των χωρών που τις βιώνουν αλλά και στις κοινωνίες τους. Λόγω της σοβαρότητας του θέματος, έχουν γραφτεί αρκετά σχετικά άρθρα, μέρος των οποίων ενοχοποιούν την κακή Εταιρική Διακυβέρνηση για τις οικονομικές κρίσεις. Ο ρόλος λοιπόν της Εταιρικής Διακυβέρνησης, είναι ουσιαστικός και σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να τονίσει τη σημασία που πρέπει να δίνεται στην Εταιρική Διακυβέρνηση, καθώς τα συνεχή λάθη, μπορούν να οδηγήσουν χωρίς καμία υπερβολή, στην πτώση και την παρακμή ισχυρών οικονομιών.

Οι οικονομικές κρίσεις μπορούν να επέρχονται, είτε από τα λάθη Εταιρικής Διακυβέρνησης μεγάλων οργανισμών μιας χώρας, κυρίως χρηματοπιστωτικά

ιδρύματα, τα οποία με την πτώση τους συμπαρασύρουν την οικονομία της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται, είτε από τα λάθη διακυβέρνησης των ίδιων των κρατών, τα οποία θα μπορούσαν να παρομοιαστούν με μεγάλες επιχειρήσεις. Παράδειγμα κακής εταιρικής διακυβέρνησης, αποτελεί η συμμετοχή ενός ατόμου σε πολλά διοικητικά συμβούλια, γεγονός το οποίο σημαίνει τις περισσότερες φορές, ότι δεν θα έχει τον απαιτούμενο χρόνο για να ελέγχει για τυχόν κακούς χειρισμούς. Επίσης, η επιλογή ενός σχετικά άπειρου ατόμου για τη συμμετοχή τους στο διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρίας, είναι πολύ πιθανό να έχει καταστρεπτικά για εκείνη αποτελέσματα. Ένα επιπλέον λάθος εταιρικής διακυβέρνησης που έχει διαπιστωθεί, είναι οι παράλογα υψηλές αμοιβές των στελεχών, σε σημείο που βλάπτουν την εταιρία και τους επενδυτές της. Επίσης, μια πρακτική που παρατηρήθηκε κατά την κρίση των τραπεζών των ετών 2008-2009 στις Η.Π.Α, ήταν η εμμονή των στελεχών των τραπεζών, να δημιουργήσουν κέρδος για τους μετόχους και τους επενδυτές. Το πρόβλημα δεν ήταν φυσικά η δημιουργία κέρδους, αλλά ο βραχυπρόθεσμος χαρακτήρας του, ο οποίος τελικά είχε αρνητικά αποτελέσματα. Παράλληλα με τον παραπάνω λάθος χειρισμό, μια αδυναμία του συστήματος στις Η.Π.Α. είναι ότι συνήθως η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου των εταιριών, αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό επενδυτών, σε αντίθεση με τα Ευρωπαϊκά Διοικητικά Συμβούλια, τα οποία αποτελούνται από τις οικογένειες που ίδρυσαν τις εταιρίες και από μεγάλες τράπεζες. Η έλλειψη ισχυρών αρχών και κατάλληλης επίβλεψης που προκαλεί η συγκεκριμένη πρακτική, ήταν όπως αποδείχθηκε καταστρεπτική (Martin Conyon, et. al. 2011, σελ. 402).

Κομμάτι της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η οποία καλύπτει ένα μεγάλο μέρος θεμάτων όπως, τις εργασιακές σχέσεις, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τον εταιρικό ηθικό κώδικα, την προστασία του περιβάλλοντος, τις σχέσεις της κοινότητας μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται κ.λ.π (Moir Lance, 2001, σελ. 2).

### **3.8. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η ύπαρξη των επιχειρήσεων όπως τη γνωρίζουμε σήμερα, είναι σχετικά πρόσφατο φαινόμενο. Οι περισσότερες επιχειρήσεις μετά τη βιομηχανική επανάσταση και μέχρι τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, είχαν ως μοναδικό σκοπό τους, τη μεγιστοποίηση του κέρδους και την εξυπηρέτηση των συμφερόντων και των αναγκών των μετόχων. Κατά τη δεκαετία του 1950, η κοινωνία άρχισε να ζητάει από τους οργανισμούς να δίνουν σημασία όχι μόνο στο κέρδος, αλλά και στα κοινωνικά θέματα στην έκταση όπου μπορούσαν να τα επηρεάσουν. Η επανάσταση στην σχέση μεταξύ επιχείρησης και

κοινωνίας ήρθε στο τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα, όταν αποκαλύφθηκαν εταιρικά σκάνδαλα τα οποία κλόνισαν την εμπιστοσύνη της κοινωνίας (Sloan Ken, et. al. 2010, σελ. 58). Σημείο των τελευταίων δεκαετιών αποτελεί το γεγονός, ότι ζούμε στην εποχή της απληστίας, η οποία χαρακτηρίζεται από την κολοσσιαία αποτυχία της εταιρικής ευθύνης και τη διαφθορά (Visser Wayne, 2010, σελ. 231). Σήμερα, οι εταιρίες έχουν επιφορτιστεί με το απαιτητικό έργο του να ξανακερδίσουν την εμπιστοσύνη της κοινωνίας.

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, παραδοσιακός στόχος των εταιριών ήταν η μεγιστοποίηση του κέρδους και η εξυπηρέτηση των συμφερόντων και των αναγκών των μετόχων. Η μεγάλη έμφαση όμως στην μεγιστοποίηση του κέρδους, αποτελεί πολλές φορές την αιτία για την αποτυχία των συστημάτων διακυβέρνησης (Spitzeck Heiko, et.al. 2010, σελ. 379). Κάπως έτσι έχει επικρατήσει ο φόβος και η δυσaréσκεια απέναντι στις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στους πολυεθνικούς οργανισμούς, να είναι το κυρίαρχο συναίσθημα στην εποχή μας (Waddock Sandra, et. al. 2009, σελ. 296). Τα καθήκοντα όμως της σωστής διακυβέρνησης ενός οργανισμού δεν σταματούν στην μεγιστοποίηση του κέρδους. Υπάρχει μια άλλη οπτική, όπου οι οπαδοί της υποστηρίζουν, ότι η επιτυχημένη διακυβέρνηση, εξαρτάται από την συναίνεση όσων κυβερνούνται. Θεωρούν, ότι τα ενδιαφερόμενα μέλη μιας εταιρίας παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιβίωσή της και είναι αναγκαίο να λαμβάνονται υπ'όψιν από το σύστημα με το οποίο η εταιρία διοικείται και ελέγχεται. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται, σε όσους από αυτούς μπορούν να επηρεάσουν την αξία της επιχείρησης (Spitzeck Heiko, et. al. ό.π, σελ. 379). Σημαντικοί θεωρούνται όλοι όσοι έχουν κάποιου είδους ενδιαφέρον για τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών, των εργαζομένων και των προμηθευτών και γενικά όλοι εκείνοι οι οποίοι επενδύουν στην ανάπτυξη του οργανισμού χρόνο, προσπάθεια, τις ικανότητες τους και το ταλέντο τους. Στις παραπάνω ομάδες προστίθενται οι πελάτες της εταιρίας χωρίς τους οποίους εκείνη δεν μπορεί να επιβιώσει (O'Boyle J. Edward, et. al. 2011, σελ. 64). Εκτός από τις προαναφερθείσες ομάδες, οι οποίες είναι οι άμεσα ενδιαφερόμενες, σημαντικοί θεωρούνται και οι κοινωνικά ενδιαφερόμενοι. Οι κοινωνικά ενδιαφερόμενες ομάδες είναι εκείνες όπου έχουν προσδοκίες με κοινωνικό περιεχόμενο. Για παράδειγμα, οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης μπορεί να προκαλέσουν περιβαλλοντικά και κοινωνικά προβλήματα, τα οποία επηρεάζουν την τοπική κοινότητα (Adeyeye Adefolake, 2011, σελ. 108). Σε αυτή την περίπτωση, δε μπορεί και δεν πρέπει η επιχείρηση να αδιαφορήσει. Εκείνο που θα πρέπει να κάνει, είναι να αναλάβει τις ευθύνες της.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη οφείλει την ύπαρξη της στην παραπάνω οπτική. Εφόσον λοιπόν, όλες οι παραπάνω ομάδες είναι σημαντικές για μια εταιρία, εκείνη με τη σειρά της, φέρει ευθύνη απέναντί τους. Η ευθύνη αυτή μεταφράζεται σε συγκεκριμένες ενέργειες και δράσεις προς αυτές τις ομάδες.

Κατά συνέπεια, ο ρόλος των εταιριών στην κοινωνία θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, οι εταιρίες έχουν συνειδητοποιήσει ότι είναι αναγκαίο να διαχειρίζονται τις περίπλοκες σχέσεις όσων επηρεάζονται από εκείνη και την επηρεάζουν (Drews Manuela, 2010, σελ. 421). Θα πρέπει λοιπόν, να δημιουργηθεί μια καινούργια σχέση μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας (Waddock Sandra, et. al. 2009, σελ. 295).

Πολλοί είναι εκείνοι που θα αναρωτηθούν, γιατί ένας οργανισμός θα μπορούσε να διαμορφώσει τις επιχειρηματικές του διαδικασίες με τέτοιο τρόπο, όπου το σύνολο τους να έχει θετική επίδραση στην κοινωνία. Υπάρχουν αρκετές μελέτες αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στην κοινωνική υπευθυνότητα και την εταιρική απόδοση. Ένα μεγάλο μέρος τους, αποκαλύπτει μια αντίστροφη σχέση ανάμεσα στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και την οικονομική απόδοση ενός οργανισμού, λόγω των επιπλέον εξόδων, τα οποία σχετίζονται με την υψηλή επένδυση χρηματικών πόρων για την επίτευξη της κοινωνικής υπευθυνότητας. Σύμφωνα λοιπόν με αυτές τις μελέτες, οι πόροι που χρησιμοποιούνται για επένδυση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, συμπιέζουν το κέρδος του οργανισμού (Samy Martin, et. al. 2010, σελ. 207). Επίσης, ελλοχεύει ο κίνδυνος, εάν η χρήση πρακτικών ΕΚΕ δε γίνει υπεύθυνα, οι συνέπειες να είναι καταστρεπτικές για τη γενική εικόνα της επιχείρησης και των προϊόντων της (Sen Sankar, et. al. 2001, σελ. 226). Ένα όμως ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό μελετών διαφωνεί με τους παραπάνω ισχυρισμούς, υποστηρίζοντας ότι οι οργανισμοί οι οποίοι είναι κοινωνικά υπεύθυνοι, κερδίζουν πλεονεκτήματα που επηρεάζουν θετικά την οικονομική τους απόδοση.

Τα πλεονεκτήματα αυτά ενδέχεται να είναι χρηματικής φύσης και μη χρηματικής φύσης. Στα πρώτα συγκαταλέγονται η αύξηση των εσόδων, ή η μείωση των εξόδων. Επίσης, σε αυτά μπορούν να συμπεριληφθούν τα πλεονεκτήματα εκείνα τα οποία δεν οδηγούν άμεσα σε χρηματικές ροές, αλλά παρ' όλα αυτά, μπορούν να μετρηθούν με χρηματικούς όρους, όπως για παράδειγμα, η μείωση των κινδύνων που σχετίζονται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Στην ίδια κατηγορία ανήκει η αύξηση της αξίας του ονόματος της εταιρίας. Η αξία της επωνυμίας αντανακλά τη χρηματοοικονομική αξία της εταιρίας. Η αυξημένη αξία της επωνυμίας λόγω κοινωνικής υπευθυνότητας,

αναμένεται να επιφέρει σημαντικά χρηματικά κέρδη στους ιδιοκτήτες και στους μετόχους της (Drews Manuela, 2010, σελ. 423). Πιο συγκεκριμένα, οι λόγοι για τους οποίους η ΕΚΕ οδηγεί σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα είναι συνέπεια της θετικής εικόνας που δημιουργείται γύρω από το όνομα της εταιρίας. Δίνοντας αξία στους πελάτες, αυξάνεται συγχρόνως η πίστη των υπαλλήλων, λόγω της ικανοποίησης και της υπερηφάνειας που νιώθουν για την δουλειά τους (Demacarty Peter, 2009, σελ. 396). Όταν οι υπάλληλοι εκλαμβάνουν ένα ηθικό κλίμα μέσα στον εργασιακό τους χώρο, η δέσμευση στα καθήκοντά τους αυξάνεται. Γίνονται περισσότερο πρόθυμοι να υποστηρίξουν τους στόχους της διοίκησης και να αυξήσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Συχνά λοιπόν, αυτοί οι υπάλληλοι συζητούν τα θέματα ποιότητας με άλλα άτομα, μέσα και έξω από την εταιρία, και έτσι μεταφέρεται μια θετική εικόνα για την εταιρία προς τα έξω. Υπάλληλοι με τέτοιο πνεύμα, καταβάλουν πολύ μεγαλύτερη προσπάθεια από εκείνη που τους ζητείται ή χρειάζεται για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, υπηρεσιών και δουλειάς. Στον αντίποδα βρίσκονται υπάλληλοι οι οποίοι δεν δεσμεύονται για την παροχή ποιότητας. Εκείνοι εργάζονται μόνο για τις χρηματικές απολαβές, κάνουν μεγάλα διαλείμματα, σπεύδουν να σχολάσουν, είτε έχουν ολοκληρώσει την δουλειά τους είτε όχι και σε καμία περίπτωση δεν μεταφέρουν μια θετική εικόνα της εταιρίας προς τα έξω (Gupta Das Ananda, 2009, σελ. 404). Λόγω της καλής φήμης που αποκτάει η εταιρία, προσελκύνονται καλύτεροι και πιο ταλαντούχοι υπάλληλοι. Οικονομικά οφέλη προκύπτουν επίσης από το γεγονός, ότι οι εταιρίες γίνονται αποδεκτές από τις τοπικές αρχές και την κοινότητα και έτσι αποφεύγουν κοστοβόρες διαδικασίες για να ξεπεράσουν τέτοιου είδους εμπόδια. Ένα επιπλέον κόστος το οποίο αποφεύγεται, είναι εκείνο που απορρέει από τα πρόστιμα που θα πλήρωναν εάν δεν εφάρμοζαν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και παρανομούσαν. Τέλος, οι άμεσα ενδιαφερόμενοι μπορούν να ξεχωρίσουν ποια εταιρία είναι πιθανό να τους εξαπατήσει. Οι εταιρίες λοιπόν που είναι πιστές στην ΕΚΕ και έχουν δημιουργήσει μια θετική εικόνα λόγω αυτού, δεν ανήκουν σε αυτές τις εταιρίες. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η εμπιστοσύνη τους. Όλα τα παραπάνω, λειτουργούν σαν μια αλυσίδα και δημιουργούν ένα φαύλο κύκλο. Η υπευθυνότητα οδηγεί σε θετική φήμη και εκείνη με την σειρά της σε έμπιστους υπαλλήλους. Εκείνοι δημιουργούν ποιοτικά προϊόντα, τα οποία προσελκύουν πιστούς πελάτες. Οι πιστοί πελάτες αποφέρουν υψηλά κέρδη, όπου μέρος τους μπορεί να διατεθεί ξανά σε υπεύθυνες πράξεις και επιλογές (Demacarty Peter, 2009, σελ. 396-398).

Τα μη χρηματικής φύσης πλεονεκτήματα, δε μετριούνται σε χρηματικούς όρους, αλλά επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας και την οικονομική της επιτυχία. Κάποια από αυτά είναι η προσέλκυση της προσοχής των πελατών, η αύξηση της

φήμης, η προσέλκυση και διατήρηση πελατών, καθώς και η δημιουργία κινήτρων για το προσωπικό. Ένα επιπλέον άξιο προσοχής, μη χρηματικό πλεονέκτημα είναι η αποδοχή της εταιρίας από την κοινότητα ή από άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, γεγονός το οποίο βοηθάει στην ομαλή λειτουργία της. Τέλος, σημαντική είναι η προσέλκυση επενδυτών, ευαισθητοποιημένων κοινωνικά και περιβαλλοντικά, το οποίο χαρίζει στην εταιρία ευκολότερη πρόσβαση σε κεφάλαια (Drews Manuela, 2010, σελ. 423). Υπάρχουν επενδυτές οι οποίοι αποφεύγουν να επενδύουν σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ηθικά απαράδεκτες πρακτικές. Κάποιοι άλλοι, ψάχνουν και επιλέγουν να επενδύουν σε εταιρίες από των οποίων την δράση η κοινωνία με κάποιο τρόπο επωφελείται. Μια λίγο διαφορετική προσέγγιση κάποιων επενδυτών, είναι να συγκρίνουν εταιρίες με κριτήρια περιβαλλοντικά, κοινωνικά και κυβερνητικά, και να επιλέγουν την καλύτερη εταιρία για να επενδύσουν τα χρήματά τους. Τέλος, υπάρχουν επενδυτές οι οποίοι επενδύουν μεν σε οργανισμούς των οποίων οι πρακτικές θεωρούνται ανήθικες, αλλά προσπαθούν να αλλάξουν την εταιρική στάση εκείνων με σκοπό να είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένοι κοινωνικά, χρησιμοποιώντας τη δύναμη που έχουν.

### **3.9. Παράγοντες για την Υιοθέτηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Βασιζόμενοι σε όλα τα παραπάνω, οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή της ΕΚΕ, προσφέρει ένα σενάριο κερδίζω-κερδίζεις ανάμεσα στην επιχείρηση και όλους τους ενδιαφερόμενους για εκείνη. Θεωρητικά λοιπόν, όλες οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να ενστερνίζονται την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Στην πράξη όμως, υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόφαση των εταιριών για το εάν θα ενσωματώσουν πρακτικές ΕΚΕ στην λειτουργία τους. Οι παράγοντες αυτοί, είναι κυρίως εσωτερικής φύσης και έχουν σχέση με βασικά χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης.

Σημαντικό ρόλο παίζει η ηλικία της επιχείρησης. Επειδή τα πρώτα χρόνια λειτουργίας μιας επιχείρησης, το βάρος πέφτει στο να καταφέρει να εισχωρήσει στον κλάδο στον οποίο ανήκει και να εδραιωθεί, συνήθως μετά το πέμπτο έτος λειτουργίας της, εκδηλώνεται ενδιαφέρον για την εφαρμογή της ΕΚΕ. Επίσης, το μέγεθος και η τοποθεσία στην οποία δραστηριοποιείται, είναι στοιχεία καθοριστικά για το εάν θα υιοθετήσει πρακτικές ΕΚΕ. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις δείχνουν πιο έντονο ενδιαφέρον. Αναφορικά με την τοποθεσία, υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ κάποιων κρατών στο βαθμό εμπλοκής των εταιριών που εδρεύουν σε αυτές ως προς

τις πρακτικές ΕΚΕ. Η διαφορά τους προκύπτει από την νομοθεσία, η οποία καθορίζει το σημείο από το οποίο ξεκινάει η ΕΚΕ, καθώς και από την κουλτούρα της κάθε κοινωνίας. Η στρατηγική που έχει υιοθετήσει ένας οργανισμός, είναι άλλος ένας βασικός παράγοντας. Οργανισμοί οι οποίοι υιοθετούν στρατηγικές ανάπτυξης και αύξησης της ποιότητας, ασχολούνται σε μεγαλύτερο βαθμό με την ΕΚΕ απ'ότι οι οργανισμοί με στρατηγικές μείωσης του κόστους. Οι παραπάνω είναι βασικοί παράγοντες, αλλά τα πάντα εξαρτώνται από τις ηθικές και κοινωνικές αξίες των ιδιοκτητών και των διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων, καθώς και από την κουλτούρα τους, η οποία θα τους οδηγήσει στην απόφαση τους για το εάν θα ασχοληθούν ή όχι με το θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Santos Maria, 2011, σελ. 492).

Υπάρχουν όμως και εξωτερικοί παράγοντες, οι οποίοι οδηγούν κυρίως τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στην επιλογή πρακτικών ΕΚΕ. Εάν μεγαλύτερες επιχειρήσεις από εκείνες από τις οποίες έχουν κάποια σχέση εξάρτησης, θέτουν ως κριτήριο για την συνεργασία τους, την ενασχόληση τους με την ΕΚΕ, τότε πολλές φορές εκείνες δεν έχουν άλλη επιλογή από το να ενσωματώσουν στην λειτουργία τους τέτοιες πρακτικές, έτσι ώστε να είναι περισσότερο ανταγωνιστικές από άλλες που δεν το κάνουν (Santos Maria, ό.π, σελ 492). Παρομοίως, όταν επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από εξωτερική χρηματοδότηση, συμβαίνει να αναγκάζονται να συμμορφωθούν με πρακτικές ΕΚΕ, καθώς οι εταιρίες που τις χρηματοδοτούν τις προτιμούν. Η καλή εταιρική διακυβέρνηση και το γεγονός ότι είναι ευαισθητοποιημένες κοινωνικά, αποτελεί ένδειξη για τους επενδυτές, ότι μια τέτοια εταιρία, είναι πιθανό να είναι περισσότερο συγκροτημένη με αποτέλεσμα να γίνεται πιο ελκυστική σε επενδύσεις (Chen Wei-Peng, et. al. 2010, σελ. 235).

### **3.10. Οι Πέντε Βασικές Διαστάσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Έχουν αναγνωρισθεί πέντε διαστάσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι οποίες είναι βασικές για την επιτυχία της επιχείρησης και χρήσιμες, έτσι ώστε οι αρχές και οι διαδικασίες της, να οδηγήσουν σε αύξηση της αξίας της επιχείρησης (Burke Lee, et. al. 1996, σελ. 496-499).

Εγγύτητα: Η συγκεκριμένη, αποτελεί μέτρο της εγγύτητας μεταξύ των τακτικών της ΕΚΕ και των στόχων της επιχείρησης. Ο υψηλός βαθμός εγγύτητας είναι σημαντικός, καθώς δείχνει εάν οι ενέργειες και οι αποφάσεις ενός οργανισμού είναι συνεπείς με τους στόχους του και την αποστολή του. Στις ενέργειες οι οποίες έχουν υψηλό βαθμό



εγγύτητας θα πρέπει να δίνεται προτεραιότητα, καθώς προσδοκούνται από αυτές μελλοντικά πλεονεκτήματα, τα οποία ενδέχεται να αποφέρουν κέρδη. Για παράδειγμα, σε μια φαρμακευτική εταιρία ο τομέας της έρευνας και της ανάπτυξης είναι μια κεντρική λειτουργία της επιχείρησης, σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από την ελεγκτική λειτουργία, αφού αυτή έχει άμεση σχέση με την αποστολή της εταιρίας, δηλαδή την περίθαλψη ασθενών και προσδοκείται ότι θα αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση.

Αμφίδρομο όφελος: Το αμφίδρομο όφελος αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να εσωτερικεύει τα πλεονεκτήματα από τα προγράμματα της ΕΚΕ. Αυτό σημαίνει ότι οι πρακτικές με τις οποίες εκφράζεται η ΕΚΕ, θα πρέπει να έχουν άμεση σχέση με την δραστηριότητα της εταιρίας και να επωφελούνται από αυτές. Μια συχνή πρακτική της ΕΚΕ είναι οι φιλανθρωπικές δωρεές, οι οποίες είναι πολύ σημαντικές και χρήσιμες σε όσους τις καρπώνονται, αλλά η εταιρία δεν έχει κάποιο όφελος από αυτές τις ενέργειες σχετικό με τη δραστηριότητα της. Εάν όμως αποτελεί πρακτική της η χρήση τεχνολογικών συστημάτων τα οποία χρησιμοποιούν τα απόβλητα της βιομηχανικής δραστηριότητας της εταιρίας για την εξοικονόμηση ενέργειας, τότε το όφελος είναι διπλό. Υπάρχει όφελος προς την κοινωνία, λόγω της μη μόλυνσης του περιβάλλοντος και όφελος προς την ίδια την επιχείρηση, λόγω μείωσης κόστους.

Προκαταρκτική Δράση: Η προκαταρκτική δράση, αντανακλά τον βαθμό τον οποίο η εταιρία δρα με τρόπο όπου τα πλεονεκτήματα των ενεργειών της σήμερα, θα γίνουν εμφανή στο μέλλον, δίνοντας της προβάδισμα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων εταιριών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί η εκπαίδευση των εργαζομένων σε ανερχόμενες τεχνολογίες, γεγονός το οποίο δίνει την δυνατότητα στην εταιρία να μεταβεί έγκαιρα σε νέες τεχνολογίες, όπου θα χαρίσουν στην εταιρία διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια εταιρία δηλαδή, δρα προκαταρκτικά όταν είναι αρκετά διορατική, έτσι ώστε να υιοθετεί πρακτικές ΕΚΕ, οι οποίες στο μέλλον θα τη φέρουν μπροστά στο αντικείμενό της.

Εθελοντισμός: Οι πρακτικές της ΕΚΕ θα πρέπει να φέρουν το στοιχείο του εθελοντισμού. Αυτό σημαίνει, ότι η υιοθέτηση τους δεν πρέπει να επιβάλλεται από τη νομοθεσία. Ο εθελοντισμός συνδέεται στενά με την προκαταρκτική δράση, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου βλέπει την απουσία κάποιου κανονισμού ή νόμου και συμμορφώνεται με αυτόν πριν αρχίσει να ισχύει.

Αναγνωρισιμότητα: Η τελευταία διάσταση, αναφέρεται στην ικανότητα της εταιρίας να είναι αναγνωρίσιμη από τις ενδιαφερόμενες ομάδες, μέσα και έξω από αυτήν, για τη

δραστηριότητα της. Η αναγνωρισιμότητα μπορεί να έχει θετικές και αρνητικές συνέπειες. Οι θετικές συνέπειες, προέρχονται από επιτυχημένα προϊόντα, από την άνοδο της μετοχής τους, από την ανακοίνωση κερδών κλπ. Περιστατικά αρνητικής αναγνωρισιμότητας αποτελούν κυβερνητικές έρευνες, οι οποίες αποκαλύπτουν απάτες και σκάνδαλα, η ανακάλυψη επικίνδυνων παρενεργειών από τη χρήση φαρμάκων, η διαρροή τοξικών με αποτέλεσμα την μόλυνση του περιβάλλοντος κλπ. Ακόμα και η αρνητική εικόνα όμως, μπορεί να ανατραπεί εάν τα παραπάνω γεγονότα χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της εικόνας μίας εταιρίας.

Ανακεφαλαιώνοντας, η γενικότερη ιδέα της Εταιρική Κοινωνική Ευθύνης, ταιριάζει με αυτό που έχει ειπωθεί από τον Oscar Wilde, ότι η κοινή λογική λέει ότι τα χρήματα πρέπει να υπηρετούν τους ανθρώπους και όχι το αντίστροφο. Αυτή την λογική θα πρέπει να ακολουθούν οι εταιρίες κατά τη δημιουργία τους. Το εάν οι εταιρίες θα βρίσκονται ανάμεσα στους κερδισμένους ή στους χαμένους, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προθυμία και την ικανότητα τους να υπολογίζουν, εκτός από το κέρδος, τα συμφέροντα των στελεχών και των μετόχων, τα συμφέροντα και τις επιθυμίες των πελατών, των υπαλλήλων και της κοινωνίας (Hilb Martin, 2010, σελ. 4).

### **3.11. Εταιρική Διακυβέρνηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και κουλτούρα**

Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, επηρεάζονται σημαντικά από την κουλτούρα κάθε χώρας. Ξεκινώντας από την Εταιρική Διακυβέρνηση, η δομή του Διοικητικού Συμβουλίου διαφέρει σημαντικά από μια χώρα σε μια άλλη. Παρατηρείται ότι στη Γαλλία, τη Γερμανία και την Κίνα, οι εταιρικοί νόμοι επιτρέπουν την ύπαρξη δύο ειδών Διοικητικού Συμβουλίου, ένα υπεύθυνο για τη διοίκηση και ένα δεύτερο, επιφορτισμένο με τον ρόλο του ελέγχου. Η Ευρωπαϊκή ένωση επιτρέπει στις νέες επιχειρήσεις που ιδρύονται με Ευρωπαϊκό καταστατικό, να διαλέξουν ανάμεσα στο κλασικό σύστημα του ενός Δ.Σ. και στο διπλό. Αντίθετα, το Αμερικάνικο μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης, δίνει μεγάλη εξουσία στον Διευθύνων Σύμβουλο, ο οποίος συνήθως εξασκεί συγχρόνως με τα καθήκοντα που ορίζει η θέση του, και τον πρόεδρο του Δ.Σ. Για την ακρίβεια, στις Η.Π.Α. ο διαχωρισμός των δύο αυτών ρόλων εκλαμβάνεται ως ένδειξη αδυναμίας (John O. Okpara, 2011, σελ. 188).

Αντίστοιχα, η κουλτούρα του κάθε λαού, καθορίζει τον βαθμό ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στη στρατηγική της εταιρίας. Για παράδειγμα, οι εταιρίες με λατινογενή κουλτούρα

προτιμούν να κρατούν την ΕΚΕ μακριά από την επαγγελματική τους δραστηριότητα. Αντίθετα, οι εταιρίες με αγγλοσαξονική κουλτούρα, ενσωματώνουν πλήρως την ΕΚΕ στην εταιρική στρατηγική τους. Η διαφορά αυτή ανάμεσα στις δύο κουλτούρες, καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούνται οι σχετικές με την ΕΚΕ πρωτοβουλίες. Οι οργανισμοί με λατινογενή κουλτούρα θεωρούν αρκετά επικίνδυνο το κτίσιμο της εταιρική φήμης, μέσω της προβολής των πρακτικών ΕΚΕ. Από την άλλη μεριά, οι Αγγλοσαξονικές εταιρίες, θεωρούν την προβολή τέτοιων πρακτικών βασικό κομμάτι των δημοσίων σχέσεων τους (Christine H. Amato, et. al. 2011, σελ. 394).

Η διαφορές στην κουλτούρα των λαών, υπαγορεύουν διαφορετικές πεποιθήσεις αναφορικά με τους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα ζωής και κατά συνέπεια διαφορετικούς τρόπους έκφρασης της ΕΚΕ. Στις Η.Π.Α. για παράδειγμα, όπου η ποιότητα εργασιακής ζωής συμπεριλαμβάνει τις εργασιακές προκλήσεις, επιτυχίες και την ικανοποίηση των εσωτερικών αναγκών, προτιμούνται πρακτικές με στοιχεία που επιτυγχάνουν ατομική ποιότητα ζωής. Σε άλλες κοινωνίες όμως, όπου η πίστη στην οικογένεια και ο σεβασμός προς τρίτους αποτελεί προτεραιότητα και ξεπερνά την ικανοποίηση των εσωτερικών αναγκών, υιοθετούν πρακτικές με στόχο την κοινωνική ποιότητα ζωής (Christine H. Amato, et. al. ό.π, σελ. 394).

Οι συγκεκριμένες διαφορές, μας οδηγούν σε δύο είδη ΕΚΕ. Η μία έχει σαφείς εταιρικές πολιτικές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από το στοιχείο του εθελοντισμού και το αίσθημα ευθύνης για την κοινωνία. Το δεύτερο είδος χαρακτηρίζεται από σιωπηρές εταιρικές πολιτικές, οι οποίες καθορίζονται από το γεγονός ότι αποφασίζονται από τους επίσημους θεσμούς της κάθε χώρας και αποκτούν υποχρεωτικό χαρακτήρα, με τη μορφή νόμων και κανονισμών. Το πρώτο μοντέλο συναντάται στις Η.Π.Α., ενώ το δεύτερο στην Ευρώπη. Ο λόγος που έχει δημιουργηθεί αυτή η διαφοροποίηση είναι ότι στην Ευρωπαϊκή κουλτούρα, υπάρχει το στοιχείο της έλλειψης εμπιστοσύνης στις επιχειρήσεις, κάτι το οποίο δεν είναι τόσο έντονο στις Η.Π.Α. (Christine H. Amato, et. al. ό.π, σελ. 394).

Από τα παραπάνω παραδείγματα γίνεται αντιληπτό, πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της κουλτούρας ενός λαού, για τη διαμόρφωση τόσο της Εταιρικής Διακυβέρνησης, όσο και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Το στοιχείο αυτό είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη, όταν εξετάζονται οι επιχειρήσεις για την αποτελεσματικότητα της εταιρικής τους διακυβέρνησης, αλλά και όταν κρίνονται για τις πρακτικές της ΕΚΕ που χρησιμοποιούν.

## Κεφάλαιο 4: ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΜΕ ΤΟ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: Ο ΘΕΣΜΟΣ

### 4.1. Εισαγωγή

Από την εποχή που η φύση και ο σκοπός της εργασίας άλλαξα και όπως περιγράφεται στη σύντομη αναδρομή της εργασιακής ζωής παρακάτω, ο ρόλος και οι ανάγκες των εργαζομένων πέρασαν από πολλά στάδια. Στην εποχή μας, όπου η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα αντικείμενο που έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό και το εργατικό δυναμικό αντιμετωπίζεται πλέον, από τις περισσότερες επιχειρήσεις, ως το σημαντικότερο «περιουσιακό στοιχείο» τους, δίνεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην ποιότητα του εργασιακού χώρου, του εργασιακού περιβάλλοντος και στις παροχές που οι εταιρίες προσφέρουν, εξαιτίας του γεγονότος ότι τα συγκεκριμένα στοιχεία επηρεάζουν άμεσα την απόδοση των υπαλλήλων. Η ύπαρξη του θεσμού «Great Place to Work», ο οποίος περιγράφεται λεπτομερώς σε αυτό το κεφάλαιο, είναι μια απτή απόδειξη του ρόλου και της σημασίας που δίνεται πλέον από τις εταιρίες στην Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων. Σε αυτό το κεφάλαιο λοιπόν, γίνεται αναφορά στην ιστορία του θεσμού «Great Place to Work», από το πώς ξεκίνησε ως ιδέα, μέχρι το ρόλο του σήμερα ως Ινστιτούτο. Από το 1997, το Ινστιτούτο «Great Place to Work» αναδεικνύει και βραβεύει τις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, με ότι αυτό συνοδεύει. Στη συνέχεια, περιγράφονται οι προϋποθέσεις που πρέπει να έχουν οι εταιρίες για να δηλώσουν συμμετοχή και η διαδικασία όπου ακολουθείται για την ανάδειξη τους. Επίσης, γίνεται αναφορά στα πέντε βασικά κοινά στοιχεία των εταιριών που ανήκουν στην λίστα των εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και στα χαρακτηριστικά εκείνα που κάνουν τις εταιρίες αυτές να ξεχωρίζουν στον τομέα του εργασιακού περιβάλλοντος. Στο τέλος του κεφαλαίου, γίνεται αναφορά στα οφέλη που έχουν οι εταιρίες όταν συμπεριλαμβάνονται στην λίστα με τις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό αποδεικνύει, ότι οι εταιρίες πολλές φορές έχουν σοβαρό κίνητρο να βελτιώσουν τις παροχές τους και το περιβάλλον τους, έτσι ώστε να αποκτήσουν μια θέση στην λίστα. Ο λόγος λοιπόν, που κάποιες εταιρίες κάνουν μεταρρυθμίσεις για να μπορέσουν να ενταχθούν στη συγκεκριμένη λίστα, δεν είναι πάντα επειδή αποτελεί στοιχείο της κουλτούρας τους, ή η άποψη ότι το προσωπικό τους αποτελεί το σημαντικότερο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας

επιχείρησης, αλλά επειδή η φήμη που αποκτούν, βελτιώνει σημαντικά τα οικονομικά τους αποτελέσματα.

## 4.2. Η Εργασιακή Ζωή στο Παρελθόν και η Εξέλιξη της

Στην προβιομηχανική κοινωνία, η εργασιακή δραστηριότητα πραγματοποιούνταν στην ίδια κοινότητα όπου ζούσαν οι άνθρωποι. Όλοι γνώριζαν προσωπικά τον άνθρωπο εκείνο που κατασκεύαζε τα παπούτσια τους, τα ρούχα τους, τα έπιπλα τους, το γάλα και το τυρί τους. Η μείωση της αγροτικής εργασίας καθώς και η αύξηση της εργασίας με τη βοήθεια των μηχανών, συντέλεσε στην ύπαρξη περισσότερων ανθρώπων, οι οποίοι αμειβόμενοι με μισθό, δούλευαν για άλλους ανθρώπους, είχαν δηλαδή εργοδότες. Έτσι, ενώ το 1860 ο μισός πληθυσμός ήταν αφεντικά του εαυτού τους, το 1900, τα δύο τρίτα ήταν μισθωτοί υπάλληλοι, οι οποίοι έπρεπε να ακολουθούν συγκεκριμένο ωράριο, να πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις και να εργάζονται υπό επίβλεψη. Η Βιομηχανική εποχή, διαχώρισε την εργασία από την κοινότητα και δημιούργησε τον «Οργανισμό», την γραφειοκρατία, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας. Σταμάτησε να υπάρχει οποιαδήποτε επαφή μεταξύ του οργανισμού όπου οι εργαζόμενοι δουλεύουν και της κοινότητας μέσα στην οποία ζούσαν. Η δουλειά, δεν αποτελεί πια αναπόσπαστο κομμάτι της κοινότητας. Διαχωρίστηκε πλήρως και μπήκε μέσα σε συγκεκριμένα κτίρια και ωράρια (Neal Chalofsky, 2007, σελ. 1).

Στη συνέχεια, το χρηματιστήριο χώρισε τους ιδιοκτήτες από τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι άρχισαν να λαμβάνουν μισθό για τη δουλειά που κάνουν και οι ιδιοκτήτες/επενδυτές, μερίσματα με βάση τα κέρδη της εταιρίας. Επίσης, υπήρχε μικρή, εάν όχι μηδαμινή, επαφή μεταξύ των ιδιοκτητών/επενδυτών και των εργαζομένων. Μέσα στους οργανισμούς, οι εργαζόμενοι διαχωρίστηκαν από τα στελέχη και ο εσωτερικός ανταγωνισμός δημιούργησε αντιπαλότητες μεταξύ των εργαζομένων, για το ποιος θα ανέβει σε ανώτερο εργασιακό επίπεδο. Η επαφή μεταξύ στελεχών και εργαζομένων ήταν σχεδόν ανύπαρκτη. Η απομάκρυνση της εργασίας από τη ζωή συνεχίζεται και στις μέρες μας, με αποτέλεσμα η δουλειά να χάνει το αρχικό της νόημα ως εσωτερικό στοιχείο της ανθρώπινης ύπαρξης (Neal Chalofsky, ό.π, σελ. 1).

Σήμερα πλέον, η κουλτούρα των περισσότερων ανθρώπων που ζούνε κυρίως σε καπιταλιστικά κράτη, στηρίζεται στην ιδέα του Αμερικάνικου Ονείρου. Το Αμερικάνικο Όνειρο προβλέπει σκληρή εργασία, έτσι ώστε να μπορεί κανείς να έχει μια τέλεια σύζυγο, τα τέλεια παιδιά, την ιδανική καριέρα, το τέλειο αυτοκίνητο και ένα ονειρεμένο

σπίτι. Η δουλειά αποτελεί το πρωτεύον μέσο για την πραγματοποίηση του “Όνειρου”. Όσοι όμως πλησιάζουν ή κατακτούν το όνειρο, διαπιστώνουν ότι δεν τους προσφέρει την ευτυχία που περίμεναν και νιώθουν ότι κάτι λείπει από τις ζωές τους. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, το μεγαλύτερο ανθρώπινο αγαθό, είναι να ζει κανείς μια καλή ζωή. “Ευτυχία” είναι η λέξη που περιγράφει πλήρως την καλή ζωή. Αυτό είναι που λείπει από τις ζωές των ανθρώπων σήμερα και το εργασιακό περιβάλλον έχει μεγάλο μερίδιο ευθύνης για αυτήν την έλλειψη (Gavin H. Joahne, et. al. 2004, σελ. 379).

Μέσα σε κάθε κοινωνία, υπάρχουν δουλειές που πρέπει να γίνουν σωστά, έτσι ώστε να μπορέσουν τα μέλη της να επιβιώσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους. Επομένως, η εργασία αποτελεί μια πολύ σημαντική πηγή για την ευημερία των ανθρώπων. Σήμερα όμως, οι περισσότεροι εργαζόμενοι αφιερώνουν στην δουλειά τους τις περισσότερες ώρες της ημέρας. Έχει υπολογιστεί ότι ο μέσος Αμερικάνος εργαζόμενος, εργάζεται 163 ώρες περισσότερες τον χρόνο, οι οποίες αντιστοιχούν σε μια εβδομάδα. Το γεγονός αυτό, έχει εγείρει κάποια κρίσιμα ερωτήματα, όπως το κατά ποσόν η επιπλέον δουλειά βελτιώνει τη ζωή των εργαζομένων, εάν τους κάνει ευτυχισμένους και εάν τελικά με αυτόν τον τρόπο προσεγγίζουν το ουσιαστικό “Αμερικάνικο Όνειρο” ή το αγγίζουν απλά επιφανειακά. Όσο οι ώρες εργασίας αυξάνονται, τόσο ο ελεύθερος χρόνος μειώνεται. Η έλλειψη ελεύθερου χρόνου, δίνει πολύ λιγότερες ευκαιρίες στους εργαζομένους να ψάξουν το νόημα της ζωής (Gavin H. Joahne, et. al. ό.π, σελ. 379).

Στις αρχές της δεκαετίας του '70, η Αμερικάνικη οικονομία άνθισε και η παραγωγικότητα αυξήθηκε κατακόρυφα. Οι κύριοι λόγοι αυτής της ανόδου ήταν πρώτον, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και δεύτερον, οι νέες επιχειρηματικές πρακτικές σχετικά με τη διοίκηση και τη μαζική παραγωγή. Οι πρακτικές οι οποίες ξεκινούν να εφαρμόζονται εκείνη την περίοδο, βασίζονται στην απλοποίηση, την τυποποίηση, τη μέτρηση και τον απόλυτο έλεγχο των εργασιακών καθηκόντων. Ένα βασικό αποτέλεσμα των πρακτικών αυτών ήταν η επιτάχυνση των λειτουργιών και συνεπώς, η αύξηση της παραγωγικότητας. Παράλληλα όμως με τα θετικά αποτελέσματα, εμφανίστηκαν και τα αρνητικά. Λόγω της αποτελεσματικότητας των μηχανών, άρχισαν οι ικανότητες των εργαζομένων να γίνονται περιττές. Εκείνοι μπορούσαν πλέον να αντικατασταθούν από μηχανήματα ή από εργαζόμενους με πολύ λιγότερες δεξιότητες. Έτσι η εργασιακή ασφάλεια μειώθηκε σε μεγάλο βαθμό και η διαπραγματευτική δύναμη των εργαζομένων έχασε έδαφος (Gavin H. Joahne, et. al. ό.π, σελ. 380).

Άλλο ένα αρνητικό αποτέλεσμα της χρήσης παρόμοιων πρακτικών, είναι τα αυξημένα επίπεδα άγχους που οι εργαζόμενοι βιώνουν στον εργασιακό τους χώρο. Ο τρόπος με τον οποίον έχουν σχεδιαστεί και οργανωθεί οι δουλειές στις μέρες μας, όπως η ένταξη των διάφορων εργασιών σε αυστηρά χρονικά πλαίσια και ο διαρκής έλεγχος τους, προκαλούν στρες. Δυστυχώς, τα αποτελέσματα του στρες, τις περισσότερες φορές, επεκτείνονται έξω από τον εργασιακό χώρο, στις προσωπικές ζωές των υπαλλήλων. Σε μια πρόσφατη έρευνα σχετικά με το άγχος των Άγγλων εργαζομένων, οκτώ εκατομμύρια υπάλληλοι παραπονέθηκαν ότι υποφέρουν από πονοκεφάλους, λόγω της υπερβολικής πίεσης στη δουλειά τους και δώδεκα εκατομμύρια δήλωσαν ότι όταν επιστρέφουν στο σπίτι τους από την δουλειά, έχουν πολύ άσχημη διάθεση και είναι συχνά οξύθυμοι, ως αποτέλεσμα του άγχους που βιώνουν στην εργασία τους (Gavin H. Joahne, et. al. ό.π, σελ. 380).

