

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

Επιχειρηματική Υπευθυνότητα και Εργασιακά Δικαιώματα. Μελέτη
Περίπτωσης: Η Βιομηχανία Ρούχων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σάββας Θηραίος

Αθήνα, 2020

Τριμελής Επιτροπή

Ευρυδίκη Μπέσιλα-Βήκα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

Ευαγγελία Μπάλτα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Βασίλειος Ν. Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Σάββας Θηραίος, 2020

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, σκοπό, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Συντομογραφίες

Ελληνόγλωσσες

ΗΕ: Ηνωμένα Έθνη

ΚτΕ: Κοινωνία των Εθνών

ΜΚΟ: Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις

ΟΗΕ: Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΣΒΑ: Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης

Ξενόγλωσσες

CEO: Chief Executive Officer

CoP: Communication on Progress

CSR: Corporate Social Responsibility

GRI: Global Reporting Initiative

KPI: Key Performance Indicator

SAI: Social Accountability International

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Ευρυδίκη Μπέσιλα-Βήκα, για την παροχή συμβουλών και την υποστήριξή της, κατά την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν, με τον οποιονδήποτε τρόπο, κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Περιεχόμενα

Συντομογραφίες	3
Περίληψη	9
Abstract	10
Εισαγωγή	11
Κεφάλαιο 1°	17
1 – Επιχειρηματική Υπευθυνότητα – Γενικό Μέρος.....	17
1.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο.....	17
1.2 Διεθνές Θεσμικό Πλαίσιο	19
1.2.1 Στόχοι, Αρχές και Κατευθυντήριες Οδηγίες.....	19
1.2.2 Πρότυπα	23
1.2.3 Ο οργανισμός Global Reporting Initiative (GRI)	25
1.3 Ευρωπαϊκό και Ελληνικό Δίκτυο CSR	26
1.4 Στενή και Ευρεία Οπτική των Επιχειρηματικών Ευθυνών	28
1.4.1 Στενή Οπτική	28
1.4.2 Ευρεία Οπτική.....	29
Κεφάλαιο 2°	31
2 – Επιχειρηματική Υπευθυνότητα και Εργασιακά Δικαιώματα	31
2.1 Ενδιαφερόμενα Μέρη και Ανθρώπινο Δυναμικό	31
2.1.1 Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού	35
2.2 Εργασιακά Δικαιώματα	36
2.2.1 Υγεία και Ασφάλεια Εργαζομένων.....	36
2.2.2 Μισθός και Παροχές.....	37
2.2.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	38
2.2.4 Ισότητα Ευκαιριών και Ηθική Αντιμετώπιση Εργαζομένων	39
2.2.5 Συνδικαλισμός	40
Κεφάλαιο 3°	41
3 – Μελέτη Περίπτωσης: Η Βιομηχανία Ρούχων	41
3.1 Ο κλάδος Fast Fashion.....	41

3.2 Η περίπτωση της H&M (Hennes & Mauritz AB) – H&M Group.....	43
3.2.1 Προφίλ Εταιρείας.....	43
3.2.2 Έκθεση Βιωσιμότητας 2019	47
3.3 Η περίπτωση της Inditex (Industria de Diseño Textil, S.A.)	55
3.3.1 Προφίλ Εταιρείας.....	55
3.3.2 Έκθεση Βιωσιμότητας 2019	57
3.4 Συμπεράσματα	65
Συμπεράσματα	66
Βιβλιογραφία και Πηγές	68

Πίνακες

Πίνακας 1. H&M Group: Αριθμός καταστημάτων ανά brand	44
Πίνακας 2. Μέσος μηνιαίος μισθός εργαζομένων σε σύγκριση με τον νόμιμο κατώτατο μηνιαίο μισθό για τις κυριότερες αγορές προμηθευτών της H&M (2018).....	46
Πίνακας 3. Μέσος μηνιαίος μισθός εργαζομένων σε σύγκριση με τον νόμιμο κατώτατο μηνιαίο μισθό για τις κυριότερες αγορές προμηθευτών της H&M (2018 και 2019)	48
Πίνακας 4. H&M Group: Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (2019).....	53
Πίνακας 5. Inditex: Αριθμός καταστημάτων ανά brand.....	56
Πίνακας 6. Inditex: Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού βάσει φύλου και αρμοδιοτήτων (2019).....	59
Πίνακας 7. Inditex: Μισθολογικό χάσμα μεταξύ φύλων, ανα γεωγραφική περιοχή.....	60
Πίνακας 8. Inditex: Συνολικός χρόνος εκπαίδευσης εργαζομένων με βάση το φύλο	62
Πίνακας 9. Inditex: Συνολικός χρόνος εκπαίδευσης εργαζομένων με βάση την θέση απασχόλησης	63

Γραφήματα

Γράφημα 1. Η πυραμίδα των επιχειρηματικών ευθυνών του Carroll.....	14
Γράφημα 2. Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης	22
Γράφημα 3. Ποσοστό γυναικών που εργάζονται στην H&M Group (2018 και 2019) ...	51
Γράφημα 4. Inditex: Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού βάσει φύλου και ηλικίας (2019)	58

Περίληψη

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να διερευνήσει την επιχειρηματική υπευθυνότητα, ως μια ανερχόμενη τάση που έχει προσελκύσει, έντονα, το ενδιαφέρον της διεθνούς κοινότητας, και παράλληλα, να εξετάσει τα εργασιακά δικαιώματα, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, όσο και στο πλαίσιο των πρακτικών που εφαρμόζονται στον κλάδο γρήγορης μόδας. Στο πρώτο κεφάλαιο, προσδιορίζεται εννοιολογικά η επιχειρηματική υπευθυνότητα, δεδομένου ότι αποτελεί έναν όρο, με πολυδιάστατο περιεχόμενο, που εξελίσσεται διαρκώς, και βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τις επικρατούσες κοινωνικές συνθήκες. Επιπλέον, καθορίζεται και το θεσμικό πλαίσιο που την διέπει. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναδεικνύεται η σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών, και ιδιαίτερα του ανθρώπινου δυναμικού, ως το επιδραστικότερο εξ αυτών, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Εν συνεχεία, αναφέρονται τα βασικότερα δικαιώματα των εργαζομένων, υπό το πρίσμα της υλοποίησης πρακτικών κοινωνικής ευθύνης. Δημιουργείται, λοιπόν, μια θεωρητική βάση για την έρευνα που θα ακολουθήσει. Σε ότι αφορά το ερευνητικό σκέλος, εξετάζεται η περίπτωση του κλάδου γρήγορης μόδας. Συγκεκριμένα, αναλύονται οι εκθέσεις βιωσιμότητας των δύο μεγαλύτερων πολυεθνικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω τομέα, της H&M Group και της Inditex, και εξάγονται συμπεράσματα, ως προς την απόδοσή τους, σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό.

<i>Λέξεις-κλειδιά:</i> Επιχειρηματική Υπευθυνότητα, Εργασιακά Δικαιώματα, Ενδιαφερόμενα Μέρη, Ανθρώπινο Δυναμικό, Εκθέσεις Βιωσιμότητας, Βιομηχανία Γρήγορης Μόδας
--

Abstract

The aim of this paper is to explore corporate responsibility, as a rapidly growing concept that has attracted global attention, and at the same time, to examine labor rights, both on a theoretical level and in the context of the practices applied in the fast fashion industry. In the first section, corporate responsibility is conceptualized, since it is a multidimensional term, that is constantly evolving and is directly linked to prevailing social conditions. Furthermore, the institutional framework surrounding it, is also defined. The second section highlights the significance of effective stakeholder management, as well as human resources' importance, as the most influential stakeholder, in the contemporary business environment. The fundamental labor rights are then discussed in the light of the implementation of social responsibility practices. A theoretical basis is thus established for the research that will be conducted. As far as the research section is concerned, the case of the fast fashion industry is examined. In particular, the sustainability reports of the two largest multinational companies operating in this sector, H&M Group and Inditex, are analyzed and conclusions are drawn regarding their performance in relation to human resources.

<i>Keywords:</i> Corporate Responsibility, Labor Rights, Stakeholders, Human Resources, Sustainability Reports, Fast Fashion Industry
--

Εισαγωγή

Το σύγχρονο διεθνές περιβάλλον χαρακτηρίζεται αδιαμφισβήτητα από συχνές προκλήσεις. Οι δεδομένες κοινωνικοοικονομικές διακρίσεις και ανισότητες, το φαινόμενο της κλιματικής αλλαγής,¹ η παγκόσμια ύφεση και οι εν γένει ανθρωπιστικές κρίσεις, αποτελούν ορισμένους μόνο από τους παράγοντες που προσδιορίζουν τις επικρατούσες συνθήκες, διαμορφώνοντας μια διαρκώς μεταβαλλόμενη κατάσταση. Δύναται να ειπωθεί, πως οι εν λόγω προκλήσεις είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την ανθρώπινη συμπεριφορά, αναδεικνύοντας, εν προκειμένω, όχι μόνο τον πολυεπίπεδο αντίκτυπο αυτής, αλλά και την σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των ιδιαίτερων ζητημάτων που ανακύπτουν στους διάφορους τομείς της καθημερινότητας. Η αντιμετώπιση τέτοιων ζητημάτων θεμελιώνεται στην υιοθέτηση μιας συλλογικής προσέγγισης, πέρα από τα στενά όρια μεμονωμένων πρωτοβουλιών, η οποία αφορά το σύνολο των μερών που απαρτίζουν την κοινωνία όπως πολίτες, κυβερνήσεις, οργανισμούς, δημόσιους φορείς, επιχειρήσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις κλπ.