Το εργασιακό στρες εμφανίζεται, όταν οι απαιτήσεις της δουλειάς υπερβαίνουν τις πεποιθήσεις των εργαζομένων, αναφορικά με το πόσα μπορούν να καταφέρουν. Επίσης, όταν κάτι στο εργασιακό περιβάλλον εμποδίζει τους εργαζομένους να πετύχουν τους προσωπικούς τους στόχους, το στρες κάνει και πάλι την εμφάνιση του. Αυτό σημαίνει, ότι οι εργασιακές συνθήκες δεν συμβάλλουν στην ευτυχία των εργαζομένων, αλλά αντιθέτως απειλούν την αίσθηση της αυτοεκτίμησης τους. Δύο είναι οι ομάδες στρεσογόνων παραγόντων στον εργασιακό χώρο, οι εργασιακοί και οι οργανωσιακοί. Στην πρώτη ομάδα, συγκαταλέγονται οι πολλές ώρες δουλειάς, ο όγκος της, οι εργασιακές διενέξεις, οι παράλογες απαιτήσεις και οι οικογενειακοί καβγάδες εξαιτίας της δουλειάς. Στη δεύτερη ομάδα, ανήκουν η εργασιακή ανασφάλεια, οι διαπροσωπικές διενέξεις, οι μεγάλες αλλαγές, όπως για παράδειγμα η χρήση νέων τεχνολογιών, καθώς και οι εργασιακές αδικίες. Όλες οι παραπάνω καταστάσεις, δημιουργούν ανικανοποίητους υπαλλήλους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις τείνουν να αγνοούν ότι, εάν το εργασιακό τους περιβάλλον σχεδιαστεί με τρόπο που να δίνει στους εργαζομένους τους νόημα στη ζωή τους, εκείνοι θα είναι πιο υγιείς και πιο ευτυχισμένοι, με αποτέλεσμα να γίνονται πιο παραγωγικοί, να παράγουν καλύτερα προϊόντα και πιο ικανοποιητικές υπηρεσίες για τους πελάτες της επιχείρησης (Gavin H. Joahne, et. al. ό.π, σελ. 380-381).

Οι άνθρωποι για να είναι ευτυχισμένοι στη ζωή τους, θα πρέπει να είναι χαρούμενοι με τη δουλειά τους. Η δουλειά από μόνη της δεν μπορεί βέβαια να φέρει την ευτυχία στις ζωές των ανθρώπων, αλλά δεν μπορεί κάποιος να είναι ευτυχισμένος στη ζωή του, όταν είναι δυστυχισμένος στη δουλειά του (Gavin H. Joahne, et. al. ό.π, σελ. 380-381).

Στην παραπάνω οπτική γωνία, σχετικά με τις συνθήκες εργασίας και τον ρόλο που παίζει η ικανοποίηση και η ψυχική και η σωματική υγεία των εργαζομένων στην απόδοση τους στην δουλειά, έχει στηριχθεί ο θεσμός «Great Place to Work». Η αλήθεια είναι, ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι συνηθισμένοι να εργάζονται σε δυσλειτουργικά, για τους ανθρώπους και τις ανάγκες τους, εργασιακά περιβάλλοντα αντί σε ιδανικά. Η ύπαρξη τους όμως, είναι πραγματικότητα και γι'αυτό τον λόγο γίνονται πολυάριθμες έρευνες αναφορικά με το ποιο είναι το μυστικό ή η συνταγή για τη δημιουργία τους (Rezvani Selena, 2011, σελ. 2). Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου, γίνεται αναφορά στην ιστορία του θεσμού, στο περιεχόμενο του, καθώς και στις πρακτικές που αποτελούν έκφραση του.

### **4.3. Η Ιδέα**

Ο θεσμός «Great Place to work» ξεκίνησε από μία ιδέα, όταν το 1981 ένας Νεοϋρκέζος εκδότης, ζήτησε από δύο δημοσιογράφους, τον Robert Levering και τον Milton Moscovitz, να γράψουν ένα βιβλίο με τίτλο «Οι 100 καλύτερες εταιρίες για να δουλέψεις στην Αμερική» (“The 100 Best Companies to work in America”). Παρόλο που στην αρχή ήταν σκεπτικοί για το εάν θα εύρισκαν 100 εταιρίες για τον σκοπό τους, συμφώνησαν και έτσι ξεκίνησαν ένα «ταξίδι» το οποίο οδήγησε σε περισσότερο από 25 χρόνια έρευνας, αναγνώρισης και δημιουργίας τέτοιων εταιριών. Η μεγαλύτερη και πιο ουσιαστική ανακάλυψη των δύο δημοσιογράφων ήταν, ότι για να αποτελέσει μια εταιρία το καλύτερο μέρος για να εργάζεσαι, δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη συνταγή, η οποία να συμπεριλαμβάνει πλεονεκτήματα για τους εργαζομένους, προγράμματα και πρακτικές, αλλά η δημιουργία εκείνου του εργασιακού περιβάλλοντος, όπου οι σχέσεις όλων των ανθρώπων που εργάζονται εκεί, θα είναι υψηλής ποιότητας και θα χαρακτηρίζονται από την μεταξύ τους εμπιστοσύνη, υπερηφάνεια για αυτό που κάνουν και απόλαυση για την συνεργασία τους. Ειδικά η εμπιστοσύνη, αποτελεί το κλειδί για τη διαφοροποίηση. Αυτό ισχύει σε όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως εθνικής κουλτούρας, κλάδου, μεγέθους και ηλικίας. Αυξάνοντας τα επίπεδα εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο, οι εταιρίες μπορούν να βελτιώσουν τα αποτελέσματα τους, καθώς η συνεργασία και η καινοτομία, τα βασικότερα στοιχεία για την επιτυχία μιας εταιρίας, βασίζονται στην εμπιστοσύνη. Τέτοιου είδους σχέσεις αποτελούν την κινητήρια δύναμη, η οποία μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του οργανισμού. Κάπως έτσι γεννήθηκε η ιδέα της ιδρύσεως του Ινστιτούτου Great Place to Work. Οι επιχειρηματικοί ηγέτες σε όλο τον κόσμο ξεκίνησαν να υιοθετούν το μοντέλο και την μεθοδολογία του Ινστιτούτου, για να δημιουργούν τα ιδανικά εργασιακά περιβάλλοντα. Το 1997, το



Αμερικάνικο περιοδικό Fortune, συνεργάστηκε με την ερευνητική ομάδα του Ινστιτούτου για να δημοσιεύσει την κατάταξη των 100 εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Το Ινστιτούτο, σταδιακά άνοιξε της πόρτες του σε 45 χώρες οι οποίες αναμένεται να αυξηθούν<sup>2</sup>.

Βασική υπόθεση της έρευνας ήταν, ότι οι άνθρωποι αρέσκονται να μιλούν για τη δουλειά τους, εάν τους αρέσει το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται. Με βάση αυτό το σκεπτικό, ξεκίνησαν να ρωτούν όσους γνώριζαν, ποιές εταιρίες θεωρούσαν ως τις καλύτερες για να εργάζεται κανείς. Οι συνεντεύξεις τους, περιελάμβαναν φίλους, συγγενείς, συμβούλους, ερευνητές, εκδότες, επαγγελματίες που ασχολούνται με δημόσιες σχέσεις, καθηγητές επαγγελματικών σχολών, δημοσιογράφους, αρχισυντάκτες, ραδιοφωνικούς και τηλεοπτικούς υπαλλήλους, διαφημιστές, γιατρούς και όλων των ειδών επαγγελματίες. Οι πληροφορίες που συνέλεξαν, τους βοήθησαν να καταλήξουν σε 350 εταιρίες, για τις οποίες συγκέντρωσαν πληροφορίες γενικές και σχετικές με τις αρχές τους. Αυτές οι πληροφορίες με τη σειρά τους, περιόρισαν την λίστα σε 135 εταιρίες και στη συνέχεια, με την ίδια διαδικασία σε 114. Ύστερα, πήραν συνέντευξη από τουλάχιστον έξι και έως δεκατέσσερα άτομα από καθεμία από αυτές τις εταιρίες. Στις συνεντεύξεις δεν συμμετείχαν άτομα μόνο από τις ανώτερες βαθμίδες της διοίκησης, αλλά υπάλληλοι από όλες τις βαθμίδες. Άλλες φορές, οι συνεντεύξεις ήταν ομαδικές και άλλοτε ατομικές. Μέσω της παραπάνω διαδικασίας, κατέληξαν σε 100 εταιρίες (Mitchell R. Terence, 1985, σελ. 351).

Με βάση τα όσα ειπώθηκαν από το σύνολο των ερωτηθέντων, αναδεικνύονται τα χαρακτηριστικά, που σύμφωνα με εκείνους, κάνουν μια εταιρία ξεχωριστή. Κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά είναι τα παρακάτω (Mitchell R. Terence, ό.π, σελ. 352):

- Οι υπάλληλοι να νιώθουν ότι αποτελούν μέρος της ομάδας ή ακόμα και οικογένεια.
- Η ενθάρρυνση της ανοιχτής επικοινωνίας, η πληροφόρηση των υπαλλήλων για τις εξελίξεις και η ενθάρρυνση τους να εκφράζουν τις προτάσεις και τα παράπονά τους.
- Η πρακτική να έχουν προτεραιότητα για την κατάληψη μιας ανώτερης θέσης, άτομα τα οποία εργάζονται ήδη στην εταιρία και ανήκουν σε χαμηλότερες βαθμίδες, απ' ότι η πρόσληψη νέων ανθρώπων για την ίδια θέση.

---

<sup>2</sup> <http://www.greatplacetowork.in/about-us/our-history/viewed> on 10.12.2012

- Να μοιράζεται μέρος των κερδών της εταιρίας με τους υπαλλήλους.
- Μείωση του χάσματος όπου συνήθως υπάρχει μεταξύ των ανώτερων και των κατώτερων εργασιακών επιπέδων.
- Αφιέρωση της προσοχής και μέρους των πόρων στη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος π.χ. πρόσληψη αρχιτεκτόνων.
- Ενθάρρυνση των υπαλλήλων να είναι ενεργά μέλη της κοινότητας, δίνοντας η εταιρία πρώτη το σωστό παράδειγμα π.χ. δωρεές σε οργανισμούς, στους οποίους οι υπάλληλοι είναι μέλη.
- Βοήθεια στους υπαλλήλους για την εξοικονόμηση χρημάτων.
- Προσπάθεια να μην απολύουν υπαλλήλους, χωρίς να τους έχουν δώσει μια δεύτερη ευκαιρία, αλλάζοντας τους, για παράδειγμα, θέση μέσα στην ίδια την εταιρία.
- Φροντίδα για την υγεία των υπαλλήλων, παρέχοντας ιατροφαρμακευτικά προγράμματα και εγκαταστάσεις για την άσκηση τους και τη διατήρηση της καλής τους φυσικής κατάστασης.
- Ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων τους, μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης ή πληρωμή διδασκτρων για την παρακολούθηση προγραμμάτων εκτός του εργασιακού χώρου.

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ενσωματώνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία, είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων όπου συμπεριλαμβάνει τις αποφάσεις για τις παροχές που δίνονται, τα θέματα σιγουριάς μέσα στον εργασιακό χώρο (π.χ. αποφυγή απολύσεων, εσωτερικές προαγωγές κ.λ.π), την αξιολόγηση και την επιβράβευση των υπαλλήλων, καθώς και τα κίνητρα δημιουργικότητας (π.χ. ανταμοιβή για την εκμάθηση νέων ικανοτήτων). Η δεύτερη κατηγορία, είναι το ενδιαφέρον για τους τρίτους. Μέρος της είναι τα θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας, όπως το ενδιαφέρον για τις μειονότητες, η έμφαση στη συνοχή και τα θέματα της προσωπικής εξέλιξης των υπαλλήλων, όπως οι εκπαιδευτικές τους ευκαιρίες και η συμβουλευτική προς εκείνους. Άλλη μία κατηγορία είναι το εργασιακό κλίμα. Σε αυτή την κατηγορία, εντάσσονται η ευελιξία στο ωράριο, το ανεπίσημο ντύσιμο εν ώρα εργασίας, οι αρχές ισότητας (π.χ. η μη ύπαρξη τίτλων, η εύκολη πρόσβαση σε ανώτερα στελέχη, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων), η τροφοδοσία και πολλές άλλες καθημερινές διευκολύνσεις όπως, η διευκόλυνση στην εύρεση θέσεων για παρκάρισμα. Η τελευταία κατηγορία, είναι το οργανωσιακό σχέδιο και συμπεριλαμβάνει την οργανωσιακή δομή, όπως το μέγεθος της εταιρίας και το

εργασιακό περιβάλλον δηλαδή την φυσική ελκυστικότητα του εργασιακού χώρου (Mitchell R. Terence, ό.π, σελ. 352).

#### **4.4. Το Ινστιτούτο Σήμερα**

Σήμερα, το Ινστιτούτο Great Place to Work, συνεργάζεται με τις πιο επιτυχημένες και καινοτόμες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, τις οποίες μελετά και δημιουργεί και αναγνωρίζει εκείνες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Κάθε χρόνο, το Ινστιτούτο συνεργάζεται με περισσότερες από 5.500 οργανισμούς, οι οποίοι απασχολούν περισσότερους από 10.000 υπαλλήλους. Η συνεργασία με έναν τόσο μεγάλο αριθμό εταιριών, βοηθάει στο να βελτιώνει διαρκώς την τεχνογνωσία του και να αυξάνει τα κριτήρια του. Η ετήσια λίστα με της 100 καλύτερες εταιρίες δημοσιεύεται σε όλο τον κόσμο, σε περισσότερους από 25 εκατομμύρια αναγνώστες. Η συνεργασία με έναν τόσο μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με τη μεγάλη δημοσιότητα, είναι ο πυρήνας της προσπάθειας να δημιουργηθεί μια καλύτερη κοινωνία, βοηθώντας τις εταιρίες να μεταμορφώσουν, προς όφελος των υπαλλήλων τους, το εργασιακό τους περιβάλλον<sup>3</sup>.

Βασική αρχή του Ινστιτούτου είναι, ότι κάθε εταιρία δύναται να αποκτήσει και να προσφέρει στους υπαλλήλους της, ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Υπάρχουν εταιρίες, οι οποίες χαίρουν σεβασμό από τους υπαλλήλους τους, γιατί έχουν καταφέρει να έχουν ένα αξιοθαύμαστο εργασιακό περιβάλλον, παρόλο που αυτό που επικρατεί συνήθως στον εργασιακό χώρο είναι η μετριότητα. Το Ινστιτούτο πιστεύει, ότι η αλλαγή μπορεί να έρθει μέσα από την ενθάρρυνση των εταιριών να γίνουν οι καλύτερες, και όχι μόνο από το να τους συσταθεί, να διορθώσουν τα όποια ελαττώματα εκείνες έχουν<sup>4</sup>.

#### **4.5. Η Διαδικασία Ανάδειξης των Εταιριών**

Στη διαδικασία ανάδειξης των καλύτερων εταιριών με το εργασιακό περιβάλλον δεν μπορούν να συμμετέχουν όλες οι εταιρίες, καθώς έχουν οριστεί συγκεκριμένα προαπαιτούμενα. Οι ελάχιστες απαιτήσεις για να θέσει υποψηφιότητα μια εταιρία για τη

---

<sup>3</sup> <http://www.greatplacetowork.com/viewed> on 17.12.2012

<sup>4</sup> <http://www.greatplacetowork.com/about-us/why-we-do-what-we-do/viewed> on 21.12.2012

λίστα με τις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον είναι (Soni G. Ramesh, et.al., 2010, σελ. 95):

- Να έχει τουλάχιστον 1.000 υπαλλήλους σε πλήρη ή μερική απασχόληση.
- Να λειτουργεί τουλάχιστον 7 χρόνια.
- Μπορεί να συμμετέχει έστω και εάν είναι υπό καθεστώς συγχώνευσης, αλλά θα πρέπει ο εργασιακός πληθυσμός της να αυξάνεται τουλάχιστον κατά 25%.
- Μπορεί να συμμετέχει ακόμα και εάν είναι κυβερνητική εταιρία.
- Να είναι ξεχωριστό και μοναδικό εργασιακό μέρος.

Η διαδικασία η οποία ακολουθείται για να συμμετέχει μια εταιρία στον θεσμό Great Place to Work από την αρχή έως το τέλος, αποτελείται από πέντε βήματα<sup>5</sup>.

#### Βήμα Πρώτο: Εγγραφή

Οι κατηγορίες των εταιριών οι οποίες μπορούν να συμμετέχουν, είναι δύο. Στην πρώτη κατηγορία δηλώνουν συμμετοχή οι εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται περισσότερο από 5 χρόνια και απασχολούν τουλάχιστον 1.000 υπαλλήλους. Στη δεύτερη κατηγορία, δηλώνουν συμμετοχή μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται τουλάχιστον δύο χρόνια και απασχολούν από 25 έως 999 υπαλλήλους. Οι δύο κατηγορίες διαγωνίζονται για την ένταξη τους σε δύο διαφορετικές λίστες. Η μεν πρώτη κατηγορία, για την λίστα “Fortune 100 Best Companies to work for”, ενώ η δεύτερη για την “The best small & medium workplaces represented by Entrepreneur”. Η κάθε εταιρία λοιπόν, επιλέγει σε ποια κατηγορία ανήκει και αναλόγως δηλώνει συμμετοχή.

#### Βήμα Δεύτερο: Αξιολόγηση

Στη δεύτερη φάση, γίνεται συλλογή πληροφοριών από δύο πηγές, από τους ίδιους τους υπαλλήλους και από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας, με τη βοήθεια δύο εργαλείων.

Η συλλογή πληροφοριών από τους υπαλλήλους γίνεται με τη διανομή ερωτηματολογίου (Trust index employee survey), με το οποίο υπολογίζεται ο δείκτης εμπιστοσύνης των εργαζομένων. Το πιο σημαντικό μέτρο για το εάν μια επιχείρηση αποτελεί το καλύτερο μέρος για να εργάζεται εκεί ένας υπάλληλος, είναι η γνώμη των ίδιων των υπαλλήλων για το συγκεκριμένο θέμα. Γι’αυτό το λόγο, τα δύο τρίτα της

---

<sup>5</sup> <http://www.greatplacetowork.com/best-companies/about-applying-to-best-companies-lists/about-the-process/> viewed on 22.12.2012

αξιολόγησης του Ινστιτούτου, πηγάζουν από τις πληροφορίες που συλλέγονται από το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, οι οποίες είναι άκρως εμπιστευτικές και ανώνυμες, έτσι ώστε οι απαντήσεις σε αυτό, να είναι όσο το δυνατόν γίνεται πιο κοντά στην πραγματικότητα, εξασφαλίζοντας στον θεσμό μεγαλύτερη αξιοπιστία. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση αποτελεί το εναρκτήριο σημείο κάθε επιχείρησης, αφού επικεντρώνεται στη μέτρηση συμπεριφορών που οδηγούν στην δημιουργία εμπιστοσύνης μέσα στον εργασιακό χώρο, το οποίο αποτελεί το βασικότερο στοιχείο για τη δημιουργία του ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι ερωτώνται αναφορικά με συμπεριφορές οι οποίες μετρούν το βαθμό που η αξιοπιστία, ο σεβασμός και η δικαιοσύνη εκφράζονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Παράλληλα, συλλέγονται στοιχεία αναφορικά με το επίπεδο υπερηφάνειας για το έργο το οποίο επιτελούν μέσα στην εταιρία τους, καθώς και με το επίπεδο της συντροφικότητας που απολαμβάνουν οι υπάλληλοι από την μεταξύ τους σχέση. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, αποτελείται από 55 ερωτήσεις, σχετικές με τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου “Great Place to Work”, την αξιοπιστία, το σεβασμό, τη δικαιοσύνη, την υπερηφάνεια και την συναδελφικότητα. Αξιολογείται ετησίως και είναι κοινώς αποδεκτό, ότι αποτελεί το πλέον κατάλληλο εργαλείο για τη μέτρηση του καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος. Ο χρόνος που απαιτείται για την συμπλήρωση του είναι μόλις 15 λεπτά.

Αντίστοιχα, η συλλογή πληροφοριών από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, γίνεται με τη συμπλήρωση ενός άλλου ερωτηματολογίου (culture audit management questionnaire), το οποίο ρίχνει φώς στο σύστημα αξιών της κάθε εταιρίας, τα προγράμματα και τις πρακτικές τις οποίες χρησιμοποιεί. Οι πληροφορίες οι οποίες συλλέγονται από το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, αποτελούν το ένα τρίτο της αξιολόγησης. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος, ζητάει δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων (αριθμός υπαλλήλων, εθνικότητα κλπ.). Επιπλέον, ζητούνται γενικές πληροφορίες για την ίδια την εταιρία, οι οποίες έχουν να κάνουν με το έτος ιδρύσεως της, τα έσοδα της αλλά και τα οφέλη τα οποία προσφέρονται στους εργαζομένους της. Το δεύτερο μέρος, αποτελείται από ανοιχτές ερωτήσεις, με τις οποίες δίνεται η ευκαιρία στην εταιρία, να εκθέσει τη φιλοσοφία της και τις πρακτικές της σε τομείς όπως, η πρόσληψη και η εξέλιξη των υπαλλήλων, η επικοινωνία, οι εταιρικοί εορτασμοί κλπ.

### Βήμα Τρίτο: Ανάλυση των στοιχείων

Μετά από τη συλλογή των στοιχείων, ακολουθεί η ανάλυσή τους από τους εκτιμητές του Ινστιτούτου, οι οποίοι εξετάζουν τα στοιχεία και κρίνουν με βάση το παγκόσμιο τυποποιημένο μοντέλο “Great Place to Work”.

Οι εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, κρίνονται με βάση την ποιότητα των παρακάτω τριών σχέσεων (Soni G. Ramesh, et. al., 2010, σελ. 95):

- Τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης.
- Τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της δουλειάς τους.
- Τη σχέση των εργαζομένων μεταξύ τους.

Με βάση τις παραπάνω σχέσεις προκύπτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία διαθέτουν οι εταιρίες όπου τελικά συμπεριλαμβάνονται στην λίστα. Εκτενής αναφορά σε αυτά θα γίνει παρακάτω.

#### Βήμα Τέταρτο: Ανατροφοδότηση

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αποφασίζουν να χρησιμοποιήσουν τη συγκριτική αξιολόγηση και τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία τους είναι διαθέσιμα κάποιες εβδομάδες αργότερα, για να μετρήσουν κατά πόσον η εταιρία είναι επιτυχημένη και υγιής και εντοπίζουν πρακτικές οι οποίες μπορούν βελτιώσουν την κουλτούρα και την απόδοση της.

#### Βήμα Πέμπτο: Αποτελέσματα και Βράβευση

Μόλις τα αποτελέσματα του οργανισμού αναλυθούν, μέρος αυτών κατατάσσονται στην λίστα των “Καλύτερων Εταιριών”. Δεν κατατάσσονται στην λίστα όλοι οι αιτούντες, αλλά οι εταιρίες οι οποίες έχουν λάβει μέρος στη διαδικασία και έχουν πρόσβαση στα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τους σκοπούς που περιγράφονται στο προηγούμενο βήμα. Οι εταιρίες οι οποίες αναγνωρίζονται βάσει της έρευνας, ως “Καλύτερες Εταιρίες”, ειδοποιούνται και ανακοινώνονται από τον ορισμένο, ως επίσημο δημοσιογραφικό φορέα, της εκάστοτε χώρας. Σε κάποιες χώρες, η αναγνώρισή τους ως “Καλύτερες Εταιρίες”, γίνεται μέσω της διοργάνωσης επίσημων τελετών βράβευσης, συνεδρίων και παρουσιάσεων.

### **4.6. Τα Πέντε Στοιχεία των Εταιριών με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον**

“Έχοντας πάρει συνέντευξη από υπαλλήλους χιλιάδων οργανισμών, ο ιδρυτής του θεσμού και του Ινστιτούτου Best Workplaces, καθώς και η ομάδα του, κατέληξαν σε

κάποια στοιχεία τα οποία ξεχωρίζουν τις πραγματικές εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Η εμπιστοσύνη και οι διαστάσεις της, ο σεβασμός, η αξιοπιστία, η δικαιοσύνη, η υπερηφάνεια και η συντροφικότητα είναι ένα σύστημα αξιών το οποίο κάνει τη διαφορά μεταξύ της εταιρικής επιτυχίας και αποτυχίας (Marrewijk van Marcel, 2004, σελ. 7).

Αξιοπιστία: Η αξιοπιστία αποτελείται από την επικοινωνία, την επάρκεια και την ενότητα, τα οποία είναι βασικά στοιχεία για την ύπαρξη εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο. Οι καλές επικοινωνιακές ικανότητες εξασφαλίζουν έναν αμφίδρομο διάλογο. Οι διοικούντες είναι εύκολα προσβάσιμοι στους εργαζομένους τους, δίνοντας τους τη δυνατότητα να ανοίγουν διάλογο σχετικά με τις πληροφορίες τις οποίες χρειάζονται ή θέλουν να μοιραστούν. Εάν οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι μπορούν να ρωτούν όλα εκείνα τα οποία δεν γνωρίζουν ελεύθερα, δεν θα χρειάζεται να γεμίζουν τα κενά που ίσως έχουν με υποθέσεις. Η καθαρή επικοινωνία μεταξύ διοικούντων και υπαλλήλων, επιτρέπει στους δεύτερους να γνωρίζουν τις προσδοκίες της διοίκησης, να επιλέγουν προσεκτικά τις προτεραιότητες τους και επομένως, να γίνονται πιο παραγωγικοί.

Τα καθήκοντα της διοίκησης συμπεριλαμβάνουν, την ικανότητα να συντονίζεται ο ανθρώπινος παράγοντας και οι πηγές αποτελεσματικά, την ικανότητα της επίβλεψης της εργασίας των υπαλλήλων και την ικανότητα της σύνθεσης του οράματος της εταιρίας και κάθε ξεχωριστού της τμήματος. Οι υπάλληλοι οι οποίοι αισθάνονται ότι η διοίκηση είναι ικανή, είναι πιο πρόθυμοι να εμπιστευτούν τις αποφάσεις των διοικούντων και να τις ακολουθήσουν σε αλλαγές, ακόμα και όταν αυτές χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα. Η ακεραιότητα της διοίκησης αποδεικνύεται μέσα από ειλικρινείς και αξιόπιστες καθημερινές ενέργειες. Οι σωστοί διοικούντες πρέπει να είναι συνεπείς σε ότι λένε και κάνουν και να κρατούν τις υποσχέσεις τους. Επιπρόσθετα, οι υπάλληλοι πρέπει να νιώθουν την σιγουριά ότι η επιχείρηση διοικείται με ηθικούς κανόνες. Η λειτουργία της επιχείρησης κάτω από τέτοιες συνθήκες, δημιουργεί στους υπαλλήλους την αντίληψη ότι η διοίκηση είναι αξιόπιστη και η αίσθηση της αξιοπιστίας, είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο.

Οι υπάλληλοι εκτιμούν το να ενημερώνονται για σημαντικά θέματα και αλλαγές οι οποίες αφορούν τον εργασιακό τους χώρο. Με αυτόν τον τρόπο, τους δίνεται η δυνατότητα να καταλαβαίνουν προς τα πού κατευθύνεται η επιχείρηση και σε ποιό σημείο του γενικού σχεδίου εκείνοι εντάσσονται. Αυτό τους επιτρέπει να εργάζονται περισσότερο αποδοτικά και να διαχειρίζονται σωστά και έγκαιρα την οποιαδήποτε

παραπληροφόρηση. Όταν οι διοικούντες κάνουν ξεκάθαρες τις προσδοκίες τους, οι υπάλληλοι καθίστανται ικανοί να θέτουν τους στόχους τους, να επιλέγουν σωστά τις προτεραιότητες τους και να γνωρίζουν πού ακριβώς βρίσκονται στα μάτια των διευθυντών τους. Η επίδειξη ειλικρίνειας και η χρήση ηθικών πρακτικών, δείχνουν στους εργαζομένους το πρότυπο της συμπεριφοράς, η οποία προσδοκάται να επιδεικνύεται μέσα στην επιχείρηση. Τέλος οι διοικούντες θέτουν τον τόνο για την αλληλεπίδραση του προσωπικού με τους πελάτες (Marrewijk van Marcel, ό.π, σελ. 8).

Σεβασμός: Ο σεβασμός είναι άλλο ένα απαραίτητο στοιχείο για τη δημιουργία της ατμόσφαιρας εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο και αποτελείται από υποστήριξη, συνεργασία και ενδιαφέρον. Η υποστήριξη προς τους εργαζομένους γίνεται φανερή από τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες οι οποίες τους δίνονται και από τους πόρους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για τη διεκπεραίωση της δουλειάς τους. Η εκτίμηση της εκπλήρωσης των επαγγελματικών υποχρεώσεων και της επιπλέον προσπάθειας, υποστηρίζει την εξέλιξη των εργαζομένων. Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης απαιτεί, από την πλευρά της δεύτερης, αρκετή ενασχόληση και ανταπόκριση στις προτάσεις και τις ιδέες των εργαζομένων, καθώς και τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων οι οποίες τους αφορούν. Οι διοικούντες δείχνουν ότι νοιάζονται, παρέχοντας ένα εργασιακό περιβάλλον ασφαλές και υγιές και δείχνοντας ενδιαφέρον για την προσωπική ζωή του καθενός. Οι διευθυντές οι οποίοι νοιάζονται, φροντίζουν να γνωρίζουν την επιρροή που έχει η δουλειά στην προσωπική ζωή των εργαζομένων. Δείχνοντας σεβασμό προς το προσωπικό, βελτιώνεται η αντίληψη όλων των εργαζομένων για το πώς αντιμετωπίζονται από τη διοίκηση και αυτό ενδυναμώνει την εμπιστοσύνη που νιώθουν. Ένα αξιολάτρευτο περιβάλλον, αυξάνει την παραγωγικότητα και ενισχύει την ομαλότερη εκτέλεση των διαδικασιών, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα μέσα στην οποία οι αποφάσεις διαμορφώνονται με την υποστήριξη του προσωπικού και οι ιδέες για τη βελτίωση του εργασιακού χώρου μπορούν να μοιραστούν. Οι εργαζόμενοι είναι πιο ενθουσιώδεις με τη δουλειά τους, όταν αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται ως άνθρωποι και όχι απλά ως υπάλληλοι (Marrewijk van Marcel, ό.π, σελ. 9).

Δικαιοσύνη: Το τρίτο στοιχείο το οποίο συνεισφέρει στην εμπιστοσύνη εντός του εργασιακού χώρου, είναι η τιμιότητα και εσωκλείει την ισότητα και την αμεροληψία. Η αίσθηση της ισότητας μεταφέρεται μέσω μιας ισορροπημένης μεταχείρισης όλων των ανθρώπων, αναφορικά με τη διανομή απτών ή μη απτών επιβραβεύσεων. Η αμεροληψία της διοίκησης, γίνεται αντιληπτή μέσω της αποφυγής οποιασδήποτε ευνοιοκρατίας κατά τη διαδικασία πρόσληψης ή προαγωγής. Οι εκδηλώσεις



αμεροληψίας φαίνονται στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, οι οποίες συμβαίνουν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, όταν οι εργαζόμενοι προάγονται, όταν τους ανατίθενται διάφορες εργασίες ή όταν γίνεται έκκληση για βοήθεια, προκειμένου να ολοκληρωθεί κάποιο κομμάτι της δουλειάς. Η δικαιοσύνη γίνεται εμφανής, μέσα από την έλλειψη διακρίσεων μεταξύ των ανθρώπων με βάση τα ατομικά τους χαρακτηριστικά και την χρήση μιας δίκαιης διαδικασίας κατά την έκκληση για βοήθεια. Ένα περιβάλλον το οποίο υποστηρίζει τη δίκαιη μεταχείριση όλων των υπαλλήλων, τους δίνει την ευκαιρία να επικεντρωθούν στην εργασία τους, αντί να αναλώνονται σε πολιτικές ή στην υπεράσπιση τους. Ένα δίκαιο εργασιακό περιβάλλον περιορίζει την απόσπαση της προσοχής, η οποία προκαλείται από την ανισότητα και τις προκαταλήψεις και επιτρέπει στους εργαζομένους, να συνεισφέρουν στο μέγιστο βαθμό (Marrewijk van Marcel, ό.π, σελ. 9).

Υπερηφάνεια: Οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθανθούν υπερηφάνεια, μέσα από την προσωπική τους δουλειά, από τη δουλειά την οποία έχουν παράγει μαζί με την ομάδα τους, μέσω της εταιρικής φήμης, η οποία απορρέει από τις υπηρεσίες τους και από το πώς στέκεται ο καθένας τους μέσα στην κοινωνία. Γενικά, τα υψηλά επίπεδα υπερηφάνειας, επηρεάζουν τη δέσμευση των υπαλλήλων με τη δουλειά τους, το οποίο με την σειρά του έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, την καλύτερη ομαδική εργασία και την αφοσίωση στη δουλειά. Η υπερηφάνεια στην προσωπική δουλειά κάποιου αναπτύσσεται, όταν του δίνεται η αίσθηση ότι η συνεισφορά του είναι μοναδική και πολύτιμη για την εταιρία. Η υπερηφάνεια για την ομαδική δουλειά προέρχεται, αφενός από το ικανοποιητικό αποτέλεσμα της δουλειάς, αφετέρου από την αναγνώριση της διοίκησης, ότι η επιτυχία του οργανισμού συχνά προέρχεται από την ομαδική δουλειά και όχι από την ατομική συνεισφορά. Τέλος, η υπερηφάνεια για τον οργανισμό και τη δημόσια εικόνα του, πηγάζει από τη φήμη που έχει η εταιρία μέσα στον κλάδο της, από την ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της, καθώς και από την δέσμευση της να είναι χρήσιμη στην κοινότητα όπου ανήκει (Marrewijk van Marcel, ό.π, σελ. 9).

Συντροφικότητα: Οι εργαζόμενοι αισθάνονται την συντροφικότητα μέσα από το επίπεδο της οικειότητας ή της ικανότητας τους να είναι ο εαυτός τους. Η οικειότητα, επηρεάζεται από το πόσο φιλικοί και φιλόξενοι είναι οι άνθρωποι που εργάζονται μέσα στον εργασιακό χώρο και από το βαθμό τον οποίο νιώθουν μεταξύ τους ως ομάδα ή οικογένεια. Ενδυναμώνοντας το αίσθημα της φιλοξενίας και της οικειότητας στον εργασιακό χώρο, αναπτύσσονται ιδιαίτερα στενές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, καλή συνεργασία και έτσι προκύπτει ευχαρίστηση από τη δουλειά. Η ομαδική εργασία,

η συνεργασία και η δέσμευση, τα οποία είναι υποπροϊόντα της συντροφικότητας, επηρεάζουν θετικά την ποιότητα, την παραγωγικότητα, την ικανότητα για κερδοφορία και το ηθικό των εργαζομένων (Marrewijk van Marcel, 2004, σελ. 10).

#### **4.7. Τα Συστατικά της Επιτυχίας μιας Εταιρίας με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον**

Οι εταιρίες δημιουργούν ένα επιθυμητό εργασιακό περιβάλλον με ποικίλους τρόπους. Οι πλεονεκτικοί μισθοί είναι μια πολύ σημαντική παροχή. Παρ' όλα αυτά, οι εταιρίες οι οποίες συμπεριλαμβάνονται ανάμεσα στις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, δε φημίζονται μόνο για αυτές τις παροχές. Τα στοιχεία για τα οποία θεωρούνται εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, αναφέρονται αναλυτικά παρακάτω (Joyce E. Kevin, 2003, σελ. 78-80):

##### Δήλωση της Αποστολής της Εταιρίας

Οι εταιρίες, προκειμένου να επιβιώσουν, δεν μπορούν να έχουν σαν μοναδική τους αποστολή την επίτευξη του κέρδους. Πρέπει να έχουν μια κεντρική ιδεολογία και να την εκφράζουν ως αποστολή τους. Η δήλωση της αποστολής μιας εταιρίας, έχει ιδιαίτερη επίδραση στους εργαζομένους της, καθώς τους δίνεται το κίνητρο να προσπαθούν μέσω της εργασίας τους να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους. Παράλληλα, με τη δήλωση της αποστολής της, η εταιρία μπορεί να αποκτήσει μεγαλύτερο έλεγχο στους εργαζομένους της, να διασφαλίσει ότι τα συμφέροντα της δεν αγνοούνται και τέλος να δημιουργήσει ένα σύνολο κοινών αρχών και συμπεριφορών. Σύμφωνα με έρευνες, η δήλωση της αποστολής δίνει νόημα στη δουλειά εξυψώνοντάς την σε αποστολή (Joyce E. Kevin, ό.π, σελ. 78-79).

##### Διαδικασίες και Προγράμματα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης των Εργαζομένων

Άλλο ένα χαρακτηριστικό στοιχείο των επιχειρήσεων οι οποίες ανήκουν στις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, είναι η πρόνοια για την προσωπική και την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων τους. Η εκπαίδευση και οι δραστηριότητες ανάπτυξης ποικίλουν, από σεμινάρια και ευκαιρίες για διάβασμα έως την εργασία εκ περιτροπής και την προετοιμασία για τη θέση του προϊσταμένου. Από την οπτική του εργαζομένου, τα προγράμματα ανάπτυξης δείχνουν ότι η εταιρία τους ενδιαφέρεται για την ευημερία των εργαζομένων της. Οι περισσότεροι εργοδότες, επωφελούνται από την υποστήριξη και πληροφόρηση των εργαζομένων τους καθώς, έρευνες δείχνουν ότι

υπάρχει θετική συσχέτιση αυτών των πρακτικών και της ικανοποίησης, της απόδοσης και της δέσμευσης των υπαλλήλων με την εταιρία, και αρνητική με την τάση για φυγή από αυτήν και με το στρες (Joyce E. Kevin, ό.π, σελ. 79). Οι συνεχείς ευκαιρίες ανάπτυξης και η ύπαρξη προοπτικών ανέλιξης στον εργασιακό τομέα, αποτελούν σημαντικό κίνητρο, για να μην εγκαταλείψει κάποιος τη θέση του.

Μεγάλη προσοχή στο συγκεκριμένο κομμάτι θα πρέπει να δίνεται από την πρώτη στιγμή που ξεκινάει ένας υπάλληλος να εργάζεται στην εταιρία. Σύμφωνα με έρευνες, όσοι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι, δεν λαμβάνουν σωστή και προσεκτική μεταχείριση κατά τη διαδικασία εισόδου στην δουλειά, δηλαδή τον πρώτο καιρό έχουν μεγάλες πιθανότητες να αποχωρήσουν τους πρώτους μήνες. Το αρχικό στάδιο είναι σημαντικό, όχι μόνο για την απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων αλλά και για τη σωστή κοινωνικοποίηση και εξοικείωση με την κουλτούρα του οργανισμού. Είναι λοιπόν σημαντικό, να δίνεται έμφαση στην πρώτη περίοδο μέσα στον οργανισμό. Η διαδικασία ένταξης στην εταιρική κουλτούρα, ποικίλει χρονικά από ημέρες σε εβδομάδες και ίσως να διαρκεί μέχρι και μερικούς μήνες. Όσο μεγαλύτερη είναι η συνέπεια των πληροφοριών σε αυτό το στάδιο με τις πληροφορίες στο στάδιο της επιλογής του προσωπικού, τόσο πιο μεγάλες πιθανότητες υπάρχουν η διαδικασία της κοινωνικοποίησης να είναι πετυχημένη. Η αλυσίδα ξενοδοχείων Four Seasons, κάνει πράξη την εξοικείωση του νέου προσωπικού με την κουλτούρα του ξενοδοχείου, μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, το οποίο διαρκεί δώδεκα εβδομάδες και περιλαμβάνει μια ποικιλία πειραματικών δραστηριοτήτων, κάποιες από τις οποίες κατευθύνονται από διευθυντικά στελέχη. Μέσα στη διαδικασία, εκτός από την εκπαίδευση σε τάξη τριάντα ωρών, προβλέπεται η διαμονή στο ξενοδοχείο για εικοσιτέσσερις ώρες, πρακτική η οποία δίνει τη δυνατότητα στους νέους υπαλλήλους να ζήσουν τη φιλοσοφία της εταιρίας τους. Η ανάπτυξη εκ των έσω είναι ενταγμένη στη φιλοσοφία των καλύτερων εταιριών. Αυτές οι εταιρίες παρέχουν εκτεταμένη εκπαίδευση, η οποία δίνει ευκαιρίες για ανάπτυξη. Επιπρόσθετα, δίνουν μεγάλη σημασία στη συνεχή μάθηση, την οποία αντιμετωπίζουν ως επένδυση και όχι ως κόστος. Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα, η εκπαίδευση γίνεται περισσότερο αποδοτική. Εκτός από την εκπαίδευση, οι περισσότερες από τις εταιρίες της λίστας, δημιουργούν “μονοπάτια καριέρας” δηλαδή, προωθούν σε ανώτερες θέσεις τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους τους, και εκείνοι, επειδή είναι γνώστες της τακτικής, τους δίνεται κίνητρο να μείνουν στην εταιρίας τους. Πρακτικές με τον ίδιο στόχο, είναι οι υποτροφίες σε εργαζομένους, καθώς και συμβουλευτικά προγράμματα σε μαθητές και φοιτητές για να τους βοηθήσουν να ξεκινήσουν την καριέρα τους (Hinkin R.Timothy, et. al. ό.π, σελ. 165-166).

### Ανοιχτές στις Ατομικές Διαφορές

Συνήθως, οι αποκλίσεις μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας αναφέρονται σε δημογραφικά στοιχεία, όπως η ηλικία και το φύλο. Αποκλίσεις όμως, παρουσιάζονται επιπρόσθετα στην εκπαίδευση, στις ικανότητες και στην κλίση του κάθε ατόμου. Υποστηρίζεται ότι η διαφορετικότητα, βελτιώνει την αποδοτικότητα ενός οργανισμού, διότι λαμβάνοντας υπόψη μεγαλύτερο αριθμό απόψεων και οπτικών, είναι πιθανότερο να προσεγγίσει κανείς μια καλύτερη λύση, απ' ό,τι θα έκανε μια ομογενοποιημένη ομάδα. Τα πλεονεκτήματα της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού, είναι η προσέλκυση των καταλληλότερων ταλέντων, τα χαμηλότερα λειτουργικά κόστη, μεγαλύτερα επίπεδα δημιουργικότητας και καινοτομιών, δημιουργικότερη επίλυση προβλημάτων και μεγαλύτερη ευελιξία. Παράλληλα, είναι ευκολότερη η πρόσβαση σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών, οι πωλήσεις σε μειοψηφία πελατών και η βελτίωση της φήμης της εταιρίας (Joyce E. Kevin, ό.π, σελ 79). Για παράδειγμα, έρευνες έχουν δείξει, ότι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των εταιριών, οι οποίες έχουν κερδίσει μια θέση στην λίστα με τις 100 καλύτερες εταιρίες για να εργάζεται κανείς, είναι η συμμετοχή των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο. Επικρατεί η αντίληψη, ότι οι γυναίκες, είναι περισσότερο ευαίσθητοποιημένες σε θέματα κοινωνικής ευαισθησίας. Για αυτό το λόγο, η συμμετοχή τους στο διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρίας, εξασφαλίζει υψηλότερα επίπεδα κοινωνικής υπευθυνότητας, στοιχείο το οποίο είναι απαραίτητο και υπάρχει σε όλες τις εταιρίες που χαρακτηρίζονται ως Best Workplaces. Επιπρόσθετα, η ύπαρξη γυναικών σε καίριες θέσεις, συνδέεται με τη μείωση του ρατσισμού εναντίον του γυναικείου φύλου, καθώς και των περιστατικών γυναικείας κακοποίησης. Οι γυναικείες ηγετικές προσωπικότητες, προσανατολίζονται περισσότερο στο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, οι πρακτικές τους είναι πιο δημοκρατικές και χαρακτηρίζονται πιο ηθικές, από εκείνες των αντρών στις ίδιες θέσεις. Επίσης, η παρουσία γυναικών σε διοικητικά συμβούλια, συνδέεται με περισσότερες γνώμες, ενισχύοντας την ποικιλία των απόψεων, διαφορετικά είδη διακυβέρνησης, βελτίωση της εικόνας της εκάστοτε εταιρίας στα μάτια του συνόλου των ενδιαφερόμενων για εκείνη, καθώς και με την εξισορρόπηση των αδυναμιών των ανδρών. Δεν είναι τυχαίο, ότι σε εταιρίες όπου το γυναικείο στοιχείο είναι αισθητό, εφαρμόζονται πρακτικές φιλικές προς την οικογένεια όπως, το ελαστικό ωράριο, η βοήθεια για υιοθεσία και η παροχή βοήθειας για την καθημερινή φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων. Εταιρίες με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, αποκτούν ιδιαίτερα καλή φήμη που, όπως έχει προαναφερθεί, έχει ως αποτέλεσμα την επιπλέον επιτυχία τους και σε άλλους τομείς, όπως την προσέλκυση περισσότερων νέων υπαλλήλων, μερικοί εκ των οποίων είναι ιδιαίτερα ταλαντούχοι (Bernardi A. Richard, et. al. 2006, σελ. 235-240).

## Αναγνώριση της Ανάγκης για Ισορροπία μεταξύ Εργασίας και Ζωής και για Υγεία των Εργαζομένων

Στην εποχή μας, οι ώρες οι οποίες αφιερώνονται από τους επαγγελματίες στη δουλειά τους είναι αρκετές, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα στην οικογενειακή τους ζωή. Το γεγονός αυτό συνδέεται με χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από τη δουλειά, μεγαλύτερες πιθανότητες εγκατάλειψης μιας θέσης, μικρότερη ικανοποίηση από τη ζωή τους, και όλα αυτά, οδηγούν σε αυξημένο στρες. Γι'αυτό το λόγο, η πλειοψηφία των ανθρώπων ενδιαφέρεται όλο και περισσότερο για τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής. Λύση στο σοβαρό αυτό πρόβλημα, μπορεί να δοθεί με τη δημιουργία παιδικών σταθμών εντός του εργασιακού χώρου, καθώς και την επιλογή κάποιου ευέλικτου προγράμματος (Joyce E. Kevin, ό.π, σελ. 79-80). Έχει αρχίσει εξάλλου να γίνεται αντιληπτό, ότι το επόμενο βήμα που πρέπει να γίνει στον εργασιακό χώρο, είναι η δημιουργία ενός ευέλικτου εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει, ότι το ωράριο 9-5 θα είναι άλλη μια επιλογή από τις πολλές, θα γίνει δηλαδή προαιρετικό. Μια τέτοια αλλαγή έχει γίνει πλέον επιτακτική, λόγω του σύγχρονου τρόπου ζωής, ο οποίος απαιτεί να δίνεται αυτονομία στους εργαζομένους να αποφασίζουν πώς, πού και πότε να εργάζονται, έτσι ώστε να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό. Με αυτόν τον τρόπο, σίγουρα η παραγωγικότητα θα αυξηθεί σε σημαντικό βαθμό, καθώς θα προσφέρεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να δουλεύουν, όταν και όπου πιστεύουν ότι μπορούν να παράγουν περισσότερο και πιο ποιοτικά. Όλοι οι εργοδότες θέλουν και χρειάζονται υπαλλήλους, οι οποίοι να αντιλαμβάνονται τι πρέπει να γίνει για να προστεθεί αξία στον οργανισμό, να έχουν την αίσθηση της υπερηφάνειας και να εργάζονται σύμφωνα με την αποστολή του οργανισμού. Οι εργασιακοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν, ότι τέτοιου είδους εργαζόμενοι δεν προκύπτουν μέσα από την πίεση των οργανισμών για συμμόρφωση, αλλά μέσα από την ελευθερία που τους δίνεται να επιλέγουν (Jackson Henry, 2011, σελ 8). Από την εποχή που καθιερώθηκε το ωράριο 40 ωρών εβδομαδιαίως, πέντε μέρες την εβδομάδα, οι δουλειές διαμορφώθηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε να ταιριάζουν σε αυτό το πρόγραμμα. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν εργασίες, οι οποίες λόγω της φύσης τους δεν μπορούν να ενταχθούν σε αυτό το πρόγραμμα, όπως οι δουλειές σε νοσοκομείο, σε αεροδρόμιο, σε πολυκαταστήματα κ.λ.π. Οι εργασίες με τα επί 24ώρου βάσεως ωράρια, σε συνδυασμό με τη νέα κοινωνική πραγματικότητα, μέρος της οποίας αποτελεί ο αυξημένος αριθμός χωρισμένων γονιών, οι άνθρωποι οι οποίοι πρέπει να δουλεύουν σε περισσότερες από μια δουλειές, οι γονείς παιδιών με ειδικές ανάγκες, έχουν δημιουργήσει την ανάγκη ελαστικών προγραμμάτων (Jackson Henry, 2011, σελ. 8). Εκτός από όλες τις παραπάνω καταστάσεις, οι οποίες σχετίζονται περισσότερο με

την ανάγκη των γονέων να φροντίζουν τα παιδιά τους, έχει προκύψει έντονα η ανάγκη των γονέων να φροντίζουν τους ηλικιωμένους τους γονείς και συγγενείς (Vuksan Mirjana, et. al. 2012, σελ 4). Το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο στις ανεπτυγμένες χώρες, όπου ο μέσος όρος ηλικίας έχει αυξηθεί και απαιτεί επίσης την ύπαρξη ευέλικτων προγραμμάτων (Korney Alicia, 2007, σελ. 2). Οι πιο συχνές μέθοδοι διαμόρφωσης ελαστικού ωραρίου είναι η κατανομή εργασίας, η συμπιεσμένη εβδομαδιαία εργασία και το ελαστικό ωράριο. Στην πρώτη μέθοδο, την κατανομή εργασίας, δύο ή περισσότερα άτομα μοιράζονται την ίδια θέση και η δουλειά μπορεί να μοιραστεί με οποιονδήποτε τρόπο που να εξυπηρετεί τους εργαζομένους μεταξύ τους, καθώς και τον εργοδότη τους. Αυτό σημαίνει, ότι μπορούν να εργάζονται σε βάρδιες και σε συμπληρωματικές ημέρες, με οποιονδήποτε τρόπο τους εξυπηρετεί, αρκεί να καλύπτεται πλήρως η συγκεκριμένη θέση. Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα δημοφιλής σε νοσοκομεία, ακόμα και σε βιομηχανίες. Κατά τη δεύτερη μέθοδο, εκείνη της συμπιεσμένης εβδομάδας, οι εργαζόμενοι δουλεύουν περισσότερες από οχτώ ώρες, συνήθως δώδεκα ώρες ημερησίως, αλλά λιγότερες ημέρες την εβδομάδα. Αυτό επιτρέπει στους εργαζομένους να σπαταλούν λιγότερο χρόνο για μετακίνηση και να εξασφαλίζουν περισσότερο χρόνο για τον εαυτό τους. Η συγκεκριμένη μέθοδος υιοθετείται από πυροσβέστες, από ξενοδοχεία και από ιατρικά κέντρα. Τέλος, η τρίτη μέθοδος του ελαστικού ωραρίου, συμπεριλαμβάνει κάποιες ώρες ημερησίως, κατά τις οποίες πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να βρίσκονται στις θέσεις τους, το υπόλοιπο τους ωράριο όμως, έχουν την ευελιξία να το διαμορφώνουν όπως επιθυμούν, αρκεί να ολοκληρώνουν τα καθήκοντά τους. Η εν λόγω μέθοδος, κάποιες φορές τους παρέχει τη δυνατότητα, μέρος της δουλειάς να γίνεται από το σπίτι. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνονται οι εργαζόμενες μητέρες, να κανονίζουν το εργασιακό τους πρόγραμμα με βάση τις δραστηριότητες των παιδιών τους (Hinkin R.Timothy, et. al. ό.π, σελ. 163-164).

Ένα επιπρόσθετο πρόβλημα, το οποίο είναι αποτέλεσμα του σύγχρονου τρόπου ζωής και μπορεί να προκαλέσει έμμεσες αλλά πολύ κοστοβόρες συνέπειες, είναι το έντονο στρες, το οποίο καταλήγει σε σοβαρές καρδιακές παθήσεις, μέχρι και σε θάνατο. Ως εκ τούτου, οι απουσίες από το εργασιακό καθήκον αυξάνουν και η παραγωγικότητα μειώνεται. Γνωρίζοντας τις παραπάνω συνέπειες, υπάρχουν εταιρίες που φροντίζουν να προλαμβάνουν τέτοιες καταστάσεις, παρέχοντας ειδικά προγράμματα ιατροφαρμακευτικής βοήθειας και πρόληψης στους υπαλλήλους τους (Joyce E. Kevin, ό.π, σελ. 79).

Κλειδί στην επιτυχία των παραπάνω πρακτικών αποτελεί το γεγονός, ότι φροντίζουν οι πολιτικές τους να μην στιγματίζουν τους υπαλλήλους που κάνουν χρήση αυτών. Έχει αναφερθεί, ότι σε μερικές εταιρίες, οι οποίες προσφέρουν στους υπαλλήλους τους ευέλικτα προγράμματα, έτσι ώστε να διευκολύνεται η καθημερινότητα τους (π.χ. συμπιεσμένες εβδομάδες, επιμερισμός εργασίας κ.λ.π.), όσοι χρησιμοποιούν τις παροχές αυτές θεωρούνται από τους υπόλοιπους, ότι εργάζονται και προσφέρουν λιγότερο σε σύγκριση με όσους εργάζονται κανονικά, με αποτέλεσμα να παραγκωνίζονται και να μην τους δίνονται ίσες ευκαιρίες για εξέλιξη. Το συγκεκριμένο πρόβλημα συχνά το αντιμετωπίζει ο γυναικείος εργαζόμενος πληθυσμός, λόγω της πιο ευρείας χρήσης πρακτικών, που προσδίδουν ευελιξία στο φορτωμένο καθημερινό τους πρόγραμμα. Οι εταιρίες που αξίζουν να βρίσκονται στην λίστα με τις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους να κάνουν χρήση αυτών των παροχών και επικρατεί το πνεύμα, ότι η υιοθέτηση τους, βοηθάει το προσωπικό να αποδίδει σε μεγαλύτερο βαθμό (Rezvani Selena, 2011, σελ. 1).

Μία εταιρία η οποία είναι ευαισθητοποιημένη στο συγκεκριμένο τομέα, λαμβάνει ιδιαίτερη δημοσιότητα και αποκτά τη φήμη του επιθυμητού εργοδότη. Με αυτόν τον τρόπο προσελκύνονται και διατηρούνται ταλαντούχοι υπάλληλοι.

#### Ψυχαγωγία και Διασκέδαση

Από ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον δεν θα μπορούσε να λείπει το χιούμορ και γενικότερα η ευχάριστη ατμόσφαιρα. Το χιούμορ ενισχύει την δημιουργικότητα, το ηθικό, την συνεκτικότητα και βελτιώνει την επικοινωνία και την παραγωγικότητα. Επίσης, συνηθίζεται να χρησιμοποιείται, για την επιτυχή επίλυση των διαφορών μεταξύ συναδέλφων (Joyce E. Kevin, ό.π, σελ 80). Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον κάνει τους εργαζόμενους, να νιώθουν υπερήφανοι για την δουλειά τους, την ομάδα τους και την εταιρία τους. Αισθάνονται ότι μπορούν να είναι ο εαυτός τους μέσα στον εργασιακό τους χώρο. Γιορτάζουν την επιτυχία των συναδέλφων τους και συνεργάζονται με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Απολαμβάνουν την εργασία τους και την συνεργασία με τους συναδέλφους τους (Marrewijk van Marcel, 2004, σελ. 8).

#### Το Κέρδος δεν Αποτελεί Αυτοσκοπό

Σε καμία από τις εταιρίες που έχουν βραβευτεί για το εργασιακό τους περιβάλλον, το κέρδος δεν αποτέλεσε τον μοναδικό στόχο. Φυσικά, το κέρδος αποτελεί στόχο της κάθε επιχείρησης, είτε μικρής, είτε μεγάλης. Το στοιχείο εκείνο όμως, το οποίο κάνει τις εταιρίες που ξεχωρίζουν στον τομέα του εργασιακού περιβάλλοντος να διαφέρουν από κάποιες άλλες εταιρίες, είναι ότι γνωρίζουν καλά, και αυτό γίνεται εμφανές στις

πρακτικές τις οποίες χρησιμοποιούν, ότι το κέρδος δεν μπορεί να συνυπάρξει με απογοητευμένους υπαλλήλους και άσχημες συνθήκες εργασίας. Τέτοιου είδους συνθήκες μειώνουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, με μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης των προϊόντων, και ως εκ τούτου, τη μείωση την παραγωγής. Η TOYOTA αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρίας, η οποία έφτασε στην κορυφή αλλά κατέληξε να περάσει την χειρότερη περίοδο ύφεσης, λόγω της επικέντρωσης της στο μερίδιο αγοράς και στο κέρδος. Στο παρελθόν, αποτελούσε υπόδειγμα ποιότητας. Τα έτη 2009-2010 αναγκάστηκε να αποσύρει 8,5 εκατομμύρια οχήματα ανά τον κόσμο, το οποίο κόστισε σε χρήμα και σε φήμη. Η κακή φήμη προκάλεσε σημαντική μείωση των πωλήσεων. Η TOYOTA ήταν μια από τις εταιρίες, όπου κατάφερε να μετατρέψει την αρνητική εικόνα του «made in Japan», η οποία επικρατούσε τις δεκαετίες '50 και '60, σε κάτι το οποίο συμβολίζει την ποιότητα. Η έντονη επικέντρωση της εταιρίας στο να γίνει η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία του κόσμου και να ξεπεράσει ακόμα και την General Motors, είχε ως αποτέλεσμα, λιγότερη προσοχή στην ποιότητα και ως εκ τούτου, την ύπαρξη ελαττωμάτων. Η εστίαση στο κέρδος οδήγησε την εταιρία, η οποία ξεπερνούσε τους ανταγωνιστές της σε ποιότητα, αξιοπιστία, παραγωγικότητα, μείωση κόστους, πωλήσεις και μερίδιο αγοράς, σε μια πρωτοφανή πτώση, άξια για μελέτη και προβληματισμό (Soni G. Ramesh, et. al. 2010, σελ. 87).

#### Εταιρική Κουλτούρα η οποία Δίνει Έμφαση στην Αξία των Ανθρώπων

Κοινό στοιχείο στην κουλτούρα των εταιριών αυτών, αποτελεί η σημαντικότητα των ανθρώπων που εργάζονται εκεί. Ακολουθείται μια στρατηγική κατά την οποία, ο ανθρώπινος παράγοντας προηγείται και είναι απαραίτητος για την επιτυχία της επιχείρησης (Marrewijk van Marcel, 2004, σελ 7). Η κουλτούρα μετατρέπεται σε πράξη από τα ανώτατα κλιμάκια της διοίκησης και επηρεάζει τη συμπεριφορά του συνόλου των διευθυντών και των υπαλλήλων. Επιπρόσθετα, η εξέλιξη και η διατήρηση των εργαζομένων είναι ουσιαστική για την επιτυχία του οργανισμού. Για παράδειγμα, μια αλυσίδα σουπερμάρκετ στην Αμερική με την επωνυμία Wegmans, έχει ως φιλοσοφία της ότι “Οι αξίες της Wegmans, δεν είναι κάτι το οποίο βρίσκεται κρεμασμένο στον τοίχο. Είναι αξίες τις οποίες οι εργαζόμενοι βιώνουν καθημερινά και τους βοηθούν να παίρνουν αποφάσεις”. Νιώθουν υπερηφάνεια και τιμή για τη διατήρηση των υπαλλήλων τους, η οποία εκφράζεται με την ένδειξη των ετών όπου εργάζονται εκεί στις ετικέτες με τα ονόματά τους. Αποτέλεσμα της φιλοσοφίας της και των πρακτικών της αποτελεί το γεγονός, ότι έχει πολύ μικρό ποσοστό απώλειας προσωπικού και πολύ αφοσιωμένους εργαζομένους. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται σημαντικά το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης υπαλλήλων. Το παραπάνω παράδειγμα αποτελεί απτή



απόδειξη της σημαντικότητας των αξιών μιας εταιρίας και της επίδρασης της στην στάση και συμπεριφορά των υπαλλήλων της. Άλλο ένα στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας είναι η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό, μεταξύ των υψηλότερων και των χαμηλότερων κλιμακίων, μέσα και έξω από αυτόν. Η επικοινωνία πραγματοποιείται κυρίως μέσω ηλεκτρονικών μέσων, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το διαδίκτυο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ξενοδοχειακή αλυσίδα Marriott, όπου πρόσφατα λάνσαρε ένα δικτυακό τόπο, μέσω του οποίου ο CEO επικοινωνεί ιδέες και απόψεις για μια ποικιλία θεμάτων. Παρομοίως, το νοσοκομείο Northwest Community Hospital, εκδίδει ένα ηλεκτρονικό περιοδικό, μέσω του οποίου προσφέρει πρακτικές συμβουλές για έναν υγιεινό τρόπο ζωής. Τέτοιου είδους πρακτικές είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της συνεκτικότητας μεταξύ των βασικών μονάδων της οργάνωσης, τους εργαζομένους, τους πελάτες και τις κοινότητες εντός των οποίων δραστηριοποιούνται (Hinkin R. Timothy, et. al. 2010, σελ. 160-161).

#### Καινοτόμες Πρακτικές Πρόσληψης

Δημιουργώντας και συντηρώντας μια μεγάλη λίστα με υψηλής ποιότητας υποψήφιους εργαζομένους, μια εταιρία εξασφαλίζει τη δυνατότητα να ανταπεξέλθει στις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες της σε εργατικό δυναμικό. Ο τρόπος με τον οποίο οι πιθανοί εργαζόμενοι προσελκύονται, επιλέγονται και τελικά προσλαμβάνονται, δείχνει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που η εταιρία πρόκειται να τους συμπεριφέρεται. Οι εταιρίες που έχουν ψηφιστεί ως οι εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, χρησιμοποιούν μια ποικιλία δημιουργικών μεθόδων προκειμένου να προσελκύουν περισσότερα talenta. Μια από τις μεθόδους, είναι η δημοσιοποίηση των βραβείων τα οποία έχουν λάβει. Οι εταιρίες δημοσιοποιούν, κυρίως στο διαδικτυακό τόπο τους, τα βραβεία και τους επαίνους που έχουν κατακτήσει και με αυτόν τον τρόπο γίνονται αρκετά ελκυστικές σε μελλοντικούς υπαλλήλους. Η χρήση των διαδικτυακών σελίδων των εταιριών για την πρόσληψη υπαλλήλων είναι ένας αρκετά καινοτόμος τρόπος για την προσέλκυση εργαζομένων. Για παράδειγμα, η αλυσίδα ξενοδοχείων Four Seasons έχει αναρτήσει στην ιστοσελίδα της, μια προεπισκόπηση της κάθε δουλειάς που προσφέρεται, έτσι ώστε να δίνεται μια ρεαλιστική εικόνα της εργασιακής ζωής στους ενδιαφερόμενους. Πολλοί οργανισμοί προσφέρουν οικονομικά κίνητρα στους υπαλλήλους τους, για να προτείνουν οι ίδιοι τους μελλοντικούς υπαλλήλους, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ήδη γνωστοί τους, καθώς φέρουν εκείνοι την ευθύνη για το εάν θα καταφέρουν να ανταπεξέλθουν. Θα πρέπει λοιπόν, να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί στην επιλογή τους, αφενός διότι θα συνεργάζονται μαζί τους, αφετέρου γιατί ρισκάρουν τη φήμη τους. Τέλος, οι επιχειρήσεις δεν αρκούνται σε μια απλή συνέντευξη για την επιλογή του προσωπικού

τους, αλλά επεκτείνονται στη συμπλήρωση τεστ διάρκειας εικοσιπέντε λεπτών στην ιστοσελίδα τους, το οποίο αξιολογεί συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις, απαραίτητες για την επαγγελματική τους επιτυχία και προβλέπει την απόδοσή τους. Μια ακόμα πιο αυστηρή πρακτική είναι η εμπλοκή ομάδων στη διαδικασία πρόσληψης, όπου αποτελείται και από διευθυντές αλλά και από υπαλλήλους κατώτερων βαθμίδων. Εκείνοι αποφασίζουν, για το εάν κάποιος θα προσληφθεί μόνιμα στη θέση στην οποία βρίσκεται, αφού πρώτα δοκιμαστεί για συγκεκριμένο διάστημα. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους, να έχουν γνώμη για τις διαδικασίες πρόσληψης, το οποίο είναι πολύ δίκαιο και λογικό, αφού εκείνοι είναι που θα έχουν στενή συνεργασία με τον υποψήφιο συνάδελφό τους και θα είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευσή του (Hinkin R.Timothy, et. al. ό.π, σελ. 164-165).

### Διαχείριση Απόδοσης

Είναι πολύ σημαντικό για μια εταιρία, να μπορεί να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της δουλειάς των εργαζομένων της και την απόδοσή τους. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο επίσης, να γνωρίζουν εάν η συμπεριφορά των εργαζομένων τους, ταιριάζει με την αποστολή και το όραμα της εταιρίας. Ακόμα πιο σημαντικό είναι, μια εταιρία να γνωρίζει εάν η συμπεριφορά και ο τρόπος εργασίας των υπαλλήλων της, ικανοποιεί τους πελάτες της και κατά πόσον προσδίδει ποιότητα στις υπηρεσίες ή στα προϊόντα της. Αυτές οι πληροφορίες είναι καλό να γνωστοποιούνται στους εργαζομένους, έτσι ώστε να γνωρίζουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να βελτιώνονται. Παράλληλα, για να λειτουργήσει σωστά ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης, θα πρέπει να δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να εκφράζουν την γνώμη τους πάνω σε θέματα απόδοσης, έτσι ώστε να νιώθουν ότι συμμετέχουν ενεργά στη λειτουργία της εταιρίας. Μέσα από αυτή τη διαδικασία είναι πιθανό να διατυπώνονται καινοτόμες ιδέες, οι οποίες πιθανόν να δώσουν σαφές προβάδισμα στην εταιρία σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Hinkin R.Timothy, et. al. ό.π, σελ. 166-167).

### Αμοιβή και Πλεονεκτήματα

Η ανταμοιβή και τα κίνητρα τα οποία προσφέρονται στους εργαζομένους από την εκάστοτε εταιρία, για να προσελκύσει, να διατηρήσει και να δώσει κίνητρα σε εκείνους, θα πρέπει να ταιριάζουν στις αξίες της. Για παράδειγμα, η κλινική Mayo Clinic, πληρώνει τους γιατρούς της κανονικό μισθό, αντί να τους πληρώνει αναλόγως με τον αριθμό των ασθενών, διότι θέλουν να δώσουν έμφαση στην ποιότητα της φροντίδας των ασθενών και όχι στον αριθμό τους. Υπάρχουν επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ένα σύστημα κατά το οποίο, μοιράζουν στους εργαζομένους μέρος των κερδών τους, ως

επιβράβευση για το ότι έχουν τον έλεγχο πάνω σε συγκεκριμένους τομείς, κρίσιμους για την εταιρία, όπως η εξυπηρέτηση πελατών και ο προγραμματισμός. Κάποιες από τις εταιρίες, γίνονται ιδιαίτερα δελεαστικές για να εργάζεται κανείς σε αυτές, προσφέροντας ποικίλα πλεονεκτήματα στους εργαζομένους τους όπως, συνταξιοδοτικά προγράμματα, ασφαλιστικά προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, ασφάλεια ζωής, ασφάλεια αυτοκινήτου και σπιτιού, προγράμματα φροντίδας παιδιών και ηλικιωμένων, οδοντιατρική και οφθαλμολογική περίθαλψη, υποτροφίες, νομικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες κ.λ.π. Άλλο ένα χαρακτηριστικό αυτών των επιχειρήσεων είναι, η υιοθέτηση προγραμμάτων τα οποία δίνουν έμφαση στην οικογένεια και στην κοινότητα, όπως η παροχή βοήθειας για το καθημερινό διάβασμα των παιδιών και η οργάνωση εισαγωγικών σεμιναρίων για το κολλέγιο-πανεπιστήμιο. Οι παροχές οι οποίες σχετίζονται με την κοινότητα είναι, η δωρεάν περίθαλψη ανθρώπων που δεν έχουν ασφάλεια, καθώς και ο εθελοντισμός, ο οποίος προάγεται μέσω της δυνατότητας να έχουν οι εργαζόμενοι ένα ευέλικτο εργασιακό πρόγραμμα, έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα να ασχολούνται με τα εθελοντικά προγράμματα που τους αγγίζουν. Στο ίδιο πλαίσιο, υπάρχουν οργανισμοί που επιβραβεύουν το προσωπικό τους για πρωτοβουλίες που έχουν σχέση με την προστασία του περιβάλλοντος (Hinkin R.Timothy, et. al. ό.π, σελ. 167-168).

#### Μηδενική Ανοχή σε Περιστατικά Αδικιών

Η μη ανοχή περιστατικών αδικιών αποτελεί άλλο ένα μυστικό της επιτυχίας τους. Πολλές κορυφαίες εταιρίες ως προς το εργασιακό τους περιβάλλον που πραγματικά νοιάζονται για τη δικαιοσύνη μέσα στο χώρο τους, έχουν θεσπίσει διαδικασίες μέσα από τις οποίες, όλοι οι υπάλληλοι μπορούν να αναφέρουν περιστατικά αδικιών και γενικότερα να εκφράζουν τα παράπονα τους, χωρίς την απειλή των κινδύνων που μια τέτοια κίνηση ελλοχεύει (απόλυση, εκδίκηση κλπ). Τέτοιες εταιρίες γνωρίζουν καλά, ότι υπάρχουν ορισμένα κριτήρια επιτυχίας τα οποία δεν είναι δυνατόν να περιγραφούν με λέξεις στους νεοπροσληθέντες υπαλλήλους. Πρόκειται για άγραφους κανόνες και στρατηγικές, οι οποίες αποτελούν κομμάτι της εταιρικής κουλτούρας. Έχουν δημιουργήσει λοιπόν ειδικά σχεδιασμένα προγράμματα, με τα οποία όλες οι ομάδες και οι μειονότητες που αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο πρόβλημα ένταξης σε ένα νέο και ξένο προς αυτούς περιβάλλον, βοηθούνται να κάνουν κτήμα τους, όλα εκείνα τα στοιχεία όπου μπορεί να μην περιγράφονται, αλλά αποτελούν συστατικά της επιτυχίας (Rezvani Selena, 2011, σελ. 1).

#### Καινοτομίες μέσω της Καλής Επικοινωνίας και του Ανοιχτού Διαλόγου

Τέλος, τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα δεν συνηθίζουν να μιμούνται πρακτικές άλλων εταιριών, αλλά αφήνουν χώρο για καινοτομίες. Ο ανοιχτός και ελεύθερος διάλογος είναι ένας τρόπος να δοθεί μια ευκαιρία στις διαφορετικές και πολλές φορές πρωτότυπες γνώμες και ιδέες, να ακουστούν. Από αυτή την κίνηση είναι πολύ πιθανό να προκύψουν καινοτόμες ιδέες, οι οποίες στη συνέχεια, να βοηθήσουν στη θετική εξέλιξη της εταιρίας (Rezvani Selena, 2011, σελ 2). Για την επιτυχία του ανοιχτού διαλόγου είναι απαραίτητη βέβαια, η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, κατά την οποία επιτρέπεται η ροή εκτός των θετικών και των αρνητικών πληροφοριών χωρίς φόβο, έτσι ώστε να διορθώνονται όλα εκείνα τα στοιχεία που εμποδίζουν την πορεία του οργανισμού, προς την ένταξη του στις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Η απόσταση μεταξύ της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού εξανεμίζεται, μετατρέποντας τον εργασιακό χώρο σε κοινότητα και δημιουργώντας την αντίληψη μιας ξεχωριστής κουλτούρας (Marrewijk van Marcel, 2004, σελ. 7).

Ίσως λοιπόν, να μην είναι ιδιαίτερα περίπλοκο να δημιουργηθεί ένα εργασιακό περιβάλλον πραγματικά φιλικό προς τους ανθρώπους που το στηρίζουν. Αρκεί μόνο, να βρίσκουν οι εταιρίες τρόπους να εναρμονίζονται με την καθημερινότητα τους και τις ανάγκες τους, αντί απλά να τις ανέχονται (Rezvani Selena, ό.π, σελ. 2).

#### **4.8. Εθνικότητα και Πρακτικές**

Η εθνικότητα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιλογή των πρακτικών που αποφασίζει να υιοθετήσει μια επιχείρηση. Η κουλτούρα της κάθε χώρας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί μια επιχείρηση ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα επιλέξει να γίνει εταιρία με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Η επέλευση της παγκοσμιοποίησης ίσως δημιουργεί κάποιες φορές την εντύπωση ότι η επίδραση της κουλτούρας στις επιλογές των επιχειρήσεων δεν υφίσταται και την αίσθηση ότι όλες οι εταιρίες μοιάζουν ως προς τις πρακτικές τους. Στην πραγματικότητα όμως, οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από την εθνικότητα τους. Εξετάζοντας προσεκτικά τις εταιρίες, ακόμα και εκείνες με παρουσία σε ολόκληρο τον κόσμο, έχει παρατηρηθεί ότι αναλόγως με την εθνικότητα τους, επικεντρώνουν τη δράση τους σε διαφορετικούς τομείς. Η “ατομικότητα”, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι ενδιαφέρονται περισσότερο για τον εαυτό τους και για την οικογένεια τους παρά για την ομάδα στην οποία ανήκουν. Είναι χαρακτηριστικό κυρίως των Η.Π.Α, της

Αυστραλίας και της Μεγάλης Βρετανίας, σε αντίθεση με την συλλογικότητα που συναντάται σε χώρες όπως η Ιαπωνία, η Βόρειος Κορέα, το Μεξικό και η Βραζιλία (Vas Taras, et. al., 2011, σελ. 190). Είναι γεγονός ότι οι βραβευμένοι οργανισμοί ως Εταιρίες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον, οι οποίες στην πλειοψηφία τους είναι Αμερικάνικες ή Βρετανικές, υιοθετούν αρκετές πρακτικές που σχετίζονται με την ατομική και οικογενειακή ευμάρεια, ευτυχία και ποιότητα ζωής.

Άλλο ένα στοιχείο το οποίο διαφοροποιείται αναλόγως με την εθνικότητα της κάθε εταιρίας, είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι που δεν βρίσκονται σε κάποια υψηλή θέση, τους επιτρέπεται να παίρνουν αποφάσεις και να συμβουλεύουν τους προϊσταμένους τους. Σε χώρες όπως η Ινδία, η Μαλαισία και η Γουατεμάλα, οι υφιστάμενοι δεν συνηθίζουν να εκφράζουν την αντίθεση τους στους προϊσταμένους τους και οι προϊστάμενοι δεν τους συμβουλεύονται. Αντιθέτως, σε εταιρίες με Σουηδική, Ισραηλινή και Δανέζικη εθνικότητα, οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε σημαντικές αποφάσεις, ακόμα και χωρίς την επίβλεψη των προϊσταμένων τους. Η λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων από εργαζομένους που δεν βρίσκονται σε υψηλές θέσεις, αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό των βραβευμένων εταιριών με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον, πολλές από τις οποίες δραστηριοποιούνται στις χώρες όπου το στοιχείο αυτό εμφανίζονται.

Τέλος, στις εταιρίες που βραβεύονται για το εργασιακό τους περιβάλλον, επικρατεί μια ατμόσφαιρα που συντηρεί τις διαπροσωπικές σχέσεις σε ένα πολύ καλό επίπεδο, το ενδιαφέρον για τους πιο αδύναμους και το ενδιαφέρον για την κοινωνική ευμάρεια. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, συνδέονται με χώρες όπως η Σουηδία, η Δανία και η Φιλανδία. Αντιθέτως, στο Μεξικό και την Ινδία, ενθαρρύνεται ο ανταγωνισμός και η ατομική επιτυχία. Οι εταιρίες όμως με αυτά τα χαρακτηριστικά, που συνήθως προέρχονται από χώρες των οποίων η κουλτούρα τα ευνοεί, δεν συνηθίζουν να διακρίνονται για το εργασιακό τους περιβάλλον (Vas Taras, et. al., ό.π, σελ. 191).

#### **4.9. Τα Κίνητρα των Εταιριών**

Εύλογο είναι να αναρωτιέται κανείς, τί είναι αυτό που ωθεί τις εταιρίες να μεταμορφώνονται από απλά καλές εταιρίες, σε σπουδαίες. Υπάρχουν πολλές θεωρίες, οι οποίες όμως έχει αποδειχθεί ότι αποτελούν ένα μύθο. Λέγεται, ότι μια εταιρία μεταμορφώνεται μετά από μία μεγάλη κρίση, όταν η διοίκηση και οι εργαζόμενοι

αντιλαμβάνονται, ότι είναι απαραίτητη μια αλλαγή. Σε άλλες περιπτώσεις πιστεύεται, ότι οι μετοχές, οι υψηλοί μισθοί και τα επιδόματα παραγωγικότητας είναι εκείνα που δίνουν το κίνητρο για την αλλαγή. Επίσης, ο φόβος του να μείνει η εταιρία πίσω και οι υπόλοιπες να προηγούνται, γεγονός το οποίο προμηνύει την απόλυτη αποτυχία, αποτελούν κίνητρα για αλλαγή. Άλλες φορές υπάρχει η ψευδαίσθηση, ότι όπως ακριβώς μπορεί να αγοράσεις το δρόμο προς την μεγέθυνση της εταιρίας, με τον ίδιο τρόπο μπορείς να εξαγοράσεις και το δρόμο προς την τελειότητα. Τέλος, συχνά υποστηρίζεται, ότι η τεχνολογία είναι εκείνη που οδηγεί τις εταιρίες στο να ανέβουν σε ανώτερο επίπεδο (Collins Jim, 2001, σελ. 1). Όλα τα παραπάνω είναι λογικά, κανένα όμως δεν αποτελεί τον μοναδικό λόγο για τον οποίο μια εταιρία μπαίνει σε αυτή τη διαδικασία. Οι εταιρίες οι οποίες μπαίνουν στη διαδικασία να αναδειχθούν σε μία από τις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, χρειάζεται να κάνουν αρκετές τροποποιήσεις στον τρόπο που λειτουργούσαν μέχρι χθες και αυτό απαιτεί την κατανάλωση ενός σημαντικού μέρους των πόρων τους για να πετύχουν τον στόχο τους. Επομένως, καμία εταιρία δεν θα έμπαινε σε μια τέτοια διαδικασία, εάν ήξερε ότι δεν επρόκειτο να αποκομίσει μοναδικά οφέλη από την όλη διαδικασία.

Η διαδικασία δήλωσης συμμετοχής στο διαγωνισμό, αποτελεί από μόνη της μία εμπειρία για την κάθε εταιρία, από την οποία βγαίνει κερδισμένη, είτε καταλήγει να αναδειχθεί σε μία από τις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, είτε όχι. Πολλές φορές, μέσα από αυτή τη διαδικασία, η οποία απαιτεί την συμμετοχή των εργαζομένων της, αποκαλύπτονται προβλήματα στην επικοινωνία μεταξύ τμημάτων και μεταξύ μεμονωμένων υπαλλήλων σε διαφορετικές βαθμίδες. Η εύρεση αυτών των δυσλειτουργιών, βοηθάει τις εταιρίες να βελτιωθούν στους τομείς όπου παρουσιάζουν αδυναμίες. Κάποιες εταιρίες κάνουν εσωτερικές έρευνες στους εργαζομένους τους, μία ή δύο φορές το χρόνο, γεγονός το οποίο μειώνει σημαντικά τον αριθμό των εργαζομένων που εγκαταλείπουν την εταιρία τους για μία άλλη δουλειά. Αυτό συμβαίνει λόγω της θετικής εικόνας που αποκτούν οι υπάλληλοι για την εταιρία τους από αυτήν την κίνηση. Δημιουργείται η εντύπωση, η οποία κάποιες φορές είναι πραγματική, ότι η εταιρία λειτουργεί ανθρωποκεντρικά και αυτό κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται ασφαλείς. Η μετάδοση της θετικής εικόνας από τους ίδιους τους εργαζομένους στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας, συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην προσέλκυση ταλαντούχων υπαλλήλων και νέων πελατών. Από το σύνολο των γραπτών σχολίων των υπαλλήλων, τα μισά είναι θετικά. Τα υπόλοιπα όμως, είναι σχόλια τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και με την σωστή διαχείρισή τους, να γίνουν το πρώτο βήμα για τη διόρθωση λαθών και τη βελτίωση τομέων που για κάποιους λόγους δεν λειτουργούν σωστά (Korney Alicia, 2007, σελ. 2).

Για μεγάλο χρονικό διάστημα, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για το άνοιγμα του δρόμου μιας επιχείρησης προς την επιτυχία, ήταν η σωστή διοίκηση. Για τις επιχειρήσεις, η εφαρμογή αυτού του τρόπου είχε θετικά αποτελέσματα, ειδικά για εκείνες όπου το προσωπικό τους ήταν ιδιαίτερα πιστό και αφοσιωμένο σε αυτές. Με το πέρασμα του χρόνου αποδείχτηκε, ότι ο συγκεκριμένος τρόπος αδυνατούσε να εξασφαλίσει τη δημιουργία κουλτούρας η οποία είναι απαραίτητη για τη δέσμευση των υπαλλήλων. Το επόμενο βήμα, ήταν η στροφή στην αύξηση της ταχύτητας και στη βελτίωση της ομαδικής εργασίας. Το πρώτο, απαιτεί την άριστη συνεργασία των τμημάτων μεταξύ τους και το δεύτερο, την ανάπτυξη μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης. Εκείνο που έχει μεγαλύτερη σημασία πια, δεν είναι η ικανοποίηση των υπαλλήλων, αλλά ο αμοιβαίος σεβασμός, η αξιοπιστία και η δικαιοσύνη. Για να καταφέρουν οι υπάλληλοι να μεταφέρουν στην εργασία τους όλο τους το “είναι”, να είναι δημιουργικοί και αφοσιωμένοι, είναι απαραίτητο να ταιριάζουν οι αξίες τους, τα προσωπικά τους κίνητρα, οι δυνατότητες τους και οι φιλοδοξίες τους, με το εργασιακό τους περιβάλλον. Η ευθυγράμμιση των προσωπικών και των συλλογικών συμφερόντων έχει γίνει απαραίτητη στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Δεν μπορούν πλέον να αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους τους ως πόρους, νούμερα και κόστος αλλά μόνο ως ανθρώπινα όντα. Γιατί ο κάθε υπάλληλος, εκτός από την μυϊκή του δύναμη και τη δύναμη του μυαλού του, και τα δύο απαραίτητα για την εργασία του, φέρνει μέσα στον οργανισμό την κοινωνική, συναισθηματική και πνευματική του υπόσταση. Από τη στιγμή λοιπόν, που ο επιχειρηματίας θεωρεί τους εργαζομένους του ως “ενεργητικό” και όχι ως “παθητικό” στοιχείο, και τους βλέπει ως την απόλυτη πηγή της επιτυχίας, η κουλτούρα του εργασιακού χώρου μετατρέπεται σε ανταγωνιστική παράμετρο. Παράλληλα, η καλλιέργεια της εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο, μπορεί να αποδειχτεί ένας παράγοντας ο οποίος είναι πολύ δύσκολο να νικηθεί από τους ανταγωνιστές. Μία κουλτούρα σαν και αυτή που περιγράφεται παραπάνω, χτίζεται μέσα από το σύνολο των ενεργειών που υιοθετεί μια εταιρία, για να αποτελέσει μια από τις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον (Marrewijk van Marcel, 2004, σελ. 2-3).

Η δημιουργία ενός δυνατού ονόματος, βασιζόμενο στο εργασιακό περιβάλλον, είναι ο πλέον κατάλληλος τρόπος για να προσελκύσει μια εταιρία τους υπαλλήλους που χρειάζεται για να αγγίξει την επιτυχία. Όπως το όνομα μιας εταιρίας, για παράδειγμα της Coca Cola, είναι τόσο δυνατό, ώστε να προσελκύει και να κρατάει πελάτες, παρομοίως το όνομα μιας εταιρίας, η οποία έχει χαρακτηριστεί ως μια από τις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, είναι ικανό να λειτουργήσει σαν μαγνήτης, προσελκύνοντας τους ανθρώπους εκείνους που ταιριάζουν ακριβώς στην κουλτούρα και

στους στόχους της εταιρίας. Είναι λογικό, εάν οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τα δύο παραπάνω στοιχεία, κουλτούρα και στόχους της εταιρίας, να αντανakλούν την ευχαρίστηση που λαμβάνουν από τη δουλειά τους, στην συμπεριφορά τους στους πελάτες. Αυτό με την σειρά του, έχει ως αποτέλεσμα ικανοποιημένους πελάτες και εν συνεχεία, αύξηση των πωλήσεων. Γνωρίζοντας την παραπάνω αλυσίδα, οι εταιρίες ξοδεύουν ετησίως τεράστια χρηματικά ποσά σε προγράμματα ανθρωπίνων πόρων, τόσο μεγάλα, που μπορούν να συγκριθούν επάξια με άλλες σημαντικές επενδύσεις τους. Πολλές φορές, οι κινήσεις αυτές δεν αρκούν για να κερδίσουν οι εταιρίες την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των υπαλλήλων τους στον βαθμό που τους χρειάζεται. Η μέγιστη απόδοση της επένδυσης μιας εταιρίας στο εργατικό της δυναμικό επιτυγχάνεται, με το να συνδεθεί το όνομα της με τον χαρακτηρισμό του καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος. Με τον ίδιο τρόπο που η διαφήμιση των προϊόντων, προσπαθεί να προδώσει αξία στους πελάτες τους οποίους στοχεύει και να κάνει τα προϊόντα της να είναι ή να φαίνονται μοναδικά για εκείνους, έτσι και ο σωστός σχεδιασμός του ονόματος, με βάση το εργασιακό περιβάλλον και ότι αυτό προσφέρει, κάνει την εταιρία μοναδική για κάποιους εργαζομένους. Η εταιρία κάνει μια θετική δήλωση για το πώς είναι να εργάζεται κανείς σε εκείνη και μεταφέρει ένα μήνυμα αναφορικά με το τί οι άνθρωποι να περιμένουν από εκείνη στο μέλλον. Με άλλα λόγια, κάνει την εικόνα της ελκυστική, ιδιαίτερα σε ανθρώπους οι οποίοι έχουν τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες που την ενδιαφέρουν, προβάλλοντας εκείνα τα στοιχεία που εκείνοι θα θεωρούσαν σημαντικά. Κάπως έτσι, αποφεύγεται οι υπάλληλοι της εταιρίας να έχουν προσδοκίες μεγαλύτερες ή διαφορετικές από αυτές που εκείνη μπορεί να πραγματοποιήσει. Το συγκεκριμένο σημείο είναι καθοριστικό για τις μακροχρόνιες εργασιακές σχέσεις, καθώς δεν υπάρχει κανένα νόημα στο να προσλαμβάνει και να κρατάει μια εταιρία κάποιον υπάλληλο, του οποίου οι προσδοκίες δεν ταιριάζουν με τις δικές της. Αυτό θα ήταν άδικο και για τους δύο (Zingheim K. Patricia, et. al. 2001, σελ. 30-32).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι εταιρίες γενικά προσπαθούν να εντάσσονται σε λίστες όπως αυτή του Ινστιτούτου "Best places to work for". Άλλες παρόμοιες λίστες είναι, "οι 10 καλύτεροι εργαζόμενοι", "οι 10 πιο αξιοθαύμαστες εταιρικές κουλτούρες στον Καναδά", "οι καλύτερα διοικούμενες εταιρίες στον Καναδά" και άλλες παρόμοιες. Οι προθέσεις των εταιριών φυσικά, δεν είναι τόσο αθώες όσο εκ πρώτης όψεως φαίνεται. Η κατοχή μίας θέσης σε μια από αυτές τις λίστες, εκτός από τα παραπάνω οφέλη, αποτελεί επίσης μια καταπληκτική μέθοδο μάρκετινγκ, η οποία μπορεί να αντικαταστήσει άλλες μεθόδους όπου χρησιμοποιούνται ευρέως, όπως οι κλασικές διαφημίσεις στον τύπο ή στην τηλεόραση, οι δημόσιες σχέσεις κ.λ.π. (Love F. Linda, et.



al. 2011, σελ. 177). Οι συγκεκριμένες λίστες στρέφουν την προσοχή στην δραστηριότητα των εταιριών, οι οποίες ανήκουν σε αυτές κι επηρεάζουν εργαζόμενους, πελάτες και γενικά όλους τους ενδιαφερόμενους για μια εταιρία. Η δύναμή τους είναι τόσο μεγάλη, που μπορούν να μετατρέψουν μια συνηθισμένη εταιρία σε «διασημότητα» και το αντίστροφο (Fombrun J. Charles, 2007, σελ. 145). Είναι ένας μοναδικός τρόπος για να ξεχωρίσει μια εταιρία από τον ανταγωνισμό και να αναπτύξει μια αναγνωρίσιμη ταυτότητα, χρησιμοποιώντας πρακτικές οι οποίες είναι επιθυμητές από τους υπαλλήλους και γενικότερα από το κοινό. Με την πάροδο των χρόνων έχει αποδειχθεί, ότι σταδιακά οδηγεί σε βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων για όλους τους λόγους που έχουν αναπτυχθεί σε αυτό το κεφάλαιο και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η σύνδεση του ονόματος της εταιρίας με μία τέτοια λίστα, δημιουργεί θετικούς συνειρμούς σε όλα τα ενδιαφερόμενα για την εταιρία μέρη, με αποτέλεσμα την καλύτερη αποδοτικότητα των υπαλλήλων, την προτίμηση των προϊόντων από τους πελάτες και συνεπώς την αύξηση των πωλήσεων και την αύξηση του επενδυτικού ενδιαφέροντος (Love F. Linda, et. al. 2011, σελ. 176). Είναι εμφανές, ότι τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει μια εταιρία με τον τίτλο της εταιρίας με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, είναι πολλά και από αυτό το σημείο γεννούνται τα συμφέροντα. Πολλές από τις εταιρίες που κατακτούν τον τίτλο, έχουν προβεί σε ενέργειες αλλαγής των εταιρικών τους πρακτικών, όχι επειδή το προστάζει η κουλτούρα τους, αλλά επειδή ο τίτλος θα τους δώσει όλα τα πλεονεκτήματα με τα οποία αυτός συνδέεται. Αποτέλεσμα αυτού, είναι ορισμένες εταιρίες να κατακτούν προσωρινά τον τίτλο, για ένα ή λίγα περισσότερα χρόνια, μέχρι δηλαδή να συνδεθεί το όνομα της εταιρίας με την ιδιότητα του τίτλου και στη συνέχεια τον χάνουν, επιστρέφοντας στις παλιές πρακτικές τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι εταιρίες έχουν χρησιμοποιήσει ξεκάθαρα το θεσμό για λόγους μάρκετινγκ (Love F. Linda, et. al. 2011, σελ. 180). Μία τέτοια τακτική δε συνάδει φυσικά με το πνεύμα του θεσμού και τη φιλοσοφία του. Παρ' όλα αυτά, είναι αρκετές οι περιπτώσεις όπου τέτοια παραδείγματα κάνουν την εμφάνισή τους και ουσιαστικά αμαυρώνουν την εικόνα του θεσμού.