Γενικότερα, παρατηρείται ότι η αναγνώριση του κυρίαρχου ρόλου που διαδραματίζουν οι επιχειρήσεις στην σημερινή εποχή, επιφέρει, αναπόφευκτα, την κλιμάκωση των υφιστάμενων προσδοκιών και τις καθιστά βασικό πυλώνα στην δυναμική διαδικασία εξεύρεσης των βέλτιστων λύσεων. Στην βάση της παραπάνω διαπίστωσης, οι οικονομικές μονάδες καλούνται, πλέον, να αντιλαμβάνονται πλήρως τις ευρύτερες συνέπειες της δραστηριοποίησής τους και να σχεδιάζουν τις επιχειρησιακές τους λειτουργίες, κύριες και υποστηρικτικές, με τρόπο που θα αποσκοπεί μεν στην μεγιστοποίηση της οικονομικής απόδοσης και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παράλληλα δε, θα προβλέπει και την υλοποίηση στοχευμένων ενεργειών, ωφέλιμων προς το κοινωνικό σύνολο και το φυσικό περιβάλλον, συνεισφέροντας, κατά το μέτρο του δυνατού, στην προσπάθεια διασφάλισης της βιώσιμης ανάπτυξης. Ως βιώσιμη χαρακτηρίζεται η ανάπτυξη κατά την οποία η ικανοποίηση των τρέχουσων αναγκών

¹ Ο όρος κλιματική αλλαγή αναφέρεται στις μεταβολές, σε παγκόσμιο επίπεδο, των μετεωρολογικών συνθηκών που εκτείνονται σε χρονική κλίμακα δεκαετιών ή ακόμα περισσότερων ετών. Το φαινόμενο αυτό συνδέεται είτε άμεσα είτε έμμεσα με την ανθρώπινη δραστηριότητα ενώ δύναται να οφείλεται και σε φυσικά αίτια (κλιματική μεταβλητότητα).

πραγματοποιείται με την συνετή χρήση των διαθέσιμων πόρων και αγαθών, δίχως να διακυβεύεται η δυνατότητα παραγωγής και ανανέωσής τους, επιτρέποντας στις μελλοντικές γενιές να καλύπτουν και τις δικές τους ανάγκες.

Αξίζει, εδώ, να σημειωθεί, πως η μετάβαση σε αυτό το πρότυπο οργάνωσης συνιστά μια πολυσύνθετη και δύσκολη διαδικασία, ειδικότερα αν αναλογιστεί κανείς την ίδια την επιχειρηματική «φύση», η οποία είναι οργανικά συνδεδεμένη με το κέρδος και προτεραιοποιεί, κατ'επέκταση, τις διεργασίες που οδηγούν σε αυτό. Εντούτοις, είναι μια τάση που έχει αποκτήσει ιδιαίτερη δημοφιλία τα τελευταία χρόνια ενώ ψήγματα ανάλογων σκέψεων εντοπίζονται και αρκετά παλαιότερα, ακόμα και σε έργα του 18^{ου} και 19^{ου} αιώνα. Η πρώτη εκτεταμένη συγγραφική αναφορά σε θέματα εταιρικής υπευθυνότητας πραγματοποιείται το 1953, στο βιβλίο «Social Responsibilities of the Businessman», του Αμερικανού οικονομολόγου Howard Bowen, όπου δίνεται και το έναυσμα προκειμένου να ξεκινήσουν οι συζητήσεις, έστω σε αρκετά πρώιμο στάδιο, σχετικά με την επιρροή των μεγάλων επιχειρήσεων, ως ζωτικά κέντρα εξουσίας.² Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1960, διάφοροι μελετητές υποστήριζαν ότι οι αλλαγές που προέκυψαν στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, απόρροια του πολιτικού ακτιβισμού και των συνεχών διαδηλώσεων που λάμβαναν χώρα κατά του πολέμου και υπέρ των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, αντιπροσώπευαν, μεταξύ άλλων, και έναν μοχλό πίεσης προς την καθεστηκυία τάξη, ώστε να επαναπροσδιοριστεί ουσιαστικά ο κοινωνικός ρόλος των εταιρειών³.

² Haski-Leventhal, D. (2018). Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εργαλεία και Θεωρίες για Υπεύθυνη Διοίκηση, Εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη, σ. 14. (μτφρ. Ρηγοπούλου, Π. επιμ. Μανασάκης, Κ./Θερίου, Γ.) Τίτλος πρωτοτύπου: Strategic Corporate Social Responsibility: Tools & Theories for Responsible Management, SAGE Publications.

³ Latapí, M. A./Jóhannsdóttir, L./Davíðsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility, *Springer Open. International Journal of Corporate Social Responsibility*. [Ανάκτηση την 17/12/20] Διαθέσιμο στο: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y>

Το 1970 ο Milton Friedman πραγματεύεται το ζήτημα με έντονο σκεπτικισμό και εκφέρει την δική του, διαμετρικά αντίθετη, άποψη, η οποία μπορεί να ενταχθεί στην λεγόμενη στενή οπτική των εταιρικών υποχρεώσεων. Πιο συγκεκριμένα, ο βραβευμένος με Νόμπελ οικονομολόγος, σημειώνει σε δημοσιευμένο, στους New York Times, άρθρο του⁴ ότι η μοναδική κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης είναι να λειτουργεί με γνώμονα την αύξηση των κερδών, εφόσον, βέβαια, τηρεί τους κανόνες της ελεύθερης αγοράς και δεν προβαίνει σε πρακτικές εξαπάτησης. Την χρονιά εκείνη, καθώς και το έτος που ακολούθησε, η Επιτροπή για την Οικονομική Ανάπτυξη, η οποία εδρεύει στις Η.Π.Α, συνέβαλε στον δημόσιο διάλογο που είχε ξεκινήσει, με την έκδοση δύο μελετών, αναγνωρίζοντας πως το κοινωνικό συμβόλαιο μεταξύ οικονομικών μονάδων και πολιτών είχε εξελιχθεί σημαντικά. Η πρώτη έφερε τον τίτλο «A New Rationale for Corporate Social Policy» και ανέλυε σε ποιο βαθμό δικαιολογείται η ενασχόληση των επιχειρήσεων με τα προβλήματα του κοινωνικού γίνεσθαι, ενώ η δεύτερη, «Social Responsibilities of Business Corporations», εξέτασε τις απαιτήσεις που είχε το κοινωνικό σύνολο από τον επιχειρησιακό τομέα.⁵

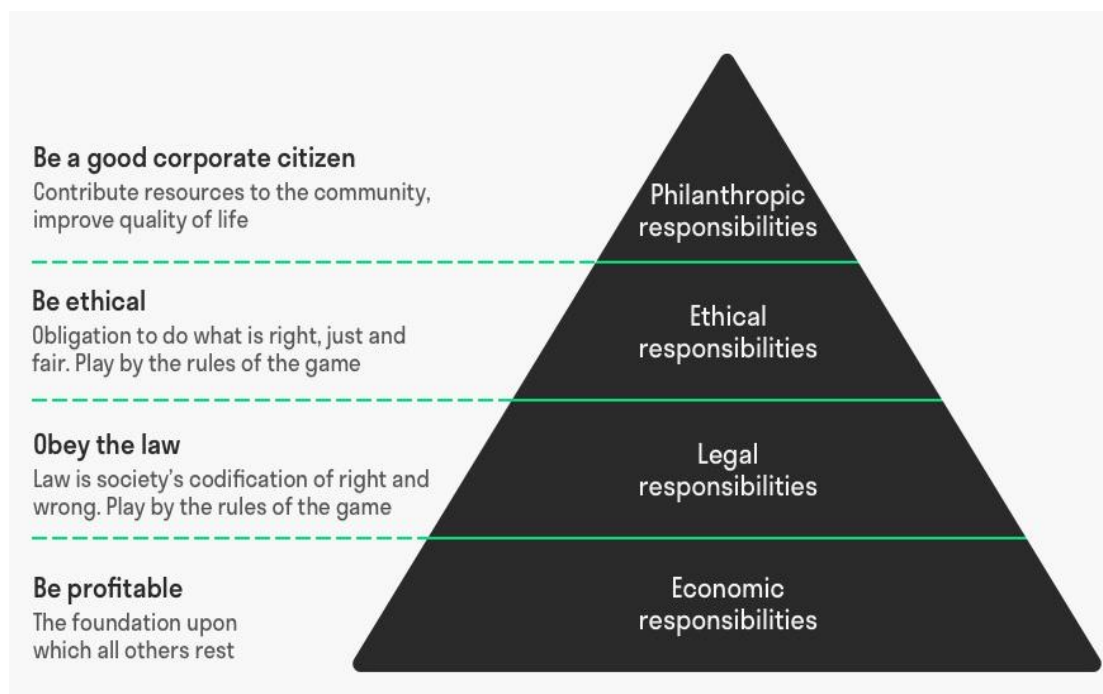
⁴ Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, *The New York Times*. [Ανάκτηση την 17/12/20] Ψηφιακή έκδοση του άρθρου διαθέσιμη στο: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

⁵ Latapí, M. A./Jóhannsdóttir, L./Davíðsdóttir, B., op.cit.

Προς την ίδια κατεύθυνση κινήθηκε και ο Archie Carroll, υποστηρίζοντας πως τα καθήκοντα μιας εταιρείας δεν περιορίζονται αποκλειστικά στην επίτευξη κερδών αλλά εκτείνονται και σε άλλους τομείς. Δημιούργησε, λοιπόν, μια θεωρητική δομή, η οποία απεικονίζεται από το 1991 με την μορφή πυραμίδας. Συγκροτείται από τέσσερα επίπεδα, καθένα από τα οποία αντιστοιχεί και σε μια κατηγορία επιχειρηματικών ευθυνών, όπως διαφαίνεται και στο παρακάτω γράφημα.

**Το γράφημα αναλύεται από κάτω προς τα πάνω (από την βάση προς την κορυφή της πυραμίδας).*

Γράφημα 1. Η πυραμίδα των επιχειρηματικών ευθυνών του Carroll



Πηγή: <https://www.toolshero.com/strategy/carroll-csr-pyramid/>

Το πρώτο επίπεδο, ως ο θεμέλιος λίθος του «οικοδομήματος», αναφέρεται στο οικονομικό σκέλος και δη στην ευθύνη της επιχείρησης να είναι κερδοφόρα, ως απαραίτητη προϋπόθεση της επιβιώσής της. Το δεύτερο επίπεδο αφορά την υποχρέωση τήρησης νόμων, κανονισμών και ρυθμίσεων που έχουν τεθεί ενώ το τρίτο ορίζει την ηθική πλευρά και την προσδοκία της δραστηριοποίησης με βάση το κοινό περί δικαίου αίσθημα. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι φιλανθρωπικές ευθύνες. Επαφίεται στην διακριτική ευχέρεια κάθε οικονομικής μονάδας να συμπεριφέρεται με την ιδιότητα του ευσυνείδητου πολίτη, συμβάλλοντας στην βελτίωση του βιοτικού επιπέδου.