Οι εταιρίες που έχουν βραβευτεί για το εργασιακό τους περιβάλλον, τις παροχές τους και κατ' επέκταση την κοινωνική τους ευαισθητοποίηση, έχουν δημιουργήσει μια τέλεια εικόνα η οποία βοηθάει αρκετά ώστε οι μέθοδοι μάρκετινγκ που εφαρμόζουν, να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί και επομένως να γίνονται πιο επικερδείς οργανισμοί. Πολλές όμως από τις βραβευμένες εταιρίες, έχουν κατά καιρούς εμπλακεί σε σκάνδαλα τα οποία δημιουργούν ερωτηματικά για την ηθική τους, αλλά και για το πόσο αξίζουν τελικά να βραβεύονται. Είναι παράλογο, εταιρίες που βραβεύονται για την προσφορά τους σε εργαζόμενους και στο κοινωνικό σύνολο, να στερούνται ήθους. Κραυγαλέο

παράδειγμα, αποτελεί η εταιρία αφεψημάτων, Starbucks, η οποία έχει κατηγορηθεί για παιδική εργασία και παρ'όλαυτα κατέχει μόνιμα μια θέση ανάμεσα στις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Για τον ίδιο λόγο, έχει κατηγορηθεί η διάσημη εταιρία κατασκευής και εμπορίας αθλητικών υποδημάτων Nike. Ένα επιπλέον παράδειγμα, αποτελεί η εταιρία Goldman Sachs καθώς και η εταιρία Enron, τα σκάνδαλα των οποίων έμειναν στην ιστορία, καθώς προκάλεσαν σοβαρά προβλήματα στην οικονομία της χώρας τους.

Υπάρχουν αρκετά παρόμοια παραδείγματα, τα οποία αποδεικνύουν ότι η ηθική δεν αποτελεί πάντα στοιχείο εταιριών βραβευμένων για την προσφορά τους. Δεν πρέπει βέβαια, κάποια τέτοια περιστατικά να αμαυρώνουν τον θεσμό, η προσφορά του οποίου, όπως περιγράφηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι πολύ σημαντική και να παρασύρουν και τη φήμη άλλων βραβευμένων εταιριών που είναι καθ'όλα ηθικές.

#### **4.10. Η Σχέση μεταξύ του Θεσμού με τον Αριστοτέλη**

Η βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ο θεσμός των εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, έχει αρκετά κοινά στοιχεία με τον Αριστοτέλη. Στην εποχή του μεγάλου αυτού φιλοσόφου, δηλαδή στον 5<sup>ο</sup> αιώνα π.χ., άρχισε να οργανώνεται πάνω σε επιστημονικές βάσεις, η επιστήμη που έχει ως αντικείμενο της, τις πράξεις των ανθρώπων, η Ηθική. Περιεχόμενο των επιστημονικών θεωριών αποτέλεσε η προσπάθεια να δηλώσουν με σαφή τρόπο, τι ήταν σε θέση να προσφέρουν στον άνθρωπο οι επιστήμες. Επιστήμες τότε θεωρούνταν, όπως και σήμερα, η Ιατρική, η Αρχιτεκτονική αλλά και όσα αντικείμενα στην εποχή μας θεωρούνται τέχνες. Η ηθική αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι και προϋπόθεση των εταιριών που βραβεύονται για το εργασιακό τους περιβάλλον. Επιχειρήσεις χωρίς ηθική δεν συνηθίζουν να βραβεύονται παρόλο που μπορεί οι πρακτικές τους να προσπαθούν να πείσουν για το αντίθετο. Συνήθως, όταν το ηθικό στοιχείο λείπει, αυτό γίνεται εμφανές σε πολλά επίπεδα. Οι εργαζόμενοι το ζουν εκ των έσω και οι καταναλωτές όμως το αντιλαμβάνονται συνήθως από συγκεκριμένες ενέργειες των εταιριών όπως για παράδειγμα, το τι συμπεριφορά υιοθετούν απέναντι στο φθηνό εργατικό δυναμικό που έχουν επιλέξει, εάν δηλαδή βελτιώνουν την ποιότητα ζωής του ή εκμεταλλεύονται τη δυσμενή θέση στην οποία βρίσκεται. Συνήθως, οι εταιρίες χωρίς ηθική, ακόμα και εάν καταφέρουν να βραβευτούν, η επιτυχία τους είναι εφήμερη και πολύ σύντομα χάνουν τον τίτλο τους (Αθανάσιος Λυμπουρλής, 2006, σελ 63).

Άλλος ένας όρος που κάνει την εμφάνιση του στον Αριστοτέλη και συναντάται επίσης και στις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, είναι η ευδαιμονία. Ο Αριστοτέλης, όρισε την ευδαιμονία ως το ύψιστο από τα αγαθά που πετυχαίνουν με τις πράξεις τους οι άνθρωποι και σχετίζεται άμεσα με την ευτυχία. Η ευδαιμονία με την έννοια της ευτυχίας, αποτελεί κύριο στόχο των πρακτικών που εφαρμόζουν οι εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Έχουν ως σκοπό τους να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής των εργαζομένων τους, την εργασιακή αλλά και την προσωπική, και παράλληλα να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο. Θα μπορούσαμε λοιπόν να ισχυριστούμε, ότι τα βασικά στοιχεία με βάση τα οποία λειτουργεί ο θεσμός των εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον έχουν τις ρίζες τους στις θεωρίες του Αριστοτέλη (Αθανάσιος Λυμπουργλής, ό.π, σελ 65).

## Κεφάλαιο 5: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΜΕ ΤΟ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 5.1. Εισαγωγή

Με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του θεσμού «Great Place to Work», στο κεφάλαιο που ακολουθεί δίνονται τέσσερα παραδείγματα εταιριών, οι οποίες βρίσκονται κατά παράδοση στην λίστα των εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον του περιοδικού Fortune. Οι εταιρίες που έχουν επιλεγεί είναι πολύ γνωστές εταιρίες παγκοσμίως και ηγέτριες στον τομέα τους. Η πρώτη εταιρία είναι η Google, εταιρία διαδικτυακών υπηρεσιών, η οποία αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα του θεσμού «Great Place to Work». Ακολουθεί η εταιρία Marriott International, η γνωστή αλυσίδα ξενοδοχείων. Στη συνέχεια, αναφέρεται το παράδειγμα της Price Waterhouse Coopers, μια από τις μεγαλύτερες ελεγκτικές εταιρίες. Το τελευταίο παράδειγμα, είναι η εταιρία Cisco, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα της παραγωγής και του εμπορίου προϊόντων σχετικών με τα δίκτυα υπολογιστών. Σκοπός του κεφαλαίου, είναι να γίνει κατανοητό, ποιά είναι τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά εκείνα, που κάνουν μια εταιρία να μπορεί να κατακτήσει μια θέση στη λίστα των εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Με την έκθεση των παροχών και των χαρακτηριστικών των εν λόγω εταιριών γίνεται αντιληπτό, πώς ο λόγος για τον οποίο βραβεύονται οι εταιρίες, λειτουργεί στην πράξη και πώς το βιώνει το εργατικό δυναμικό στην καθημερινότητα του. Η επιλογή των εταιριών που χρησιμοποιούνται ως παραδείγματα έχει γίνει κατ'αρχήν, με βάση το μέγεθος των εταιριών από άποψη αριθμού εργαζομένων και εμπειρίας και με βάση την ιστορία τους. Όλες οι εταιρίες, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι κορυφαίες στον κλάδο τους και έχουν μακρόχρονη ιστορία. Το γεγονός αυτό είναι σημαντικό, διότι ακριβώς επειδή είναι μεγάλες εταιρίες, έχουν να επιδείξουν μεγάλη ποικιλία παροχών σε όλη την πορεία τους, σε εύκολες αλλά και σε πιο δύσκολες χρονιές και αυτό τις καθιστά ιδανικά παραδείγματα για τη δημιουργία μίας πιο ολοκληρωμένης εικόνας για το θεσμό. Σε συνδυασμό με το προηγούμενο κριτήριο, το επόμενο είναι ο αριθμός των συνεχών ετών που βρίσκονται στην λίστα. Πολλές εταιρίες προβαίνουν σε ορισμένες επιφανειακές μεταρρυθμίσεις, έτσι ώστε να συμπεριληφθούν στην λίστα και να αποκτήσουν την φήμη που εκείνη τους προσφέρει και στη συνέχεια, διακόπτουν την προσφορά των παροχών. Επομένως, η σταθερότητα των εταιριών όσον αφορά την παραμονή τους στην λίστα, αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό κριτήριο. Τέλος, οι τέσσερις εταιρίες έχουν διαφορετική δραστηριότητα μεταξύ τους, οι

τρεις πρώτες προσφέρουν υπηρεσίες (Google, Marriott International & Price Waterhouse Coopers) και η τέταρτη παράγει προϊόντα (Cisco). Η επιλογή των εταιριών έχει γίνει με αυτό τον τρόπο, έτσι ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία παροχών να παρουσιαστούν, λόγω της διαφορετικής φύσης του αντικειμένου των εταιριών.

## 5.2. GOOGLE

### 5.2.1. Η Ζωή στην Google

Η Google είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες διαδικτυακών υπηρεσιών. Η λειτουργία της ξεκίνησε στις 27 Σεπτεμβρίου του 1998. Η αποστολή της είναι να οργανώσει όλες τις πληροφορίες του κόσμου και να τις κάνει παγκόσμια διαθέσιμες. Ουσιαστικά, η ιδέα προήλθε από μια εργασία των Λάρρυ Πέιτζ και Σεργκέι Μπριν το 1996 στο κολλέγιο, για μια μηχανή αναζήτησης. Σήμερα, η μηχανή αναζήτησης google είναι μια από τις δημοφιλέστερες και οι φράσεις «κάνω google», «γκουγκλάρω», «γκουγκλίζω», «google it» ή «μπαίνω στον γκούγκλη» είναι συνώνυμες με το «ψάχνω για πληροφορίες στο Διαδίκτυο». Αντίστοιχα, στην αγγλική γλώσσα το ρήμα "to google" έχει αποκτήσει πλέον ταυτόσημη έννοια με το ρήμα «αναζητώ» και πρόσφατα, το ίδιο ρήμα προστέθηκε στο αγγλικό λεξικό Merriam-Webster με όλα τα παράγωγά του, το google > googling > googled<sup>6</sup>. Όταν ένας οργανισμός επιτυγχάνει να προσθέτει λέξεις και όρους στο λεξιλόγιο μιας γλώσσας, και αυτό ως γνωστόν είναι κάτι πολύ σπάνιο, γίνεται εύκολα αντιληπτό, το πόσο πετυχημένη έχει καταφέρει να είναι και στην κύρια δραστηριότητα της<sup>7</sup>.

Η Google αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και ένα πολύ μεγάλο ποσοστό ανθρώπων, θα ήθελαν να εργάζονται σε αυτό τον οργανισμό. Δεν είναι μια συμβατική εταιρία, αλλά καινοτόμος, ειδική στο να επικεντρώνεται στην εύρεση καινοτόμων ιδεών. Παρ' όλο που με τα χρόνια μεγαλώνει και επεκτείνεται, προσπαθεί να διατηρεί την αίσθηση μιας μικρής οικογενειακής εταιρίας. Για την Google, ο κάθε υπάλληλος της έχει κάτι σημαντικό να πει και θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας της. Οι παροχές

---

<sup>6</sup> <http://el.wikipedia.org/wiki/Google> / viewed on 1.2.2012

<sup>7</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

της είναι ειδικά διαμορφωμένες, ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε υπαλλήλου και συμπεριλαμβάνει ανταγωνιστικούς μισθούς, επιδόματα παραγωγικότητας και την ευκαιρία να κερδίσουν επιπρόσθετες παροχές. Ως πολυεθνική εταιρία δραστηριοποιείται παγκοσμίως, από το Μπαγκλαντές μέχρι τη Ζυρίχη. Σε όποιο σημείο της γης όμως και εάν δραστηριοποιείται, φροντίζει ώστε να καλλιεργείται ένα θετικό κλίμα, προσλαμβάνοντας ταλαντούχους ανθρώπους από τον κάθε τόπο, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να δεσμευτούν στο να επιτυγχάνουν τους στόχους της εταιρίας αγγίζοντας, όσο είναι δυνατόν, την τελειότητα και έχουν ως σκοπό τους, να το κάνουν διασκεδάζοντας<sup>8</sup>.

Οι άνθρωποι που εργάζονται στην Google είναι υπερήφανοι για το γεγονός, ότι η εταιρία τους είναι στις πρώτες πέντε θέσεις των 100 εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για τέταρτη συνεχόμενη χρονιά. Οι καινοτόμες παροχές, η ελαστικότητα και οι ευκαιρίες να κυνηγούν μεγάλες ιδέες, είναι λίγα μόνο από τα στοιχεία που συμβάλουν στη διατήρηση της σπουδαίας αυτής αναγνώρισης. Παρ' όλο που η εταιρία εξακολουθεί να επεκτείνεται, γίνεται προσπάθεια να διατηρηθούν τα στοιχεία της κουλτούρας που είχε όταν πρωτοξεκίνησε. Βασική αρχή της εταιρίας αποτελεί η καλλιέργεια της ικανοποίησης όλων των υπαλλήλων σε κάθε βήμα<sup>9</sup>.

Οι λόγοι για τους οποίους αξίζει να δουλεύει κάποιος στη συγκεκριμένη εταιρία, είναι συγχρόνως και οι λόγοι για τους οποίους της αξίζει η θέση που κατέχει στη λίστα με τις "100 Εταιρίες με το καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον ("100 Best Workplaces") και περιγράφονται αναλυτικά στη συνέχεια:

#### Αποδοχή της Διαφορετικότητας

Στην Google το να είναι κανείς ο εαυτός του, είναι μέσα στις εργασιακές απαιτήσεις. Ως εκ τούτου, επιδιώκει οι υπάλληλοι της να εκφράζονται, γιατί σε αυτό βασίζεται η επιτυχία της. Οι διαφορετικές προοπτικές των ανθρώπων της, της επιτρέπουν να δημιουργεί αξιοσημείωτη πρόοδο. Για αυτό τον λόγο, η διαφορετικότητα και η ένταξη της στις λειτουργίες της, αποτελεί βασικό κομμάτι της κουλτούρας της. Πολλές από τις εκδηλώσεις τις οποίες διοργανώνει, έχουν σκοπό την εξοικείωση του προσωπικού με

---

<sup>8</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

<sup>9</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

το στοιχείο της διαφορετικότητας, το οποίο είναι αρκετά έντονο στην συγκεκριμένη εταιρία<sup>10</sup>.

### Ίσες Ευκαιρίες

Η Google δεσμεύεται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, στο οποίο οι υπάλληλοι έχουν την ευκαιρία να φτάσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Ο κάθε εργαζόμενος αναμένεται να κάνει ότι μπορεί για να δημιουργήσει μια αξιοσέβαστη εργασιακή κουλτούρα, η οποία θα είναι απαλλαγμένη από παρενοχλήσεις, εκφοβισμό, προκαταλήψεις και παράνομες διακρίσεις κάθε τύπου. Η απασχόληση σε αυτή την εταιρία βασίζεται μόνο στα ατομικά προσόντα, τα οποία σχετίζονται με την επαγγελματική επάρκεια. Απαγορεύονται αυστηρά οποιεσδήποτε ρατσιστικές εκδηλώσεις σχετικές με το φύλο, το χρώμα, τη θρησκεία, την εθνικότητα, την ηλικία, τη φυλή, την οικογενειακή κατάσταση, τη διανοητική ή σωματική αναπηρία, την ιατρική κατάσταση, τις σεξουαλικές προτιμήσεις και άλλα χαρακτηριστικά, τα οποία προστατεύονται από το νόμο. Επίσης, η Google φροντίζει να πραγματοποιεί κατά το μέγιστο, τις απαραίτητες προσαρμογές που απαιτούνται από τη νομοθεσία, για την προστασία των δικαιωμάτων των ατόμων με ειδικές ανάγκες<sup>11</sup>.

### Κουλτούρα

Σύμφωνα με τους υπαλλήλους της, η Google έχει καταφέρει να δημιουργήσει μια κουλτούρα με υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, απαλλαγμένη από ίντριγκες και δίκαιη κατανομή των πόρων της και του πλούτου της. Επίσης, σύμφωνα με την κουλτούρα της, όλοι οι διευθυντές θεωρούνται αξιόπιστοι από τους υφισταμένους τους, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και οι πρακτικές της εφαρμόζονται με ισότητα. Μία τέτοια κουλτούρα διακατέχεται από ένα υψηλό πνεύμα συνεργασίας ανάμεσα στους υπαλλήλους και ανάμεσα στα τμήματα, καθώς και από την ισχυρή δέσμευση των υπαλλήλων προς την εταιρία και την αποστολή της. Οι άνθρωποι της Google, νιώθουν υπερηφάνεια για την δουλειά που κάνουν και απολαμβάνουν την συντροφικότητα των συναδέλφων τους εντός του εργασιακού χώρου (Amy Lyman, 2008, σελ 1).

Η παραπάνω εικόνα για την Google, ξεκινάει από την επιλογή προσωπικού, η οποία αποτελεί μια πολύ σοβαρή διαδικασία. Το τμήμα προσωπικού λαμβάνει καθημερινά

---

<sup>10</sup> <http://www.google.com/diversity/culture.html> / viewed on 3.2.2012

<sup>11</sup> <http://www.google.com/diversity/culture.html#eo> / viewed on 3.2.2012

έναν αρκετά μεγάλο αριθμό βιογραφικών σημειωμάτων. Η κατάλληλη επιλογή προσωπικού αποτελεί ένα από τα κλειδιά της επιτυχίας της Google. Όταν προσλαμβάνονται οι κατάλληλοι άνθρωποι, όπου οι ικανότητες τους και τα ενδιαφέροντα τους ταιριάζουν με την κουλτούρα της Google, τότε, το ποσοστό των ανθρώπων που αφήνουν την εταιρία είναι πολύ μικρό. Αυτό σημαίνει μικρότερη εναλλαγή των υπαλλήλων, λιγότερα κόστη επαναπρόσληψης προσωπικού και πιο υψηλή διατήρηση της γνώσης εντός της εταιρίας (Amy Lyman, ό.π, σελ 1). Η Google αναζητάει ανθρώπους έξυπνους, δημιουργικούς, με επιχειρηματικό πνεύμα και με ισχυρό το στοιχείο του σεβασμού προς τους άλλους (Amy Lyman, ό.π, σελ. 4).

### Ευκαιρίες για Ανάπτυξη

Οι υπάλληλοι της Google, νέοι και παλαιότεροι, έχουν εξαιρετικές ευκαιρίες να μάθουν και να εξελιχθούν. Προσφέρονται ευκαιρίες ανάπτυξης σε όλους. Η ανάπτυξη τους προωθείται μέσω σεμιναρίων για παρουσιάσεις, επαγγελματικό γράψιμο, επαγγελματικό προφορικό λόγο και σεμινάρια διοίκησης. Επίσης, παρέχονται σεμινάρια εκμάθησης ξένων γλωσσών. Ειδική εκπαίδευση λαμβάνουν οι μηχανικοί της εταιρίας (Amy Lyman, ό.π, σελ. 2).

### Καινοτομία και Δημιουργικότητα

Η καινοτομία και η δημιουργικότητα, αποτελούν ένα επιπλέον δυνατό κομμάτι της κουλτούρας της Google. Οι υπάλληλοι της ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν το 20% του χρόνου τους, για την εξέλιξη ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, ή για την ενίσχυση των ήδη υπαρχόντων. Η καινοτομία, συναντάται στις περισσότερες εταιρίες με ίδια ή παρόμοια δραστηριότητα με την Google. Το στοιχείο που κάνει αυτή την εταιρία να διαφοροποιείται, είναι η υποστήριξη προς τους εργαζομένους, η συνεργασία μεταξύ των μηχανικών, οι οποίοι εργάζονται ο ένας πάνω στο έργο (project) του άλλου, καθώς και τα αποτελέσματα τα οποία έχει η Google λόγω της δημιουργικότητας και της τεχνογνωσίας των μηχανικών της (Amy Lyman, ό.π, σελ. 2).

### Κοινωνικές Παροχές και Ηθικός Κώδικας

Άλλο ένα στοιχείο που κάνει την Google να ξεχωρίζει, είναι οι κοινωνικές παροχές της και ο ηθικός επαγγελματικός της κώδικας. Δεν μπορεί κανένας να εργάζεται στην Google εάν δεν ακολουθεί τους κανόνες του ηθικού κώδικα της εταιρίας. Οι άνθρωποι της Google, οφείλουν να ενδιαφέρονται για τις εσωτερικές πρακτικές και ιδεώδη (σεβασμός μεταξύ των υπαλλήλων, προστασία της εμπιστευτικότητας, προστασία των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας κ.λ.π.), για τις σχέσεις με τους πελάτες και τους συνεργάτες, καθώς και για την επιρροή της Google στην ευρύτερη κοινωνία



παράδειγμα της οποίας αποτελεί ή εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων στις εγκαταστάσεις της (Amy Lyman, ό.π, σελ. 3).

### **5.2.2. Η Φιλοσοφία της Google Αναφορικά με τα Οφέλη**

Βασικός στόχος της Google, είναι να εξαλείψει οτιδήποτε απασχολεί τους εργαζομένους της σε τέτοιο βαθμό που να τους εμποδίσει να δίνουν το 100% του εαυτού τους. Προσφέρει λοιπόν, ένα βασικό πακέτο παροχών και εκτός από αυτό, προσφέρει επιπρόσθετα πολυτελείς εγκαταστάσεις για τη σίτιση τους, γυμναστήρια, αίθουσες για το πλύσιμο των ρούχων, αίθουσες μασάζ, κομμωτήρια, πλυντήρια αυτοκινήτων, καθαριστήρια, λεωφορεία μεταφοράς των εργαζομένων από τον τόπο διαμονής τους στο γραφείο τους και το αντίστροφο και γενικότερα, ότι θα χρειαζόταν ένας σκληρά εργαζόμενος υπάλληλος για να μην αποσπάται από την εργασία του. Με τον ίδιο τρόπο που ο κάθε πελάτης έχει προτεραιότητα για την Google όταν μπαίνει στο δικτυακό της τόπο, με τον ίδιο τρόπο και ο κάθε υπάλληλος της, αποτελεί προτεραιότητα για εκείνη όταν φτάνει το πρωί στο γραφείο του και για όσο χρόνο χρειαστεί να περνάει εκεί, αναλόγως με τις εκάστοτε υποχρεώσεις του <sup>12</sup>.

Αγωνίζεται λοιπόν καθημερινά, έτσι ώστε να είναι καινοτόμα και μοναδική σε όλες τις υπηρεσίες που προσφέρει, όχι μόνο στους πελάτες της, αλλά και στους υπαλλήλους της. Για να υποστηρίξει αυτή τη φιλοσοφία, αναγνωρίζει αρχικά, ότι όσοι εργάζονται σε εκείνη, έχουν διαφορετικές ανάγκες μεταξύ τους και γι' αυτό το λόγο, απαιτείται ευέλικτη και εξατομικευμένη υποστήριξη στον καθένα. Προτεραιότητα της Google είναι η προσφορά προγραμμάτων, τα οποία είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες του κάθε υπαλλήλου της, όσο και εάν αυτές αποκλίνουν μεταξύ τους<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

<sup>13</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

### 5.2.3. Παροχές

#### Ιατρικές Παροχές και Ευεξία (Ασφαλιστικές & Συμβουλευτικές Παροχές – Φροντίδα Τέκνων & Κατοικίδιων)

Η Google παρέχει ιατροφαρμακευτικά προγράμματα ολοκληρωμένης κάλυψης, συμπεριλαμβανομένης οδοντιατρικής και οφθαλμολογικής φροντίδας. Επίσης, προσφέρει υπηρεσίες για τους ίδιους τους εργαζομένους, αλλά και για τα εξαρτώμενα από εκείνους μέλη, όπως δωρεάν νομικές και χρηματοοικονομικές συμβουλές και φροντίδα των παιδιών και των κατοικίδιων. Άλλη μια σημαντική παροχή είναι η ασφάλεια ζωής, με όριο αποζημίωσης δύο φορές τον ετήσιο μισθό του κάθε υπαλλήλου, καθώς και η ασφαλιστική κάλυψη σε περίπτωση αναπηρίας, με αποζημίωση το σύνολο του μισθού για ένα μικρό χρονικό διάστημα και όταν αυτό παρέλθει, αποζημίωση για το 60% του μισθού. Τέλος, προσφέρει δωρεάν ταξιδιωτική ασφάλιση<sup>14</sup>.

#### Συνταξιοδότηση & Αποταμίευση

Η Google παρέχει στους υπαλλήλους της μια ποικιλία επενδυτικών επιλογών και την δυνατότητα λήψης εξατομικευμένων συμβουλών από τους οικονομικούς αναλυτές που συνεργάζονται με την εταιρία. Παράλληλα, παρέχεται ειδικό σχέδιο στους εργαζομένους, αναφορικά με τον τρόπο που θα αποταμιεύσουν χρήματα, σε περίπτωση που κάποιος ενδιαφέρεται στο μέλλον να ενταχθεί σε κάποιο πρόγραμμα σπουδών<sup>15</sup>.

#### Ελεύθερος Χρόνος & Γονικές Παροχές

Η Google εκτιμάει σε μεγάλο βαθμό τον ελεύθερο χρόνο. Για αυτό τον λόγο προσφέρει κάποιες σημαντικές διευκολύνσεις στους υπαλλήλους της. Τον πρώτο χρόνο εργασίας στην εταιρία, δίνονται 15 ημέρες για διακοπές, τον τέταρτο 20 ημέρες, και τον έκτο 25 μέρες. Δικαιούνται επίσης, κάθε χρόνο 12 ημέρες άδεια ασθενείας (επί πληρωμή). Στις νέες μητέρες παρέχεται το δικαίωμα να απουσιάζουν 12 εβδομάδες και να αμείβονται με το 100% του μισθού τους και επιπλέον 6 εβδομάδες, εάν εργάζονται περισσότερο από 1 έτος στην εταιρία. Άδεια όμως δικαιούνται και οι πατέρες για το διάστημα 7 εβδομάδων. Τέλος, για να γίνει λίγο πιο εύκολη η ζωή των νέων γονέων, τους

<sup>14</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

<sup>15</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

προσφέρει τη δυνατότητα να ξοδέψουν συνολικά το αρκετά μεγάλο ποσό των \$500, για την παραγγελία γευμάτων κατά τη διάρκεια των τριών πρώτων μηνών που θα βρίσκονται στο σπίτι τους, με το νέο μέλος της οικογένειας τους<sup>16</sup>.

#### Επιστροφή Διδάκτρων

Επιστρέφεται στο προσωπικό ποσό διδάκτρων ίσο με \$ 12.000 κάθε χρόνο, υπό την προϋπόθεση ότι το αντικείμενο το οποίο σπουδάζουν, είναι σχετικό με το αντικείμενο της δουλειάς τους και ότι η βαθμολογία τους είναι από ένα επίπεδο και πάνω<sup>17</sup>.

#### Επίδομα Σύστασης Υπαλλήλου

Οι υπάλληλοι κερδίζουν επιπλέον αμοιβή, σε περίπτωση που συστήσουν κάποιον νέο υπάλληλο και εκείνος δεχτεί να εργαστεί στην Google. Η αμοιβή δίνεται ένα μήνα αφού ο νέος υπάλληλος έχει ξεκινήσει να εργάζεται στα νέα του καθήκοντα<sup>18</sup>.

#### Πρόγραμμα Φροντίδας Παιδιών

Παρέχονται 5 δωρεάν ημέρες και επιπλέον 10 επιδοτούμενες, για τη φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων, σε ειδικά κέντρα τα οποία φροντίζουν παιδιά, βοηθώντας ταυτόχρονα τους εργαζομένους γονείς να ανταπεξέλθουν επιτυχώς, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό, στις δυσκολίες και στις απαιτήσεις της καθημερινότητας τους<sup>19</sup>.

#### Δωρεές

Η Google βοηθάει οικονομικά τους υπαλλήλους της, με σκοπό να κάνουν δωρεές σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και ιδρύματα της επιλογής τους<sup>20</sup>.

#### Βοήθεια για Υιοθεσία

Δίνεται οικονομική βοήθεια στους υπαλλήλους για την υιοθεσία παιδιού, με την παροχή ενός χρηματικού ποσού, ικανό για την κάλυψη των νομικών εξόδων, των εξόδων του πρακτορείου υιοθεσίας και οποιωνδήποτε άλλων εξόδων προκύψουν. Φυσικά ισχύουν οι γονικές παροχές που ισχύουν και για τους φυσικούς γονείς<sup>21</sup>.

---

<sup>16</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

<sup>17</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

<sup>18</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

<sup>19</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

<sup>20</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

<sup>21</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

Στις παροχές συμπεριλαμβάνονται τα δωρεάν γεύματα και σνακ, τα οποία ετοιμάζονται από ικανότατους σεφ, η ύπαρξη γιατρού εντός των εγκαταστάσεων, η μεταφορά των υπαλλήλων από την κατοικία τους στο χώρο εργασίας τους και το αντίστροφο, η ύπαρξη υπηρεσιών για το αυτοκίνητο (πλυντήριο, βουλκανιζατέρ), καθαριστηρίου, θεραπειών μασάζ, γυμναστηρίου και κομμωτηρίου. Σε όλα τα παραπάνω, προστίθεται η διοργάνωση εκδηλώσεων για το προσωπικό, η ύπαρξη αθλητικών εγκαταστάσεων και οι εκπτώσεις σε ποικίλα προϊόντα και αξιοθέατα<sup>22</sup>.

Η δημιουργία ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος, δεν απαιτεί συγκεκριμένες πρακτικές και προγράμματα, διότι δεν υπάρχουν παροχές που να είναι κατάλληλες για όλους. Αυτό που απαιτείται, είναι η μοναδική κουλτούρα της εταιρίας, να κάνει τους ανθρώπους της να νιώθουν εμπιστοσύνη για τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται, υπερηφάνεια για τη δουλειά τους και ευχαρίστηση να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους. Οι παρακάτω πρακτικές αποτελούν ένα δείγμα, με το οποίο η Google έχει καταφέρει να δημιουργήσει μια ισχυρή κουλτούρα και ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον (Amy Lyman, 2008, σελ. 4).

#### **5.2.4. Οι Πέντε Διαστάσεις του Θεσμού “Εταιρίες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον (Great Place to Work)” στην Google**

Οι πέντε διαστάσεις στις οποίες στηρίζεται η φιλοσοφία του θεσμού Best Workplaces, αξιοπιστία, σεβασμός, δικαιοσύνη, υπερηφάνεια και συντροφικότητα, πραγματώνονται μία προς μία, μέσω των πρακτικών της Google. Στη συνέχεια αυτής της εργασίας, οι πρακτικές αυτές συνδέονται άμεσα με την κάθε μια διάσταση, με τρόπο που αποδεικνύει, πως η Google έχει πετύχει να μεταφέρει στην πράξη, όσα θεωρητικά μόνο περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο για το κάθε ένα στοιχείο.

##### Πρακτικές Αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία χτίζεται μέσω τριών αλληλοεξαρτώμενων συμπεριφορών και στάσεων, της επικοινωνίας, των ικανοτήτων και της ακεραιότητας. Η αποτελεσματική επικοινωνία

---

<sup>22</sup> <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/index.html> / viewed on 3.2.2012

απαιτεί το διμερή διάλογο. Οι διευθυντές θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι και κατανοητοί ως προς τις πληροφορίες που μοιράζονται. Οι υπάλληλοι έχουν στη διάθεσή τους εκείνους τους μηχανισμούς, που τους δίνουν την ευκαιρία να συζητούν για θέματα που έχουν ανάγκη ή χρειάζονται. Οι ικανότητες φαίνονται στις συμπεριφορές οι οποίες είναι απαραίτητες για τον συντονισμό των ανθρώπων και των διαθέσιμων πόρων, στη σωστή καθοδήγηση των υπαλλήλων και στη συνεπή έκφραση και επιδίωξη οράματος για τον οργανισμό ολόκληρο και για το κάθε τμήμα χωριστά. Η ακεραιότητα της διοίκησης έγκειται στις ειλικρινείς και αξιόπιστες καθημερινές δράσεις της. Οι διευθυντές προσπαθούν να υπάρχει συνέπεια ανάμεσα σε όσα λένε και κάνουν και να τηρούν τις υποσχέσεις τους. Επιπρόσθετα, το προσωπικό εμπιστεύεται τους διοικούντες, ότι διοικούν ηθικά την επιχείρηση στην οποία εργάζονται (Amy Lyman, ό.π, σελ. 5).

- Στην Google διοργανώνονται συναντήσεις με τους προϊσταμένους κάθε τρίμηνο, αναφορικά με τη στρατηγική της εταιρίας, καθώς και ξεχωριστές συναντήσεις για την απόδοση της. Σκοπός των συναντήσεων είναι, εκτός από την ενημέρωση, ο εορτασμός των όσων έχουν επιτευχθεί και η εισαγωγή νέων στόχων για το επόμενο τρίμηνο. Σε αυτές τις συναντήσεις, δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να θέτουν ερωτήματα αναφορικά με την στρατηγική της εταιρίας και την απόδοση της. Επίσης, οργανώνονται συναντήσεις με το κάθε τμήμα χωριστά, στις οποίες οι υψηλά ιστάμενοι μιλούν στο προσωπικό για θέματα της εταιρίας, έτσι ώστε εκείνοι να μαθαίνουν τις εξελίξεις εντός του οργανισμού από τους διοικούντες και όχι μέσω απρόσωπων πηγών, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (Amy Lyman, ό.π, σελ. 5).
- Η Google γνωρίζει, ότι πολλοί υπάλληλοι δεν είναι εξοικειωμένοι με το να κάνουν παράπονα επώνυμα. Γι' αυτό διεξάγει συχνά ανώνυμες έρευνες, από τις οποίες συλλέγει στοιχεία. Με βάση αυτές τις πληροφορίες, προσπαθεί και βελτιώνει τα ισχύοντα προγράμματα. Τα αποτελέσματα των ερευνών δημοσιεύονται και είναι διαθέσιμα σε όλους τους υπαλλήλους και οι διευθυντές οφείλουν να τα συζητούν με τις ομάδες τους (Amy Lyman, ό.π, σελ. 5).
- Η Google έχει δημιουργήσει εσωτερικό εταιρικό ιστολόγιο (blog), με το οποίο δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους της να επικοινωνούν μεταξύ τους και να ενημερώνονται πλήρως για θέματα που τους αφορούν (Amy Lyman, ό.π, σελ. 5).
- Θεσμός στην Google αποτελεί, η εβδομαδιαία συγκέντρωση όλων των υπαλλήλων τις Παρασκευές (TGIF – Thanks God Its Friday). Κατά τη διάρκεια της, συζητούνται θέματα που θα προκύψουν στο μέλλον, τα σημαντικότερα γεγονότα της εβδομάδας και το σημαντικότερο κομμάτι είναι εκείνο, όπου δίνεται η ευκαιρία στους

υπαλλήλους να κάνουν ερωτήσεις για θέματα που τους αφορούν και να παίρνουν τις ανάλογες απαντήσεις στα ερωτήματά τους. Αυτός ο θεσμός θεωρείται και είναι πολύ σημαντικός για την επιτυχή επικοινωνία μέσα στην εταιρία και για αυτό τον λόγο βοηθούνται όλα τα γραφεία της Google στον κόσμο να το διοργανώνουν, έστω και εάν δεν διαθέτουν αρκετό χρόνο. Ειδικά για το κομμάτι των ερωτήσεων, προτρέπονται όλοι οι υπάλληλοι να θέτουν τις ερωτήσεις τους ακόμα και εάν αυτό γίνεται μέσω e-mail και όχι αυτοπροσώπως.

- Μια πρωτότυπη και απλή πρακτική, είναι η ύπαρξη ενός λευκού πίνακα, στον οποίο όλοι οι υπάλληλοι μπορούν να γράφουν για θέματα που έχουν να κάνουν με την καθημερινότητα μέσα στην εταιρία, καθώς και με το μέλλον της. Εκτός από αυτό, υπάρχουν κουτιά όπου μπορούν οι υπάλληλοι να ρίχνουν σημειώματα με προτάσεις τους για διάφορα θέματα της καθημερινής ζωής μέσα στην Google, όπως για παράδειγμα, να προτείνουν ένα νέο ρόφημα το οποίο θα επιθυμούσαν να τους διατίθεται.

#### Πρακτικές Σεβασμού

Ο σεβασμός γίνεται εμφανής μέσα από πρακτικές, οι οποίες παρέχουν επαγγελματική υποστήριξη στους υπαλλήλους, ενθαρρύνουν τη συνεργασία και επιτρέπουν την έκφραση της φροντίδας μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο. Η επαγγελματική υποστήριξη προσφέρεται στους υπαλλήλους, μέσα από την παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης και όλων των πόρων και του εξοπλισμού που είναι απαραίτητος για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας τους, καθώς και μέσα από την έκφραση εκτίμησης για την επιτυχία των στόχων και την επιπλέον προσπάθεια που έχουν καταβάλει. Η ποιοτική συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και των διευθυντών, απαιτεί από τους δεύτερους την ανταπόκριση τους στις προτάσεις και τις ιδέες των πρώτων, καθώς και την ανάμιξη των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την ολοκλήρωση της εργασίας τους. Οι διευθυντές δείχνουν να φροντίζουν για τους υφισταμένους τους, παρέχοντας τους ένα ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον, επιδεικνύοντας ενδιαφέρον για την προσωπική τους ζωή και γνωρίζοντας καλά την επίδραση που έχει η δουλειά τους σε αυτήν (Amy Lyman, ό.π, σελ. 6).

- Στην Google εφαρμόζεται μια πρωτότυπη αλλά και πολύ χρήσιμη πρακτική πριν κυκλοφορήσει ένα νέο προϊόν. Πρώτα κυκλοφορεί εσωτερικά στην εταιρία, με σκοπό οι συνάδελφοι εκείνων που το αναπτύσσουν, να διατυπώσουν τα σχόλια τους για τη βελτίωση του, και στη συνέχεια, αφού γίνουν οι απαραίτητες τροποποιήσεις, κυκλοφορεί δημοσίως (Amy Lyman, ό.π, σελ. 6).

- Η Google αναγνωρίζει, ότι οι πρώτοι μήνες ζωής ενός παιδιού είναι πολύτιμοι. Έτσι, παρέχεται στις νέες μητέρες που εργάζονται στην εταιρία τουλάχιστον ένα έτος, πρόσθετη άδεια εγκυμοσύνης 6 εβδομάδων, επιπλέον των 12 που ήδη δικαιούνται. Άδεια επτά εβδομάδων δικαιούνται και οι νέοι πατεράδες (Amy Lyman, ό.π, σελ. 7).
- Επιθυμία της Google είναι, να διατηρείται μια ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή του προσωπικού της. Γι'αυτό το λόγο, προσφέρονται ευέλικτα προγράμματα, όπως η μερική απασχόληση, το ευέλικτο ωράριο, η δουλειά από το σπίτι εάν το επιτρέπει η φύση της εργασίας κλπ. Ένα από τα πιο έξυπνα προγράμματα, είναι η δωρεά μέρους της ετήσιας αδειας από έναν υπάλληλο σε έναν άλλο όταν υπάρχει ανάγκη. Υπάρχει δηλαδή η δυνατότητα, να μεταβιβάζονται οι ημέρες αδειας από κάποιον που δεν τις χρειάζεται και επιθυμεί να τις διαθέσει, σε έναν συνάδελφο του που του είναι απαραίτητες (Amy Lyman, ό.π, σελ. 7).
- Τα τελευταία χρόνια, οργανώνονται ομιλίες σημαντικών πολιτικών προσώπων προς τους υπαλλήλους. Επιπρόσθετα, η Google οργανώνει συζητήσεις για επίκαιρα θέματα τεχνολογίας. Οι ομιλητές μπορεί να είναι είτε μέσα είτε έξω από την εταιρία και μοιράζονται τις ιδέες τους πάνω σε ένα ευρύ φάσμα θεμάτων. Επίσης, σε εβδομαδιαία βάση, εθελοντές υπάλληλοι της Google, οργανώνουν ομιλίες στα κατά τόπους γραφεία των μηχανικών, τις οποίες μπορούν όλοι να παρακολουθούν μέσω τηλεδιάσκεψης. Σκοπός όλων αυτών, αποτελεί η ενθάρρυνση των μηχανικών να μοιράζονται τις σκέψεις τους με άλλους συναδέλφους τους, έτσι ώστε να διευρύνουν τους ορίζοντές τους (Amy Lyman, ό.π, σελ. 7).
- Παρέχεται στους υπαλλήλους το δικαίωμα να απουσιάζουν από την δουλειά τους μέχρι και πέντε χρόνια, με σκοπό να κάνουν επιπλέον σπουδές και επιπρόσθετα, επιδοτούνται μέχρι το ποσό των 150.000 δολαρίων<sup>23</sup>.

#### Πρακτικές που Διασφαλίζουν τη Δικαιοσύνη

Οι τρεις αρχές οι οποίες εξασφαλίζουν τη δικαιοσύνη σε έναν οργανισμό είναι η ισότητα, η αμεροληψία και η ίδια η δικαιοσύνη. Η ισότητα εξασφαλίζεται μέσω της ίσης μεταχείρισης όλων των υπαλλήλων ως προς τις υλικές ή μη ανταμοιβές. Η αμεροληψία ξεκινάει να υπάρχει, όταν οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές αποφεύγουν να δείχνουν τις προτιμήσεις τους και να είναι μεροληπτικοί κατά τη διαδικασία πρόσληψης

<sup>23</sup> [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why\\_google\\_is\\_no.\\_1.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why_google_is_no._1.pdf) pg 5 / viewed on 7.2.2012

προσωπικού και κατά τη διαδικασία προαγωγών. Η δικαιοσύνη εμφανίζεται ως έλλειψη διακρίσεων και ως ύπαρξη μιας δίκαιης διαδικασίας, για την αντιμετώπιση των παραπόνων (Amy Lyman, 2008, σελ. 8).