Κομβική, τώρα, ως προς την καλύτερη κατανόηση του επιχειρηματικού «αποτυπώματος», υπήρξε η συνεισφορά του Edward Freeman, ο οποίος το 1984 ανέπτυξε, στο βιβλίο του «Strategic Management: A Stakeholder Approach», την θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, τονίζοντας ότι κάθε οργανισμός καθίσταται υπεύθυνος απέναντι σ' ένα ευρύ φάσμα μερών, τα οποία επηρεάζουν ή επηρεάζονται, κατά τρόπο άμεσο ή έμμεσο, από την εκπλήρωση των σκοπών του.⁶ Στο σύνολο, συνεπώς, αυτό περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, οι εργαζόμενοι, οι καταναλωτές, η τοπική κοινωνία, οι κυβερνήσεις, οι ιδιοκτήτες και οι μέτοχοι, το φυσικό περιβάλλον κλπ. Το 1994, και ενώ το υπό συζήτηση θέμα είχε ξεκινήσει να προσελκύει εντονότερα το ενδιαφέρον της διεθνούς κοινότητας, εισάγεται η προσέγγιση του τριπλού αποτελέσματος (triple bottom line). Ο John Elkington σχεδίασε ένα πλαίσιο βιωσιμότητας, αποτελούμενο από τρεις διαστάσεις, την κοινωνική, την περιβαλλοντική και την οικονομική, προκειμένου να αξιολογηθεί η απόδοση των επιχειρήσεων από μια ευρύτερη σκοπιά,⁷ εν αντιθέσει με τον «παραδοσιακό» τρόπο μέτρησης, ο οποίος περιορίζεται στην διαπίστωση της ύπαρξης κέρδους ή πρόκλησης ζημίας.

Επιπροσθέτως, μέσω της περίπτωσης της διαμοιραζόμενης αξίας (shared value), η προσοχή στράφηκε στο πως η ιδέα της διεύρυνσης των ευθυνών μπορούσε να αποβεί λειτουργική και αποδοτική για την ίδια την εταιρεία. Η συμμετοχή της, δηλαδή, στην προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος να συνοδεύεται με την αποκόμιση οικονομικού οφέλους. Ο όρος εμφανίζεται για πρώτη φορά το 2006, στο άρθρο «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility» των Michael Porter και Mark Kramer ενώ σε νέο άρθρο, με τίτλο «Creating Shared Value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth » που δημοσιεύτηκε το 2011, αναπτύσσεται, από τους ίδιους, η θεωρία για την δημιουργία διαμοιραζόμενης αξίας (creating shared value), η οποία αναφέρεται σε πρακτικές που ενισχύουν την

⁶ Freeman, E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman Publishing, σ. 46.

⁷ Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It, *Harvard Business Review. Sustainability*. [Ανάκτηση την 17/12/20] Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας, και παράλληλα, αναβαθμίζουν τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες της κοινότητας με την οποία αλληλεπιδρά.⁸

Τέλος, αξιοσημείωτη και είναι η συμβολή των David Chandler και William Werther. Συγκεκριμένα, το 2016, στο βιβλίο «Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation», γίνεται λόγος για πέντε μεταβλητές, οι οποίες συνθέτουν μια περισσότερο ολιστική προοπτική στην μελέτη της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Οι εν λόγω μεταβλητές είναι οι εξής: Πρώτον, η πλήρης ενσωμάτωση δράσεων υπευθυνότητας ως μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού και της εταιρικής κουλτούρας, δεύτερον, η συνειδητοποίηση πως όλες οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης συνδέονται άμεσα με τον πυρήνα των λειτουργιών της, τρίτον, η πεποίθηση ότι κάθε οργανισμός αποσκοπεί στην γνώση και ικανοποίηση των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών, τέταρτον, η μετάβαση σ' έναν τρόπο διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων με μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα και πέμπτον, η βελτιστοποίηση της αξίας που έχει δημιουργηθεί.⁹

Συνοψίζοντας, υποδηλώνεται, με βάση τα ανωτέρω, η εξέλιξη, από ακαδημαϊκής πλευράς, του σκεπτικού που αφορά τις εταιρικές ευθύνες και παρουσιάζεται η πορεία από την στενή οπτική, όπως αυτή διατυπώθηκε από τον Friedman, σε μια ευρύτερη προσέγγιση, η οποία καθιερώνει περισσότερες υποχρεώσεις. Σκοπός της ανά χείρας εργασίας είναι η διερεύνηση της ευθύνης που υπέχει η επιχειρηματική δραστηριότητα, στο πλαίσιο στο οποίο αυτή αναπτύσσεται, και ιδιαίτερα απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό. Ειδικότερα, εξετάζονται, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο, τα δικαιώματα των εργαζομένων και η προαγωγή αυτών, υπό το πρίσμα του σχεδιασμού και της εφαρμογής πολιτικών υπευθυνότητας, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

⁸ Porter, M. E./Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, σ. 6. [Ανάκτηση την 17/12/20] Διαθέσιμο στο: <https://sharedvalue.org/wp-content/uploads/2015/12/Harvard-Business-Review-Creating-Shared-Value.pdf>

⁹ Latapí, M. A./Jóhannsdóttir, L./Davíðsdóttir, B., op.cit.

Κεφάλαιο 1^ο

1 – Επιχειρηματική Υπευθυνότητα – Γενικό Μέρος

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αποσαφηνίζεται το εννοιολογικό πλαίσιο που διέπει την επιχειρηματική υπευθυνότητα, και παράλληλα, διατυπώνονται ορισμένες από τις σημαντικότερες διεθνείς θεσμικές κατευθύνσεις. Εν συνεχεία, γίνεται αναφορά τόσο στο CSR Hellas όσο και στο CSR Europe, τα οποία αποτελούν δίκτυα για την προώθηση της βιωσιμότητας, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο αντίστοιχα. Τέλος, εξετάζονται και οι δύο βασικές προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί για τις κοινωνικές ευθύνες των επιχειρήσεων.

1.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο

Προτού προσδιοριστεί εννοιολογικά η επιχειρηματική υπευθυνότητα, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι πρόκειται για μια δυναμική και πολυδιάστατη έννοια, της οποίας οι αρχές και αξίες εξελίσσονται συνεχώς, ακολουθώντας τους προβληματισμούς και τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η κοινωνία. Ακριβώς λόγω της ιδιαίτερης φύσης της, έχει αποτελέσει, και συνεχίζει, μάλιστα, να αποτελεί αντικείμενο αμέτρητων διαβουλεύσεων όπου και αποδίδονται, κατά καιρούς, διαφορετικές ερμηνείες και προσεγγίσεις. Παρ' όλα αυτά, παρουσιάζονται κοινά σημεία, τα οποία μπορούν να συνοψιστούν στον εξής ορισμό: Ως επιχειρηματική ή εταιρική υπευθυνότητα ορίζεται η οικειοθελής και διαρκής δέσμευση μιας επιχείρησης, να δραστηριοποιείται ευσυνείδητα σε κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο, επιδιώκοντας, όχι μόνο το κέρδος, αλλά και την επίτευξη στόχων στρατηγικού προγραμματισμού, οι οποίοι υπερβαίνουν τα προβλεπόμενα του εκάστοτε νομοθετικού πλαισίου, προωθούν τα συμφέροντα και ικανοποιούν τις ανάγκες όσων, άμεσα ή έμμεσα, αλληλεπιδρούν με την ίδια την επιχείρηση.

Εκ των ανωτέρω απορρέουν και τα εξής εννοιολογικά στοιχεία: α. η επιχειρηματική υπευθυνότητα συνίσταται στην αυτοδέσμευση του οργανισμού, καθώς τονίζεται ο εθελοντικός της χαρακτήρας, β. είναι διαρκής και διακρίνεται σαφώς από μεμονωμένες φιλανθρωπικές ενέργειες γ. εντάσσεται σε στρατηγικό επιχειρηματικό μοντέλο, δ. αφορά τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης, ε. αποτελεί ηθική και

υπεύθυνη συμπεριφορά. Στο σημείο αυτό, επισημαίνονται και συναφείς έννοιες, οι οποίες χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, όπως είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η βιωσιμότητα καθώς και η κοινωνική και ευσυνείδητη επιχειρηματικότητα. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (corporate social responsibility – CSR) έχει υιοθετηθεί σε μεγάλο βαθμό από την διεθνή κοινότητα και παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την επιχειρηματική υπευθυνότητα. Δέχεται, ωστόσο, κριτική διότι έχει υποστηριχθεί πως δεν προσδίδει στο ζήτημα μια ολιστική προοπτική και παραπέμπει αποκλειστικά στην κοινωνική του διάσταση.

Δόκιμος είναι και ο όρος ευσυνείδητη επιχειρηματικότητα, κατά τον οποίο οι οικονομικές μονάδες παρακινούνται από υψηλότερους σκοπούς, που εξυπηρετούν και ευθυγραμμίζουν τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών.¹⁰ Επιπροσθέτως, μέσω της κοινωνικής επιχειρηματικότητας γίνεται λόγος για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, οι οποίες εντάσσουν εταιρικά στρατηγικά πρότυπα προκειμένου να επιτύχουν τόσο οικονομική βιωσιμότητα όσο και κοινωνικούς σκοπούς, και τοποθετούνται στο ενδιάμεσο μεταξύ μιας υπεύθυνης επιχείρησης και ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού που παράγει έσοδα.¹¹ Τέλος, οι πολιτικές και πρακτικές υπευθυνότητας μιας εταιρείας δημοσιεύονται συνήθως στην αντίστοιχη ιστοσελίδα της, στο πεδίο βιωσιμότητα (sustainability). Η έννοια της βιωσιμότητας ή αειφορίας, ενώ αρχικά ήταν συνδεδεμένη με τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο, απέκτησε, σταδιακά, ευρύτερο περιεχόμενο και είναι αρκετά διαδεδομένη τα τελευταία χρόνια.

Συμπερασματικά, η «αποκωδικοποίηση» της έννοιας της επιχειρηματικής υπευθυνότητας θεωρείται κομβικής σημασίας, διότι αφενός, περιγράφει ένα φαινόμενο, το οποίο κερδίζει διαρκώς προσοχή, δημοτικότητα και σπουδαιότητα και αφετέρου, συμβάλλει, με τρόπο ουσιαστικό, στον δημόσιο διάλογο γύρω από τον ρόλο και τον σκοπό των επιχειρήσεων, ως οντοτήτων που οργανώνονται και αναπτύσσονται μέσα σ' ένα κοινωνικό πλαίσιο, και οι οποίες επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από τα δεδομένα της εποχής.

¹⁰ Haski-Leventhal, D., op.cit., σ. 11

¹¹ ibid., σ.11

1.2 Διεθνές Θεσμικό Πλαίσιο

Η μελέτη του θεσμικού πλαισίου που διέπει την επιχειρηματική υπευθυνότητα αποτελεί μια ιδιαίτερα περίπλοκη διαδικασία, δεδομένης και της εθελοντικής φύσης του θεσμού. Νομοθετικά, δεν έχει συγκροτηθεί ενιαία δομή παρά μόνο υιοθετούνται, βάσει των διεθνών και ευρωπαϊκών κατευθύνσεων, από τις επιμέρους χώρες, συγκεκριμένες ρυθμίσεις που σχετίζονται με το περιβάλλον, την οικονομία και το κοινωνικό σύνολο. Αυτό, ωστόσο, δεν εμποδίζει την ανάπτυξη αρχών, κατευθυντήριων γραμμών, στόχων, προτύπων και πιστοποιήσεων, που φιλοδοξούν να συμβάλλουν στην διαμόρφωση υπεύθυνων και ηθικών, εταιρικών συμπεριφορών και να εξελίξουν γενικότερα το εν λόγω φαινόμενο. Παρακάτω επιχειρείται η ταξινόμηση και παρουσίαση ορισμένων εκ των σημαντικότερων πρωτοβουλιών που έχουν ληφθεί από φορείς διεθνούς κύρους τις τελευταίες δεκαετίες. Δεδομένου και του κεντρικού θέματος της εργασίας, γίνεται αναφορά και σε πρωτοβουλίες που αφορούν αποκλειστικά το ανθρώπινο δυναμικό.

1.2.1 Στόχοι, Αρχές και Κατευθυντήριες Οδηγίες

Το Οικουμενικό Σύμφωνο του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ): Ο ΟΗΕ αποτελεί διεθνή, διακυβερνητικό οργανισμό, ο οποίος ιδρύθηκε το 1945, μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, ως διάδοχος της Κοινωνίας των Εθνών (ΚτΕ)¹² και απαριθμεί, πλέον, 193 κράτη μέλη. Αποσκοπεί στην διατήρηση της διεθνούς ειρήνης και ασφάλειας καθώς και στην ανάπτυξη φιλικών σχέσεων και συνεργασίας μεταξύ των κρατών μελών. Το 1999, ο τότε γενικός γραμματέας του ΟΗΕ, Kofi Annan, προχώρησε στην ανακοίνωση του Οικουμενικού Συμφώνου, το οποίο θεσπίστηκε, επίσημα, ένα χρόνο αργότερα. Το εν λόγω Σύμφωνο θεμελιώνεται σ' ένα πλαίσιο 10 αρχών, μη δεσμευτικών, που ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις, παγκοσμίως, να υιοθετούν βιώσιμες και κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της απασχόλησης, του φυσικού

¹² Η Κοινωνία των Εθνών (ΚτΕ) υπήρξε διεθνής οργανισμός – σύνδεσμος, ο οποίος ιδρύθηκε το 1920, μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, ως αποτέλεσμα της Συνθήκης των Βερσαλλιών. Μια από τις βασικές επιδιώξεις της ΚτΕ ήταν η αποτροπή νέων πολέμων, στόχο που φιλοδοξούσε να πετύχει μέσω της καθιέρωσης συλλογικής ασφάλειας, του αφοπλισμού και της διπλωματίας και των διαπραγματεύσεων, για την διευθέτηση, εν προκειμένω, των υφιστάμενων αντιπαραθέσεων. Δεδομένης της έναρξης του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, η ΚτΕ είχε αποτύχει στον πρωταρχικό της στόχο και καταργήθηκε επίσημα το 1946.

περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα,¹³ οι αρχές αυτές είναι οι εξής:

Ανθρώπινα Δικαιώματα

Αρχή 1^η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς αναγνωρισμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην σφαίρα επιρροής τους.

Αρχή 2^η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι δικές τους δραστηριότητες δεν εμπλέκονται σε παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Συνθήκες Εργασίας

Αρχή 3^η: Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίζουν το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι και το δικαίωμα της συλλογικής διαπραγματεύσεως.

Αρχή 4^η: Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν την εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας.

Αρχή 5^η: Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν την ουσιαστική κατάργηση της παιδικής εργασίας.

Αρχή 6^η: Οι επιχειρήσεις πρέπει να προασπίζουν την εξάλειψη των διακρίσεων στις προσλήψεις και την απασχόληση.

Περιβάλλον

Αρχή 7^η : Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθούν μια προληπτική προσέγγιση απέναντι στις περιβαλλοντικές προκλήσεις.

Αρχή 8^η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προώθηση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας.

Αρχή 9^η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και διάδοση τεχνολογιών που είναι φιλικές προς το περιβάλλον.

¹³ United Nations (2000). The Ten Principles of the UN Global Compact, *United Nations Global Compact*. [Ανάκτηση την 17/12/20] Διαθέσιμο στο: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Καταπολέμηση της Διαφθοράς

Αρχή 10^η: Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιτίθενται σε όλες τις μορφές διαφθοράς, συμπεριλαμβανομένων του εκβιασμού και της δωροδοκίας.

Οι συμμετέχοντες στο Οικουμενικό Σύμφωνο, στο πλαίσιο ενίσχυσης της διαφάνειας, απαιτείται να συντάσσουν μια ετήσια αναφορά, υπό τον τίτλο «Communication on Progress», μέσω της οποίας ενημερώνουν το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών για την πρόοδο που έχουν σημειώσει ως προς την εφαρμογή των 10 αρχών.¹⁴ Η αποτελεσματικότητα του Οικουμενικού Συμφώνου εξαρτάται από τον βαθμό ενσωμάτωσής των παραπάνω αρχών στην φιλοσοφία, τις στρατηγικές επιλογές και την καθημερινή λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης. Ας μην ξεχνάμε, άλλωστε, πως πρόκειται για μια εθελοντική πρωτοβουλία, της οποίας βασικό χαρακτηριστικό είναι η προσωπική δέσμευση των διοικητικών στελεχών, και κατ' επέκταση, ολόκληρου του οργανισμού.

Κατευθυντήριες Οδηγίες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις: Ο ΟΟΣΑ ιδρύθηκε το 1948, ως Οργανισμός Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας, τίτλο που διατήρησε μέχρι και το 1961, όποτε και έλαβε την σημερινή του ονομασία. Είναι διεθνής, διακυβερνητικός οργανισμός, ο οποίος εδρεύει στο Παρίσι και αποτελείται από 37 ανεπτυγμένα κράτη μέλη. Ως βασική του αποστολή ορίζεται η διαμόρφωση πολιτικών και προτύπων που προωθούν την ευημερία, την ισότητα ευκαιριών και την ανάπτυξη.¹⁵ Επιπλέον, συνεργάζεται με αρμόδιους φορείς για την αντιμετώπιση κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων. Το 1976 υιοθέτησε τις Κατευθυντήριες Οδηγίες για τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και έκτοτε, έχουν αναθεωρηθεί έξι φορές, με την τελευταία αναθεώρηση να λαμβάνει χώρα το 2011. Οι εν λόγω Κατευθυντήριες Οδηγίες λαμβάνουν την μορφή συστάσεων από τις κυβερνήσεις των κρατών μελών προς τις πολυεθνικές και παρέχουν ένα γενικό πλαίσιο, μη δεσμευτικών αρχών και προτύπων, για υπεύθυνη και ηθική επιχειρηματική συμπεριφορά στα ακόλουθα πεδία: ανθρώπινα δικαιώματα, απασχόληση, περιβάλλον,

¹⁴ United Nations (χ.χ.α). The Communication on Progress (CoP) in Brief, *United Nations Global Compact*. [Ανάκτηση την 17/12/20] Διαθέσιμο στο: <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop>

¹⁵ OECD (χ.χ.β). Who we are, *OECD. Better Policies for Better Lives*. [Ανάκτηση την 17/12/20] Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd.org/about/>

καταπολέμηση της δωροδοκίας και του εκβιασμού, συμφέροντα καταναλωτών, επιστήμη και τεχνολογία, φορολογία και ανταγωνισμός.¹⁶

Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ): Το 2015, στο πλαίσιο της 70^{ης} Γενικής Συνέλευσης των Ηνωμένων Εθνών (ΗΕ), εγκρίθηκε, από το σύνολο των παγκόσμιων ηγετών, η πρωτοβουλία «Ατζέντα 2030 για την Βιώσιμη Ανάπτυξη», ως το πλέον φιλόδοξο σχέδιο του ΟΗΕ για την προώθηση της αειφορίας σε διεθνή κλίμακα. Το εν λόγω σχέδιο, μάλιστα, έχει υιοθετηθεί και προάγεται και σε ενωσιακό επίπεδο. Στον πυρήνα της Ατζέντας τοποθετούνται 17 Στόχοι, οι οποίοι είναι διασυνδεδεμένοι και καλύπτουν, όπως προκύπτει και στο παρακάτω γράφημα, ένα ευρύ φάσμα προτεραιοτήτων κοινωνικής, περιβαλλοντικής και οικονομικής φύσης.