- Η Google προσπαθεί να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον, το οποίο να προσελκύει και να καταφέρνει να κρατάει τους πιο ταλαντούχους υπαλλήλους, να τους κάνει να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό και να αποδίδουν όσο περισσότερο μπορούν. Φροντίζουν λοιπόν, μέσω των προγραμμάτων πρόσληψης προσωπικού, μέσα στο εργασιακό περιβάλλον να εργάζονται γυναίκες και μειονότητες οι οποίες συνήθως υποεκπροσωπούνται σε άλλους οργανισμούς. Όντας δεκτικοί στη διαφορετικότητα, η Google, συγκεντρώνει μια ποικιλία ταλέντων, όπου παρόμοια της είναι δύσκολο να υπάρχει σε άλλους οργανισμούς (Amy Lyman, ό.π, σελ. 8).
- Ο κώδικας συμπεριφοράς στο συγκεκριμένο οργανισμό είναι αρκετά αυστηρός. Για να μπορεί να εξασφαλιστεί, ότι κάθε παράβαση του θα αναφέρεται, φροντίζεται έτσι ώστε, η κάθε αναφορά περιστατικών, τα οποία ίσως σημαίνουν παράβαση του κώδικα, να μην επιφέρει οποιαδήποτε αντίποινα. Με αυτό τον τρόπο έχει επιτευχθεί μέχρι και σήμερα, η ηθική συμπεριφορά να είναι αισθητή μέσα στον εργασιακό χώρο (Amy Lyman, ό.π, σελ. 9).
- Η Google έχει καταφέρει να υιοθετήσει μια πολιτική “ανοιχτής πόρτας”, η οποία αντικατοπτρίζει την υψηλή αξία που έχει για τον οργανισμό η γνώμη των υπαλλήλων της. Με την εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής, ο κάθε υπάλληλος νιώθει ελεύθερος να πλησιάσει οποιονδήποτε ανώτερο του και να συζητήσει για οποίο θέμα τον ενδιαφέρει (Amy Lyman, ό.π, σελ. 9).
- Η φιλοσοφία της εταιρίας αναφορικά με την μισθοδοσία είναι, η πληρωμή των υπαλλήλων να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να υποστηρίζονται οι βασικοί επιχειρηματικοί στόχοι της, όπως, η συνεχής εύρεση καινοτομιών, στοιχείο βασικό της κουλτούρας της, καθώς και η προσέλκυση και η διατήρηση των πιο ταλαντούχων υπαλλήλων παγκοσμίως. Για να πετύχει αυτούς τους στόχους, εφαρμόζει ένα σύστημα πληρωμών, σύμφωνα με το οποίο, ο κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να πετύχει μεγαλύτερο μισθό, εάν οι επιδόσεις του είναι αρκετά υψηλές. Επίσης, χρηματικά κίνητρα συνηθίζουν να δίνονται για την ανάληψη εκείνων των αρμοδιοτήτων που απαιτούν μεγαλύτερες ηγετικές ικανότητες<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why\\_google\\_is\\_no.\\_1.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why_google_is_no._1.pdf) pg 5 / viewed on 7.2.2012



- Οι ομάδες που καταφέρνουν να ολοκληρώσουν κάποιο πρόγραμμα το οποίο προσθέτει εξαιρετικά μεγάλη αξία στην εταιρία, επιβραβεύονται χρηματικά. Το κάθε μέλος της ομάδας επιβραβεύεται χωριστά και διαφορετικά από τα υπόλοιπα, αναλόγως με την ανάμειξη του και την συνεισφορά του στην επιτυχία του συγκεκριμένου προγράμματος στο οποίο συμμετείχε<sup>25</sup>.
- Η διαφορετικότητα στη Google, δεν εφαρμόζεται μόνο στην πρόσληψη προσωπικού, αλλά επεκτείνεται και εκτός εταιρίας, μέσω της ενθάρρυνσης του γυναικείου φύλλου και των μειονοτήτων να σπουδάσουν μαθηματικά, φυσική και μηχανική. Υποστηρίζει λοιπόν οικονομικά κάποιους οργανισμούς, έργο των οποίων αποτελεί η παροχή προγραμμάτων για μετά το σχολείο, με σκοπό την τεχνική κατάρτιση των ομάδων αυτών, όπου σε διαφορετικά, δεν θα είχαν την ευκαιρία να εκτεθούν σε τέτοιου είδους ερεθίσματα και γνώσεις<sup>26</sup>.

#### Πρακτικές που Ενισχύουν την Υπερηφάνεια του Οργανισμού

Οι διευθυντές των εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, βοηθούν ώστε οι υπάλληλοι να νιώθουν υπερήφανοι για την δουλειά τους και για τη δουλειά όλης της εταιρίας. Οι υπάλληλοι νιώθουν υπερήφανοι για την προσωπική τους δουλειά και γνωρίζουν καλά ότι κάνει τη διαφορά. Η δουλειά όλης της ομάδας είναι επίσης άξια θαυμασμού και χαρακτηρίζεται από τη θέληση του κάθε εργαζομένου να προσφέρει ακόμα περισσότερο. Επίσης, οι άνθρωποι νιώθουν τιμή για την εταιρία ως σύνολο, βασιζόμενοι στη φήμη του οργανισμού και στη θέση του στην κοινότητα (Amy Lyman, 2008, σελ. 9).

- Η πίστη της Google στην αποστολή της, έχει οδηγήσει τους μηχανικούς της να δημιουργήσουν έναν κόσμο πληροφοριών προσιτό σε όλους. Οι υπάλληλοι της, έχουν φροντίσει ώστε όλα τα προϊόντα της εταιρίας, να είναι φιλικά στο σύνολο των χρηστών, είτε εκείνοι παρουσιάζουν κάποια αναπηρία είτε όχι (Amy Lyman, ό.π, σελ. 9).
- Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνουν τους νεοπροσληφθέντες να συμμετέχουν εθελοντικά σε δραστηριότητες με τις οποίες βοηθούνται μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Η

<sup>25</sup> [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why\\_google\\_is\\_no.\\_1.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why_google_is_no._1.pdf) pg 6 / viewed on 7.2.2012

<sup>26</sup> [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why\\_google\\_is\\_no.\\_1.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why_google_is_no._1.pdf) pg 6 / viewed on 7.2.2012

αποστολή των οργανισμών μπορεί να ποικίλει, από την προστασία των ζώων, μέχρι την υποστήριξη άστεγων παιδιών (Amy Lyman, ό.π, σελ. 10).

- Εκτός από τις προσωπικές προσπάθειες των υπαλλήλων, η Google προβαίνει σε ενέργειες, με σκοπό τη βελτίωση του κόσμου στον οποίο ζούνε οι άνθρωποι της. Έτσι, έχει ξεκινήσει έναν αριθμό προγραμμάτων σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος, όπως την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων και την εμπορευματοποίηση των ηλεκτρικών αυτοκινήτων. Η θετική στάση της εταιρίας και οι ενέργειες της για την προστασία του περιβάλλοντος, εμπνέουν τους υπαλλήλους της να ακολουθήσουν το ίδιο μονοπάτι (Amy Lyman, ό.π, σελ. 10).
- Η εκπαίδευση για το συγκεκριμένο οργανισμό, αποτελεί απαραίτητο κομμάτι στο σύστημα αξιών της. Η Google προσπαθεί να βοηθήσει τους υπόλοιπους ανθρώπους, να αποκτήσουν τις ίδιες εκπαιδευτικές ευκαιρίες, οι οποίες για τους υπαλλήλους της είναι δεδομένες (Amy Lyman, ό.π, σελ. 10).
- Ένας από τους κύριους λόγους για τον οποίο οι υπάλληλοι νιώθουν υπερήφανοι για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται είναι, ότι η δουλειά τους δεν έχει βασικό και μοναδικό σκοπό της το κέρδος, αλλά την εμπειρία την οποία οι ίδιοι πρόκειται να αποκτήσουν μέσα από την καθημερινή τους εργασία<sup>27</sup>.

#### Πρακτικές που Ενδυναμώνουν τη Συντροφικότητα

Οι πρακτικές οι οποίες είναι σχετικές με τη διάσταση της συντροφικότητας, εσωκλείουν τρία στοιχεία των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και των εργοδοτών. Οι εργαζόμενοι βιώνουν τη συντροφικότητα, όταν νιώθουν οικειότητα και μπορούν να είναι ο εαυτός τους. Τα φιλόξενα εργασιακά περιβάλλοντα είναι φιλικά για όλους τους υπαλλήλους και τους ενθαρρύνουν να περνούν ευχάριστα κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Η αίσθηση της κοινότητας αναπτύσσεται σε εκείνους τους οργανισμούς, όπου οι άνθρωποι νιώθουν, ότι αποτελούν κομμάτι μιας ομάδας ή ακόμα καλύτερα μιας οικογένειας, ότι τα τμήματα και οι άνθρωποι συνεργάζονται μεταξύ τους και τέλος, ότι οι άνθρωποι συνδέονται με κοινές αξίες και σκοπό (Amy Lyman, 2008, σελ. 10).

- Οι συνεστιάσεις (party) που οργανώνονται, διαφέρουν αισθητά από εκείνα των άλλων οργανισμών. Σκοπός της Google είναι να διασκεδάζουν πραγματικά οι υπάλληλοι της και να έρθουν πιο κοντά, συζητώντας για θέματα εκτός δουλειάς (Amy Lyman, ό.π, σελ. 11).

---

<sup>27</sup> [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why\\_google\\_is\\_no.\\_1.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why_google_is_no._1.pdf) pg 6 / viewed on 7.2.2012

- Οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι, στο τέλος της πρώτης εβδομάδας, καλωσορίζονται ιδιαίτερα θερμά κατά την εβδομαδιαία συγκέντρωση της Παρασκευής από τους νέους τους συναδέλφους, έτσι ώστε να ξεκινήσουν να νιώθουν ότι αποτελούν μέλη της ομάδας της Google, παρόλο που είναι νωρίς (Amy Lyman, ό.π, σελ. 11).

### 5.3. PRICEWATERHOUSECOOPERS

Η PricewaterhouseCoopers (PwC), είναι άλλη μια από τις 100 καλύτερες εταιρίες του περιοδικού Fortune. Η PwC αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες παροχής υπηρεσιών λογιστικής, τήρησης βιβλίων και ελέγχου και παροχής φορολογικών συμβουλών. Η εταιρία αποτελεί μία εκ των τεσσάρων μεγάλων ελεγκτικών, μαζί με την KPMG, Ernst & Young και Deloitte Touche Tohmatsu<sup>28</sup>.

Το 2012 ήταν η 8<sup>η</sup> συνεχόμενη χρονιά που κατέκτησε τον τίτλο Great Place to Work. Για την PwC, οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτήν είναι το βασικότερο κομμάτι της και γ'αυτό είναι μέρος της κουλτούρας της να δείχνει ιδιαίτερη φροντίδα προς αυτούς. Η PwC προσφέρει στους υπαλλήλους της, ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, ένα αξιοσέβαστο εργασιακό περιβάλλον, τους βοηθάει μέσα από ειδικά προγράμματα να συντονίζουν την εργασιακή με την προσωπική τους ζωή και τέλος να συμμετέχουν σε σημαντικές δραστηριότητες για την υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων. Στη συνέχεια, περιγράφονται τα στοιχεία τα οποία συγκροτούν το εργασιακό της περιβάλλον<sup>29</sup>.

#### 5.3.1. Ευελιξία

Για την PwC, οι άνθρωποι γίνονται πιο πετυχημένοι, όταν έχουν την ευκαιρία να είναι ευέλικτοι στην καθημερινότητα τους, έτσι ώστε να καταφέρνουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της επαγγελματικής τους ζωής, φέρνοντας συγχρόνως εις πέρας όλα όσα εκείνοι αναγνωρίζουν ως προτεραιότητες, εκτός από την καριέρα τους. Στόχος της εταιρίας σε αυτό το κομμάτι, αποτελεί η δημιουργία ενός ευέλικτου επαγγελματικού

---

<sup>28</sup> <http://el.wikipedia.org/wiki/PricewaterhouseCoopers> / viewed on 17.2.2012

<sup>29</sup> <http://www.prnewswire.com/news-releases/pricewaterhousecoopers-named-to-fortunes-100-best-companies-to-work-for-list-for-sixth-consecutive-year-82271517.html> / viewed on 19.2.2012

προγράμματος, το οποίο να ανταποκρίνεται αφενός στις απαιτήσεις των πελατών της, αφετέρου να παρέχει στους εργαζομένους της την ευκαιρία να ελέγχουν την ποιότητα της προσωπικής τους ζωής. Για να υποστηρίξει αυτή τη φιλοσοφία, έχει φροντίσει να ενσωματώσει στην καθημερινή εργασιακή ζωή των υπαλλήλων της, τα παρακάτω, σχετικά με αυτό, προγράμματα<sup>30</sup>:

Εργασία σε ομάδες: Με το συγκεκριμένο πρόγραμμα, μια ομάδα εργαζομένων αναλαμβάνει την ευθύνη εξυπηρέτησης ενός πελάτη, με σκοπό να μπορούν να μοιράζονται τις υποχρεώσεις τους ως προς αυτόν, σχεδιάζοντας ένα ευέλικτο πρόγραμμα, το οποίο αφενός να ταιριάζει σε όλους, αφετέρου να εξυπηρετούνται οι ανάγκες του πελάτη πιο αποτελεσματικά.

Υποστήριξη Εργαζομένων: Με σκοπό την ισορροπία ανάμεσα στις προσωπικές και εργασιακές υποχρεώσεις των εργαζομένων της, η PwC προσφέρει εμπιστευτικά υπηρεσίες οι οποίες βοηθούν εκείνους και τις οικογένειες τους για οικονομικά και εκπαιδευτικά ζητήματα, για θέματα καριέρας, στην φροντίδα των παιδιών τους ή ηλικιωμένων μελών της οικογένειας, σε ιατρικά θέματα, όπως κάποια αναπηρία, στην διαχείριση του στρες κτλ. Η ύπαρξη τέτοιων παροχών, δημιουργεί την αίσθηση σε όλους τους υπαλλήλους, ότι έχουν ένα σύμμαχο στις καθημερινές αντιξοότητες που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Ευέλικτες Παρασκευές: Οι ευέλικτες Παρασκευές έχουν σχεδιαστεί, για να δίνουν μεγαλύτερη ευελιξία στα προγράμματα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών. Το πρόγραμμα λειτουργεί ως εξής· ο κάθε εργαζόμενος, μπορεί να πάρει μια Παρασκευή άδεια, υπό την απαραίτητη προϋπόθεση ότι τις προηγούμενες ημέρες της εβδομάδας, θα έχει δουλέψει επιπλέον τόσες ώρες, ώστε να καλύπτεται το ωράριο της Παρασκευής.

Εργασιακή Ποιότητα Ζωής: Προσπαθώντας να διατηρήσει την εργασιακή ποιότητα ζωής, η PwC παρέχει έναν αριθμό ημερών οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως άδεια ασθενείας, χωρίς τη γνωμοδότηση γιατρού. Δικαιούχοι της άδειας ασθενείας είναι όλοι οι εργαζόμενοι πλήρους ή μερικής απασχόλησης, οι οποίοι έχουν τουλάχιστον 1.000 ώρες εργασίας ετησίως. Επιπλέον, μια από τις πολιτικές της εταιρίας, επιτρέπει άδεια μετ' αποδοχών, όχι μόνο για την ασθένεια των ίδιων των εργαζομένων, αλλά

---

<sup>30</sup> <http://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity/pwc-work-life-balance.jhtml> / viewed on 25.2.2012

επίσης για τη φροντίδα των παιδιών τους, των συζύγων τους και γενικά για μέλη της οικογενείας τους. Εκτός από τα παραπάνω προγράμματα, υιοθετούνται επιπρόσθετα ποικίλες πρακτικές, με τη χρήση των οποίων οι υπάλληλοι, αποφασίζουν μαζί πώς και πού θα δουλέψουν. Η PwC δημιουργεί ένα νέο παράδειγμα τρόπου εργασίας, όπου οι ατομικοί στόχοι των υπαλλήλων έχουν την ίδια σημασία με τους επαγγελματικούς και η συνεισφορά του καθενός μετριέται από το αποτέλεσμα και όχι από τις ώρες εργασίας στο γραφείο. Τα προγράμματα που εφαρμόζονται είναι τα παρακάτω:

- Μειωμένο ωράριο.
- Ελαστικό ωράριο κατά το οποίο μπορεί κανείς να μετακινεί τις ώρες τις οποίες θα εργάζεται νωρίτερα ή αργότερα από το κλασικό ωράριο.
- Δυνατότητα εργασίας από το σπίτι.
- Επιμερισμός εργασίας. Δύο άτομα διεκπεραιώνουν τις υποχρεώσεις ενός ατόμου δουλεύοντας με ελαστικό ωράριο.
- Συμπιεσμένες εργάσιμες ημέρες. Το εβδομαδιαίο ωράριο συμπιέζεται σε λιγότερες από πέντε ημέρες.
- Εποχιακή Εργασία. Εργασία για μια περίοδο του χρόνου πάνω σε ένα συγκεκριμένο έργο ή για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης ανάγκης.
- Δικαίωμα διακοπής της εργασίας για μια περίοδο, διατηρώντας τη θέση τους και τις παροχές που απορρέουν από αυτήν.

### **5.3.2. Οικογένεια**

Η απόφαση για τη δημιουργία οικογένειας συνοδεύεται με έντονη ανησυχία, σχετικά με την έλλειψη χρόνου, τη διευθέτηση των οικονομικών, την καριέρα, τη δέσμευση και ότι προβλήματα και υποχρεώσεις ενδέχεται να προκληθούν από μια τέτοια σημαντική απόφαση. Η PwC υποστηρίζει, ότι οι υπάλληλοι της μπορούν να είναι αφοσιωμένοι στην οικογένεια τους, ενώ ταυτόχρονα να έχουν μια επιτυχημένη καριέρα. Στηρίζει λοιπόν τους υπαλλήλους της στον τομέα της οικογένειας, γεγονός το οποίο ενισχύει την απόδοση τους και την αφοσίωση τους, στοιχεία απαραίτητα σε ένα περιβάλλον όπου η επιτυχία εξαρτάται σχεδόν εξ'ολοκλήρου από το εργατικό δυναμικό. Τα προγράμματα με τα οποία προσφέρει υποστήριξη στους υπαλλήλους της, έχουν σχεδιαστεί με την παραπάνω φιλοσοφία και είναι τα ακόλουθα<sup>31</sup>:

---

<sup>31</sup> <http://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity/pwc-family-support.jhtml> / viewed on 24.2.2012

- Σχεδιασμός για τη δημιουργία οικογένειας: Ειδικοί σύμβουλοι παρέχουν επαρκή πληροφόρηση σε όποιον αποφασίζει να αποκτήσει ένα νέο μέλος στην οικογένεια του. Οι πληροφορίες που παρέχονται είναι σχετικές με χρηματοοικονομικές συμβουλές, τους τοπικούς ιατρούς, τα πρακτορεία υιοθεσιών και τα κέντρα καθημερινής φροντίδας παιδιών. Η PwC προσπαθεί να είναι μια εταιρία στην οποία οι γονείς θα έχουν την ευελιξία και τους πόρους να διαχειρίζονται τις υποχρεώσεις τους. Οι συμβουλές εσωκλείονται σε ένα ενημερωτικό φυλλάδιο, μέσα στο οποίο συμπεριλαμβάνονται πρακτικές συμβουλές από γονείς, αναφορικά με την επάνοδο στην δουλειά μετά από την άδεια εγκυμοσύνης.
- Γονική άδεια: Οι νέοι γονείς, φυσικοί ή θετοί, έχουν το δικαίωμα 12-14 εβδομάδων άδειας μετά την γέννηση ή την υιοθεσία του νέου μέλους της οικογένειας. Επίσης, τους δίνεται το δικαίωμα απουσίας από τη δουλειά μέχρι 26 εβδομάδες άνευ αποδοχών, με εγγύηση διατήρησης της θέσης τους. Δύο επιπλέον εβδομάδες προσφέρονται σε γονείς που αποκτούν δίδυμα ή υιοθετούν δύο παιδιά ταυτόχρονα.
- Οικονομική ενίσχυση για υιοθεσία: Εκτός από τη γονική άδεια σε περίπτωση υιοθεσίας, οι θετοί γονείς δικαιούνται οικονομική υποστήριξη ίση με 6.000 δολάρια για τα έξοδα της υιοθεσίας.

### 5.3.3. Επιστροφή στη Δουλειά

Η επανένταξη στη δουλειά μετά από μια μεγάλη περίοδο απουσίας, δεν είναι μία εύκολη διαδικασία και συνήθως διαρκεί για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Γι'αυτό το λόγο, επιτρέπεται στους νέους γονείς, άνδρες και γυναίκες, να εργάζονται με μειωμένο ωράριο τις πρώτες εβδομάδες επιστροφής τους, εάν πιστεύουν ότι αυτό θα τους βοηθήσει. Παρέχονται επιπρόσθετα, ειδικά προγράμματα σχεδιασμένα για τη μείωση του άγχους τους<sup>32</sup>:

- Κάλυψη του κόστους φροντίδας των παιδιών μέχρι το ποσό των 1.000 δολαρίων ετησίως, όταν εκτάκτως το άτομο που προσέχει τα παιδιά χρειαστεί να απουσιάσει από τα καθήκοντα του, έτσι ώστε να μην χρειαστεί οι γονείς να λείψουν από τη δουλειά τους.

<sup>32</sup> <http://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity/pwc-family-support.jhtml> / viewed on 24.2.2012

- Λειτουργία προγράμματος όπου η κάθε νέα μητέρα έχει την αντίστοιχη μητέρα μέντορα της, η οποία είναι μια άλλη εργαζόμενη μητέρα μέσα από την εταιρία και έχει ήδη περάσει από το ίδιο στάδιο μητρότητας.
- Παροχή εξοπλισμού και συμβουλών για την εξακολούθηση του θηλασμού μετά την επιστροφή στη δουλειά.
- Δημιουργία ειδικών δωματίων στα οποία μπορούν να καταφεύγουν οι νέες μητέρες για τη λήψη συμβουλών σχετικά με την ομαλή επάνοδο τους στην εργασία τους.
- Λειτουργία ειδικού προγράμματος κατά το οποίο, υπάλληλοι που κατέχουν κάποια υψηλή θέση και αποφασίζουν να πάρουν άδεια άνευ αποδοχών με σκοπό τη φροντίδα των παιδιών τους, μπορούν για μέγιστη περίοδο πέντε μηνών, να κρατούν επαφή με τους συναδέλφους τους και να τους συμβουλευούν. Επίσης, διατηρούν το δικαίωμα να λαμβάνουν μέρος σε σεμινάρια και εκδηλώσεις της εταιρίας.
- Δημιουργία κέντρου όπου παρέχονται ειδικές συμβουλές, πόροι και ευκαιρίες για δικτύωση σε μέλη του προσωπικού και σε συνεργάτες, οι οποίοι έχουν τέκνο ή σύζυγο με κάποια αναπηρία.
- Παρέχεται βοήθεια στους γονείς, κατά τη διάρκεια όλης της διαδικασίας εύρεσης της κατάλληλης παραμόνας για τις ανάγκες τους και καλύπτονται όλα τα έξοδα της συγκεκριμένης διαδικασίας.

#### **5.3.4. Υποστήριξη – Αναγνώριση – Κατανόηση – Αποδοχή**

Η PwC δεσμεύεται να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο όλοι, όσο διαφορετικοί και εάν είναι, να μπορούν να επιτύχουν τους προσωπικούς και τους επαγγελματικούς τους στόχους. Ένα εργασιακό περιβάλλον σαν και αυτό που έχει καταφέρει να δημιουργήσει η PwC, αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα και την ποικιλία των προοπτικών των ανθρώπων της, και με αυτό τον τρόπο, χρησιμοποιεί τα διαφορετικά ταλέντα τους, για την επίτευξη επιτυχημένων επαγγελματικών λύσεων. Είναι εύκολο να λέγεται ότι η προσωπική ζωή των ανθρώπων δεν θα έπρεπε να επηρεάζεται από τις επαγγελματικές τους επιλογές. Στην πραγματικότητα όμως, αυτό δεν είναι κάτι απλό. Οι ατομικές διαφορές των ανθρώπων, επηρεάζουν άμεσα την απόδοσή τους στην εργασία τους. Ένα περιβάλλον λοιπόν, το οποίο επιτρέπει στους εργαζόμενους του να είναι οι εαυτοί τους και να νιώθουν άνετα, καταφέρνει να χρησιμοποιεί τα θετικά στοιχεία των προσωπικοτήτων τους, γεγονός το οποίο οδηγεί πολλές φορές στο να αποδίδουν περισσότερο, να ξεδιπλώνουν όλα τα ταλέντα τους και τελικά, να αποτελούν

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια την εταιρία. Στην PwC εργάζονται άνθρωποι με ιδιαιτερότητες, όπως για παράδειγμα ομοφυλόφιλοι, στους οποίους δίνονται ίσες ευκαιρίες με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Στην πραγματικότητα, η ποικιλομορφία επιδιώκεται, μέσω της λειτουργίας ειδικού γραφείου, υπεύθυνου για τη διατήρηση της μέσα στον εργασιακό χώρο. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται, με την ανάλογη επιλογή προσωπικού, με την υποστήριξη και τελικά την ανάπτυξη και την προώθηση των διαφορετικών ανθρώπων. Η υποστήριξη τους προωθείται επίσης, με τη δημιουργία κύκλων μειονοτήτων, όπως ο κύκλος εργαζομένων γυναικών, ο κύκλος εργαζομένων ομοφυλόφιλων, ο κύκλος γονέων, ο κύκλος εθνικοτήτων κλπ, μέσα στους οποίους δίνονται συμβουλές και ευκαιρίες για ανάπτυξη<sup>33</sup>.

### **5.3.5. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Ενδιαφέρον για την Κοινότητα**

Η PwC ενδιαφέρεται για τις κοινότητες όπου οι άνθρωποί της ζουν και εργάζονται. Στις κοινότητες που δραστηριοποιούνται, επικεντρώνονται στην ανάπτυξη των μελλοντικών ηγετών τους. Πιστεύουν ότι η εκπαίδευση, αποτελεί τη θεμέλιο λίθο για την ανάπτυξη της κοινότητας, καθώς προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης στους νέους ανθρώπους, στους μελλοντικούς ηγέτες και στον πληθυσμό των ποιοτικών επαγγελματιών, οι οποίοι μπορούν να υποστηρίξουν τα ολόένα και πιο περίπλοκα επαγγελματικά θέματα στην αγορά. Η PwC λοιπόν, αναγνωρίζει ότι έχει κοινωνική ευθύνη να παρέχει πνευματική και οικονομική υποστήριξη στις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται. Οι άνθρωποι της PwC ενδιαφέρονται για τις κοινότητες όπου ζουν και εργάζονται. Αυτό είναι ένα ξεχωριστό στοιχείο, για το οποίο ο συγκεκριμένος οργανισμός είναι υπερήφανος και είναι αποτέλεσμα της γενναιοδωρίας και του έμφυτου ενδιαφέροντος των ανθρώπων της. Ο κύριος λόγος για τον οποίο η PwC φροντίζει για τις κοινότητες, είναι διότι με αυτόν τον τρόπο, εξελίσσονται οι άνθρωποι της αποκτώντας σημαντικές εμπειρίες. Η επέκταση των ηγετικών ικανοτήτων των ανθρώπων της είναι τόσο σημαντική, που τους προσφέρει άδεια μετ' αποδοχών για να την χρησιμοποιούν σε εθελοντική εργασία. Εκτός από τις απεριόριστες ημέρες αδείας για εθελοντισμό, σε ενέργειες τις οποίες έχει επιλέξει η ίδια η εταιρία, τους προσφέρει επίσης 10 ώρες άδεια επιπλέον, για να γίνουν εθελοντές σε οργανισμούς της επιλογής τους. Λόγω του μεγάλου αριθμού των

---

<sup>33</sup> <http://www.pwc.com> / viewed on 23.2.2012



υπαλλήλων, υπολογίζονται περίπου στις 30.000, οι παραπάνω παροχές προς τους υπαλλήλους, αποτελούν εξαιρετικά σημαντική προσφορά για τις κοινότητες<sup>34</sup>.

#### **5.4. MARRIOTT INTERNATIONAL**

Μία θέση στη λίστα με τις 100 καλύτερες εταιρίες έχει κατακτήσει η αλυσίδα των ξενοδοχείων Marriott International. Η εταιρία ιδρύθηκε το 1927 και σήμερα διαχειρίζεται περίπου 3.000 ξενοδοχεία κάτω από την επωνυμία της, στις ΗΠΑ και σε περίπου 67 χώρες επιπλέον. Η Marriott International δεν έχει στην ιδιοκτησία της τα ξενοδοχεία, αλλά έχει αναλάβει μόνο τη διαχείριση τους. Αυτό όμως, είναι το δυσκολότερο κομμάτι, διότι είναι σχετικά εύκολο να έχει κανείς στην ιδιοκτησία του πολλά ξενοδοχεία αλλά η διαχείριση τους, ενέχει αρκετές δυσκολίες και κινδύνους<sup>35</sup>.

Για 15<sup>η</sup> συνεχόμενη χρονιά, η Marriott International, κέρδισε μια θέση στην λίστα των 100 εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, ανεβαίνοντας 14 θέσεις, από την θέση 71 στη θέση 57. Η συγκεκριμένη εταιρία αποτελεί μια από τις 13 μόνο εταιρίες, οι οποίες εμφανίζονται στην λίστα από τη χρονιά που ξεκίνησε ο θεσμός, δηλαδή το 1998. Η κουλτούρα της Marriott International βρίσκεται σε κάθε στοιχείο της εταιρίας. Από την αρχή της λειτουργίας της, πριν 85 χρόνια, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελούσε πάντα προτεραιότητα, και αυτό αποτελεί βασική αρχή της εταιρίας. Μέχρι σήμερα, συνεχίζει να αποτελεί θεμέλιο για την επιτυχία της και τον λόγο για τον οποίο τόσοι από τους υπαλλήλους της, επιλέγουν τη συγκεκριμένη εταιρία για να χτίσουν την καριέρα τους και επιπλέον, τη θεωρούν προέκταση της οικογένειας τους<sup>36</sup>.

Η Marriott International έχει ακολουθήσει το πρότυπο του θεσμού Best Workplaces και αυτό γίνεται φανερό, σε όλες τις εκφάνσεις του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί. Οι πρακτικές που χρησιμοποιεί και οι αρχές που υιοθετεί, δίνουν αξία στους εργαζομένους και αυξάνουν σημαντικά την ποιότητα ζωής τους. Η ικανοποίηση των υπαλλήλων της, αντικατοπτρίζεται στον τρόπο αντιμετώπισης των πελατών. "Όταν οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι από τον εργοδότη τους και υπερήφανοι για την εταιρία όπου εργάζονται, η εξυπηρέτηση των πελατών δεν μπορεί παρά να τους αφήνει απόλυτα

<sup>34</sup> <http://www.pwc.com/us/en/press-releases/2010/pricewaterhousecoopers-named-to-fortunes-100-best-companies.jhtml> / viewed on 23.2.2012

<sup>35</sup> [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/the\\_making\\_of\\_great\\_place\\_to\\_work-the\\_story\\_of\\_marriott\\_international.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/the_making_of_great_place_to_work-the_story_of_marriott_international.pdf) / viewed on 28.2.2012

<sup>36</sup> <http://www.marriott.com> / viewed on 28.2.2012

ικανοποιημένους και ως εκ τούτου, να βελτιώνει την εικόνα του οργανισμού. Στη συνέχεια, περιγράφονται συγκεκριμένες πρακτικές και αρχές, οι οποίες αποδεικνύουν, ότι η Marriott International δικαιωματικά βρίσκεται ανάμεσα στις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

#### **5.4.1. Κανόνες Επιτυχίας**

Όπως κάθε σπουδαίος οργανισμός, έτσι και η Marriot International, έχει ορίσει 12 κανόνες επιτυχίας, όπου αντικατοπτρίζουν πλήρως τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της. Βάσει της κουλτούρας της, δικαιολογείται απόλυτα ο λόγος για τον οποίο κατέχει μια θέση στη λίστα με τις 100 εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον<sup>37</sup>:

- Συνεχής πρόκληση των εργαζομένων για βελτίωση.
- Έχει ως αρχή ότι φροντίζοντας τους υπαλλήλους, εκείνοι με την σειρά τους, θα φροντίσουν τους πελάτες και ως εκ τούτου θα καταφέρουν να τους διατηρήσουν.
- Πρεσβεύει, ότι πρέπει να γιορτάζεται η επιτυχία του προσωπικού και όχι του εργοδότη.
- Γνωρίζει ποιά είναι τα δυνατά της σημεία και τα χρησιμοποιεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Αποτελεσματική Επικοινωνία. Πρέπει η εταιρία να ακούει τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους ανταγωνιστές της.
- Φροντίζουν ώστε η εταιρία να έχει ικανή παρουσία, να φαίνεται.
- Η επιτυχία κρύβεται στις λεπτομέρειες.
- Είναι προτιμότερο να προσλαμβάνονται άνθρωποι με τα σωστά προσόντα, παρά με συγκεκριμένη εμπειρία.
- Οι ανάγκες των πελατών ίσως διαφέρουν, αλλά η απαίτηση τους για ποιότητα ποτέ.
- Θα πρέπει η αιτία του λάθους να εξαλείφεται και όχι απλά να καλύπτεται.
- Κάθε πρόβλημα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία για ανάπτυξη.

Όλες οι παραπάνω αρχές, αντικατοπτρίζουν το πνεύμα της εταιρίας για την εξυπηρέτηση των πελατών, των συνεργατών και της κοινότητας. Μία από τις ενδείξεις

---

<sup>37</sup> [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/the\\_making\\_of\\_great\\_place\\_to\\_work-the\\_story\\_of\\_marriott\\_international.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/the_making_of_great_place_to_work-the_story_of_marriott_international.pdf) / viewed on 28.2.2012

αναφορικά με την σημασία που δίνει η Marriott International στους εργαζομένους της, είναι η θέση όπου βρίσκεται το τμήμα προσωπικού. Βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με το σημείο υποδοχής των πελατών και αυτό γιατί για την Marriott International, «η καρδιά του οργανισμού», δηλαδή οι υπάλληλοί της, είναι τόσο σημαντικοί, όσο και η πρόσοψή του. Προχωρώντας στον διάδρομο που οδηγεί στον χώρο που προορίζεται για τους υπαλλήλους, ο οποίος κάνει τους εργαζομένους να νιώθουν υπερήφανοι για την εταιρία τους και μπαίνοντας στο εστιατόριο των υπαλλήλων, εύκολα αναρωτιέται κανείς, εάν είναι όλα τα εστιατόρια των ξενοδοχείων τόσο ποιοτικά, όσο αυτό των εργαζομένων στο Marriott International. Ο σεβασμός στο προσωπικό φαίνεται από δείγματα σαν το παραπάνω.

#### 5.4.2. Πρακτικές

Πρωτοβουλίες: Ο ακρογωνιαίος λίθος της φιλοσοφίας του Marriott είναι η ελευθερία που δίνει στο προσωπικό της να παίρνει πρωτοβουλίες. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα της ελευθερίας που τους δίνεται να παίρνουν πρωτοβουλίες, όπως το να μπορούν να προσφέρουν μια ακριβή σαμπάνια σε έναν απογοητευμένο πελάτη. Οι υπάλληλοι καταφέρνουν να χτίζουν μια μοναδική και ξεχωριστή σχέση με τους πελάτες τους και νιώθουν ιδιαίτερα υπερήφανοι και ικανοποιημένοι μέσα από αυτό<sup>38</sup>.

Ίση μεταχείριση: Οι υπάλληλοι του Marriott γνωρίζουν επίσης, ότι η εταιρία στην οποία εργάζονται, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την δίκαιη και ίση μεταχείριση τους. Η εταιρία επιθυμεί οι άνθρωποι της να νιώθουν, ότι υπάρχει κάποιος, πιο συγκεκριμένα ο εργοδότης τους, ο οποίος πραγματικά νοιάζεται για εκείνους. Για αυτό, οι υπάλληλοι μπορούν ελεύθερα να κάνουν τα παράπονα τους επώνυμα. Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο, κάποιος υπάλληλος να λαμβάνει τηλεφώνημα από το γραφείο του διευθύνοντα συμβούλου, για να ενημερωθεί για κάποιο παράπονο του. Εάν σκεφτεί κανείς ότι η εταιρία απασχολεί πάνω από 150.000 υπαλλήλους, γίνεται κατανοητό πόσο μεγάλη βαρύτητα έχει η δικαιοσύνη για την εταιρία Marriott International. Για τους πτό συνεσταλμένους υπαλλήλους, που δεν έχουν το θάρρος να παραπονεθούν επώνυμα, τους δίνεται η δυνατότητα να καλέσουν ανώνυμα και χωρίς χρέωση στην ειδική γραμμή, η οποία λειτουργεί καθημερινά επί 24ώρου βάσεως. Η μοναδικότητα της συγκεκριμένης εταιρίας έγκειται στην εργασιακή της κουλτούρα. Όλοι οι εργαζόμενοι

---

<sup>38</sup> [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/the\\_making\\_of\\_great\\_place\\_to\\_work-the\\_story\\_of\\_marriott\\_international.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/the_making_of_great_place_to_work-the_story_of_marriott_international.pdf) / viewed on 28.2.2012

νιώθουν ότι είναι ίσοι μεταξύ τους και ότι θα έχουν την κατάλληλη υποστήριξη, σε περίπτωση που τους τύχει οτιδήποτε και χρειαστούν βοήθεια<sup>39</sup>.

Επικοινωνία: Η επικοινωνία είναι ένα βασικό στοιχείο, ικανό να κάνει αυτή την εταιρία να ξεχωρίσει. Η Marriott International είναι η μοναδική αλυσίδα ξενοδοχείων, η οποία εκδίδει σε καθημερινή βάση εφημερίδα, την Daily Packet. Η εφημερίδα αποτελεί ένα επικοινωνιακό εργαλείο, που περιλαμβάνει ποικίλα καθημερινά θέματα σχετικά με την φιλοξενία, με διάφορες εκδηλώσεις, με θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με ποσοστά κρατήσεων κ.λ.π. Επίσης η Marriott International, πολλά χρόνια πριν, εφάρμοσε κάτι πολύ πρωτοποριακό για τα ξενοδοχεία εκείνης της εποχής. Δημιούργησε μια βάση δεδομένων, αντλώντας πληροφορίες από τους πελάτες της με την χρήση ερωτηματολογίων, αναφορικά με το τι τους αρέσει και τι όχι. Όντας ενημερωμένοι οι εργαζόμενοι σχετικά με τέτοια θέματα, νιώθουν την ελευθερία να παίρνουν τις πρωτοβουλίες στις οποίες έγινε αναφορά προηγουμένως. Στο παράδειγμα που χρησιμοποιήθηκε νωρίτερα με το κέρασμα της σαμπάνιας σε έναν απογοητευμένο πελάτη, όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται, δύναται να ανταπεξέλθει οικονομικά σε μία τέτοια κίνηση, μπορούν με μεγαλύτερη άνεση να αναλαμβάνουν παρόμοιες πρωτοβουλίες<sup>40</sup>.

Βασικές Αξίες & Κουλτούρα: Η ισχυρή εταιρική κουλτούρα και οι βασικές της αξίες, αποτελούν το κλειδί για τη συνέχιση της ανάπτυξής της και της ικανοποίησης των συνεργατών-υπαλλήλων της. Πάνω από όλες τις αρχές της βρίσκεται η πίστη, ότι οι υπάλληλοι της είναι οι καλύτεροι πελάτες της. Βασικές και αμετακίνητες αξίες της είναι ότι:

- Οι υπάλληλοι αποτελούν το σημαντικότερο περιουσιακό της στοιχείο.
- Το εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει στηρίζει την προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων της.
- Η φροντίδα των αξιόπιστων υπαλλήλων.
- Η δημιουργία σπιτικής ατμόσφαιρας εντός του εργασιακού χώρου και φιλικών εργασιακών σχέσεων.

---

<sup>39</sup> [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/the\\_making\\_of\\_great\\_place\\_to\\_work-the\\_story\\_of\\_marriott\\_international.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/the_making_of_great_place_to_work-the_story_of_marriott_international.pdf) / viewed on 28.2.2012

<sup>40</sup> [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/the\\_making\\_of\\_great\\_place\\_to\\_work-the\\_story\\_of\\_marriott\\_international.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/the_making_of_great_place_to_work-the_story_of_marriott_international.pdf) / viewed on 28.2.2012

- Η ύπαρξη συστήματος ανταμοιβής επιδόσεων, το οποίο να αναγνωρίζει την σημαντικότητα της συνεισφοράς των υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα (εργασιακές κλίμακες).
- Διατήρηση αρχείου επιτυχιών και επιτευγμάτων με σκοπό να κάνουν τους υπαλλήλους να νιώθουν υπερήφανοι για την εταιρία στην οποία εργάζονται.
- Εστίαση στην ανάπτυξη.

Οι βασικές αξίες της Marriott International, οδηγούν την κουλτούρα της. Η κουλτούρα επηρεάζει άμεσα τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της, τους πελάτες της και την κοινότητα όπου ανήκει. Η Marriott International δεσμεύεται να αντιμετωπίζει δίκαια τους εργαζομένους της, να τους παρέχει επαρκή εκπαίδευση και συνεχείς ευκαιρίες για την προαγωγή τους. Μέρος της κουλτούρας της αποτελεί, η φροντίδα των πελατών με κάθε τρόπο, η προσοχή στις λεπτομέρειες, η δημιουργία ενός αξιοθαύμαστου φυσικού περιβάλλοντος, η δημιουργικότητα για την εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και η ενεργή υποστήριξη της κοινότητας, κυρίως με την ενθάρρυνση της προσφοράς εθελοντικής εργασίας των εργαζομένων της<sup>41</sup>.

Σεβασμό στη Διαφορετικότητα: Από την ίδρυσή της η Marriott International είχε εντάξει στις θεμελιώδεις αρχές της, το σεβασμό στη διαφορετικότητα. Έτσι, προωθεί ακόμα και σήμερα την πρόσληψη, τη διατήρηση και την ανάπτυξη μειονοτήτων, με σκοπό να εντάξει στην κουλτούρα της και να χρησιμοποιήσει προς όφελος της, τις ειδικές ικανότητες και τα ταλέντα των ανθρώπων που είναι διαφορετικοί. Το δίκτυο το οποίο έχει αναπτύξει η εταιρία παγκοσμίως απαιτεί εξάλλου, την ένταξη της διαφορετικότητας μέσα στην κουλτούρα της και τον σωστό χειρισμό της, έτσι ώστε να μπορέσει να καρπωθεί τα οφέλη της, χωρίς να χρειαστεί να αντιμετωπίσει τα εμπόδια τα οποία ενδέχεται να προκύπτουν. Με τη σωστή εκπαίδευση και καθοδήγηση των ανθρώπων που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες, με τη διοργάνωση ειδικών εκδηλώσεων για την προβολή τοπικών συνηθειών, εθίμων και παραδόσεων, με την υποστήριξη ανθρώπων οι οποίοι χρειάστηκε να μεταναστεύσουν, για να εργαστούν στην Marriott International σε θέματα ένταξης τους στην νέα τους πατρίδα (π.χ. εκμάθηση της γλώσσας του νέου τόπου κατοικίας, εκείνων και των οικογενειών τους), η εταιρία καταφέρνει παρ' όλες τις δυσκολίες που εκ των πραγμάτων προκύπτουν, την

<sup>41</sup> <http://www.marriott.com/corporateinfo/culture/coreCulture.mi> / viewed on 1.3.2012

επιτυχή ενσωμάτωση ατόμων με διαφορετικές κουλτούρες στην ίδια εταιρία και την επιτυχή συνεργασία τους για την επίτευξη των στόχων της<sup>42</sup>.

Δεοντολογία και Ανθρώπινα Δικαιώματα: Η Marriott International, δεσμεύεται να υιοθετεί και να συντηρεί ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου το ηθικό στοιχείο να έχει ηχηρή παρουσία. Έχει συντάξει λοιπόν σχετικό οδηγό, ο οποίος παρέχει λεπτομερείς οδηγίες στους συνεργάτες και τους εργαζομένους της, αναφορικά με την πιστή τήρηση των κανόνων δεοντολογίας και των νομικών κανονισμών, κατά την εκτέλεση των επαγγελματικών τους καθηκόντων. Ο οδηγός συμπεριλαμβάνει αρχές και νόμους, σχετικά με την κατάχρηση εξουσίας, τη σύγκρουση συμφερόντων, τις δωροδοκίες, την ίση επαγγελματική μεταχείριση και τα ανθρώπινα δικαιώματα<sup>43</sup>.