Γράφημα 2. Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης



Πηγή: <https://unric.org/el/17-%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%BF%CE%B9-%CE%B2%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B7%CF%83-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%83/>

Οι ΣΒΑ θέτουν προ των ευθυνών τους, μεταξύ άλλων, και τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον τύπο, το μέγεθος, τον κλάδο δραστηριοποίησης ή την τοποθεσία όπου είναι εγκατεστημένες. Ο ιδιωτικός τομέας καλείται, από την πλευρά του, να ανταποκριθεί συνδέοντας επιχειρηματικές στρατηγικές με τους συγκεκριμένους στόχους, και

¹⁶ Haski-Leventhal, D., op.cit., σ. 277

προωθώντας λύσεις που ενισχύουν την εταιρική βιωσιμότητα. Γενικότερα, προσφέρεται μια πρώτης τάξεως ευκαιρία για την καθιέρωση πρακτικών διαφάνειας και αποτελεσματικότητας που θα επιδρούν θετικά στα πολλαπλά επίπεδα της καθημερινότητας. Ως καταληκτικό έτος υλοποίησης των ΣΒΑ έχει τεθεί το 2030, προθεσμία, η οποία έχει, αναμφίβολα, επηρεαστεί από την πανδημία COVID-19.¹⁷

1.2.2 Πρότυπα

ISO 26000: 2010: Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Standardization Organization – ISO) είναι ο μεγαλύτερος φορέας δημιουργίας και έκδοσης προτύπων παγκοσμίως. Τα πρότυπα τα οποία αναπτύσσει, προσδίδουν μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας σε όλους τους τύπους της επιχειρηματικής δραστηριότητας.¹⁸ Εδρεύει στην Γενεύη της Ελβετίας και ξεκίνησε, επίσημα, τις εργασίες του το 1947, με την απόφαση ίδρυσής του, ωστόσο, να λαμβάνεται ένα χρόνο νωρίτερα, στο πλαίσιο συνάντησης αντιπροσώπων 25 χωρών, οι οποίοι συμφώνησαν στην ανάγκη ύπαρξης ενός τέτοιου οργανισμού. Το 2010, και ενώ είχαν προηγηθεί πενταετείς διαπραγματεύσεις, σε διεθνές επίπεδο, μεταξύ 500 περίπου εμπειρογνομόνων, εκδόθηκε το πρότυπο ISO 26000.¹⁹

Το εν λόγω πρότυπο παρέχει κατευθύνσεις ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να λειτουργούν σ' ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο κοινωνικών ευθυνών. Βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση των αρχών που διέπουν την κοινωνική υπευθυνότητα, και κατ' επέκταση, στην μετουσίωση αυτών σε αποτελεσματικές δράσεις. Μάλιστα, η επίσημη ιστοσελίδα του, περιλαμβάνει, πέραν των απαραίτητων πρωτόκολλων επικοινωνίας και εκπαίδευσης, οδηγό σύνδεσής του με τους ΣΒΑ και τις Οδηγίες του ΟΟΣΑ, υπό την έννοια πως όσες επιχειρήσεις λειτουργούν σύμφωνα με τις πρακτικές συστάσεις του προτύπου, θα συμβάλλουν υποχρεωτικά και

¹⁷ Η πανδημία της νόσου του κορονοϊού (Coronavirus disease - COVID-19) είναι μια, εν εξελίξει, πανδημία η οποία προκλήθηκε από τον κορονοϊό σοβαρού οξέος αναπνευστικού συνδρόμου τύπου 2 (Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 - SARS-CoV-2). Περιπτώσεις μόλυνσης από τον εν λόγω ιό, εντοπίστηκαν για πρώτη φορά, στα τέλη του 2019, στην πόλη Wuhan της Κίνας. Έκτοτε, η εξάπλωσή του υπήρξε ραγδαία σε διεθνές επίπεδο, με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ) να κυρήσσει το ζήτημα σε «Εκτακτη Ανάγκη Διεθνούς Ενδιαφέροντος για την Δημόσια Υγεία», τον Ιανουάριο του 2020, και σε πανδημία, τον Μάρτιο του ίδιου έτους.

¹⁸ Κέφης, Ν. Β. (2014). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θεωρία και πρότυπα - 2^η Έκδοση (Αρχική Έκδοση: 2005). Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 193

¹⁹ International Standardization Organization - ISO (2010). ISO 26000: 2010. Social Responsibility, ISO. Standards. [Ανάκτηση την 22/12/20] Διαθέσιμο στο: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

στην τήρηση των παραπάνω. Εν αντιθέσει με άλλα δημοφιλή πρότυπα ISO, δεν καθιερώνει απαιτήσεις και δεν αποτελεί πιστοποιητικό. Προτείνεται, ωστόσο, ως μια αξιολογη λύση η οποία μπορεί να αποβεί επωφελής τόσο για τις επιχειρήσεις που την υιοθετούν όσο και για το κοινωνικό σύνολο.

SA 8000: Το SA8000 αποτελεί πρότυπο πιστοποίησης που ενθαρρύνει τους οργανισμούς διεθνώς, και από όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας, να εφαρμόζουν πρακτικές δίκαιης αντιμετώπισης των εργαζομένων. Αναπτύχθηκε το 1997, στην βάση των προτύπων ISO, από τον οργανισμό Social Accountability International (SAI), σε συνεργασία με συνδικαλιστικές οργανώσεις, εταιρείες και άλλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αξιολόγησης των επιχειρήσεων σε σχέση με τον σεβασμό που επιδεικνύουν απέναντι στα ανθρώπινα και εργασιακά δικαιώματα, καλύπτοντας εννέα κριτήρια απόδοσης: παιδική εργασία, καταναγκαστική ή υποχρεωτική εργασία, υγεία και ασφάλεια, δικαίωμα ίδρυσης συνδικαλιστικών οργανώσεων και δικαίωμα συλλογικών διαπραγματεύσεων, πειθαρχικές πρακτικές, εργασιακά ωράρια, αμοιβές και σύστημα διοίκησης.²⁰

²⁰ Social Accountability International (1997). The SA8000 Standard, *Social Accountability International – SAI. About SA8000. Elements of the Standard*. [Ανάκτηση την 22/12/20] Διαθέσιμο στο: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

1.2.3 Ο οργανισμός Global Reporting Initiative (GRI)

Ο Global Reporting Initiative είναι ένας ανεξάρτητος διεθνής οργανισμός, ο οποίος ιδρύθηκε το 1997, υπό το πρίσμα των διαρκώς αυξανόμενων απαιτήσεων για την ύπαρξη διαφάνειας στην εταιρική δραστηριότητα. Ενώ αρχικά συγκροτήθηκε στην Βοστώνη των ΗΠΑ, από τις μη κυβερνητικές οργανώσεις CERES και Tellus Institute, σε συνεργασία, μάλιστα, με το Πρόγραμμα των ΗΕ για το Περιβάλλον,²¹ εδρεύει, πλέον, στο Άμστερνταμ της Ολλανδίας, και αποσκοπεί στην προώθηση της κοινωνικής, περιβαλλοντικής και οικονομικής βιωσιμότητας.²² Βασική του αποστολή είναι να βοηθήσει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στην κατανόηση, μέτρηση και επικοινωνία του αντίκτυπου που προκαλούν, σε μια σειρά από σημαντικά ζητήματα, όπως η κλιματική αλλαγή, τα ανθρώπινα και εργασιακά δικαιώματα, η διαφθορά κλπ.

Το 2000 προχώρησε στην ανάπτυξη της 1^{ης} έκδοσης των κατευθυντήριων γραμμών GRI, ως το πρώτο διεθνές πρότυπο που παρείχε οδηγίες για την εκπόνηση αναφορών βιωσιμότητας. Ακολούθησαν άλλες τρεις εκδόσεις, η 2^η το 2002, η 3^η το 2006 και η 4^η το 2013, η οποία και ίσχυσε μέχρι το 2016. Τότε έγινε και η μετάβαση στα Πρότυπα GRI (GRI Sustainability Reporting Standards), τα οποία αποτελούν και τα πλέον διαδεδομένα, διεθνή πρότυπα για την αειφόρο ανάπτυξη, και έχουν σχεδιαστεί προκειμένου να διαθέσουν ένα ολοκληρωμένο, και παράλληλα, ευέλικτο πλαίσιο κατεύθυνσεων για την σύνταξη και δημοσίευση εκθέσεων βιωσιμότητας. Στις βασικές κατηγορίες προτύπων, τώρα, εντάσσονται τρία καθολικής ισχύος: α. GRI 101: Βασικές Αρχές, β. GRI 102: Αρχές Δημοσιοποίησης, γ. GRI 103: Διοικητική Προσέγγιση. Επιπροσθέτως, υπάρχουν τα εξειδικευμένα, ανάλογα με το θέμα που πραγματεύονται, πρότυπα, όπως της «σειράς 200» για την οικονομική διαχείριση, της «σειράς 300» για την διαχείριση περιβαλλοντικών θεμάτων, και της «σειράς 400» για την διαχείριση κοινωνικών θεμάτων.²³

Ο GRI συνεργάζεται με την πλειονότητα των μεγάλων εταιρειών και μπορεί, δυνητικά, να αποτελέσει «διαβατήριο» αναγνωρισιμότητας και κύρους, και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τέλος, όσες επιχειρήσεις και οργανισμοί συντάσσουν τους

²¹ GRI (χ.χ.β). Global Reporting Initiative, *Our mission and history*. [Ανάκτηση την 22/12/20] Διαθέσιμο στο: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

²² Haski-Leventhal, D., op.cit., σ. 316

²³ Ibid

απολογισμούς βιωσιμότητάς τους, κατά τα εν λόγω πρότυπα, είναι υποχρεωμένοι να τους αποστέλλουν στον ίδιο τον GRI, ο οποίος διατηρεί μια τεράστια βάση δεδομένων, συμβάλλοντας, έτσι, στην ενίσχυση της διαφάνειας των διαδικασιών.

1.3 Ευρωπαϊκό και Ελληνικό Δίκτυο CSR

CSR Europe

Το CSR Europe καθιερώθηκε το 1995, αρχικά ως Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή, και ήταν αποτέλεσμα της «Ευρωπαϊκής Διακήρυξης των Επιχειρήσεων κατά του Κοινωνικού Αποκλεισμού», η οποία υπεγράφη έναν χρόνο νωρίτερα, από μια ομάδα επαγγελματιών του επιχειρηματικού κόσμου. Αποτελεί φορέα προώθησης της κουλτούρας της αειφορίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο, καθώς και ένταξής της στα σύγχρονα εταιρικά πρότυπα. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει τις επιχειρήσεις στην εκπόνηση σχεδίων βιωσιμότητας, πλήρως ευθυγραμμισμένων με τους εκάστοτε στρατηγικούς στόχους, έτσι ώστε να βελτιώνεται μακροπρόθεσμα η απόδοση και η ανταγωνιστικότητα.

Οι δραστηριότητές του οργανώνονται σε τρεις βασικούς πυλώνες: α. την δημιουργία μιας αγοράς που προάγει την κοινωνική ένταξη και την δια βίου απασχολησιμότητα, β. την ανάπτυξη μιας κυκλικής οικονομίας, κατά την οποία η επεξεργασία των πρώτων υλών, ιδιαίτερα στις εφοδιαστικές αλυσίδες, πραγματοποιείται με απόλυτο σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, γ. την ενθάρρυνση περισσότερο βιώσιμων επενδύσεων.²⁴ Την δεδομένη χρονική στιγμή λειτουργεί με γνώμονα το Ευρωπαϊκό Συμφώνο για μια Βιώσιμη Βιομηχανία, πρωτοβουλία, η οποία ξεκίνησε το 2019, όταν 380 διευθυντικά στελέχη, από 24 ευρωπαϊκές χώρες, ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμα του CSR Europe για την οικοδόμηση μιας παραγωγικής συνεργασίας σε τοπική, ευρωπαϊκή και διεθνή κλίμακα. Πρόκειται για μια εκστρατεία που φιλοδοξεί να εντατικοποιήσει τις προσπάθειες που καταβάλλονται για τα ανθρώπινα και εργασιακά δικαιώματα, τις κοινότητες, το περιβάλλον και την οικονομία.

²⁴ CSR Europe (χ.χ.γ). CSR Europe, *Engage. Our Activities*. [Ανάκτηση την 22/12/20] Διαθέσιμο στο: <https://www.csreurope.org/our-projects>

Λαμβάνονται, βέβαια, υπόψη, κάθε φορά, και οι θεσμικές κατευθύνσεις. Στις κύριες προτεραιότητες του εν λόγω δικτύου είναι να λειτουργήσει ως πλατφόρμα διασύνδεσης, και ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, από διάφορους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας, εφοδιαστικών αλυσίδων και ενδιαφερόμενων μερών, με απώτερο στόχο την επίτευξη των ΣΒΑ, όπως τέθηκαν και παραπάνω.

CSR Hellas

Το 2000, και ενώ είχαν προηγηθεί, κατόπιν πρωτοβουλίας στελεχών του CSR Europe, όλες οι κατάλληλες διεργασίες, υπεγράφη το καταστατικό ίδρυσης του Ελληνικού Δικτύου για την Κοινωνική Συνοχή, το οποίο και εντάχθηκε στους εθνικούς εταίρους του αντίστοιχου Ευρωπαϊκού Δικτύου. Το 2002 μετονομάστηκε σε Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ενώ το 2014 προστέθηκε στην επωνυμία ο διακριτικός τίτλος CSR Hellas. Ο εν λόγω φορέας βρέθηκε εξ αρχής αντιμέτωπος με μια μεγάλη πρόκληση: κλήθηκε να εμπνεύσει τις ελληνικές επιχειρήσεις να υπερβούν το ελάχιστο των νομικών τους υποχρεώσεων, και να δραστηριοποιηθούν με τρόπο θετικό προς το φυσικό περιβάλλον και το κοινωνικό σύνολο.

Μια τέτοια προσπάθεια απαιτούσε, και συνεχίζει, μάλιστα, να απαιτεί την ουσιαστική και σε ευρύτερη κλίμακα διάδοση των αρχών και αξιών της επιχειρηματικής υπευθυνότητας. Πέραν τούτου, στις αρμοδιότητες του περιλαμβάνεται η ανάπτυξη εξειδικευμένων εργαλείων και υπηρεσιών, η εκπαίδευση πάνω σε ανάλογα θέματα καθώς και η ενθάρρυνση διαβουλεύσεων και σύμπραξης μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, επιχειρήσεων και συμμετόχων, κοινωνίας των πολιτών και Πολιτείας.²⁵ Η βασική του αποστολή είναι να συμβάλλει στην προώθηση της εταιρικής και εν γένει βιωσιμότητας στην σφαίρα επιρροής του. Σε εθνικό, δηλαδή, επίπεδο, διχώς αυτό να αποκλείει, ωστόσο, την οικοδόμηση συνεργασιών με άλλους ευρωπαϊκούς και παγκόσμιους φορείς

²⁵ CSR Hellas (χ.χ.δ). CSR Hellas, *Όραμα και Αποστολή. Η αποστολή μας*. [Ανάκτηση την 22/12/20] Διαθέσιμο στο: <https://csrhellas.org/orama-apostoli/>

1.4 Στενή και Ευρεία Οπτική των Επιχειρηματικών Ευθυνών

Στο πλαίσιο της διερεύνησης του σκεπτικού που αφορά την εταιρική υπευθυνότητα, αναδεικνύονται οι δύο βασικές, και παράλληλα, εκ διαμέτρου αντίθετες προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί: η στενή και η ευρεία οπτική των επιχειρηματικών ευθυνών. Η διαφοροποίησή τους μπορεί να οφείλεται σε μια σειρά από παράγοντες όπως οι συνθήκες που επικρατούν, οι τιθέμενες προτεραιότητες, καθώς και η φιλοσοφία και οι αντιλήψεις των μελετητών του εν λόγω αντικειμένου.

1.4.1 Στενή Οπτική

Η στενή οπτική των επιχειρηματικών ευθυνών αποτυπώθηκε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο μέσω του Milton Friedman, για τον οποίο έγινε νύξη και εισαγωγικά. Το 1970, ο διακεκριμένος οικονομολόγος τόνισε πως κάθε επιχείρηση πρέπει να αποσκοπεί αποκλειστικά στην μεγιστοποίηση της οικονομικής της απόδοσης, υπό την προϋπόθεση, βέβαια, της τήρησης των επιταγών της ελεύθερης αγοράς. Στην βάση αυτή, ζητήματα περιβαλλοντικής και κοινωνικής φύσης, όπως η κλιματική αλλαγή, οι διακρίσεις και ο κοινωνικός αποκλεισμός, δεν εντάσσονται στο πλαίσιο των εταιρικών υποχρεώσεων. Αντίθετα, η ευθύνη που υπέχουν περιορίζεται στην παραγωγή και προσφορά αγαθών και υπηρεσιών προκειμένου να επιτευχθούν κέρδη.

Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί πως οι οικονομικές μονάδες δεν διαθέτουν επαρκείς πόρους, ούτε την κατάλληλη τεχνογνωσία ώστε να διαχειριστούν θέματα, τα οποία δεν επαφίενται στην αρμοδιότητά τους. Δεν μπορούν, με άλλα λόγια, να επωμιστούν έναν ρόλο, διαφορετικό από αυτόν για τον οποίο συγκροτήθηκαν. Ρίζες της στενής οπτικής ανιχνεύονται και στην θεωρία του αόρατου χεριού της αγοράς, την οποία εισήγαγε και ανέπτυξε ο οικονομολόγος και φιλόσοφος Adam Smith, ως «αντίβαρο» στον προστατευτισμό και την κυβερνητική ρύθμιση των αγορών. Ο Smith ισχυρίστηκε πως, μέσα σ' ένα καπιταλιστικό σύστημα, κάθε άτομο το οποίο λειτουργεί με απώτερο στόχο την ικανοποίηση του προσωπικού του συμφέροντος, κατευθύνεται την ίδια στιγμή από έναν κοινωνικό μηχανισμό, την «αόρατη χείρα», και προωθεί, κατ' επέκταση και το συλλογικό συμφέρον. Κάθε ατομική δράση, δηλαδή, δύναται να έχει ακούσιες, θετικές συνέπειες σε κοινωνικό επίπεδο.

Τέλος, ένα ακόμα επιχείρημα, το οποίο τοποθετείται απέναντι από την τάση των διευρυμένων εταιρικών καθηκόντων, αναφέρεται στο λεγόμενο «πράσινο ξέπλυμα» (green washing). Εστιάζει στις επιχειρήσεις, ιδίως τις πολυεθνικές, οι οποίες φαινομενικά δρουν ευσυνείδητα, διαφημίζοντας και προωθώντας, επικοινωνιακά, φιλανθρωπικές ενέργειες. Στην πραγματικότητα, όμως, παραπλανούν τους καταναλωτές και καλύπτουν τις επιπτώσεις που προκαλούν σε κοινωνικό, περιβαλλοντικό και οικονομικό επίπεδο.

1.4.2 Ευρεία Οπτική

Από την άλλη πλευρά, επικρατεί μια ευρύτερη προσέγγιση, κατά την οποία οι εταιρικές υποχρεώσεις εκτείνονται και πέραν της αποκόμισης οικονομικού οφέλους. Οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες που οργανώνονται και αναπτύσσονται μέσα σ' ένα κοινωνικό σύνολο, απασχολούν εργαζομένους, έχουν συναλλαγές με καταναλωτές, συνεργάζονται με παραγωγούς και οι δραστηριότητες τους επηρεάζουν το φυσικό περιβάλλον. Αλληλεπιδρούν, με άλλα λόγια, με μεμονωμένα άτομα, ομάδες ατόμων και άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Στο πλαίσιο αυτό, οφείλουν να αναλαμβάνουν περισσότερες, από τις νομοθετικά προβλεπόμενες, ευθύνες. Μια κατάσταση, η οποία, εκ πρώτης όψεως, μπορεί να κριθεί ως αρνητική, δυνητικά, ωστόσο, επιφέρει αρκετά πλεονεκτήματα, εφόσον αξιοποιηθεί κατάλληλα.

Για παράδειγμα, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική πτυχή της εταιρικής υπευθυνότητας. Οι εργαζόμενοι «δένονται» με τον οργανισμό και παρακινούνται περισσότερο, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, όταν αντιμετωπίζονται με σεβασμό, ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους και υπάρχει μέριμνα για την ευημερία τους. Επιπροσθέτως, τα διοικητικά στελέχη στρέφονται σε μια πιο ολιστική προσέγγιση και υλοποιούν πολιτικές και δράσεις ευθύνης, αποσκοπώντας στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με το καταναλωτικό κοινό, το οποίο παρουσιάζεται ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένο σε κοινωνικά, περιβαλλοντικά και ανθρωπιστικά ζητήματα. Αντιλαμβάνονται ότι η επένδυση σε βιώσιμες πρακτικές ανταμείβεται, ενισχύοντας, σε βάθος χρόνου την αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα.

Τέλος, η συνέπεια στην προώθηση τέτοιων πρωτοβουλιών επιδρά θετικά στην αναγνωρισιμότητα και την δημοφιλία μιας εταιρείας, η οποία, λειτουργώντας σε ηθικά

πλαίσια, δείχνει ότι αντιλαμβάνεται την σημασία ενός βιώσιμου τρόπου ζωής, και κατ' επέκταση, διακρίνεται απ' όσες δεν δραστηριοποιούνται με ανάλογο τρόπο.