Κοινωνική Ευαισθητοποίηση: Η συνεισφορά στην κοινότητα όπου ανήκει η Marriott International, αποτελεί βασικό μέλημά της. Η εταιρία δραστηριοποιείται σε πέντε βασικούς τομείς. Ο πρώτος στόχος της είναι η μείωση της φτώχειας, την οποία προσπαθεί να καταπολεμήσει με χορηγίες σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε σχετικούς τομείς και με την προώθηση της εθελοντικής εργασίας. Σημαντική βοήθεια προσφέρει επίσης, σε περιοχές οι οποίες έχουν πληγεί από φυσικές καταστροφές, όπως τυφώνες, σεισμούς, τσουνάμι. Η προσφορά μεγάλων χρηματικών ποσών για την αποκατάσταση των πληγέντων πληθυσμών, αποτελεί έκφραση της κοινωνικής της ευαισθητοποίησης. Οι ευκαιρίες για καριέρα σε ανθρώπους με αναπηρίες, είναι άλλος ένας τρόπος για να συνεισφέρει κοινωνικά. Τέλος, μεγάλα χρηματικά ποσά προσφέρονται σε νοσοκομεία που φιλοξενούν παιδιά<sup>44</sup>.

Περιβάλλον: Μέσα στα πλαίσια της κοινωνικής συνεισφοράς της Marriott International, βρίσκεται κυρίως το ενδιαφέρον της για την προστασία του περιβάλλοντος. Όσο η αλυσίδα των ξενοδοχείων εξαπλώνεται σε όλο τον κόσμο, η εταιρία ενδιαφέρεται όλο και περισσότερο για τη βιωσιμότητα των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιείται,

---

<sup>42</sup> <http://www.marriott.com/diversity/diversity-and-inclusion.mi> / viewed on 5.3.2012

<sup>43</sup> [http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/Marriott\\_Sustainability\\_Report\\_Update\\_2010.pdf](http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/Marriott_Sustainability_Report_Update_2010.pdf), σελ 6 / viewed on 7.3.2012

<sup>44</sup> [http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/Marriott\\_Sustainability\\_Report\\_Update\\_2010.pdf](http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/Marriott_Sustainability_Report_Update_2010.pdf), σελ 7 / viewed on 7.3.2012

χωρίς όμως να περιορίζεται μόνο σε αυτές. Οι περιβαλλοντικοί στόχοι που έχει θέσει η Marriott International είναι οι ακόλουθοι<sup>45</sup>:

- Η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και νερού κατά 25% ανά δωμάτιο μέχρι και το έτος 2017.
- Δημιουργία πράσινων κατασκευαστικών προτύπων, έτσι ώστε οι νέες μονάδες να χτίζονται σύμφωνα με αυτά (Πράσινα Κτίρια).
- Η δημιουργία “πράσινης” αλυσίδας προμηθευτών.
- Κατάλληλη επιμόρφωση των συνεργατών και των πελατών, έτσι ώστε να προστατεύουν το περιβάλλον.
- Επένδυση σε καινοτόμες περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας των δασών και του νερού.

## **5.5. CISCO SYSTEMS Inc.**

### **5.5.1. Η Ιστορία της Cisco**

Η εταιρία Cisco Systems Inc. αποτελεί έναν από τους παγκόσμιους ηγέτες στην αγορά των προϊόντων δικτύωσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των σχετικών υπηρεσιών. Ιδρύθηκε το Δεκέμβριο του έτους 1984 στην Καλιφόρνια, από ένα ζευγάρι το οποίο εργαζόταν στο πανεπιστήμιο του Stanford, τον Leonard Bosack και την Sandra Lemen. Ο Leonard Bosack εφηύρε έναν τρόπο να συνδέει δύο τοπικά δίκτυα μεταξύ τους, το δικό του και της γυναίκα του, η οποία εργαζόταν μέσα στην πανεπιστημιούπολη, αλλά σε απόσταση 500 γιάρδων από το σημείο που βρισκόταν το δικό του γραφείο. Αρχικά προσπάθησαν να πουλήσουν την εφεύρεση τους στις ήδη υπάρχουσες εταιρίες υπολογιστών αλλά κανένας δεν ενδιαφερόταν. Κάπως έτσι, αποφάσισαν να ιδρύσουν τη δική τους επιχείρηση. Το όνομα της εταιρίας προέρχεται από την συντομευμένη μορφή της πόλης όπου κατοικούσαν, το San Francisco. Το πρώτο προϊόν της εταιρίας ήταν ο γνωστός σε όλους δρομολογητής (router), μια συσκευή η οποία βρίσκει την πιο αποτελεσματική πορεία για τη ροή των δεδομένων μεταξύ δύο δικτύων. Η εταιρία αρχικά, εμπορευόταν το προϊόν της σε πανεπιστήμια, επιστημονικά κέντρα, στη βιομηχανία καθώς και στα κυβερνητικά γραφεία. Όταν η

---

<sup>45</sup>[http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/Marriott\\_Sustainability\\_Report\\_Update\\_2010.pdf](http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/Marriott_Sustainability_Report_Update_2010.pdf), σελ 8 / viewed on 7.3.2012

εταιρία άλλαξε ιδιοκτησιακό καθεστώς, προώθησε τα προϊόντα της, σε επιχειρήσεις μικρές, αργότερα σε πολύ μεγαλύτερες και στη συνέχεια σε ιδιώτες. Η Cisco έφτασε το 2000, να θεωρείται η εταιρία με τη μεγαλύτερη αξία παγκοσμίως<sup>46</sup>.

### 5.5.2. Οι Άνθρωποι της Cisco

Η έμπνευση των εργαζομένων της αποτελεί βασικό στοιχείο για την επίτευξη του οράματος της. Επιθυμεί οι εργαζόμενοι της να νιώθουν, ότι το να εργάζονται στην Cisco, δεν είναι μια δουλειά σαν όλες τις άλλες. Γνωρίζει καλά, ότι η επιτυχία της εξαρτάται από τις ιδέες, την ενέργεια και τη δέσμευση των ανθρώπων της. Για αυτό συνεχίζει να επικεντρώνει τις προσπάθειες της, στο χτίσιμο ενός ταλαντούχου, με κίνητρα και δεσμευμένου στην εταιρία εργατικού δυναμικού, το οποίο θα συνεισφέρει στην εξακολούθηση της επιτυχίας και στην επίτευξη του συνόλου των στόχων της<sup>47</sup>.

Στη συνέχεια, περιγράφονται τα στοιχεία της κουλτούρας και οι πρακτικές εκείνες, που κάνουν τη CISCO να ξεχωρίζει από άλλες εταιρίες και της χαρίζουν μια θέση στη λίστα των εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

### 5.5.3. Συνεργασία

Η συνεργασία βρίσκεται στην καρδιά της στρατηγικής της Cisco και εστιάζει σε πέντε, βασικά για την επίτευξή της, σημεία-κλειδιά, τα οποία είναι τα ακόλουθα<sup>48</sup>:

- Ομαδική Εργασία: προώθηση της ομαδικής εργασιακής κουλτούρας.
- Ασφαλές και Υγιές Εργασιακό Περιβάλλον: επικέντρωση στην ασφάλεια του προσωπικού και στην προώθηση της φυσικής και ψυχικής του ευεξίας.

---

<sup>46</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Cisco\\_Systems](http://en.wikipedia.org/wiki/Cisco_Systems) / viewed on 9.5.2012

<sup>47</sup> [http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011\\_our\\_people.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011_our_people.pdf), σελ 1 / viewed on 5.5.2012

<sup>48</sup> [http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011\\_our\\_people.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011_our_people.pdf), σελ 2 / viewed on 5.5.2012



- Μια ανοιχτή και ποικιλόμορφη κουλτούρα: Φροντίζουν, ώστε οι υπάλληλοι τους, να είναι αφοσιωμένοι στην εταιρία και προωθούν τη διαφορετικότητα τους και την ενσωμάτωση τους στο εργασιακό περιβάλλον.
- Ευκαιρίες Προσωπικού: Αντίληψη των δυνατοτήτων των υπαλλήλων, μέσω των ευκαιριών ανάπτυξης και εκπαίδευσης.
- Επιβράβευση του προσωπικού: Επιβράβευση του προσωπικού, μέσα από αποζημιώσεις και πλεονεκτήματα, με βάση την απόδοση.

#### 5.5.4. Ομαδική Εργασία

Η επικοινωνία και η συνεργασία αποτελούν την καρδιά του εργασιακού περιβάλλοντος της Cisco. Προωθεί λοιπόν, τη λειτουργία των διατμηματικών ομάδων, οι οποίες με τη συνεργασία επιτυγχάνουν, να εκμεταλλεύονται σε μεγαλύτερο βαθμό τις νέες επιχειρηματικές ιδέες. Επίσης, η Cisco προσφέρει στις ομάδες εργαζομένων ευκαιρίες, έτσι ώστε να αποκτήσουν αναγνώριση μέσα στην ίδια τους την εταιρία. Αυτός είναι ένας από τους τρόπους, με τον οποίο ενθαρρύνεται η συνεργασία. Παράλληλα, η προηγμένη τεχνολογία που χρησιμοποιείται αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται και επικοινωνούν οι υπάλληλοι μεταξύ τους, σε οποιαδήποτε περιοχή και εάν εκείνοι βρίσκονται<sup>49</sup>.

#### Επικοινωνία

Είναι πολύ σημαντικό για την Cisco οι υπάλληλοι της να καταλαβαίνουν τους στόχους και τις προσδοκίες της εταιρίας. Μεγάλη βαρύτητα δίνεται επίσης, στο να υπάρχει η δυνατότητα να φτάνει στην εταιρία η γνώμη των εργαζομένων, ιδιαίτερα σε δύσκολες περιόδους. Στόχος της επικοινωνίας των υπαλλήλων είναι η ενδυνάμωση μιας ανοιχτής κουλτούρας με απώτερο σκοπό, οι λειτουργίες της εταιρίας να ευθυγραμμίζονται με το όραμα και τη στρατηγική της. Οι εργαζόμενοι λοιπόν, έχουν την ευκαιρία να επικοινωνούν με τη διοίκηση και να μαθαίνουν τα σχετικά με την στρατηγική της εταιρίας νέα, μέσα από τη διοργάνωση γεγονότων όπως<sup>50</sup>:

- Διοργάνωση συναντήσεων, όπου γίνονται ενημερώσεις σχετικές με τις εξελίξεις στην εταιρία και στην αγορά.

<sup>49</sup> [http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011\\_our\\_people.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011_our_people.pdf), σελ 2 / viewed on 5.5.2012

<sup>50</sup> [http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011\\_our\\_people.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011_our_people.pdf), σελ 2 / viewed on 5.5.2012

- Διατήρηση εσωτερικής εταιρικής ιστοσελίδας όπου διεξάγονται εσωτερικές έρευνες, τις οποίες χρησιμοποιούν τα στελέχη, έτσι ώστε να ενημερώνονται για τον παλμό της εταιρίας.
- Ειδική σελίδα στον εταιρικό διαδικτυακό τόπο, με σκοπό την κατανόηση από τους υπαλλήλους της απλοποίησης των διαδικασιών.

### Διεξαγωγή Έρευνας

Στην Cisco διεξάγεται ετησίως εμπιστευτική ενδοεταιρική έρευνα μέσω του διαδικτύου, η οποία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για τη συλλογή πληροφοριών, αναφορικά με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους βελτίωσης της εργασιακής εμπειρίας των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της έρευνας, στην οποία συμμετέχει περίπου το 85% των υπαλλήλων, βοηθάει την εταιρία να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες για βελτίωση, σε θέματα που ενδιαφέρουν τους υπαλλήλους και βάσει αυτών, η εταιρία έχει κυρίως επικεντρωθεί στα παρακάτω προγράμματα<sup>51</sup>:

- Αναγνωρίζει ευκαιρίες καριέρας και προωθεί τα talέντα της.
- Έχει δημιουργήσει ειδική πλατφόρμα για τις αναπτυξιακές ευκαιρίες και το διάλογο μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων.
- Πρόγραμμα πιστοποίησης, με σκοπό την εκπαίδευση σε θέματα ηγεσίας και διοίκησης.
- Οδηγός με σημαντικές πληροφορίες προς διευθυντές, αναφορικά με τη διαχείριση του προσωπικού σε μεταβατικές περιόδους.
- Οδηγός διοίκησης, στον οποίο γίνεται ειδική αναφορά σε θέματα που οι διευθυντές μπορούν άμεσα να επηρεάσουν, όπως η υποστήριξη του προσωπικού στον τομέα της ισορροπίας μεταξύ δουλειάς και προσωπικής ζωής και η ενίσχυση της ίσης μεταχείρισης των υπαλλήλων μέσα στις ομάδες τους.

Προκειμένου να ενισχυθεί η διαφάνεια της εταιρίας και η επικοινωνία, τα αποτελέσματα της έρευνας, γνωστοποιούνται στους υπαλλήλους.

<sup>51</sup> [http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011\\_our\\_people.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011_our_people.pdf), σελ 2-3 / viewed on 5.5.2012

### 5.5.5. Ένα Ασφαλές και Υγιές Εργασιακό Περιβάλλον

Η Cisco δεσμεύεται να προστατεύει την υγεία και την ευεξία όλων των εργαζομένων της. Η δέσμευση της παίρνει σάρκα και οστά, με τη χρήση της τεχνολογίας, μέσω της οποίας προσφέρει στο προσωπικό της την ευκαιρία, να επιλέγει πώς, πότε και που θα εργάζεται, μέσω μιας ποικιλίας ειδικών προγραμμάτων επικεντρωμένα στην υγεία, την ασφάλεια, την ευεξία τους και την διατήρηση της ποιότητας ζωής τους<sup>52</sup>.

#### Ασφάλεια

Για την Cisco η ασφάλεια των υπαλλήλων της είναι βασικό μέλημα της. Γι' αυτό το λόγο έχει θεσπίσει ειδικό πρόγραμμα (Occupational Health & Safety program), το οποίο έχει σκοπό την αναγνώριση και τη μείωση των κινδύνων τραυματισμού και ασθένειας εντός του εργασιακού χώρου. Στα πλαίσια του συγκεκριμένου προγράμματος, έχει τυποποιήσει τη διαχείριση της ασφάλειας, επιτρέποντας συγχρόνως στις ειδικά διαμορφωμένες ομάδες, να ελέγχουν την αποτελεσματικότητα της. Παράλληλα, επειδή τα περισσότερα ατυχήματα εντός του εργασιακού χώρου έχουν εργονομικό χαρακτήρα, εφαρμόζεται ειδικό πρόγραμμα (Global Ergonomic Program), το οποίο προσφέρει εξατομικευμένη υποστήριξη στους υπαλλήλους, αναφορικά με την αναγνώριση, τη μέτρηση και τον περιορισμό των εργονομικών κινδύνων. Επίσης, άλλο ένα από τα προγράμματα που υιοθετούνται, έχει σκοπό την εφαρμογή παγκόσμιων κανονισμών ασφαλείας και βιομηχανικών πρότυπων (Lab safety Program). Με αυτό τον τρόπο ακολουθείται μια μέθοδος βασισμένη στον κίνδυνο, η οποία βοηθάει στην αξιολόγηση, στην επικοινωνία και στη διαχείριση των εργαστηριακών κινδύνων. Τέλος, έχει δημιουργηθεί ειδικό τμήμα υπεύθυνο για την προστασία των εργαζομένων και της παρουσίας τους. Έργο της ομάδας αυτής αποτελεί, η διαχείριση σημαντικών παγκόσμιων και τοπικών συμβάντων, όπως τσουνάμι, σεισμών, τυφώνων αλλά και κοινωνικών και πολιτικών αναταραχών, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της εταιρίας.

#### Υγεία & Ευεξία

Η Cisco παρέχει ιατροφαρμακευτική ασφαλιστική κάλυψη επιλεκτικά σε κάποιους εργαζομένους. Επίσης, υπάρχουν ειδικά προγράμματα για την κάλυψη συνήθων περιπτώσεων υγείας, όπως μιας εγκυμοσύνης, αλλά και προγράμματα για τον υγιεινό

---

<sup>52</sup> [http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011\\_our\\_people.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011_our_people.pdf), σελ 4 / viewed on 5.5.2012

και ισορροπημένο τρόπο ζωής. Για παράδειγμα, υπάρχει ειδικό πρόγραμμα ευεξίας, διάρκειας έξι εβδομάδων, για τους υπαλλήλους και τους συζύγους τους. Σε αυτό το πρόγραμμα, οι εργαζόμενοι και τα μέλη της οικογενείας τους έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν σε ποικίλες προκλήσεις, οι οποίες έχουν σχέση με την άθληση, την υγιεινή διατροφή, τη βελτίωση των συνθηκών ύπνου κλπ. Για τη συμμετοχή τους σε κάθε μία δραστηριότητα, προσφέρεται στον καθένα το ποσό των 100 Δολαρίων, ανεξαρτήτως του αριθμού των δραστηριοτήτων. Επίσης, η εταιρία δίνει πρόσβαση σε υποστηρικτικά προγεννητικά προγράμματα ή σε προγράμματα φροντίδας ηλικιωμένων. Στα κεντρικά γραφεία, στεγάζεται φαρμακείο, γυμναστήριο, ιατρείο και κέντρο όρασης, τα οποία έχουν σκοπό να επεκταθούν και στις άλλες πόλεις όπου στεγάζονται γραφεία της επιχείρησης. Η εταιρία προσπαθεί να βοηθήσει του υπαλλήλους της, να εξισορροπήσουν την προσωπική τους ζωή με τις επαγγελματικές τους απαιτήσεις. Άλλη μια ενέργεια που στηρίζει αυτή τους την προσπάθεια, είναι η λειτουργία κέντρου φροντίδας παιδιών, καθώς και η διαμόρφωση ειδικών δωματίων για τον θηλασμό των παιδιών από τις μητέρες τους. Επιπρόσθετα, η Cisco παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε όσους υπαλλήλους αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να ισορροπήσουν τις προσωπικές με τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις και καλύπτει πλήρως, προγράμματα σπουδών για τη βοήθεια των υπαλλήλων της. Τέλος, υποστήριξη προσφέρει και στα παιδιά των αποθανόντων υπαλλήλων της, παρέχοντας τους υποτροφίες.

### Ευέλικτα Προγράμματα

Οι υπάλληλοι της Cisco έχουν την ευκαιρία να χρησιμοποιούν την τεχνολογία, ώστε να μπορούν να έχουν ένα ευέλικτο εργασιακό πρόγραμμα. Απόδειξη του γεγονότος ότι οι ευέλικτοι τρόποι εργασίας είναι απολύτως απαραίτητοι, είναι το μεγάλο ποσοστό χρήσης των σχετικών τρόπων εργασίας. Οι ευέλικτες μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους υπαλλήλους της Cisco, είναι οι ακόλουθοι<sup>53</sup>:

- Τηλεργασία
- Εργασία από το σπίτι
- Μερική απασχόληση
- Ειδικό πρόγραμμα το οποίο επιτρέπει στους υπαλλήλους να πάρουν άδεια άνευ αποδοχών για ένα έως δύο χρόνια και να επιστρέψουν στην εταιρία απολαμβάνοντας τα ίδια οφέλη.

---

<sup>53</sup> [http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011\\_our\\_people.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011_our_people.pdf), σελ 5 / viewed on 5.5.2012

### **5.5.6. Διαφάνεια και Διαφορετικότητα**

Ενθαρρύνοντας ένα περιβάλλον διαφορετικότητας επιτυγχάνεται η έκφραση μοναδικών ιδεών, οι οποίες μπορούν να εξελιχθούν σε μεγάλη επιτυχία για την εταιρία. Η Cisco αναγνωρίζει, ότι η ενσωμάτωση ανθρώπων με ατομικές διαφορές σημαίνει την είσοδο στην εταιρία νέων προοπτικών, οι οποίες φέρνουν αξία στην εταιρία, ενισχύουν το καινοτόμο περιβάλλον και βοηθούν στην ανάπτυξη εκείνου του ανθρώπινου δυναμικού που αντικατοπτρίζει τους πελάτες της εταιρίας. Για την υποστήριξη των υπαλλήλων με ατομικές διαφορές, η Cisco διοργανώνει προγράμματα, τα οποία ενισχύουν τα διαφορετικά στοιχεία των υπαλλήλων της. Για παράδειγμα, παρέχεται υποστήριξη στους Ασιάτες υπαλλήλους, έτσι ώστε να μπορούν να αναπτύξουν το δίκτυο τους και να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις Ασιατικές παραδόσεις και αξίες. Η επιτυχία του προγράμματος κρίνεται, αναλόγως με την αύξηση του αριθμού των Ασιατών ηγετών τα επόμενα χρόνια. Άλλο ένα πρόγραμμα με το οποίο υποστηρίζεται η διαφορετικότητα, είναι ένα πρόγραμμα για την προσωπική ανάπτυξη των γυναικών της εταιρίας που δεν βρίσκονται σε επίπεδο διοίκησης. Το πρόγραμμα επιτρέπει στην κάθε συμμετέχουσα, να θέτει τους δικούς της αναπτυξιακούς στόχους και να λαμβάνει καθοδήγηση για την επίτευξη τους καθώς και σχετική αξιολόγηση. Το πρόγραμμα το οποίο συμπεριλαμβάνει θέματα ηγεσίας, σχεδιασμό καριέρας και εκτέλεση, ολοκληρώνεται σε εννέα μήνες.

Τέλος, με σκοπό την ενίσχυση της συμμετοχής των μειονοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον, η Cisco προσπαθεί να κάνει τα προϊόντα της και τα συστήματά της, εύκολα προσβάσιμα στους υπαλλήλους της με αναπηρίες<sup>54</sup>.

### **5.5.7. Ευκαιρίες Εργαζομένων**

Το εργατικό δυναμικό της Cisco χαρακτηρίζεται από υψηλά προσόντα, το οποίο βοηθάει στη διατήρηση της επιτυχίας της εταιρίας. Οι ευέλικτες ευκαιρίες εκπαίδευσης που παρέχονται, βοηθούν ώστε η Cisco να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς και στο να διατηρεί τον καινοτόμο χαρακτήρα της. Αναγνωρίζονται οι κύριες ικανότητες

---

<sup>54</sup> [http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011\\_our\\_people.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011_our_people.pdf), σελ 5-6 / viewed on 5.5.2012

των υπαλλήλων της και έτσι κατευθύνονται ανάλογα με το ταλέντο τους στις σωστές επαγγελματικές κατευθύνσεις και φροντίζουν, ώστε να καλύπτονται οι αναπτυξιακές τους ανάγκες. Οι επίσημες και οι ανεπίσημες εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ευκαιρίες συμβάλουν στη συνεχή επιτυχία των υπαλλήλων. Το συγκεκριμένο γεγονός έχει ως αποτέλεσμα, τη διατήρηση των ταλέντων εντός της εταιρίας.

Η Cisco λοιπόν, προσφέρει μια ποικιλία συγκεκριμένων ή εξατομικευμένων προγραμμάτων διοίκησης, τεχνικής και επαγγελματικής ανάπτυξης. Μόνο το έτος 2011, η Cisco διέθεσε περισσότερα από 113 εκατομμύρια δολάρια, για την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού της. Το ίδιο έτος, εφάρμοσε ένα ετήσιο πρόγραμμα (Cisco Performance Connection), σχετικό με την αποτελεσματική διοίκηση, το οποίο βοηθάει στην οργάνωση της δουλειάς και στην εφαρμογή προτεραιοτήτων και δημιουργεί ευκαιρίες για διάλογο μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού. Οι συζητήσεις αυτές συμπεριλαμβάνουν τη θέσπιση στόχων στην αρχή του έτους και βοηθούν στην αξιολόγηση στο τέλος της χρονιάς.

Για την ενθάρρυνση των υπαλλήλων να χτίσουν την καριέρα τους εντός της εταιρίας, η Cisco προσφέρει ευκαιρίες για την ανέλιξη τους εντός αυτής. Η υλοποίηση της συγκεκριμένης διαδικασίας γίνεται μέσα από την ειδική πλατφόρμα (Cisco Talent Connection), η οποία χρησιμοποιείται για την εσωτερική επιλογή προσωπικού. Η πλατφόρμα αυτή δημιουργεί μια αγορά επαγγελματικών ευκαιριών εντός της εταιρίας και βοηθάει τη διοίκηση, να ανταποκρίνεται γρήγορα και άμεσα, στις συνεχώς μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές ανάγκες και να ανταποκρίνεται με επιτυχία<sup>55</sup>.

#### **5.5.8. Επιβράβευση Υπαλλήλων**

Η Cisco πιστεύει ότι πρέπει να μοιράζεται την επιτυχία της με τους υπαλλήλους της και το κάνει πράξη, με μια σειρά από παροχές, οι οποίες επιβραβεύουν τις καινοτομίες, τη συνεργασία και την κερδοφορία. Όλη η φιλοσοφία της επιβράβευσης επικεντρώνεται στην προσφορά παροχών, οι οποίες είναι ανταγωνιστικές σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται η εταιρία. Οι στόχοι της εταιρίας, έχουν ευθυγραμμιστεί με αυτές του προσωπικού, μέσα από ένα πρόγραμμα επιβράβευσης, το οποίο συνδέει την άμεση απόδοση της εταιρίας, την απόδοση του κάθε υπαλλήλου και την αμοιβή τους. Η

---

<sup>55</sup> [http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011\\_our\\_people.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011_our_people.pdf), σελ 6, viewed on 5.5.2012

παραδειγματική συνεισφορά από όσους έχουν μεγάλη απόδοση, ανταμείβεται με μετρητά και μετοχές. Τα υψηλά ποσοστά πωλήσεων και η μακροχρόνια συνεργασία με την εταιρία επιβραβεύονται με τον ίδιο τρόπο. Επιπρόσθετες παροχές της εταιρίας αποτελούν το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα με συνεισφορά της ίδιας της εταιρίας, η οικονομική υποστήριξη για την αποπληρωμή διδάκτρων, η άδεια μετ' αποδοχών, οι χρηματοδοτούμενες διακοπές, καθώς και μια σειρά από παροχές σχετικές με την υγεία<sup>56</sup>.

## **Κεφάλαιο 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ GENERALI HELLAS**

### **6.1. Γενικά**

Τα χαρακτηριστικά και τα στοιχεία τα οποία απαιτούνται για να δημιουργήσει μια εταιρία το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για τους υπαλλήλους της είναι αρκετά και στις περισσότερες περιπτώσεις καθόλου εύκολο να εφαρμοστούν, καθώς απαιτείται η κατανάλωση σημαντικού μέρους των διαθέσιμων πόρων της. Κάποιες από τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό επιχειρηματικό χώρο, είναι αρκετά κοντά, ώστε να προσεγγίσουν αυτόν τον στόχο και τελικά να καταφέρουν να εξασφαλίζουν για το προσωπικό τους, αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας και παροχές, οι οποίες αποδεικνύουν το σεβασμό της εταιρίας απέναντι στο προσωπικό της. Ένας από αυτούς τους οργανισμούς είναι η ασφαλιστική εταιρία Generali Hellas. Σε αυτό το κεφάλαιο, γίνεται μια σύντομη αναφορά στην ιστορία της συγκεκριμένης εταιρίας. Στη συνέχεια, περιγράφεται το σύνολο των παροχών οι οποίες προσφέρονται στο προσωπικό. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ακόμα και σε αυτή τη δύσκολη οικονομική συγκυρία, δεν έχει γίνει καμία περικοπή ή περιορισμός αυτών των παροχών. Γίνεται επίσης, μια επιγραμματική αναφορά στις παροχές τις οποίες φροντίζουν να προσφέρουν στο προσωπικό τους 20 εταιρίες, που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό επιχειρηματικό χώρο, όπως ακριβώς και η εταιρία η οποία θα εξεταστεί στο παρόν κεφάλαιο. Αυτές οι εταιρίες, ανακηρύχθηκαν από το Ελληνικό Ινστιτούτο Great Place to Work, οι εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα για το έτος 2012.

---

<sup>56</sup> [http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011\\_our\\_people.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011_our_people.pdf), σελ 7 / viewed on 5.5.2012

Ύστερα από σύγκριση των παροχών που εκείνες προσφέρουν, με τις παροχές της εταιρίας Generali Hellas, προκύπτει το κατά πόσον η συγκεκριμένη εταιρία, διαφέρει από εκείνες τις εταιρίες που επίσημα έχουν στην κατοχή τους τον τίτλο των εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Στο κλείσιμο του κεφαλαίου, γίνονται κάποιες ουσιαστικές αλλά και από οικονομικής άποψης εύκολα επιτεύξιμες προτάσεις, οι οποίες αφενός θα βοηθούσαν της εταιρία να κερδίσει τον συγκεκριμένο τίτλο, αφετέρου, και αυτό είναι το σημαντικότερο κομμάτι, θα εξασφάλιζαν ακόμα μεγαλύτερη αφοσίωση, σεβασμό και εμπιστοσύνη από τους υπαλλήλους της, σε μια εποχή όπου τα παραπάνω στοιχεία έχουν πληγεί σε ανησυχητικό βαθμό.

## **6.2. Ιστορικά Στοιχεία**

Η Generali, μια από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρίες και ένας από τους μεγαλύτερους ομίλους στον κόσμο, ιδρύθηκε στην Τεργέστη της Ιταλίας, στις 26 Δεκεμβρίου του 1831. Οι ιδρυτές της οραματίζονταν μια εταιρία με διεθνή παρουσία, καινοτόμο δημιουργία, και υψηλό επαγγελματισμό. Μέσα από μια δυναμική εξέλιξη 175 ετών, η Generali υλοποίησε το όραμα των ιδρυτών της, κατακτώντας την πρώτη θέση στην ιταλική αγορά και τη δεύτερη πανευρωπαϊκά. Η τάση διεθνοποίησης που χαρακτήριζε την εταιρία από την αρχή της λειτουργίας της, την ώθησε στη ραγδαία εξάπλωσή της σε πενήντα χώρες στις πέντε ηπείρους. Με την οικονομική της ισχύ, την ευρεία γκάμα ασφαλιστικών προγραμμάτων που διαθέτει και την πολύτιμη καθοδήγηση που της παρέχουν οι άριστα καταρτισμένοι ασφαλιστικοί σύμβουλοι, η Generali έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη πάνω από 30 εκατομμυρίων πελατών παγκοσμίως. Είναι ένας από τους σημαντικότερους οργανισμούς παγκοσμίως και αποτελεί μια ισχυρή οικονομική δύναμη, που στηρίζεται σε ένα δίκτυο αποτελούμενο από 61.500 υπαλλήλους και από 297 εταιρίες, 107 ασφαλιστικές και 119 οικονομικές και διαχείρισης ακινήτων.

Η Generali είναι η παλαιότερη ασφαλιστική εταιρία στην Ελλάδα. Πραγματοποίησε την είσοδό της στην ελληνική αγορά το 1886 με την ίδρυση πρακτορείου το οποίο μετέτρεψε σε υποκατάστημα της Ιταλικής εταιρίας, Assicurazioni Generali το 1980 και σε ανώνυμη εταιρία το 1991, με την επωνυμία Generali Hellas A.A.E. Το 1986, συστάθηκε η εταιρία Generali Life, η οποία δραστηριοποιείται σε προϊόντα ζωής και υγείας, στην αγορά των ατομικών και ομαδικών κινδύνων. Από το 1993 και μετά, η εταιρία μεγάλωσε με την εξαγορά χαρτοφυλακίων ασφαλιστικών εταιριών που έως εκείνη την στιγμή δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα, όπως της Schweiz Life, της



Schweiz Insurance και της Zurich Insurance. Η Generali, με 120 χρόνια παρουσίας στην Ελλάδα και με δυναμική συμμετοχή στην οικονομική ζωή και στην ανάπτυξη της χώρας, έχει καθιερωθεί στην ασφαλιστική αγορά, ως μια σημαντική δύναμη, ικανή να ανταποκριθεί και στις πιο εξειδικευμένες ασφαλιστικές απαιτήσεις της εποχής. Με γνώμονα πάντα την άριστη εξυπηρέτηση του ασφαλιζόμενου κοινού και εγγύηση την οικονομική ευρωστία και τη διεθνή γνώση της, η Generali παρέχει εξειδικευμένες ασφαλιστικές λύσεις, μέσα από μια μεγάλη γκάμα σύγχρονων και ευέλικτων προϊόντων και με την υποστήριξη ενός άρτια οργανωμένου δικτύου πωλήσεων. Στην Ελλάδα, η Generali βρίσκεται ανάμεσα στις 15 πρώτες ασφαλιστικές εταιρίες<sup>57</sup>.

### **6.3. Οι Παροχές της Εταιρίας Generali Hellas<sup>58</sup>**

Η ασφαλιστική εταιρία Generali Hellas στηρίζει το προσωπικό της, καθώς γνωρίζει ότι η επιτυχία της βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους ανθρώπους που αποτελούν το πρόσωπο της εταιρίας. Έχοντας ενσωματώσει ως βασικό στοιχείο της κουλτούρας της, το ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους της, έχει εξασφαλίσει για εκείνους μια σειρά από παροχές, οι οποίες προσφέρουν ένα καλύτερο επίπεδο ζωής και μία ευκολότερη καθημερινότητα. Αξίζει να αναφερθεί, ότι ακόμα και σε αυτή την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, καμία από τις παροχές που θα αναφερθούν παρακάτω, δεν έχει καταργηθεί όπως επίσης, δεν έχει γίνει μείωση μισθών. Η διατήρηση των παροχών, ειδικά σε τέτοιες δύσκολες περιόδους, όπου πολλοί εργοδότες εκμεταλλεύονται τις συγκυρίες για προσωπικό τους όφελος, αποτελεί ένα από τα στοιχεία τα οποία κάνουν να ξεχωρίζουν τους οργανισμούς εκείνους που πραγματικά αξίζουν μια θέση ανάμεσα στις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Μισθοδοσία: Η Εταιρία προπληρώνει τους υπαλλήλους κατά ένα μήνα νωρίτερα, δηλαδή κάθε πρώτη εργάσιμη καταβάλλεται ο μισθός του τρέχοντος μήνα και όχι του περασμένου.

---

<sup>57</sup>[http://www.generaligr/main/index.php?option=com\\_content&view=article&id=39&Itemid=39&lang=el](http://www.generaligr/main/index.php?option=com_content&view=article&id=39&Itemid=39&lang=el) / viewed on 21.7.2012

<sup>58</sup> Οι παροχές που αναφέρονται παραπάνω αποτελούν πληροφορίες οι οποίες έχουν δοθεί από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας Generali Hellas A.A.E.

Ομαδικό Πρόγραμμα Ασφάλισης: Η Εταιρία προσφέρει στο προσωπικό της Πρόγραμμα Ομαδικής Ασφάλισης που περιλαμβάνει ασφάλιση Ζωής και Ατυχημάτων, Νοσοκομειακής και Ιατροφαρμακευτικής Περίθαλψης για τους εργαζόμενους και τα προστατευόμενα μέλη τους, χωρίς καμιά επιβάρυνση των ιδίων.

Ιατρική Φροντίδα: Ιατρός – συνεργάτης της Εταιρίας βρίσκεται σχεδόν καθημερινά στους εργασιακούς χώρους και οι εργαζόμενοι μπορούν να απευθύνονται σε αυτόν, είτε για συμβουλές, είτε για εξέταση στο ιδιαίτερο ιατρείο που υπάρχει στα κεντρικά γραφεία, γι αυτόν ακριβώς τον σκοπό.

Ετήσιο check up: Δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να κάνει χρήση του ετήσιου check up χωρίς καμιά επιβάρυνση.

Τράπεζα Αίματος: Η Generali διατηρεί εδώ και πολλά χρόνια, δική της Τράπεζα αιμοδοσίας σε Κρατικό Νοσοκομείο της Αθήνας. Απευθύνοντας πρόσκληση σε όλους τους εθελοντές αιμοδότες της, η Εταιρία οργανώνει κάθε έτος Ημέρα Αιμοδοσίας που πραγματοποιείται στα κεντρικά γραφεία της Εταιρίας με κινητή μονάδα αιμοληψίας. Έτσι, σε περιπτώσεις που κάποιος από το προσωπικό έχει ανάγκη από αίμα μπορεί να απευθυνθεί στην Εταιρική Τράπεζα Αίματος.

Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα Προσωπικού: Μια επιπλέον παροχή της Εταιρίας είναι το Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα, στο οποίο εντάσσεται όλο το μόνιμο προσωπικό, χωρίς καμιά επιβάρυνση. Το πρόγραμμα είναι καθορισμένης παροχής και έχει σκοπό να εξασφαλίσει στους εργαζόμενους, κατά την συνταξιοδότησή τους, ένα πρόσθετο εισόδημα πέραν της σύνταξης του ΙΚΑ και του επικουρικού ταμείου που δικαιούνται.

Ωράριο εργασίας: Το εβδομαδιαίο ωράριο εργασίας, σύμφωνα με την ΣΣΕ των Ασφαλιστικών Υπαλλήλων, είναι 39 ώρες εβδομαδιαίως, έναντι του συμβατικού 40ώρου. Κάθε Παρασκευή οι εργαζόμενοι αποχωρούν μία ώρα νωρίτερα.

Δάνεια: Η Εταιρία προσφέρει τη δυνατότητα δανειοδότησης του προσωπικού της. Τα δάνεια μπορεί να είναι στεγαστικά ή καταναλωτικά και χορηγούνται σύμφωνα με την ισχύουσα πολιτική της Εταιρίας.

Εκπαιδευτικά προγράμματα: Η Εταιρία συλλέγει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των επιμέρους Διευθύνσεων και καταρτίζει πλάνο εκπαίδευσης, το οποίο περιέχει προγράμματα που στοχεύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων και τη βελτίωση της

τεχνογνωσίας τους στο αντικείμενο εργασίας τους. Επιπλέον υλοποιεί εκπαιδεύσεις που στόχο έχουν την ανάπτυξη γενικότερων διοικητικών ικανοτήτων στελεχών και εργαζομένων.

Μειωμένα Ασφάλιστρα: Η Εταιρία προσφέρει στους υπαλλήλους της και τα εξαρτώμενα μέλη τους, σημαντικές εκπτώσεις στα κάτωθι ασφαλιστικά προϊόντα της:

- Αυτοκίνητο
- Κατοικία
- Βασικές Καλύψεις Ζωής
- Συμπληρωματικές Καλύψεις Ζωής
- Ιατροφαρμακευτικά προγράμματα υπαλλήλων και παιδιών

Άδεια γάμου: Οι εργαζόμενοι δικαιούνται, εκτός της κανονικής τους αδειάς, πρόσθετη άδεια γάμου 6 ημερών με πλήρεις αποδοχές.

Δώρο γάμου: Στους νιόπαντρους υπαλλήλους δίνεται χρηματικό ποσό ως εταιρικό δώρο γάμου.

Δώρο στους υπαλλήλους που συνταξιοδοτούνται: Η Εταιρία αποχαιρετά τους υπαλλήλους που συνταξιοδοτούνται με ένα αναμνηστικό δώρο.

Δώρο Χριστουγέννων: Κάθε χρόνο, παραμονές Χριστουγέννων, η Εταιρία προσφέρει δώρο σε όλους τους εργαζομένους.

Επίδομα Βρεφονηπιακού Σταθμού: Στους γονείς ανήλικων παιδιών προσχολικής ηλικίας χορηγείται επίδομα βρεφονηπιακού σταθμού, το ποσό του οποίου καθορίζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Εκδήλωση Προσωπικού: Στις αρχές του χρόνου διοργανώνεται η ετήσια εκδήλωση του προσωπικού και των συνταξιούχων της Εταιρίας, σε κέντρο διασκέδασης. Κατά τη διάρκεια της, πραγματοποιείται κλήρωση με δώρα για τους τυχερούς της βραδιάς.

Βραβείο στον Καλύτερο Υπάλληλο της Χρονιάς: Ένας εργαζόμενος από την Generali Hellas βραβεύεται κάθε έτος, για το ήθος, την συμπεριφορά και την απόδοσή του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια (προφίλ υποψηφίου) και συγκεκριμένη διαδικασία

επιλογής. Το έπαθλο του νικητή είναι χρηματικό bonus και διπλή συμμετοχή σε ταξίδι που διοργανώνει η Εταιρία.

Βραβείο Μακροχρόνιας Υπηρεσίας: Τιμητική πλακέτα απονέμεται στους υπαλλήλους που συμπληρώνουν 20 έτη υπηρεσίας στην Generali.

Δωρεάν Καφετέρια: Το προσωπικό έχει τη δυνατότητα να προμηθεύεται καφέ και σνακ από τους ειδικά διαμορφωμένους χώρους που βρίσκονται σε κάθε όροφο των κτιρίων της.

Ταξιδιωτικές Υπηρεσίες – Εκπτώσεις: Η Εταιρία, στα πλαίσια συνεργασίας της με ταξιδιωτικό πρακτορείο, έχει εξασφαλίσει για όλο το προσωπικό της, εκπτώσεις και άλλες υπηρεσίες που ισχύουν για έκδοση αεροπορικών και ακτοπλοϊκών εισιτηρίων, κρατήσεις ξενοδοχείων, πακέτα εκδρομών, κρουαζιέρες κ.λ.π.

Κατασκήνωση Τέκνων Προσωπικού: Τα τέκνα των εργαζομένων μπορούν να λάβουν δωρεάν μέρος, σε καλοκαιρινές κατασκηνώσεις, μέσω του Επικουρικού Ταμείου των Ασφαλιστικών Υπαλλήλων.

Εκπτώσεις από Συνεργαζόμενες Επιχειρήσεις: Η εταιρία στα πλαίσια της συνεργασίας της με διάφορες επιχειρήσεις όπως ξενοδοχειακές μονάδες, εμπορικά καταστήματα, συνεργεία αυτοκινήτων κ.λ.π καταφέρνει να εξασφαλίζει σημαντικές εκπτώσεις και παροχές για τους υπαλλήλους της, οι οποίες συμφωνούνται σε ετήσια βάση.

Δυνατότητα Πρόσληψης ή Πρακτικής Άσκησης Παιδιών Εργαζομένων: Η εταιρία δείχνει μεγάλη εμπιστοσύνη στα παιδιά των εργαζομένων και γι' αυτό πολλά από αυτά έχουν τη δυνατότητα να εργαστούν στην εταιρία, για περιορισμένο διάστημα, ώστε να κάνουν την πρακτική τους ή να προσληφθούν με σύμβαση αορίστου χρόνου, εφόσον διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα και κριθούν ως επαρκή, όταν περάσουν από την συνήθη διαδικασία πρόσληψης που ακολουθεί η εταιρία.

Χρηματοδότηση Σπουδών: Η εταιρία αναλαμβάνει τη χρηματοδότηση των σπουδών των υπαλλήλων της, όταν αυτές είναι σχετικές με το αντικείμενο της εργασίας τους και συγχρόνως υπάρχει η ανάγκη για σχετική εκπαίδευσή τους.

Εταιρικό Περιοδικό: Μία φορά κάθε χρόνο εκδίδεται εταιρικό περιοδικό, το οποίο εκτός από κάποια ενδιαφέροντα άρθρα, εμπεριέχει υλικό από σημαντικά γεγονότα για την

εταιρία από όλη την χρονιά που έχει περάσει και κάνει αναφορά σε σημαντικά γεγονότα που συνέβησαν στις ζωές των υπαλλήλων της, υπό την προϋπόθεση ότι οι ίδιοι δεν έχουν αντίρρηση να δημοσιοποιηθούν αυτά, όπως γάμους, βαφτίσεις, γεννήσεις, πτυχία, διακρίσεις κ.λ.π

Ανακοίνωση Θέσεων Εργασίας στους Υπάλληλους: Όταν υπάρχει μια κενή θέση εργασίας, είθισται να ενημερώνεται σχετικά πρώτα το προσωπικό, έτσι ώστε να εκδηλώσει ενδιαφέρον όποιος ενδιαφέρεται για την συγκεκριμένη θέση. Σε περίπτωση που δε βρεθεί κάποιος εργαζόμενος που να πληροί τις προϋποθέσεις, τότε η θέση προσφέρεται σε κάποιον καινούργιο υπάλληλο. Η παραπάνω διαδικασία δεν ακολουθείται μόνο στις περιπτώσεις εκείνες, όπου η θέση είναι ιδιαίτερα απαιτητική και η εταιρία γνωρίζει εξ αρχής, ότι δεν υπάρχει κάποιος υπάλληλος της όπου να έχει την απαραίτητη εμπειρία, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στα συγκεκριμένα καθήκοντα. Τότε μόνο η εταιρία, δεν επιλέγει να δώσει την ευκαιρία σε κάποιον εργαζόμενο της να αλλάξει καθήκοντα, αλλά επιλέγει κάποιο καινούργιο υπάλληλο.