Κεφάλαιο 2^ο

2 – Επιχειρηματική Υπευθυνότητα και Εργασιακά Δικαιώματα

Στο πλαίσιο του δεύτερου κεφαλαίου, εξετάζεται, αρχικά, η προσέγγιση του Edward Freeman για τα ενδιαφερόμενα μέρη, ως μία εκ των κομβικότερων, για την εξέλιξη της επιχειρηματικής υπευθυνότητας, θεωριών. Παράλληλα, αναδεικνύεται η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε σύγκριση με τις γραφειοκρατικές οργανώσεις. Τέλος, επικεντρωνόμαστε στα δικαιώματα των εργαζομένων, υπό το πρίσμα της υλοποίησης πρακτικών και πολιτικών κοινωνικής ευθύνης.

2.1 Ενδιαφερόμενα Μέρη και Ανθρώπινο Δυναμικό

Σημείο αναφοράς στην εξέλιξη της επιχειρηματικής υπευθυνότητας, ως ανερχόμενης τάσης, υπήρξε η θεωρία των ενδιαφερόμενων ή εμπλεκόμενων μερών (stakeholder approach), η οποία καθιερώθηκε το 1984, από τον Αμερικανό καθηγητή διοίκησης επιχειρήσεων Edward Freeman. Όπως επισημάνθηκε και νωρίτερα, κάθε επιχείρηση (ανεξαρτήτως τύπου, μεγέθους, κλάδου δραστηριοποίησης ή τοποθεσίας όπου είναι εγκατεστημένη) καθίσταται υπεύθυνη απέναντι σ' ένα ευρύ φάσμα μερών, των οποίων τα συμφέροντα επηρεάζονται, είτε άμεσα είτε έμμεσα, από τις δραστηριότητες και την εν γένει λειτουργία της. Αναπτύσσεται, μάλιστα, μια αμφίδρομη σχέση, καθώς και τα ενδιαφερόμενα μέρη επηρεάζουν, με την σειρά τους, την ίδια την εταιρεία.

Η εν λόγω προσέγγιση συνεισφέρει στον προσδιορισμό των ατόμων ή των ομάδων ατόμων, που βρίσκονται στην σφαίρα επιρροής της εκάστοτε επιχείρησης, και δημιουργεί ένα πλαίσιο μελέτης της σχέσης που μπορεί να υπάρξει, μεταξύ των διοικητικών πρακτικών ως προς τους εμπλεκόμενους και της επίτευξης υψηλών εταιρικών επιδόσεων. Διακρίνεται σαφώς από την θεωρία των μετόχων (shareholder theory), η οποία κυριάρχησε στις συζητήσεις γύρω από τον ρόλο των επιχειρήσεων, κατά την δεκαετία του 1960, και όριζε, ως βασική εταιρική υποχρέωση, την ικανοποίηση των μετόχων, μέσω της μεγιστοποίησης των κερδών. Δεν θα ήταν υπερβολή να ειπωθεί, ότι η θεωρία του Freeman συνέβαλε ακριβώς στην αλλαγή αυτής της νοοτροπίας, διευρύνοντας τις επιχειρηματικές

ευθύνες δίχως, ωστόσο, να υποτιμά τον οργανικό σκοπό κάθε εταιρείας, ο οποίος είναι η μεγιστοποίηση της οικονομικής απόδοσης. Γενικότερα, στο σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων: το ανθρώπινο δυναμικό, η κοινότητα στην οποία αναπτύσσεται η επιχείρηση, οι καταναλωτές, οι εκάστοτε κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι και το περιβάλλον.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί πως ο συγκεκριμένος όρος εντοπίζεται και αρκετά παλαιότερα, κατά την δεκαετία του 1930. Από την στιγμή καθιέρωσης, όμως, μιας πιο ολοκληρωμένης θεώρησης, το 1984, ξεκίνησε να γίνεται αντικείμενο διαλόγου και να αποκτά μεγαλύτερη δημοφιλία. Έκτοτε έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί ενώ ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι τυπολογίες που έχουν αναπτυχθεί, ορισμένες από τις οποίες αναλύονται παρακάτω.

Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

Σύμφωνα με την εν λόγω τυπολογία, τα ενδιαφερόμενα μέρη διαχωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη είναι τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων που συνδέονται άμεσα με τον οργανισμό, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, η διοίκηση, τα εταιρικά μέλη και τα σωματεία εργαζομένων. Καθίστανται ιδιαίτερα σημαντικά για την λειτουργία κάθε επιχείρησης αλλά την ίδια στιγμή απαιτείται η αποτελεσματική διαχείρισή των αναγκών και των προσδοκιών τους. Αντίθετα, τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη είναι τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων που επηρεάζονται έμμεσα από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Εδώ εντάσσονται οι καταναλωτές, η τοπική κοινωνία, η κυβέρνηση, οι προμηθευτές, οι διάφοροι οργανισμοί και το φυσικό περιβάλλον.

Τρεις ομάδες ενδιαφερόμενων μερών

Η συγκεκριμένη τυπολογία αναπτύχθηκε το 2006, από τους W. Werther και D. Chandler, στο πλαίσιο του βιβλίου «Strategic Corporate Social Responsibility, Stakeholders in a Global Environment».²⁶ Διακρίνει τα ενδιαφερόμενα μέρη σε οργανωσιακά, οικονομικά και κοινωνικά, διαμορφώνοντας τις τρεις κατηγορίες ως εξής:

²⁶ Werther, B. W./Chandler, D. (2006). Strategic Corporate Social Responsibility, Stakeholders in a Global Environment, SAGE Publications, σ. 4

- **Οργανωσιακά:** Βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν τους εργαζομένους, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, τους ιδιοκτήτες και τα διοικητικά στελέχη. Μάλιστα, μπορούν να προστεθούν, ως έμμεσα επηρεαζόμενες από την εταιρεία, και οι οικογένειες των εργαζομένων.
- **Οικονομικά:** Ανήκουν, κατά βάση, στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και περιλαμβάνουν τους μετόχους, το καταναλωτικό κοινό, τον γενικότερο ανταγωνισμό και τους προμηθευτές. Οι μέτοχοι παρέχουν τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για την οργάνωση και λειτουργία της εταιρείας και, κατ' επέκταση, διατηρούν νόμιμο μερίδιο σε αυτήν. Μπορούν να ενταχθούν και στην παραπάνω ομάδα, με τα οργανωσιακά μέλη. Παράλληλα, εκ των σημαντικότερων ενδιαφερόμενων μερών είναι οι καταναλωτές, οι οποίοι διαδραματίζουν ρόλο ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, πραγματοποιείται με γνώμονα την προσέλευσή τους, καθώς και την ικανοποίηση των προσδοκιών τους. Τέλος, στην ίδια κατηγορία εντοπίζεται τόσο ο γενικότερος ανταγωνισμός όσο και οι προμηθευτές.
- **Κοινωνικά:** Τα κοινωνικά ενδιαφερόμενα μέρη τοποθετούνται στο εξωτερικό περιβάλλον και, συγκριτικά με τις άλλες δύο κατηγορίες (οργανωσιακά, οικονομικά), επηρεάζονται το λιγότερο από την λειτουργία των επιχειρήσεων. Σε αυτά εντάσσονται: η τοπική κοινωνία, οι κυβερνήσεις, ο δημόσιος τομέας, το φυσικό περιβάλλον, οι ΜΚΟ και οι διάφοροι οργανισμοί. Παρόλο που δεν συνδέονται άμεσα με την επιχείρηση, είναι ικανά να συμβάλλουν, μακροπρόθεσμα, στην βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά της.

Πρωτεύοντα και δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη

Το 2014, στο βιβλίο «Conscious Capitalism», οι J. Mackey και R. Sisodia υποστήριξαν πως τα ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων διαχωρίζονται σε πρωτεύοντα ή εσωτερικού κύκλου και σε δευτερεύοντα ή εξωτερικού κύκλου. Κατά τους συγγραφείς, λοιπόν, η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει έξι ενδιαφερόμενα μέρη: 1. Αφοσιωμένους πελάτες, 2. Ικανούς και αξιόπιστους εργαζομένους, 3. Αποφασιστικούς επενδυτές, 4. Προμηθευτές πρόθυμους να συνεργαστούν, 5. Κοινότητες που ευημερούν, 6. Υγιές φυσικό

περιβάλλον.²⁷ Από την άλλη πλευρά, στην δεύτερη κατηγορία, εντάσσονται τα ενδιαφερόμενα μέρη που δεν αλληλεπιδρούν άμεσα με τον οργανισμό, όπως είναι οι ανταγωνιστές, οι ακτιβιστικές ομάδες, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ), η ακαδημαϊκή κοινότητα και οι κυβερνήσεις.