Μεγάλο Ποσοστό Γυναικών στην Εταιρία: Η συγκεκριμένη εταιρία δείχνει ιδιαίτερα φιλικό πρόσωπο και εμπιστοσύνη στις δυνατότητες του γυναικείου φύλου και αυτό αποδεικνύεται από τον μεγάλο αριθμό γυναικών που εργάζονται στην εταιρία ο οποίος ξεπερνά εκείνο των αντρών. Ο μεγάλος αριθμός γυναικών αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο των εταιριών με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον. Οι λόγοι για τους οποίους ισχύει αυτό είναι δύο. Ο πρώτος λόγος είναι, διότι, οι συγκεκριμένες εταιρίες, αποδεικνύουν έμπρακτα ότι δεν ενστερνίζονται την παρωχημένη άποψη, ότι αντρικό φύλο είναι υπερισχύει σε ικανότητες από το γυναικείο. Η συγκεκριμένη άποψη, παρόλο που φαίνεται να αποτελεί παρελθόν, στην πραγματικότητα, κάνει συχνά την εμφάνιση της, αφού ο ρατσισμός εναντίον των γυναικών, δυστυχώς, είναι υπαρκτός ακόμη και στη μοντέρνα εποχή μας, παρόλο που έχουν θεσπιστεί αρκετοί νόμοι για την καταπολέμηση του εν λόγω φαινομένου (Debra E. Meyerson, et. al. 2000, σελ. 128). Ο δεύτερος λόγος είναι ότι οι εργαζόμενες γυναίκες, έχουν πολλούς περισσότερους ρόλους από έναν εργαζόμενο άντρα και επομένως περισσότερες ευθύνες. Οι ρόλοι αυτοί, απαιτούν εκτός από το να είναι επαγγελματίες, να είναι επίσης υπεύθυνες μητέρες, καλές νοικοκυρές και σύζυγοι. Όλες αυτές οι υποχρεώσεις όμως, απαιτούν χρόνο και επειδή οι ώρες της ημέρας δεν αυξάνονται, ο απαιτούμενος χρόνος εξοικονομείται από τον περιορισμό των ωρών εργασίας, γεγονός το οποίο δε σημαίνει απαραίτητα και τη μείωση της ποιότητας της εργασίας, αλλά δυστυχώς στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, θεωρείται μείωση της αποδοτικότητας. Επομένως, οι

εταιρίες που δείχνουν να εμπιστεύονται τον γυναικείο εργαζόμενο πληθυσμό, έχουν πραγματικά ξεπεράσει τον ρατσισμό εναντίον των γυναικών και έχουν μάθει να χρησιμοποιούν τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας επιλογής, αφού το γυναικείο φύλο έχει να προσφέρει μια διαφορετική αντίληψη των πραγμάτων και επομένως νέες ιδέες (Debra E. Meyerson, et. al., ό.π, σελ. 129).

Πολιτική μη Απόλυσης Εργαζομένων: Η απόλυση εργαζομένων δεν είναι ένα φαινόμενο που συνηθίζεται σε αυτή την εταιρία και συμβαίνει μόνο σε περιπτώσεις όπου συντρέχουν σημαντικοί λόγοι. Σε διαφορετικές περιπτώσεις, η εταιρία δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους της όπου δεν τα έχουν καταφέρει σε μία συγκεκριμένη θέση, να αποδείξουν ότι αυτό ήταν ένα τυχαίο γεγονός ή ότι απλά δεν τους ταιριάζει αυτή η θέση, σε μία άλλη όμως θέση καταφέρνουν να αποδώσουν σε μεγαλύτερο βαθμό.

Ευελιξία Ωραρίου: Η εταιρία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να απουσιάσουν από την εργασία τους δύο ώρες κάθε μήνα. Με αυτή τη ρύθμιση, εξυπηρετούνται οι υπάλληλοι, έτσι ώστε να διεκπεραιώνουν προσωπικές τους υποθέσεις, οι οποίες απαιτούν την απουσία τους από τα εργασιακά τους καθήκοντα. Επίσης, η έναρξη του ωραρίου δεν είναι αυστηρή, καθώς η ώρα προσέλευσης των εργαζομένων ξεκινάει από τις 8.00 π.μ και λήγει στις 9.00 π.μ. Αναλόγως, διαμορφώνεται η ώρα αποχώρησης τους, από τις 4.00 μ.μ μέχρι τις 5.00 μ.μ.

Προστασία Περιβάλλοντος: Τα τελευταία χρόνια, έχουν αναπτυχθεί δράσεις με σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος. Ένα από τα σημαντικότερα μέληματα της εταιρίας, αποτελεί η ελάττωση της κατανάλωσης χαρτιού. Στο πλαίσιο αυτό, έχει σχεδιαστεί ειδικό μηχανογραφικό πρόγραμμα ηλεκτρονικής αποθήκευσης της πλειοψηφίας των εγγράφων της εταιρίας, με απώτερο στόχο τη δραστική μείωση της χρήσης χαρτιού. Το μεγαλύτερο μέρος του χαρτιού που καταναλώνεται αυτή τη στιγμή, είναι ανακυκλωμένο και το σύνολο του χαρτιού που απορρίπτεται, ανακυκλώνεται. Επίσης, εντός του εργασιακού χώρου βρίσκονται ειδικά κουτιά για την εναπόθεση μικρών ηλεκτρικών συσκευών και μπαταριών προς ανακύκλωση.

Αθλητικές Δραστηριότητες: Η εταιρία προωθεί την άσκηση των εργαζομένων της και έχει σχηματίσει ομάδα ποδοσφαίρου, στην οποία μπορεί να συμμετέχει οποιοσδήποτε εργαζόμενος επιθυμεί. Η ομάδα συμμετέχει στα εταιρικά πρωταθλήματα που διοργανώνονται ετησίως. Επίσης, οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται κάθε χρόνο να

συμμετέχουν στον Κλασσικό Μαραθώνιο, φορώντας την αμφίεση που τους παρέχει η εταιρία.

Εθελοντική Δράση: Ενθαρρύνεται η εθελοντική δράση των υπαλλήλων, μέσω του συντονισμού φιλανθρωπικών ενεργειών, όπως η συλλογή τροφίμων και ρούχων για τους άπορους ή η συλλογή απαραίτητου εξοπλισμού για φιλανθρωπικά ιδρύματα.

Δωρεάν Μετοχές: Τα κεντρικά γραφεία στην Ιταλία, αποφασίζουν κάποιες χρονιές να διανέμουν δωρεάν μέρος των μετοχών τους στους υπαλλήλους στην Ελλάδα.

Επικοινωνία: Η επικοινωνία είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα, καθώς η οργανωτική δομή και ο τρόπος λειτουργίας της εταιρίας, επιτρέπουν ο κάθε υπάλληλος να έχει τη δυνατότητα να εκφράσει τη γνώμη του σε προϊσταμένους, διευθυντές ακόμα και στο διευθύνοντος σύμβουλο της εταιρίας. Η συγκεκριμένη πρακτική είναι πάγια τακτική και μέρος της κουλτούρας όλων των εταιριών του Ομίλου. Ο πρόεδρος του Ομίλου, έχει ανακοινώσει στην ιστοσελίδα την ηλεκτρονική του διεύθυνση, ώστε να κρατά ανοιχτούς τους διαύλους της επικοινωνίας με κάθε υπάλληλο, από οποιαδήποτε χώρα και εταιρία του Ομίλου<sup>59</sup>.

Στις παραπάνω παροχές, θα πρέπει να προστεθούν και κάποιες άτυπες ενέργειες της εταιρίας, σε περιπτώσεις όπου οποιοσδήποτε υπάλληλος αντιμετωπίζει κάποιο σοβαρό πρόβλημα οικονομικό, οικογενειακό ή πρόβλημα υγείας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η εταιρία δείχνει μεγάλη ευελιξία, με σκοπό τη βοήθεια του εκάστοτε εργαζομένου. Ενδεικτικά, η εταιρία επιτρέπει την ευελιξία στο ωράριο σε περιπτώσεις μεγάλης ανάγκης, οικονομικές διευκολύνσεις σε όσους αντιμετωπίζουν κάποιο σοβαρό πρόβλημα, μεσολαβεί σε συγκεκριμένες περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης για την ιατρική βοήθεια υπαλλήλων ή στενών συγγενών αυτών και γενικά, δείχνει ένα πολύ ανθρώπινο πρόσωπο στους υπαλλήλους της και είναι δίπλα τους σε οποιοδήποτε στιγμή χρειαστούν τη βοήθειά της. Αυτή η στάση της εταιρίας, ίσως είναι περισσότερο σημαντική από κάθε παροχή που αναφέρθηκε παραπάνω, καθώς εξασφαλίζει την ασφάλεια στους υπαλλήλους της, ότι σε περίπτωση που υπάρξει ανάγκη, υπάρχει μια επιπλέον βοήθεια από την εταιρία στην οποία εργάζονται. Το παραπάνω στοιχείο δεν μπορεί παρά να έχει ως αποτέλεσμα, την ευγνωμοσύνη των υπαλλήλων, καθώς και την υποστήριξη της εταιρίας από τη δική τους πλευρά, όποτε αυτό χρειαστεί.

---

<sup>59</sup> <http://www.general.com/273213/2011Sustainability-Report.pdf>/viewed on 1.8.2012

Όλες οι παραπάνω παροχές έχουν ως αποτέλεσμα, την πολύ μικρή αποχώρηση υπαλλήλων από την εταιρία, γεγονός το οποίο αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικά των εταιριών που ανήκουν επίσημα, στις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

#### **6.4. Παροχές και Πρακτικές Εταιριών με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον στην Ελλάδα**

Σύμφωνα με δημοσίευμα της εφημερίδας ΤΟ ΒΗΜΑ<sup>60</sup>, οι εταιρίες οι οποίες ανακηρύχθηκαν Εταιρίες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον στην Ελλάδα για το έτος 2012, κέρδισαν τον συγκεκριμένο τίτλο, εφαρμόζοντας συγκεκριμένες πρακτικές και προσφέροντας στους υπαλλήλους τους μια σειρά παροχών, οι οποίες βελτιώνουν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα ζωής τους. Παρακάτω, συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο μέρος αυτών των παροχών και δράσεων, με σκοπό να γίνει κατανοητό, τί σημαίνει για την Ελληνική επιχειρηματική αγορά ο συγκεκριμένος θεσμός και πώς εφαρμόζεται στην πράξη:

- Επίδομα κατασκήνωσης ή δωρεάν κατασκηνώσεις.
- Επιπλέον άδεια λοχείας.
- Επίδομα φύλαξης τέκνων.
- Συμμετοχή συνταξιούχων στην ετήσια γιορτή.
- Έρευνα εξυπηρετικότητας εσωτερικού πελάτη.
- Πρόγραμμα καταπολέμησης του διαχωρισμού και των στερεοτύπων.
- Εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Υποστήριξη σε περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης.
- Βοήθεια ανάπτυξης ταλέντων.
- Φιλανθρωπικές δράσεις.
- Αθλητικές ομάδες και συμμετοχή σε εταιρικά πρωταθλήματα.
- Χορηγίες.
- Περιβαλλοντική Δράση.
- Δεν απολύονται εργαζόμενοι.
- Συμμετοχή εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων.

---

<sup>60</sup> Πηγή των στοιχείων αποτελεί το ένθετο της εφημερίδας ΤΟ ΒΗΜΑ με τίτλο Best Workplaces 2012 Greece με ημερομηνία έκδοσης Κυριακή 8 Απριλίου 2012.



- Υπερηφάνεια για την δραστηριότητα της εταιρίας.
- Επικοινωνία μεταξύ των εργασιακών στρωμάτων.
- Δώρα σε εργαζομένους με πολυετία.
- Συνεισφορά στην κοινότητα.
- Χρηματοδότηση σπουδών.
- Ιατροφαρμακευτική Περίθαλψη.
- Δώρο γάμου & γέννησης.
- Εκπτώσεις σε φροντιστήρια.
- Διπλασιασμός ποσού εράνων.
- Εταιρικό περιοδικό.
- Ερωτηματολόγια σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών.
- Επιβράβευση υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων.
- Κάλυψη εξόδων σίτισης.
- Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα.
- Εκπτώσεις σε καταστήματα και υπηρεσίες.
- Ανακοίνωση θέσεων εργασίας στον εσωτερικό διαδικτυακό τόπο.
- Πρωτοχρονιάτικες εκδηλώσεις εκτός εταιρίας για τον εορτασμό του νέου έτους και την κοπή της πίτας όπου συνοδεύονται από κλήρωση δώρων.
- Αύξηση ποσοστού γυναικών στην εταιρία.
- Δανειστική Βιβλιοθήκη.
- Γραφή Braille σε προϊόντα για την υποστήριξη τυφλών.
- Ειδικά Bonus.
- Ταξίδι αναψυχής για την επίτευξη ατομικών στόχων.
- Δωρεάν εταιρικές μετοχές.
- Επιπρόσθετες άδειες.
- Δώρο κινητό τηλέφωνο και σύνδεση internet.
- Επίδομα ρουχισμού.
- Δώρο σε όλους τους υπαλλήλους τα Χριστούγεννα.
- Δάνειο χωρίς επιτόκιο.
- Επίδομα γυμναστηρίου.
- Εκμάθηση ξένων γλωσσών.
- Πρόσβαση στην εταιρική τράπεζα αίματος.
- Διοργάνωση ομαδικών παιχνιδιών με σκοπό την σύσφιξη σχέσεων.
- Ειδικός χώρος εντός των εγκαταστάσεων για τη φύλαξη παιδιών.
- Εστιατόριο.

- Διατήρηση μισθών.
- Διοργάνωση Bazaar.
- Μικρά συμβολικά δώρα κατά τακτά χρονικά διαστήματα.
- Παροχή μηνιαίας κάρτας απεριορίστων διαδρομών και e-pass.
- Δυνατότητα μετακίνησης εργαζομένων σε άλλη θέση ή χώρα.
- Ανάπτυξη οικειότητας μεταξύ εργαζομένων και στελεχών.
- Προτάσεις δράσεων για βελτίωση κοινωνικής ευθύνης.
- Οδοντιατρική κάλυψη.
- Έλλειψη ανοχής σε θέματα ακεραιότητας.
- Επίδομα στα παιδιά των εργαζομένων που πετυχαίνουν στο Πανεπιστήμιο.
- Πληρωμή μισθού σε περίπτωση ασθένειας.
- Επιπλέον ημέρες άδειας σε περιπτώσεις ονομαστικής εορτής ή σε περιπτώσεις που απαιτείται η παροχή φροντίδας σε παιδιά και στενούς συγγενείς.
- Δυνατότητα πρόσληψης ή πρακτικής παιδιών εργαζομένων.
- Υψηλές προοπτικές εξέλιξης και ανάπτυξης.
- Δυνατότητα εργασίας από το σπίτι.
- Ένταξη στην ομάδα νέων υπαλλήλων μέσω ειδικών εκδηλώσεων και διαδικασιών.

## **6.5. Σύγκριση της Εταιρίας Generali Hellas με τις Βραβευμένες Εταιρίες**

Τα κοινά στοιχεία των τιτλούχων εταιριών και της εταιρίας Generali, ως προς τις παροχές, είναι αρκετά. Ένα από τα σημαντικότερα που αξίζει να αναφερθεί είναι, ότι η εταιρία έχει φροντίσει να καλύψει τους εργαζομένους της έναντι προβλημάτων υγείας που ίσως προκύψουν, συνάπτοντας συμβόλαια ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης στο όνομα τους, για εκείνους και για εξαρτώμενα από εκείνους μέρη, εντελώς δωρεάν. Σε αυτό το πλαίσιο, προσφέρεται δωρεάν ετήσιος ιατρικός έλεγχος. Επίσης, τους έχει εντάξει σε συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, έτσι ώστε να εξασφαλίσει για εκείνους ένα σημαντικό χρηματικό ποσό για όταν θα συνταξιοδοτηθούν ή όταν θα βρεθούν σε κατάσταση που θα χρειάζονται οικονομική βοήθεια.

Πολύ σημαντική είναι η εκτίμηση που δείχνει η εταιρία απέναντι στο προσωπικό της, προσφέροντας τους κάποια δώρα, τα οποία τους δίνουν κίνητρο και επιβραβεύοντας τους για την πολύτιμη προσφορά τους στην εταιρία (π.χ. δώρο Χριστουγέννων, βράβευση λόγω πολυετίας, ανακήρυξη του υπαλλήλου της χρονιάς και επιβράβευση του).

Αξιοσημείωτη είναι η φροντίδα της εταιρίας για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της, με την συμμετοχή τους σε σεμινάρια που διοργανώνει η ίδια η εταιρία, το Ελληνικό Ινστιτούτο Ασφαλιστικών Σπουδών και άλλοι σχετικοί φορείς. Παράλληλα, αναλόγως με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του κάθε τμήματος σε συγκεκριμένες γνώσεις, η εταιρία καλύπτει το κόστος σχετικών σπουδών των εργαζομένων της, έτσι ώστε να διαθέτει προσωπικό υψηλά καταρτισμένο. Παράλληλα, μια συνηθισμένη πρακτική ολόκληρου του Ομίλου, είναι η δυνατότητα που δίνει στους εργαζομένους της, να εργαστούν σε κάποια άλλη εταιρία του Ομίλου στο εξωτερικό για ένα ή δύο χρόνια. Για παράδειγμα, η αντίστοιχη εταιρία στο Λονδίνο, συγκεντρώνει ένα μεγάλο μέρος υπαλλήλων του Ομίλου από διαφορετικές χώρες, με σκοπό να αποκτήσουν εμπειρία και γνώσεις από το σημείο, όπου αποτελεί το κέντρο των ασφαλιστικών εξελίξεων.

Το παραπάνω παράδειγμα του Λονδίνου, είναι ενδεικτικό, όχι μόνο για το επίπεδο εκπαίδευσης που η εταιρία παρέχει στους εργαζομένους της, αλλά και για τον τρόπο που χειρίζεται το θέμα της επικοινωνίας και του κτισίματος των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων ολόκληρου του Ομίλου. Φέρνοντας σε επαφή η εταιρία υπαλλήλους από την Ελλάδα, με άλλους υπαλλήλους από διαφορετικές χώρες, οι οποίοι στο μέλλον θα επιστρέψουν στην έδρα τους, εξασφαλίζεται η άριστη συνεργασία των εταιριών του Ομίλου σε ολόκληρο τον κόσμο. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό, ειδικά για το γραφείο της Ελλάδας, η οποία είναι μια μικρή χώρα, με πολύ μικρότερη αγορά και πολλές φορές, εκ των πραγμάτων περιθωριοποιείται και η δουλειά της δεν εκτιμάται στο επίπεδο που της αξίζει. Τοπικά, η σύσφιξη σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων, γίνεται με τη διοργάνωση της ετήσιας εκδήλωσης για το προσωπικό, με τη δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στην ομάδα ποδοσφαίρου, καθώς και με τη συνεργασία υπαλλήλων από διαφορετικά τμήματα, πάνω σε ειδικά projects, σημαντικά για την ανταγωνιστικότητα και την εξέλιξη της εταιρίας. Τέλος, η εταιρία εκδίδει ετησίως περιοδικό, στο οποίο γίνεται αναφορά για σε διάφορα θέματα, όπου αφορούν σημαντικά γεγονότα για την εταιρία αλλά και σε θέματα σχετικά με την εξέλιξη των ίδιων των υπαλλήλων στην επαγγελματική και την προσωπική τους ζωή.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η στάση της εταιρίας απέναντι στην εξέλιξη των υπαλλήλων της. Είναι πάγια τακτική της εταιρίας, οι υπάλληλοι να αλλάζουν τμήματα (rotation), υπό την προϋπόθεση φυσικά ότι και εκείνοι το επιθυμούν, έτσι ώστε να τους δίνεται η δυνατότητα να αποκτήσουν όσο το δυνατόν περισσότερες γνώσεις σε ασφαλιστικά θέματα. Μέρος της στάσης αυτής, αποτελεί η προτίμηση της εταιρίας, να αναβαθμίζει τους ίδιους της τους υπαλλήλους σε προϊσταμένους και διευθυντές, αντί να

προσλαμβάνει καινούργιους υπαλλήλους από την ασφαλιστική αγορά, για τέτοιες θέσεις. Γνωρίζοντας οι υπάλληλοι, ότι η εταιρία τους δίνει τέτοιου είδους ευκαιρίες και προοπτικές εξέλιξης, προτιμούν να μένουν σε αυτή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η γνώση που έχουν αποκτήσει οι υπάλληλοι από τα προγράμματα εκπαίδευσης που τους έχει προσφέρει, καθώς και η όλη η εμπειρία τους, να μένει στην εταιρία. Επίσης, με αυτό τον τρόπο η εταιρία αποκτά αφοσιωμένους σε αυτήν υπαλλήλους.

Ένας σημαντικός τομέας που καθορίζει εάν μία εταιρία διαθέτει τη δυνατότητα να ενταχθεί στις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, είναι η ευελιξία που δίνει στους εργαζομένους της. Αυτό συμβαίνει διότι, αυτό το στοιχείο εξασφαλίζει σε σημαντικό βαθμό μια καλύτερη ποιότητα ζωής στους εργαζομένους. Απόδειξη αυτού αποτελεί το γεγονός, ότι σε περίπτωση που η ευελιξία απουσιάζει από μία εταιρία, τότε τα επίπεδα του άγχους των υπαλλήλων αυξάνονται και κατά συνέπεια η ποιότητα ζωής τους μειώνεται. Αναφορικά λοιπόν, με την ευελιξία της συγκεκριμένης εταιρίας, είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι το ελαστικό ωράριο έναρξης της εργασίας (από 8.00 π.μ μέχρι 9.00 π.μ), καθώς και η δυνατότητα των υπαλλήλων να απουσιάζουν δύο ώρες κάθε μήνα, χωρίς να μειωθούν οι μέρες της αδείας τους, τους εξασφαλίζουν τη δυνατότητα, να μπορούν να διεκπεραιώνουν μέρος των καθημερινών τους υποχρεώσεων.

Το υψηλό επίπεδο επικοινωνίας είναι ένα από τα χαρακτηριστικά της εταιρίας, το οποίο την κάνει να ξεχωρίζει. Δείγμα του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού είναι η πρακτική της διαμόρφωσης των γραφείων σε ανοιχτό χώρο (open space). Ακόμα και τα γραφεία των διευθυντών δεν βρίσκονται απομονωμένα σε κάποιο ξεχωριστό δωμάτιο, αλλά βρίσκονται στον ίδιο χώρο με εκείνα των υπόλοιπων υπαλλήλων. Με αυτόν τον τρόπο ευνοείται σημαντικά η επικοινωνία των υπαλλήλων μεταξύ τους, αλλά και ανάμεσα σε υπαλλήλους και διευθυντές. Είναι πολύ σημαντική η αίσθηση που δημιουργείται στο προσωπικό, ότι μπορεί πολύ εύκολα να προσεγγίσει τους διευθυντές του για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει, είτε επαγγελματικό, είτε προσωπικό. Επιπλέον, όλες οι εξελίξεις πάνω σε επαγγελματικά θέματα επικοινωνούνται γρηγορότερα και με μεγαλύτερη αμεσότητα. Η συγκεκριμένη πρακτική διαμόρφωσης του εργασιακού χώρου, αυξάνει τα επίπεδα επικοινωνίας και φυσικά, η καλή συνεργασία σχηματίζει μια πολύ καλή εικόνα στους πελάτες της εταιρίας και εμπνέει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.

Συγκρίνοντας τις παροχές των εταιριών που ήδη έχουν αναδειχθεί σε εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα, με εκείνες της εταιρίας Generali Hellas, διαπιστώνεται ότι υπάρχουν πολλά κοινά στοιχεία. Αυτό σημαίνει, ότι η εταιρία Generali

Hellas είναι πολύ κοντά στο σημείο να κερδίσει το συγκεκριμένο τίτλο, με την εφαρμογή κάποιων επιπλέον πρακτικών, οι οποίες θα κάνουν το κλίμα εντός τους εργασιακού χώρου εμφανώς καλύτερο και πιο υγιές, θα αυξήσουν την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των υπαλλήλων προς την εταιρία, θα βελτιώσουν τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και γενικότερα θα αναβαθμίσουν το επίπεδο ζωής τους.

## **6.6. Προτάσεις για Αναβάθμιση του Επιπέδου στον Εργασιακό Χώρο**

Η εταιρία Generali διαθέτει μια σειρά από αξιосέβαστες παροχές, αλλά υπάρχουν προοπτικές βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος και κατ' επέκταση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων της. Με κάποιες λοιπόν πολύ εύκολες στην επίτευξή τους προτάσεις, οι οποίες περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω, θα καταφέρουν να μην διαφέρουν σε τίποτα από τις εταιρίες εκείνες που βραβεύονται κάθε χρόνο.

**1. Παιδικός σταθμός εντός της εταιρίας:** Δημιουργείται πολύ συχνά η ανάγκη, κάποιος υπάλληλος να μην μπορεί να προσέλθει ή να χρειάζεται να φύγει νωρίτερα από την εργασία του, επειδή λόγω κάποιου έκτακτου συμβάντος, δεν έχει κανέναν να του φυλάξει τα παιδιά του. Τέτοια περιστατικά είναι ανθρώπινα αλλά έχουν σημαντικό κόστος για την εταιρία. Η εταιρία μπορεί να μειώσει τέτοιου είδους απώλειες εργατωρών, διευκολύνοντας συγχρόνως τους υπαλλήλους της, διαμορφώνοντας ένα μικρό χώρο και προσλαμβάνοντας ένα εξειδικευμένο άτομο, το οποίο να μπορεί να κρατάει τα παιδιά των υπαλλήλων σε έκτακτες περιπτώσεις. Μία τέτοια ενέργεια, βελτιώνει σημαντικά το επίπεδο ζωής των εργαζομένων, καθώς τέτοια έκτακτα περιστατικά αποτελούν σημαντική πηγή άγχους και στρες για τους υπαλλήλους.

**2. Ομαδικές εκδηλώσεις και παιχνίδια:** Είναι συχνό φαινόμενο κάποιοι υπάλληλοι να εργάζονται στην ίδια εταιρία, να συναντιούνται καθημερινά στα μέσα μαζικής μεταφοράς και να μην γνωρίζουν ότι είναι συνάδελφοι ή εάν το γνωρίζουν να μην μιλάνε μεταξύ τους. Ακόμα πιο συχνό, αλλά πολλές φορές και αστείο, είναι δύο συνάδελφοι να συνεργάζονται καθημερινά μέσω τηλεφώνου, λόγω συχνής επικοινωνίας είναι ανθρώπινο οι συζητήσεις να γίνονται λίγο πιο προσωπικές αλλά όταν συναντιόνται σε κάποιο διάδρομο εντός της εταιρίας, να μην ανταλλάσουν καμία κουβέντα, πολύ απλά γιατί ο ένας δεν γνωρίζει ποιός είναι ο άλλος. Για να έχουν όλοι οι υπάλληλοι την ευκαιρία να γνωρίζουν καλύτερα τους συναδέλφους τους και για την σύσφιξη των μεταξύ τους σχέσεων, μια καλή λύση είναι η συχνή διοργάνωση συναθροίσεων σε κάποια κοντινή καφετέρια και η διοργάνωση διάφορων ομαδικών

παιχνιδιών. Μια τέτοια ενέργεια θα βελτιώσει σημαντικά τις σχέσεις των υπαλλήλων και κατ' επέκταση την μεταξύ τους συνεργασία, χωρίς κανένα κόστος για την εταιρία, καθώς το κόστος για την κατανάλωση των ποτών, ροφημάτων και οποιασδήποτε άλλης παραγγελίας μπορεί να το επιβαρυνθεί ο κάθε υπάλληλος ξεχωριστά. Η εταιρία το μόνο που χρειάζεται να κάνει, είναι η διοργάνωση της συνεστίασης.

**3. Κουπόνια φαγητού:** Καθώς οι εργασιακές απαιτήσεις ολοένα και αυξάνονται και μαζί με αυτές συνήθως αυξάνονται και οι ώρες εργασίας που πρέπει να αφιερώνουν οι υπάλληλοι, θα ήταν χρήσιμο να παρέχονται μικρά, πρόχειρα γεύματα εντός του εργασιακού χώρου ή κουπόνια φαγητού

**4. Μαθήματα Ξένων Γλωσσών:** Η δωρεάν παροχή μαθημάτων ξένων γλωσσών σε υπαλλήλους που το χρειάζονται λόγω του αντικειμένου εργασίας τους, είναι μία ενέργεια η οποία θα ανέβαζε αρκετά το επίπεδο παροχής υπηρεσιών της εταιρίας, δίνοντας και προσωπική ευχαρίστηση στους ίδιους τους εργαζομένους.

**5. Άδεια την ημέρα της ονομαστικής εορτής:** Για την καλύτερη ποιότητα ζωής των υπαλλήλων, η εταιρία θα μπορούσε να παρέχει ως δώρο, μία επιπλέον ημέρα αδειας σε κάθε υπάλληλο, την ημέρα της ονομαστικής του εορτής ή μία μέρα μετά, έτσι ώστε να την αφιερώσει στον εαυτό του και να έχει τον ελεύθερο χρόνο να την εορτάσει έστω και εάν τυχαίνει να είναι στα μέσα της εβδομάδας.

**6. Δημιουργία δανειστικής βιβλιοθήκης:** Μία πολύ ωραία ιδέα για την αναβάθμιση των παροχών της εταιρίας, είναι η δημιουργία δανειστικής βιβλιοθήκης εντός του εργασιακού χώρου. Με αυτό τον τρόπο θα δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να επεκτείνουν το πνεύμα και τις γνώσεις τις δικές τους αλλά και των παιδιών τους με βιβλία της προτίμησής τους. Το κόστος για τη συγκεκριμένη ενέργεια δεν είναι μεγάλο, καθώς μπορούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να εμπλουτίζουν την βιβλιοθήκη, χαρίζοντας βιβλία τα οποία δεν χρειάζονται πια.

**7. Δυνατότητα Επιλογής Σεμιναρίων:** Για την καλύτερη εκπαίδευση και την πιο ολοκληρωμένη κατάρτιση των εργαζομένων, μια ενδιαφέρουσα πρόταση είναι η επιλογή από τον κάθε υπάλληλο, δύο ή τριών σεμιναρίων κάθε χρόνο. Ο κάθε εργαζόμενος δηλαδή, να έχει τη δυνατότητα να επιλέξει οποιοδήποτε σεμινάριο επιθυμεί αναλόγως με τον τομέα στον οποίο αισθάνεται ότι χρειάζεται επιπρόσθετη επιμόρφωση. Ακόμα και στην περίπτωση όπου δεν θα χρειάζεται επιπλέον εκπαίδευση πάνω στον τομέα του, θα μπορούν να παρακολουθούν ασφαλιστικά σεμινάρια που

αφορούν άλλους κλάδους, έτσι ώστε να αποκτήσουν σφαιρικές γνώσεις επί των ασφαλιστικών θεμάτων.

**8. Μεταφορά εργαζομένων:** Ένα κομμάτι για το οποίο η εταιρία θα μπορούσε να μεριμνήσει, έτσι ώστε να βελτιωθεί η καθημερινότητα των εργαζομένων είναι η εξεύρεση τρόπων για την μεταφορά τους. Θα μπορούσε λοιπόν να μισθώσει λεωφορεία, τα οποία να ξεκινούν από δύο συγκεκριμένα σημεία της πόλης και να μεταφέρουν τους υπαλλήλους στα γραφεία της εταιρίας το πρωί και το απόγευμα να τους γυρίζουν στο ίδιο σημείο. Ακόμα και εάν ο αριθμός των εργαζομένων δεν δικαιολογεί τη μίσθωση λεωφορείου για καθημερινή χρήση, μία διαφορετική ιδέα είναι, η μίσθωση λεωφορείων τις ημέρες κατά τις οποίες απεργούν τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς ή τις ημέρες που γίνονται κινητοποιήσεις στο κέντρο της πόλης και οι δρόμοι είναι κλειστοί, φαινόμενο ιδιαίτερα συχνό στην εποχή μας.

**9. Αξιολόγηση:** Η αξιολόγηση είναι ένας τομέας στον οποίο η εταιρία θα μπορούσε να εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό. Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο για την εταιρία, αλλά και για τους υπαλλήλους, να αξιολογούνται τουλάχιστον μία φορά το χρόνο. Οι παρατηρήσεις της εταιρίας, πάντα σε πνεύμα συνεργασίας, θα βοηθήσουν όλους τους υπαλλήλους να συνειδητοποιήσουν τα αδύνατά τους σημεία, να βελτιωθούν, και να έρθουν πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας, αλλά και των ατομικών τους στόχων. Η αξιολόγηση θα μπορούσε να συνοδεύεται, από επιβράβευση των υπαλλήλων που έχουν σημειώσει βελτίωση και έχουν πετύχει τους στόχους τους. Η επιβράβευση θα μπορούσε να είναι είτε λεκτική είτε υλική (π.χ. μικρά δώρα) ή ακόμα και να μεταφραστεί σε ενέργειες της εταιρίας που θα δηλώνουν την ικανοποίησή της από την απόδοση του εκάστοτε εργαζομένου και την εμπιστοσύνη που του δείχνουν, για τη διεκπεραίωση σημαντικών για την εταιρία θεμάτων (π.χ. μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, ανάληψη της εποπτείας κάποιου προγράμματος κ.λ.π).

**10. Διαμόρφωση χώρου σίτισης:** Η άνεση των εργαζομένων επιδρά σημαντικά στην απόδοσή τους. Η ώρα της σίτισης, κατά τις μεσημεριανές ώρες, θα μπορούσε εκτός από την κάλυψη της ανάγκης για φαγητό, να λειτουργεί σαν ένα επικοινωνιακό διάλλειμα για ξεκούραση. Θα μπορούσε λοιπόν, να δημιουργηθεί ένας ειδικός ευχάριστος χώρος, είτε εσωτερικός είτε εξωτερικός, με σκοπό την άνετη σίτιση του προσωπικού. Ο σεβασμός της εταιρίας απέναντι στις ανάγκες των υπαλλήλων της, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα επιστραφεί εις το διπλάσιο από τους υπαλλήλους προς εκείνη.

Με την περιγραφή του παραδείγματος της ασφαλιστικής εταιρίας Generali και τη σύγκρισή των παροχών της, με εκείνες των εταιριών που ανήκουν ήδη στους οργανισμούς με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα, διαπιστώνουμε ότι η πρώτη έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα αξιολύβαστο εργασιακό περιβάλλον, με πολύ καλές προοπτικές. Ακολουθώντας τις παραπάνω προτάσεις, θα καταφέρει να βελτιώσει ακόμα περισσότερο την ποιότητα ζωής των εργαζομένων της και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση τους στην εργασία τους, την αύξηση της εμπιστοσύνης του προσωπικού προς την εταιρία για την οποία εργάζονται, την βελτίωση των σχέσεων των υπαλλήλων μεταξύ τους, καθώς και τη μεγαλύτερη δέσμευση του προσωπικού στην εταιρία. Η εικόνα της εταιρίας θα βελτιωθεί σημαντικά, καθώς όλα τα παραπάνω θα συντελέσουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και τη διάδοση του καλού ονόματος που θα καταφέρει με αυτή τη σειρά ενεργειών να χτίσει. Έχει παρατηρηθεί ότι οι καταναλωτές επιλέγουν προϊόντα και υπηρεσίες εταιριών οι οποίες σέβονται και φροντίζουν το προσωπικό τους. Ένα επιπλέον συμπέρασμα της παραπάνω σύγκρισης είναι, ότι δεν αποτελεί ουτοπία η ύπαρξη εταιριών με υγιές εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα. Αντιθέτως, υπάρχουν αρκετές εταιρίες, οι οποίες αναγνωρίζουν τη σημασία του να εργάζεται κανείς σε κάτι περισσότερο από αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας και έχουν καταφέρει να τις εξασφαλίσουν στο προσωπικό τους σε τέτοιο βαθμό, που δεν τους λείπει τίποτα σε σύγκριση με τις εταιρίες στο εξωτερικό. Κάποιες εταιρίες βέβαια, όπως η Generali, ίσως να μην έχουν βραβευτεί για το εργασιακό τους περιβάλλον, αλλά οι συνθήκες εργασίας και οι παροχές τους είναι εφάμιλλες με εκείνες των εταιριών που έχουν χαρακτηριστεί ως “Εταιρίες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον” και ουσιαστικά, με πολύ μικρές προσθήκες στις παροχές τους, θα έχουν τη δυνατότητα να βραβευτούν και ως εκ τούτου να αποκτήσουν όλα εκείνα τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν και οι βραβευμένες εταιρίες.



## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο εργασιακός χώρος και οι άνθρωποι που τον απαρτίζουν, δεν αποτελούν τελικά μία απλή υπόθεση. Η επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στους ανθρώπους τους οποίους εργάζονται μέσα σε αυτό και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, έχει πολύχρονη ιστορία και κατέχει πλέον, μία θέση στο χώρο των επιστημών. Μέσα από την παρούσα διπλωματική εργασία, διακρίνεται η έκταση που έχει πάρει το θέμα της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού και του ρόλου που παίζει στην τρέχουσα εποχή, το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται. Η εποχή που διανύουμε, χαρακτηρίζεται κυρίως, από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες καταξιωμένες εταιρίες έχουν εντρυφήσει, σε τομείς που μπορούν να τους χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως για παράδειγμα, η τεχνολογία και οι καινοτομίες. Από τη στιγμή που οι εταιρίες ανακάλυψαν ότι ο παράγοντας “άνθρωπος-εργαζόμενος”, μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η προσοχή και το ενδιαφέρον τους στράφηκε, στον τρόπο με τον οποίο θα μεγιστοποιήσουν την απόδοσή του. Με σκοπό λοιπόν, τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος ικανού να κάνει το προσωπικό να αποδίδει όσο το δυνατόν περισσότερο, η κάθε εταιρία που ασχολήθηκε σε βάθος με την αναγωγή του ανθρώπινου δυναμικού της, σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφάρμοσε δεκάδες πρακτικές. Οι περισσότερες από αυτές τις πρακτικές έχουν πετύχει, να διευκολύνουν την απαιτητική καθημερινότητα των εργαζομένων και ως εκ τούτου, να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους.

Συγχρόνως, με την εφαρμογή πρακτικών σχετικών με τη διευκόλυνση της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων καταφέρνουν, να μπορούν να αφιερώσουν την προσοχή τους στην εργασία τους, χωρίς να τους απασχολούν οι δυσκολίες της καθημερινότητας. Μεγάλο ενδιαφέρον αρχίζουν να δείχνουν οι εταιρίες, για το κοινωνικό σύνολο. Αρχίζουν να αντιλαμβάνονται, ότι έχουν ευθύνη απέναντι στην κοινότητα που τους φιλοξενεί χωροταξικά, καθώς και απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, το οποίο απαρτίζεται από τα ενδιαφερόμενα για την εκάστοτε εταιρία μέρη όπως, οι καταναλωτές-πελάτες, μέτοχοι και επενδυτές. Η κάθε εταιρία, προκειμένου να κρατήσει όλα τα ενδιαφερόμενα για εκείνη μέρη, τα οποία αποτελούν κομμάτι του κοινωνικού συνόλου, αποφασίζουν να προχωρήσουν στη λήψη αποφάσεων και την υιοθέτηση σχετικών πρακτικών το σύνολο των οποίων, αποτελεί την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη τους.

Όλες οι παραπάνω πρακτικές, που αφορούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της κάθε εταιρίας, αλλά και όσες εφαρμόζονται για τη βελτίωση τους εργασιακού περιβάλλοντος,

εσωκλείονται στο θεσμό “Εταιρίες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον” (“Best Places to Work”). Η δημιουργία του προαναφερθέντος θεσμού, δεν θα ήταν πραγματικότητα, εάν το συγκεκριμένο δεν παρουσίαζε μεγάλο ενδιαφέρον και εάν οι εταιρίες δεν είχαν σημαντικό όφελος, από τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων του. Είναι λοιπόν γεγονός, ότι οι εταιρίες έχουν πολύ σημαντικά οφέλη από τη συμμετοχή τους στο θεσμό. Η δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, αποδίδει στο μέγιστο, καθώς είναι αποδεδειγμένο, ότι η εξασφάλιση φιλικών προς τους εργαζομένους πρακτικών, τους βοηθάει και τους δίνει κίνητρο, να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια και να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό, για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας. Η επιτυχία της εταιρίας τους αφορά άμεσα, αφού τα θετικά αποτελέσματα, έχουν επίδραση στη δική τους επαγγελματική επιτυχία, καθώς και στην ποιότητα της προσωπικής τους ζωής, λόγω του γεγονότος, ότι μέρος των κερδών διανέμεται στους υπαλλήλους ή μετατρέπεται σε επιπλέον παροχές για εκείνους.

Η φήμη της κάθε εταιρίας που είναι ευαισθητοποιημένη απέναντι στο προσωπικό της και απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, μέσα στο οποίο εντάσσεται, αποκτάει εξαιρετικά θετική φήμη, με αποτέλεσμα, οι καταναλωτές να επιλέγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, έναντι κάποιων άλλων, με λιγότερο καλή φήμη. Επίσης, όσες περισσότερες πρακτικές εφαρμόζει μία εταιρία, τόσο πιο αποδεκτή γίνεται από το κοινωνικό σύνολο. Κάτι τέτοιο, βοηθάει την εκάστοτε εταιρία, να αποφύγει τις συνέπειες της αντίδρασης της κοινότητας εντός της οποίας δραστηριοποιούνται, όπως μηνύσεις ή κατάληψη των εγκαταστάσεων. Περιστατικά σαν το παραπάνω, ενδέχεται να έχουν καταστρεπτικές συνέπειες για τη φήμη του οργανισμού, καθώς επίσης και αρκετά μεγάλο κόστος. Εκτός από την αντίδραση του κοινωνικού περιγύρου, προλαμβάνουν την παράβαση κάποιου ήδη υπάρχοντος νόμου ή κανονισμού, ακόμα και μελλοντικών νομοθετικών ρυθμίσεων, για τις οποίες θα έπρεπε να προβούν σε μεταρρυθμίσεις που φυσικά θα είχαν το δικό τους κόστος.

Τα οφέλη των εταιριών που ασπάζονται το θεσμό των “Εταιριών με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον” (“Great Place to Work”), είναι πολύ σημαντικά και ουσιαστικά εξυπηρετούν τα συμφέροντά τους. Με το παράδειγμα των Ελληνικών εταιριών που έχουν αποκτήσει ήδη το συγκεκριμένο τίτλο και επιπλέον, το παράδειγμα της ασφαλιστική εταιρίας Generali Hellas αποδεικνύει, ότι η λειτουργία του θεσμού στην Ελλάδα δεν αποτελεί ουτοπία. Η περιγραφή των παραδειγμάτων κολοσσιαίων ξένων εταιριών, ίσως δημιουργεί την αίσθηση, ότι σε με μια πολύ μικρότερη χώρα, στην οποία η υπεράσπιση των εργασιακών δικαιωμάτων είναι ιδιαίτερα ασθενής και προβληματική, θα ήταν δύσκολο, να εφαρμοστούν παρόμοιες πρακτικές. Η αλήθεια όμως είναι, ότι εφαρμόζονται με μεγάλη επιτυχία, εξαιρετικά αποτελέσματα και χωρίς να έχουν να

ζηλέψουν τίποτα, από τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες. Στο παράδειγμα της εταιρίας Generali Hellas, πολλοί εργαζόμενοι, ίσως δουν τη δική τους εταιρία και ίσως εκτιμήσουν τις παροχές εκείνες που μέχρι σήμερα θεωρούσαν δεδομένες και τις απαξιούσαν. Η Generali Hellas, είναι μια εταιρία, που δεν έχει βραβευτεί ποτέ στο παρελθόν για το εργασιακό της περιβάλλον, ωστόσο διαθέτει πολύ αξιόλογες παροχές, προσπαθεί για τη βελτίωση τους εργασιακού της περιβάλλοντος και είναι σταθερή στην ποιότητα των πρακτικών της, ακόμα και σε αυτή τη δύσκολη περίοδο της οικονομικής κρίσης, την οποία διανύει η χώρα και θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί τα δικαιώματα που το κράτος δίνει πλέον στην εταιρία για μείωση του εργασιακού της κόστους. Αντίθετα όμως με αυτό που οι περισσότερες εταιρίες πράττουν στην χώρα την συγκεκριμένη χρονική περίοδο, η εταιρία Generali Hellas μένει σταθερή στην υιοθέτηση της ποιότητας του εργασιακού της περιβάλλοντος, αποδεικνύοντας έμπρακτα, ότι δεν θεωρεί τις δαπάνες για το προσωπικό της, σπατάλη των πόρων της, αλλά μια από τις σημαντικότερες επενδύσεις της.

Η παρούσα διπλωματική εργασία, μέσα από την παρουσίαση του θεσμού Great Place to Work και των σχετικών παραδειγμάτων στο εξωτερικό και στην Ελλάδα, προσφέρει στον αναγνώστη μια διαφορετική εικόνα για τις εταιρίες. Φανερώνει το θετικό και το κοινωνικό τους πρόσωπο καθώς και τη συνεισφορά τους στην κοινωνία και στην εκάστοτε εταιρία στην οποία δραστηριοποιούνται. Παράλληλα, κάνει αντιληπτό ότι δεν είναι ακατόρθωτο μια Ελληνική εταιρία, να προσφέρει στους εργαζομένους της την ποιότητα ζωής που προσφέρει μια εταιρία στο εξωτερικό, αλλά είναι πλέον πραγματικότητα. Απόδειξη αποτελεί η λειτουργία του θεσμού στην Ελλάδα και η βράβευση Ελληνικών εταιριών, οι οποίες δεν υστερούν σε τίποτα από εκείνες στο εξωτερικό. Τέλος η προσφορά της παρούσας εργασίας διαφέρει αναλόγως με την οπτική γωνία του κάθε αναγνώστη. Για πολλούς αναγνώστες που εργάζονται ως υπάλληλοι, ίσως αλλάξει ο τρόπος αντίληψης και η γνώμη τους για τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται γύρω τους ή ακόμα και για την εταιρία στην οποία εργάζονται όταν συνειδητοποιούν ότι οι παροχές που δίνονται δεν είναι δεδομένες, ούτε υποχρεωτικές από το νόμο και δίνονται σε λίγες σχετικά εταιρίες, γεγονός που θα προκαλέσει την ενίσχυση της εκτίμησης τους, της ικανοποίησης τους αλλά και την αύξηση της δέσμευσής τους σε εκείνη. Διαβάζοντας κάποιος εργοδότης την συγκεκριμένη εργασία, θα μπορούσε να πάρει ιδέες για την μεγαλύτερη ικανοποίηση του προσωπικού του με αποτέλεσμα την ουσιαστική βελτίωση της απόδοσής του και κατ'επέκταση της εικόνας της εταιρίας του.

## 1. Ερευνητικοί Περιορισμοί

Οι περιορισμοί που ανέκυψαν κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ήταν η δυσκολία να μοιραστούν ερωτηματολόγια σε υπαλλήλους εταιριών που έχουν βραβευτεί ως εταιρίες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον στο εξωτερικό, όπως στις εταιρίες που αναφέρονται ως δείγματα σε αυτή την εργασία, έτσι ώστε να χρησιμοποιηθούν ως πηγή συλλογής στοιχείων οι ίδιοι οι υπάλληλοι, επιπλέον των επιστημονικών άρθρων που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί. Με αυτό τον τρόπο, θα ήταν δυνατή η περισσότερο αντικειμενική και λεπτομερής περιγραφή των παροχών των συγκεκριμένων εταιριών. Ο λόγος της ύπαρξης του συγκεκριμένου περιορισμού είναι το γεγονός ότι δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό και δεν είναι δυνατή η επικοινωνία με το υπεύθυνο στην κάθε εταιρία άτομο, ούτε με τους ίδιους τους υπαλλήλους. Ακόμα και η συλλογή σχετικών στοιχείων από τις βραβευμένες εταιρίες εντός τους Ελλαδικού επιχειρηματικού χώρου, λόγω του γεγονότος ότι οι εταιρίες δεσμεύονται από το Ινστιτούτο που οργανώνει τον συγκεκριμένο θεσμό, οι υπάλληλοι να μην δίνουν πληροφορίες σχετικές με την διεξαγωγή της δικής τους έρευνας σε οποιονδήποτε εκτός από τους ειδικούς συνεργάτες του Ινστιτούτου, καθώς πρέπει και οφείλουν να διασφαλίσουν την εμπιστευτικότητα της έρευνας.

## 2. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με την παρούσα διπλωματική εργασία αναδεικνύεται η σημαντική θέση που έχουν οι επιχειρήσεις στη ζωή των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτές, αλλά και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα. Με βάση λοιπόν το συμπέρασμα, ότι οι εταιρίες δύνανται να προσφέρουν ακόμα περισσότερα στην κοινωνία, θα ήταν σημαντική η διενέργεια έρευνας αναφορικά με το ποια είναι ακριβώς τα οφέλη που προκύπτουν σε μια κοινωνία, κοινότητα ή ακόμα και σε ολόκληρη την ανθρωπότητα, από την γενικότερη ύπαρξη και λειτουργία των εταιριών. Πολλές είναι οι επιθέσεις που δέχονται οι εταιρίες αναφορικά με τα προβλήματα που προκαλούν εκείνες προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους, όπως για παράδειγμα η καταστροφή του περιβάλλοντος. Η αλήθεια είναι όμως, ότι εκτός από τις αρνητικές δράσεις μερικών εταιριών, η θετική τους συμβολή είναι πολύ μεγαλύτερη. Ένα παράδειγμα για την ορθότερη κατανόηση του θέματος, αποτελεί η αναβάθμιση μιας περιοχής και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας σε εκείνη, όταν απλά ξεκινάει να λειτουργεί σε μικρή ακτίνα μια καινούργια εταιρία. Η λειτουργία των εταιριών ακόμα και χωρίς την προσπάθειά τους να γίνουν κοινωνικά

υπεύθυνες, προσθέτει θετικά στοιχεία σε κάθε κοινότητα που δραστηριοποιούνται, σε κάθε άνθρωπο που εργάζεται για εκείνες και στην ευρύτερη κοινωνία. Επίσης, ένα θέμα το οποίο δεν εξετάστηκε και έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι, το κατά ποσό ο θεσμός Εταιρίες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον είναι αξιόπιστος και εάν τα αποτελέσματά του πραγματικά ή πλασματικά. Το συγκεκριμένο θέμα είναι πολύ σημαντικό, καθώς τα αποτελέσματά του χρησιμοποιούνται και επηρεάζουν ένα πολύ μεγάλο μέρος του επιχειρηματικού κόσμου και μη (π.χ. ανθρώπους που βρίσκονται σε αναζήτηση εργασίας, επενδυτές, εταιρίες που ψάχνουν συνεργάτες, καταναλωτές κ.λ.π.) και επομένως ο έλεγχος της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων του θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμος για όλες αυτές τις ομάδες.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Η Λίστα των Εταιριών που ανακηρύχθηκαν ως Εταιρίες με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον για το έτος 2013 στις Η.Π.Α

Κατάταξη	Εταιρία	Ποσοστό Αύξησης των θέσεων εργασίας	Αρ.Υπαλλήλων
1	Google	N.A.	34.311
2	SAS	5.6%	6.373
3	CHG Health Services	4.7%	1.378
4	The Boston Consulting Group	18.6%	2.314
5	Wegmans Food Markets	8.3%	43.927
6	NetApp	7.8%	7.426
7	Hilcorp Energy Company	47.07%	1.012
8	Edward Jones	-0.9%	35.114
9	Ultimate Software	18.7%	1.440
10	Camden Property Trust	13%	1.896
11	Qualcomm	17.5%	15.693
12	DreamWorks Animation	1.5%	2.151
13	Quicken Loans	50.9%	5.744
14	Robert W. Baird & Co.	4.8%	2.612
15	DPR Construction	8.7%	1.371
16	The Container Store	16.3%	3.865
17	Recreational Equipment	4%	10.757
18	Burns & McDonnell	15.3%	3.586
19	Salesforce.com	44.2%	5.474
20	Millennium: The Takeda Oncology Co.	5.8%	1.396
21	W. L. Gore & Associates	6.7%	6.234
22	Intuit	4.4%	7.405
23	Alston & Bird LLP	0.1%	1.646
24	World Wide Technology	23.2%	1.816
25	Plante & Moran	7%	1.584
26	Chesapeake Energy	26.1%	13.242
27	Devon Energy	5.9%	3.523
28	Kimpton Hotels & Restaurants	7.4%	7.480
29	Southern Ohio Medical Center	5.7%	2.189
30	Mercedes-Benz USA	5.7%	1.785
31	Zappos.com	-57.3%	1.243
32	JM Family Enterprises	2.6%	3.737
33	Perkins Coie	7.5%	1.945
34	Rackspace Hosting	22.4%	3.571
35	National Instruments	11.6%	3.008
36	Genentech	-3.9%	11.148
37	Nugget Market	-10.9%	1.145
38	NuStar Energy	-1.3%	1.491
39	Meridian Health	25.8%	9.594

40	USAA	0.1%	23.390
41	Mayo Clinic	4.7%	43.820
42	Cisco	-11.2%	35.336
43	Scripps Health	2.3%	12.311
44	FactSet Research Systems	12%	1.867
45	Baker Donelson	6.7%	1.217
46	Children's Healthcare of Atlanta	1.9%	6.755
47	Deloitte	5.6%	43.302
48	Novo Nordisk	2.4%	4.057
49	Atlantic Health System	15.3%	8.430
50	Men's Wearhouse	2.6%	15.261
51	American Express	0.8%	26.983
52	St. Jude Children's Research Hospital	1.8%	3.666
53	Scottrade	9.9%	3.347
54	Autodesk	11.7%	3.012
55	Umpqua Bank	4.8%	2.341
56	Navy Federal Credit Union	9.7%	8.734
57	Ernst & Young	11.6%	27.041
58	The Everett Clinic	15.6%	2.377
59	Allianz Life Insurance	3.9%	1.776
60	Teach For America	16.7%	1.682
61	Stryker	3.1%	10.696
62	Arnold & Porter	10.5%	1.388
63	Hitachi Data Systems	14.4%	2.216
64	Marriott International	-10.3%	99.174
65	Darden Restaurants	5.1%	177.655
66	QuikTrip	6.3%	12.625
67	Methodist Hospital	6.5%	12.952
68	Intel Corporation	9%	48.350
69	OhioHealth	13.4%	14.689
70	ARI Automotive Resources International	14.5%	1.276
71	Whole Foods Market	7.2%	64.127
72	EOG Resources	9%	2.266
73	PCL Construction Enterprises	2.7%	1.296
74	CarMax	6%	16.455
75	Microsoft	2%	55.455
76	Baptist Health South Florida	6.8%	14.145
77	Publix Super Markets	0.7%	151.889
78	Build-A-Bear Workshop	-11.5%	3.460
79	TEK Systems	3.9%	3.165
80	Rothstein Kass	21.8%	1.043
81	PricewaterhouseCoopers	12.2%	34.237
82	Bingham McCutchen	-8.7%	1.359
83	Four Seasons Hotels & Resorts	2.7%	12.763
84	Aflac	5.7%	4.543
85	Balfour Beatty Construction	24.8%	2.543
86	TDIndustries	7.1%	1.660
87	Capital One	31%	36.394
88	Nordstrom	14.4%	58.140

89	Roche Diagnostics Corporation	0%	4.152
90	Bright Horizons Family Solutions	5%	15.169
91	Accenture	6.2%	38.000
92	Hasbro	-10.5%	2.703
93	Goldman Sachs Group	-6.1%	13.326
94	Starbucks	2.5%	114.790
95	Mars	-1.2%	11.985
96	Mattel	4.8%	5.404
97	Aeropostale	-0.3	21.850
98	FedEx Corporation	-0.2%	228.866
99	Grainger	4.3%	15.173
100	CH2M HILL	4.7%	13.748

Πηγή: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/list/?iid=bc\\_sp\\_full](http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/list/?iid=bc_sp_full)



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Παραδείγματα παροχών από εταιρίες που ανήκουν ή ανήκαν στην λίστα με τις Εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον:

- **SC Johnson & Son** (Κύρια Δραστηριότητα-Παρασκευή καθαριστικών προϊόντων για οικιακή χρήση): προσφέρει στους εργαζομένους της, υπηρεσίες θυρωρείας, αναλαμβάνει δηλαδή να διεκπεραιώνει προσωπικές υποχρεώσεις των εργαζομένων της όπως την εξόφληση λογαριασμών, την μεταφορά των ρούχων στο καθαριστήριο, την επιστροφή βιβλίων στην βιβλιοθήκη και άλλες παρόμοιες εργασίες. Με αυτόν τον τρόπο, καταφέρνει την αποσυμφόρηση του καθημερινού προγράμματος των υπαλλήλων της από προσωπικές τους εργασίες, στις οποίες συμβαίνει να καταναλώνουν χρόνο που θα κατανάλωναν στην δουλειά τους<sup>61</sup>.
- **SC Johnson & Son**: Όσοι υπάλληλοι συνταξιοδοτούνται από αυτή την εταιρία, αποκτούν δικαίωμα χρήσης του γυμναστηρίου της εταιρίας εφόρου ζωής<sup>62</sup>.
- **Coffee & Power** (Κύρια Δραστηριότητα-Διαδικτυακή αγορά εργασίας): Εφαρμόζει ένα πρωτότυπο και δίκαιο σύστημα επιβράβευσης. Δίνει στους υπαλλήλους της τη δυνατότητα να μοιράσουν ένα συγκεκριμένο αριθμό μετοχών σε συναδέλφους τους, με κριτήριο την ποιότητα της συνεργασίας τους. Με αυτό τον τρόπο ανταμείβονται ακόμα και υπάλληλοι, των οποίων την συνεισφορά ίσως να μην γνωρίζει η εταιρία. Με αυτόν τον τρόπο, δίνεται η ευκαιρία να αποφασίζουν για την ανταμοιβή των υπαλλήλων όσοι πραγματικά γνωρίζουν ποιος το αξίζει<sup>63</sup>.
- **IBM** (Κύρια Δραστηριότητα-Εταιρία τεχνολογίας πληροφοριών και υπολογιστών): Απεριόριστος αριθμός ημερών ετήσιας άδειας. Εμπιστεύεται απόλυτα τους υπαλλήλους της και τους επιτρέπει να επιλέγουν εκείνοι τον αριθμό των ημερών που θα λείψουν για διακοπές, έχοντας την βεβαιότητα ότι δεν θα κάνουν κατάχρηση<sup>64</sup>.

<sup>61</sup><http://business.time.com/2012/04/12/4-perks-employees-love/viewed> on 27.4.2012

<sup>62</sup>[http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best\\_benefits/unusual.html/viewed](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best_benefits/unusual.html/viewed) on 27.4.2012

<sup>63</sup><http://business.time.com/2012/04/12/4-perks-employees-love/viewed> on 27.4.2012

<sup>64</sup><http://www.wholeliving.com/133935/best-company-perks/viewed> on 27.4.2012

- **Timberland** (Κύρια Δραστηριότητα-Κατασκευή και εμπόριο ενδυμάτων, υποδημάτων και αξεσουάρ): Επιδότηση \$3.000 για την αγορά υβριδικού αυτοκινήτου<sup>65</sup>.
- **Eli Lilly** (Κύρια Δραστηριότητα: Φαρμακευτική Εταιρία): Οι εγκυμονούσες υπάλληλοι, έχουν το δικαίωμα να πάρουν ένα μήνα άδεια μετ'αποδοχών πριν τη γέννηση του μωρού τους, επιπλέον από την άδεια λοχείας που δικαιούνται<sup>66</sup>.
- **J.M. Smucker** (Κύρια Δραστηριότητα: Βιομηχανία Τροφίμων): Κάλυψη φοιτητικών διδάκτρων χωρίς όριο<sup>67</sup>.
- **J.M. Family Enterprises** (Κύρια Δραστηριότητα: Εμπόριο Αυτοκινήτων): Δωρεάν κομμωτήριο εντός των εγκαταστάσεων της εταιρίας<sup>68</sup>.
- **Microsoft** (Κύρια Δραστηριότητα-Εταιρία Λογισμικού): Δωρεάν Ιατροφαρμακευτική κάλυψη, συμπεριλαμβανομένων των οφθαλμολογικών και των οδοντιατρικών εξόδων, και κάλυψη όλων των ιατροφαρμακευτικών εξόδων των εξαρτώμενων μελλών των υπαλλήλων που πάσχουν από αυτισμό<sup>69</sup>.
- **Nordstrom** (Κύρια Δραστηριότητα-Πολυκατάστημα): Δίνεται το δικαίωμα στους πωλητές να παίρνουν πρωτοβουλίες αναφορικά με την αποζημίωση απογοητευμένων πελατών<sup>70</sup>.
- **Genetech Inc** (Κύρια Δραστηριότητα-Εταιρία Βιοτεχνολογίας): Εκτός από την δωρεάν χρήση του κομμωτηρίου και του οδοντιατρείου τα οποία βρίσκονται εντός του εργασιακού χώρου, παρέχεται σε όλους τους υπαλλήλους δωρεάν φύλαξη σκύλων<sup>71</sup>.
- **MillerCoors LLC** (Κύρια Δραστηριότητα-Ζυθοποιεία): Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να κάνουν δοκιμή των προϊόντων της εταιρίας μετά την εργασία τους στον ειδικά διαμορφωμένο χώρο συνεστίασης που έχει δημιουργηθεί εντός των εγκαταστάσεων (pub). Εκεί μπορούν να δοκιμάζουν δεκατρία διαφορετικά

<sup>65</sup>[http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best\\_benefits/unusual.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best_benefits/unusual.html)/viewed on 27.4.2012

<sup>66</sup>[http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best\\_benefits/unusual.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best_benefits/unusual.html)/viewed on 27.4.2012

<sup>67</sup>[http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best\\_benefits/unusual.html/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best_benefits/unusual.html/) viewed on 27.4.2012

<sup>68</sup><http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/snapshots/712.html>/viewed on 27.4.2012

<sup>69</sup><http://careers.microsoft.com/careers/en/us/benefits.aspx>/viewed on 29.4.2012

<sup>70</sup><http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/snapshots/957.html>/viewed on 29.4.2012

<sup>71</sup><http://www.businessinsider.com/10-company-perks-that-will-make-you-insanely-jealous-2010-7?op=1/> viewed on 29.4.2012

είδη μπύρας και συγχρόνως να χτίζουν τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους διασκεδάζοντας<sup>72</sup>.

- **Akraya** (Κύρια Δραστηριότητα-Υπηρεσίες επιλογής προσωπικού και στελέχωσης): Δωρεάν καθαρισμό σπιτιού σε κάθε υπάλληλο ανά δύο εβδομάδες<sup>73</sup>.
- **SAS** (Κύρια Δραστηριότητα-Εταιρία Λογισμικού Ηλεκτρονικών Υπολογιστών): Παιδικός σταθμός εντός εργασιακού χώρου και απεριόριστος αριθμός αδειας λόγω ασθένειας<sup>74</sup>.
- **Wegmans Food Market** (Κύρια Δραστηριότητα-Αλυσίδα καταστημάτων τροφίμων και φαρμάκων): Δωρεάν παροχή προγράμματος για την διακοπή του καπνίσματος<sup>75</sup>.
- **Mercedes-Benz USA** (Κύρια Δραστηριότητα: Βιομηχανία και εμπόριο αυτοκινήτων): Επίδομα πολυετίας \$1.400 σε όσους εργαζόμενους απασχολούνται στην εταιρία περισσότερο από 14 χρόνια<sup>76</sup>.
- **Intel** (Κύρια Δραστηριότητα-Κατασκευή επεξεργαστών ηλεκτρονικών υπολογιστών ): Μεταφορά την υπαλλήλων κάθε 18 ή 24 μήνες σε νέα εργασιακά αντικείμενα, έτσι ώστε να αποκτούν γνώση σε όσο το δυνατόν περισσότερους τομείς<sup>77</sup>.
- **Atlantic Health** (Κύρια Δραστηριότητα-Κλινική): Παροχή υπηρεσιών πιεσοθεραπείας στα ειδικά διαμορφωμένα κέντρα, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στα ιδιαίτερα στρεσογόνα καθήκοντα τους<sup>78</sup>.
- **Umpqua Bank** (Κύρια Δραστηριότητα-Τράπεζα): Σαράντα ώρες άδειας το χρόνο μετ'αποδοχών ανά υπάλληλο για συμμετοχή τους σε εθελοντικές εργασίες<sup>79</sup>.

---

<sup>72</sup><http://www.businessinsider.com/10-company-perks-that-will-make-you-insanely-jealous-2010-7?op=1/viewed> on 27.4.2012

<sup>73</sup><http://www.businessinsider.com/10-company-perks-that-will-make-you-insanely-jealous-2010-7?op=1/viewed> on 27.4.2012

<sup>74</sup><http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/snapshots/1181.html/viewed> on 29.4.2012

<sup>75</sup><http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/snapshots/4.html/viewed> on 29.12.2012

<sup>76</sup><http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/snapshots/12.html/viewed> on 29.4.2012

<sup>77</sup><http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/snapshots/46.html/viewed> on 29.4.2012

<sup>78</sup><http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/snapshots/65.html/> viewed on 29.4.2012

<sup>79</sup><http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/snapshots/69.html/viewed> on 29.4.2012

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

### Στοιχεία μιας εταιρίας με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον

- Ευέλικτο ωράριο
- Ασφαλείς συνθήκες εργασίας
- Οικογενειακό εργασιακό κλίμα
- Ανοιχτή επικοινωνία και διάλογος
- Ευκαιρίες για εξέλιξη εντός της εταιρίας
- Επαρκείς εκπαιδευτικές ευκαιρίες
- Ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης
- Δικαιοσύνη και αμεροληψία σε όλες τις λειτουργίες της εταιρίας
- Σεβασμός στις ατομικές διαφορές
- Παροχή ικανοποιητικών κινήτρων
- Προγράμματα για τη φροντίδα των παιδιών κατά τη διάρκεια εργασίας των γονέων όταν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα
- Ιατροφαρμακευτική κάλυψη εργαζομένων
- Σεβασμός στον ελεύθερο χρόνο
- Σεβασμός στους γονείς και στο χρόνο που απαιτείται για το μέγιστο των παιδιών τους, με την υιοθέτηση σχετικών πρακτικών
- Μηδενική ανοχή σε περιστατικά αδικιών
- Διαφάνεια σε όλες τις λειτουργίες της έτσι ώστε να αποφεύγονται εταιρικά σκάνδαλα
- Έμπνευση υπερηφάνειας στους εργαζομένους
- Ευαισθητοποίηση έναντι του περιβάλλοντος και των κοινωνικών προβλημάτων
- Πρακτικές τόνωσης της συντροφικότητας των υπαλλήλων μεταξύ τους
- Σεβασμός των ανθρωπίνων και εργασιακών δικαιωμάτων των εργαζομένων
- Σωστή επικοινωνία των αξιών και της κουλτούρας της εταιρίας
- Επιβράβευση των υπαλλήλων για την απόδοσή τους και την επίτευξη των στόχων τους
- Στήριξη σε δύσκολες προσωπικές στιγμές
- Ενθάρρυνση υπαλλήλων προς εθελοντικές δράσεις
- Το κέρδος δεν αποτελεί αυτοσκοπό

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

#### Βιβλία

- Κασσωτάκης Μιχάλης, Η Αξιολόγηση της Επιδόσης των Μαθητών: Μέσα, Μέθοδοι, Προβλήματα, Προοπτικές, Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα, 2010.
- Λυμπουρλής Δημήτριος, Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια Βιβλία Α'-Δ', Εκδόσεις Ζήτρος, Θεσσαλονίκη, 2006.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, & Μπουραντάς Δημήτριος, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2003.
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001.

#### Διατριβές

- Πουλασιτίδης Φίλιππος, Εταιρική Διακυβέρνηση & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, 2008.
- Σακκά Βασιλική, & Χαΐδου Ιωάννα, Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας, 2009.

### Ξενόγλωσση

#### Βιβλία

- Guler A, & Growther D 2011, *Governance in the Business Environment*, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom.
- Gupta, D.A 2009, *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*, Springer, Berlin.
- Louche, C 2009, *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*, Springer, Berlin.

#### Άρθρα

- Abraham, E 2012, "Information Technology, an Enabler in Corporate Governance", Corporate Governance, Vol. 12, No. 3, pp. 281-291.
- Adeyeye, A 2011, "Universal Standards in CSR: are we Prepared?", Corporate Governance, Vol. 11, No. 1, pp. 107-119.
- Amato, H.C, & Amato, L 2011, "Corporate Commitment to Global Quality of Life Issues: Do Slack Resources, Industry Affiliations and Multinational Headquarters Matter?", Business & Society, Vol. 50, No. 2, pp. 388-416.

- Augustine, D 2012, "Good Practice in Corporate Governance: Transparency, Trust and Performance in the Microfinance Industry", Business & Society, Vol. 51, No. 4, pp. 659-676.
- Barrett, A, & O'Connell, J. P 2001, "Does Training Generally Work? The Return to in-company Training", Industrial & Labor Relations Review, Vol. 54, No. 3, pp 647-662.
- Bartel, P.A 2000, "Measuring the Employer's Return in Investment in Training: Evidence from the Literature", Industrial Relations, Vol. 39, No. 3.
- Becht, M, Bolton, P, & Roell, A 2002, "Corporate Governance and Control", ECGI Working Paper Series in Finance, Working Paper No. 2.
- Bernardi, A.R, Bosco, M.S, & Vassill, M.K 2006, "Does Female Representation on Boards of Directors Associate with Fortune's 100 Best Companies to Work for List"?, Business & Society, Vol. 45, No. 2, pp. 235-248.
- Beugelsdijk, S 2008, "Strategic Human Resource Practices & Product Innovation", Organization Studies, Vol. 29, No. 6, pp. 821-847.
- Bill, L 2011, "When HR Goes Bad", HR Magazine, Vol. 56, No. 1, pp. 30-32.
- Brown, M, Metz, I, Cregan, C, & Kulik, C.T 2009, "Irreconcilable Differences? Strategic Human Resource Management and Employee Well-being", Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 47, No. 3, pp. 270-294.
- Burke, L, & Logsdon, M.J 1996, "How Corporate Social Responsibility Pays off", Long Range Planning, Vol. 29, No. 4, pp. 495-502.
- Carney, M 2005, "Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, No 3, pp. 249-265.
- Chen, W, Chung, H, Hsu, T, & Wu, S 2010, "External Financial Needs, Corporate Governance and Firm Value", Corporate Governance: An International Review, Vol. 18, No. 3, pp. 234-249.
- Clardy, A 2007, "Human Resource Development and the Resource-based Model of Core Competencies: Methods for Diagnosis and Assessment", Human Resource Development Review, Vol. 7, No. 4, pp. 387-407.
- Clardy, A 2005, "Reputation, Goodwill and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation", Human Resource Development Review, Vol. 4, No. 3, pp. 279-304.
- Conyon, M, Judge, Q.W, & Useem, M 2011, "Corporate Governance and the 2008-09 Financial Crisis", Corporate Governance: An International Review, Vol. 19, No. 5, pp. 399-404.

- David, P, Kline, S, & Dai, Y 2009, "Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity and Purchase Intention: A Dual-Process Model", Journal of Public Relations Research, Vol. 17, No. 3, pp. 291-313.
- Demacarty, P 2009, "Financial Returns of Corporate Social Responsibility, and the Moral Freedom of Business Leaders", Business and Society Review, Vol. 114, No. 3, pp. 393-433.
- Doidge, C, Karolyi, G.A, & Stulz, M.R 2007, "Why do Countries Matter so Much for Corporate Governance", Journal of Financial Economics, Vol. 86, No. 1, pp. 1-39.
- Drews, M 2010, "Measuring the Business and Societal Benefits of Corporate Responsibility", Corporate Governance, Vol. 10, No. 4, pp. 421-431.
- Dysvik, A, & Kuvaas, B 2008, "The Relationship Between Perceived Training Opportunities, Work, Motivation and Employee Outcomes", International Journal of Training Development, Vol. 12, No. 3, pp. 138-157.
- Edgar, F, & Geare, J.A 2005, "Employee Voice on Human Resource Management", Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 43, pp. 361-380.
- Edwards, T 2011, "The Nature of International Integration and Human Resource Policies in Multinational Companies", Cambridge Journal of Economics, Vol. 35, No. 3, pp. 483-498.
- Fombrun, J.C 2007, "List of Lists: A compilation of international corporate reputation ratings", Corporate Reputation Review, Vol. 10, No. 2, pp.144-153.
- Frederiksen, A 2009, "Promotions, Dismissals and Employee Selection: Theory & Evidence", The Journal of Law, Economics and Organization, Vol. 27, No. 1, pp. 159-179.
- Fulmer, I.S, Gerhart, B, & Scott K.S 2003, "Are the 100 Best better? An empirical investigation of the relationship between being a Great Place to Work and Firm Performance", Personnel Psychology, Vol. 56, No. 4, pp. 965-993.
- Gavin, J.H, & Mason, R.O 2004, "The Virtuous Organization: The value of happiness in the workplace", Organizational Dynamics, Vol. 33, No 4, pp. 379-392.
- Gill, R 2010, "Conceptual Framework for Using Computers to Enhance Employee Engagement in Large Offices", Human Resource Development Review, Vol. 9, No. 2, pp.115-143.
- Gliddon, G.D 2004, "Effective Performance Management Systems-Current Criticisms and New Ideas for Employee Evaluation", Performance Improvement, Vol. 43, No. 9, pp. 27-34.

- Golec, A, & Kahya, E 2007, "A Fuzzy Model for Competency-based Employee Evaluation and Selection", Computers & Industrial Engineering, Vol. 52, pp. 143-161.
- Haspeslagh, P 2010, "Corporate Governance and the Current Crisis", Corporate Governance, Vol. 10, No. 4, pp. 375-377.
- Hermalin, E.B, 2005, "Trends in Corporate Governance", The Journal of Finance, Vol. 60, No. 5, pp. 2351-2384.
- Hezlett, A.S, & Gibson, K.S 2005, "Mentoring and Human Resource Development: Where We are and Where We Need to Go", Advances in Developing Human Resources, Vol. 7, No. 4, pp. 446-469.
- Hilb, M 2011, "Redesigning Corporate Governance: Lessons Learnt from the Global Financial Crisis", Journal of Management Governance, Vol. 15, No. 4, pp. 533-538.
- Hinkin, R.T, & Tracey, J.B 2010, "What makes it so great? An analysis of human resources practices among Fortune's Best Companies to work for", Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 51, No. 2, pp. 158-170.
- Hughes, C 2012, "People as Technology. Conceptual Model: Toward a New Value Creation Paradigm for Strategic Human Resource Development", Human Resource Development Review, Vol. 9, No. 1, pp.48-71.
- Hughey, W.A, & Mussnug, J.K 1997, "Designing Effective Employee Training Programmes", MCB University Press, Vol. 5, No. 2, pp. 52-57.
- Jackson, H.G 2011, "Flexible Workplaces: The next Imperative", HR Magazine, Vol. 56, No. 3, pp. 8.
- Jamali, D, & Sidani, Y 2008, "Classical vs. Modern Managerial CSR Perspectives: Insights from Lebanese Context and Cross-Cultural Implications", Business and Society Review, Vol. 113, No. 3, pp. 329-346.
- Jo, H, & Harjoto, M.A 2011, "Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility", Journal of Business Ethics, Vol. 103, No. 3, pp. 351-383.
- Joyce, K.E 2003, "Lessons for employers from Fortune's 100 Best" Business Horizons, Vol. 46, No 2, pp. 77-84.
- Kaczmarczyk, S, & Murtough, J 2002, "Measuring the performance of innovative workplaces", Journal of Facilities Management, Vol. 1, No 2, pp. 163-176.
- Kapsalis, C 1997, "Employee Training: An International Perspective", MPRA Paper, No. 25754, pp. 1-51.



- Kemp, S 2010, "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: Lessons from the Land of OZ", Journal of Management & Governance, Vol. 15, No. 4, pp. 539-556.
- Lazarides, T, & Drimpetas, E 2011, "Evaluating Corporate Governance and Identifying its Formulating Factors: The Case of Greece", Corporate Governance, Vol. 11, No. 2, pp. 136-148.
- Lengnick-Hall, A.C, & Lengnick-Hall, L.M 2006, "HR, ERP and Knowledge for Competitive Advantage", Human Resource Management, Vol. 45, No. 2, pp. 179-194.
- Lindgreen, A, & Swaen, V 2010, "Corporate Social Responsibility", International Journal of Management Reviews, Vol 12, No. 1, pp.1-7.
- Love, L.F, & Singh, P 2011, "Workplace Branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through Best Employer surveys", Journal of Business and Psychology, Vol. 26, No 2, pp. 175-181.
- Lowe, G 2007, "It's a matter of trust. The founder of the Great Place to Work Institute uncovers the key to building corporate culture" HR Professional, Vol.24, No 1, pp. 64.
- Marrewijk, M 2004, "The social dimension of organizations. Recent Experiences with Great Place to Work assessment practices", Journal of Business Ethics, Vol. 55, No 2, pp/ 135-146.
- Martinelli, A, & Midttun, A 2011, "Globalization and Governance for Sustainability" Corporate Governance, Vol. 10, No. 1, pp. 6-17.
- Matthews, J.D 2011, "Managing Talent Will Be Even Tougher in the Year Ahead", HR Magazine, Vol. 56, No. 4.
- Meyerson, D.E, & Fletcher, J.K 2000, "A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling", Harvard Business Review, Vol. 78, No. 1, pp. 127-136.
- Mitchell, T.R 1985, "In search of excellence versus the 100 Best Companies to work for in America", The Academy of Management Review, Vol. 10, No 2, pp. 350-355.
- Moir, L 2001, "What do We Mean by Corporate Social Responsibility", Corporate Governance, Vol. 1, No. 2, pp. 16-22.
- Mostoviez, E.I, Kakabadse, A & Kakabadse, K.N 2011, "Corporate Governance: Quo Vandis?", Corporate Governance, Vol. 11, No.5, pp. 613-626.
- Mostoviez, E.I, Kakabadse, A & Kakabadse, K.N 2011, "The Four Pillars of Corporate Responsibility: Ethics, Leadership, Personal Responsibility and Trust", Corporate Governance, Vol. 11, No.4, pp. 489-500.

- Neal, A, West, A.M, & Patterson, G.M 2005, “Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity?”, Journal of Management, Vol. 31, No. 4, pp. 492-512.
- O’Boyle, J. E, Solari, S, & Marangoni, D.G 2011, “The Good Company”, Corporate Governance, Vol. 11, No. 1, pp. 64-76.
- Okpara, J.O 2011, “Corporate Governance in a Developing Economy: Barriers, Issues and Implications for Firms”, Corporate Governance, Vol.11, No. 2, pp. 184-199.
- Orlitzky, M, Siegel, S.D, & Waldman, A.D 2011, “Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability”, Business and Society, Vol. 50, No. 1, pp. 6-27.
- Oskrdal, V, Pavlicek, A, & Jelinkova, P 2011, “Processes, Performance Drivers and ICT Tools in Human Resources Management”, Journal of Competitiveness, Vol. 2, pp. 58-70.
- Osterman, P 1995, “Work/Family programs and the employment relationship”, Administrative Science Quarterly, Vol. 40, No 4, pp. 681-700.
- Roberts, B 2011, “The Art of Global HR”, HR Magazine, Vol. 56, No. 5, p.p 30-31.
- Samy, M, Odemilin, G, & Bampton, R 2010, “Corporate Social Responsibility: a Strategy for Sustainable Business Success. An Analysis of 20 Selected British Companies”, Corporate Governance, Vol. 10, No. 2, pp. 203-217.
- Santos, M 2011, “CSR in SMEs: Strategies, Practices, Motivations and Obstacles”, Social Responsibility Journal, Vol. 7, No. 3, pp. 490-508.
- Schramm, J 2012, “Effective HR Practices Drive Profit”, HR Magazine, Vol. 57, No. 11, pp. 88
- Schrempf, J 2012, “The Delimitation of Corporate Social Responsibility: Upstream, Downstream and Historic CSR”, Business & Society, Vol. 51, No. 4, pp. 690-707.
- Sen, S, & Bhattacharya, C.B 2010, “Does Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility”, Journal of Marketing Research, Vol . 38, No. 2, pp. 225-243.
- Sloan, K, & Gavin, H.J 2010, “Human Resource Management: Meeting the Ethical Obligations of the Function”, Business and Society Review, Vol. 115, No. 1, pp. 57-74.
- Soni, G.R, Bharadwaj, P, & Kosipek, P.M 2010, “Ranking Best Businesses: A balanced scorecard type approach”, Business studies Journal, Vol. 2, No 1, pp. 87-101.

- Spitzeck, H, & Hansen, G.E 2010, “Stakeholder Governance: How Stakeholders Influence Corporate Decision Making”, Corporate Governance, Vol. 10, No. 4, pp. 378-391.
- Taras, V, Steel, P, & Kirkman, B.L 2011, “Three Decades of Research on National Culture in the Workplace”, Organizational Dynamics, Vol. 40, No. 3, pp. 189-198.
- Talamo, G 2011, “Corporate Governance and Capital Flows”, Corporate Governance, Vol. 11, No. 3, pp. 228-243.
- Thomsen, S 2012, “Corporate Values and Corporate Governance”, Corporate Governance, Vol. 4, No. 4, pp.29-46.
- Visser ,W 2010, “CSR 2.0: From the Age of Greed to the Age of Responsibility”, Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance, Sustainability, Vol. 1, pp. 231-251.
- Vuksan, M, Williams, A, & Crooks, V 2012, “Family friendly policies: Accommodating end-of-life caregivers in workplaces”, International Journal of Workplace Health Management, Vol. 5, No 1, pp. 4-14.
- Waddock, S, & McIntosh, M 2009, “Beyond Corporate Responsibility: Implications for Management Development”, Business and Society Review, Vol. 114, No. 3, pp. 295-325.
- Welbourne, M.T 2010, “Fast and Accurate: What is Important fro HRM?”, Human Resource Management, Vol. 49, No. 6, pp. 975-976.
- Wilcox, T 2006, “Human Resource Development as an Element of Corporate Social Responsibility”, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 44, No. 2, pp. 184-196.
- Zingheim, K.P, & Schuster, R.J 2001, “Creating a Powerful Customized Workplace Reward Brand”, Compensation & Benefits Review, Vol. 33, No 30, pp. 30-33.

## Ηλεκτρονικές Πηγές

- CISCO, CSR Report 2011, viewed on 18 March 2013, <[http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011\\_our\\_people.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/docs/CSR2011_our_people.pdf)>
- Chalofsky, N 2007, The Human Workplace: Aligning Value-based Organizational Culture, Meaningful Work and Life Balance, viewed on 28 September 2012, <<http://www.distributedworkplace.com/DW/Research/The%20Essence%20of%20Workplace%20Community.pdf>>

- CNN, 100 Best Places to Work for, viewed on 15 March 2013, <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/list/?iid=bc\\_sp\\_full](http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/list/?iid=bc_sp_full)>
- Google, Diversity in our Culture and Workplace, viewed on 3 February 2012, <<http://www.google.com/diversity/culture.html>>
- Google, Life at Google, viewed on 3 February 2012, <<http://www.google.com/about/jobs/lifeatgoogle>>
- Great Place to Work, viewed on 17 December 2012, <<http://www.greatplacetowork.com>>
- Great Place to Work, Why we do what we do, viewed on 21 December 2012, <<http://www.greatplacetowork.com/about-us/why-we-do-what-we-do>>
- Great Place to Work, viewed on 22 December 2012, <<http://www.greatplacetowork.com/best-companies/about-applying-to-best-companies-lists/about-the-process>>
- Great Place to Work, Our History, viewed on 10 December 2012, <<http://www.greatplacetowork.in/about-us/our-history>>
- Great Place to Work Institute, India, The Making of a Great Place to Work - the Story of Marriott International, viewed on 28 March 2012, <[http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/the\\_making\\_of\\_great\\_place\\_to\\_work-the\\_story\\_of\\_marriott\\_international.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/the_making_of_great_place_to_work-the_story_of_marriott_international.pdf)>
- Great Place to Work Institute, Why Google is so Great?, viewed on 7 February 2012, <[http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why\\_google\\_is\\_no.\\_1.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why_google_is_no._1.pdf)>
- Incorporating Values into the Hiring Process, viewed on 2 March 2013, <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=8&sid=f968466a-a3f9-48e2-bc5a-9795475bb115%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#d b=ofs&AN=511007801>>
- Lyman, A 2008, Google: Take Two, viewed on 5 February 2012, <<http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/100-best-2008-google.pdf>>
- Marriott, viewed on 28 March 2012, <<http://www.marriott.com>>
- Marriott International, Sustainability Report Update 2010, viewed on 7 March 2012, <[http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/Marriott\\_Sustainability\\_Report\\_Update\\_2010.pdf](http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/Marriott_Sustainability_Report_Update_2010.pdf)>
- Marriott, Diversity and Inclusion, viewed on 5 March 2012, <<http://www.marriott.com/diversity/diversity-and-inclusion.mi>>

- Marriott, Core Values & Heritage, viewed on 1 March 2012, <<http://www.marriott.com/corporateinfo/culture/coreCulture.mi>>
- PR Newswire, Press Release Distribution, Targeting, Monitoring and Marketing, viewed on 19 February 2012, <<http://www.prnewswire.com/news-releases/pricewaterhousecoopers-named-to-fortunes-100-best-companies-to-work-for-list-for-sixth-consecutive-year-82271517.html>>
- PWC, viewed on 23 February 2012, <<http://www.pwc.com>>
- PWC, Flexibility, viewed on 25 February 2012, <<http://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity/pwc-work-life-balance.jhtml>>
- PWC, Family, viewed on 24 February 2012, <<http://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity/pwc-family-support.jhtml>>
- PWC, PriceWaterhouseCoopers Named to Fortunes 100 Best Companies, viewed on 23 February 2012, <<http://www.pwc.com/us/en/press-releases/2010/pricewaterhousecoopers-named-to-fortunes-100-best-companies.jhtml> >
- Wikipedia, Cisco Systems, viewed on 5 February 2012, <[http://en.wikipedia.org/wiki/Cisco\\_Systems](http://en.wikipedia.org/wiki/Cisco_Systems)>
- Wikipedia, PriceWaterhouseCoopers, viewed on 17 February 2012, <<http://el.wikipedia.org/wiki/PricewaterhouseCoopers>>
- Wikipedia, Google, viewed on 1 February 2012, <<http://el.wikipedia.org/wiki/Google>>
- Generali, Sustainability Report 2011, viewed on 1 August 2012, <<http://www.generali.com/273213/2011Sustainability-Report.pdf>>
- [http://www.generali.gr/main/index.php?option=com\\_content&view=article&id=39&Itemid=39&lang=el](http://www.generali.gr/main/index.php?option=com_content&view=article&id=39&Itemid=39&lang=el)/viewed on 21 June 2012
- <http://business.time.com/2012/04/12/4-perks-employees-love/>viewed on 27 April 2012
- [http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best\\_benefits/unusual.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best_benefits/unusual.html)/viewed on 27 April 2012
- <http://business.time.com/2012/04/12/4-perks-employees-love/> viewed on 27 April 2012
- <http://www.wholeliving.com/133935/best-company-perks/> viewed on 27 April 2012
- [http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best\\_benefits/unusual.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best_benefits/unusual.html)/ viewed on 27 April 2012
- [http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best\\_benefits/unusual.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best_benefits/unusual.html)/ viewed on 27 April 2012
- [http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best\\_benefits/unusual.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/best_benefits/unusual.html)/ viewed on 27 April 2012

- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/snapshots/712.html/> viewed on 27 April 2012
- <http://careers.microsoft.com/careers/en/us/benefits.aspx/> viewed on 29 April 2012
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/snapshots/957.html/> viewed on 29 April 2012
- <http://www.businessinsider.com/10-company-perks-that-will-make-you-insanely-jealous-2010-7?op=1/> viewed on 29 April 2012
- <http://www.businessinsider.com/10-company-perks-that-will-make-you-insanely-jealous-2010-7?op=1/> viewed on 27 April 2012
- <http://www.businessinsider.com/10-company-perks-that-will-make-you-insanely-jealous-2010-7?op=1/> viewed on 27 April 2012
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/snapshots/1181.html/> viewed on 29 April 2012
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/snapshots/4.html/> viewed on 29 December 2012
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/snapshots/12.html/> viewed on 29 April 2012
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/snapshots/46.html/> viewed on 29 April 2012
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/snapshots/65.html/> viewed on 29 April 2012
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/snapshots/69.html/> viewed on 29 April 2012