Ανεξάρτητα από την κατεύθυνση που ακολουθεί η εκάστοτε εταιρεία, ως προς τον προσδιορισμό των ενδιαφερόμενων μερών της, γίνεται κατανοητό πως πρόκειται για μια μέθοδο που επιδρά στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις σε στρατηγικό επίπεδο. Ειδικότερα, αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο, στο πλαίσιο υλοποίησης δράσεων ευθύνης, καθώς βοηθάει στον καθορισμό όσων, άμεσα ή έμμεσα, επηρεάζουν και επηρεάζονται από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Πέραν του προσδιορισμού, όμως, εξίσου κρίσιμη είναι και η διαχείρισή τους, ειδικότερα όταν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων μέσα στον οργανισμό. Η διαχείριση ή διοίκηση των ενδιαφερόμενων μερών είναι μια συνεχής και δυναμική διαδικασία, κατά την οποία απαιτείται: 1. Η προτεραιοποίηση ή ιεράρχηση, ανάλογα με τον βαθμό συμμετοχής τους στα άμεσα επιχειρησιακά σχέδια, 2. Η κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών τους, καθώς και η πρόβλεψη πιθανών ανησυχιών και αντιδράσεων, 3. Η συχνή και έγκαιρη επικοινωνία, ώστε να διασφαλίζεται ότι αντιλαμβάνονται πλήρως το προβλεπόμενο πλάνο δράσης, αλλά και για να ενημερώνονται για ενδεχόμενες αλλαγές σε αυτό, 4. Η διαπραγμάτευση πάνω σε κρίσιμα ζητήματα και η επιδίωξη σύναψης εθελοντικής συμφωνίας.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημανθεί ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών. Εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται με την φύση του εκάστοτε οργανισμού, τους σκοπούς που επιδιώκει, το προσωπικό και τους πόρους που διαθέτει, καθώς και τις συνθήκες που επικρατούν, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του περιβάλλον. Σε κάθε περίπτωση, μπορούν να τεθούν γενικές κατεθύνσεις, όπως και παραπάνω, μέσω των οποίων, οι εταιρείες έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν μια αποδοτική σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τα συμφέροντα αυτών και επιδεικνύοντας, παράλληλα, υψηλό

²⁷ Haski-Leventhal, D., op.cit., σ. 66

επίπεδο ευθύνης. Τα ενδιαφερόμενα μέρη, με την σειρά τους, μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στην διαμόρφωση και επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

2.1.1 Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην βάση της παραπάνω θεώρησης, παρέχεται η δυνατότητα «χαρτογράφησης» όσων λαμβάνουν σημαίνουσα θέση, στο πλαίσιο της δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης. Μεταξύ αυτών, κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει, αδιαμφισβήτητα, το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί τον σημαντικότερο πόρο ενός οργανισμού, συνεισφέροντας αποφασιστικά στην οργάνωση και ανάπτυξη του. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις, ως σύνθετα ανοικτά συστήματα, μέσα σ' ένα παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από διαρκείς μεταβολές και ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, επενδύουν, ολοένα και περισσότερο, σε στοχευμένες πολιτικές και πρακτικές υπευθυνότητας, οι οποίες αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

Ενώ παλαιότερα, και ιδιαίτερα στις γραφειοκρατικές οργανώσεις, ο ρόλος του εργαζομένου ήταν υποβαθμισμένος, με το ενδιαφέρον να επικεντρώνεται αποκλειστικά στην παραγωγική του ικανότητα, δίχως να έχει προσωπική βούληση και δυνατότητα άμεσης παρέμβασης, πλέον τοποθετείται στο προσκήνιο και αναδεικνύεται σε καθοριστικό παράγοντα ευημερίας και επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην σημερινή εποχή, όπου επιζητείται ευελιξία, συνεργασιμότητα, κριτική σκέψη και αντίληψη, καλείται, μέσω της αυτόνομης αλλά και ταυτόχρονα σύννομης, με το επιχειρησιακό όραμα, δράσης του, να αναπτύσσεται τόσο ατομικά όσο και ως μέλος ενός συνόλου, συνδιαμορφώνοντας το νόημα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.²⁸ Η εξέλιξη, στο πέρασμα του χρόνου, της σημασίας του εργαζομένου, ως προσωπική συνεισφορά αλλά και υπό την μορφή αλληλεπίδρασης με άλλους,²⁹ έχει συμβάλλει στην αναθεώρηση δεδομένων τρόπων σκέψης και δράσης.

Στο πλαίσιο αυτό, τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να προσεγγίζουν με μία διαφορετική οπτική τον υφιστάμενό τους. Ως άνθρωπο, πρωτίστως, ο οποίος μεταφέρει τις

²⁸ Ιορδανόγλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδ. Κριτική, Αθήνα, σσ. 28-29.

²⁹ Ibid, σ. 23.

αξίες, την στάση και τα κίνητρά του, στον χώρο, στον οποίο απασχολείται, και όχι απλά ως ένα «μέσο» επιτέλεσης των διεργασιών που είναι απαραίτητες για την λειτουργία του οργανισμού. Η επένδυση στην ικανοποίηση και τον ενθουσιασμό των εργαζομένων, αποτελεί κίνητρο ώστε οι ίδιοι να αισθάνονται περισσότερο συνδεδεμένοι με το επαγγελματικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται, αυξάνοντας, κατ' επέκταση, και την παραγωγικότητά τους, με πολλαπλά οφέλη και για την ίδια την επιχείρηση.

2.2 Εργασιακά Δικαιώματα

Η διερεύνηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, υπό το πρίσμα εταιρικών πολιτικών και πρακτικών υπευθυνότητας, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, στο πλαίσιο της εν λόγω μελέτης. Παρακάτω, λοιπόν, εξετάζονται πέντε εκ των βασικότερων εργασιακών δικαιωμάτων και συγκεκριμένα: Η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, ο μισθός και οι παροχές, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η ισότητα ευκαιριών και η ηθική αντιμετώπιση των εργαζομένων, και τέλος, ο συνδικαλισμός.

2.2.1 Υγεία και Ασφάλεια Εργαζομένων

Η διασφάλιση της σωματικής και της ψυχικής υγείας του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της πρόληψης καταστάσεων που δύνανται να τις επηρεάσουν, πρέπει να αποτελεί κύρια προτεραιότητα κάθε υπεύθυνης διοίκησης. Αμφότερες, μάλιστα, συνδέονται άρρηκτα με την ποιότητα της εργασιακής απόδοσης. Η «παραδοσιακή» αντίληψη, σύμφωνα με την οποία η υγεία ενός ατόμου ισοδυναμεί με την απουσία κάποιας ασθένειας ή αναπηρίας, ανήκει στο παρελθόν.³⁰ Στην σημερινή εποχή, εξετάζεται περισσότερο ολιστικά, τόσο σε σωματικό όσο και σε συναισθηματικό/ψυχολογικό επίπεδο. Περιπτώσεις, άλλωστε, εργασιακού στρες³¹ και επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout)³² εμφανίζονται συχνότερα απ' ό,τι συνειδητοποιούν οι περισσότεροι άνθρωποι. Για την αποτελεσματική διαχείριση τέτοιων ζητημάτων, έχουν καταγραφεί περιπτώσεις εταιρειών, οι οποίες

³⁰ Mondy, W. R. (2011). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - 11^η Έκδοση, Εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη, σ. 581. (μτφρ. Ψυχογιός, Γ. Α., επιμ. Μποζιονέλος, Ν.) Τίτλος πρωτοτύπου: Human Resource Management, Pearson.

³¹ Ως εργασιακό στρες ορίζεται το σύνολο των επιβλαβών σωματικών και συναισθηματικών αντιδράσεων που εκδηλώνει ένα άτομο όταν βιώνει μια δύσκολη κατάσταση στο επαγγελματικό του περιβάλλον. Μπορεί να σχετίζεται με την φύση και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του ή γενικότερα, με τις συνθήκες που επικρατούν στον χώρο όπου απασχολείται.

³² Με τον όρο επαγγελματική εξουθένωση (burnout) νοείται η συναισθηματική ή σωματική εξάντληση ενός εργαζομένου, όταν αυτός κατακλύζεται από συναισθήματα άγχους και οδηγείται σε απώλεια κάθε ενδιαφέροντος για το έργο του, καθώς και σε αδυναμία περάτωσης των καθηκόντων του.

διαθέτουν τμήματα ψυχολογικής υποστήριξης και παροχής συμβουλών, για τα προβλήματα που, ενδεχομένως, αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, είτε στην επαγγελματική είτε στην προσωπική τους ζωή.

Επιπλέον, εφαρμόζουν σχετικά προγράμματα ευεξίας, μέσω των οποίων προωθείται ένας πιο υγιεινός τρόπος ζωής (ελάττωση καταχρήσεων, ισορροπημένη διατροφή, ενθάρρυνση σωματικής άσκησης), μειώνεται το ρίσκο ασθενειών, βελτιώνεται το βιοτικό επίπεδο των εργαζομένων και ενισχύεται η αποτελεσματικότητά τους. Τέλος, αρκετοί οργανισμοί προβλέπουν την δυνατότητα παρακολούθησης του ανθρώπινου δυναμικού, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, από ιατρικό προσωπικό, καθώς και την διενέργεια ετήσιων διαγνωστικών εξετάσεων. Ομοίως, απαιτείται η δημιουργία ενός επαγγελματικού περιβάλλοντος, με ασφαλείς συνθήκες απασχόλησης, στο οποίο οι εργαζόμενοι προστατεύονται από τραυματισμούς που μπορούν να προκληθούν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Εδώ προτείνεται η θέσπιση και τήρηση αυστηρών κανόνων ασφάλειας, η εκπαίδευση και επιμόρφωση, ιδιαίτερα των νεοπροσληφθέντων, πάνω σε αντίστοιχα θέματα, ανεξάρτητα από τον βαθμό επικινδυνότητας της εκάστοτε θέσης εργασίας, και η εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων ασφάλειας, των οποίων ο σχεδιασμός μπορεί να είναι από αρκετά απλός, έως και εξαιρετικά πολύπλοκος και προηγμένος τεχνολογικά.

2.2.2 Μισθός και Παροχές

Το ζήτημα των αποδοχών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ικανοποίησης και ευημερίας του ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται ευσυνείδητα, πρέπει να ξεπερνούν τις ελάχιστες απαιτήσεις της εκάστοτε νομοθεσίας, και να ακολουθούν πολιτική αμοιβών, η οποία εξασφαλίζει στους εργαζόμενους, μισθό που θα τους επιτρέπει να έχουν μια ευπρεπή διαβίωση, ώστε να καλύπτονται, μεταξύ άλλων, οι ανάγκες στέγασης, διατροφής, εκπαίδευσης και υγειονομικής περίθαλψης. Επιπροσθέτως, αναγνωρίζεται η ευθύνη, τόσο η νομική όσο και η ηθική, να διασφαλίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό, μια σειρά από παροχές, οι οποίες δεν περιλαμβάνονται στην άμεση χρηματική αμοιβή. Γενικότερα, στις παροχές, οι οποίες διακρίνονται σε θεσμοθετημένες και σε οικειοθελείς ή προαιρετικές, εντάσσονται: η κοινωνική ασφάλιση, οι αναρρωτικές άδειες, οι άδειες μητρότητας και για οικογενειακούς λόγους, η

αποζημίωση λόγω απόλυσης, οι άδειες μετ' αποδοχών, τα προσαρμοσμένα συνταξιοδοτικά προγράμματα, οι εκπαιδευτικές άδειες, η υγειονομική περίθαλψη κλπ.

Μάλιστα, οι παροχές δύνανται να συσχετιστούν και με την ευελιξία στον χώρο εργασίας. Μια υπεύθυνη, επομένως, και ηθική διοίκηση, οφείλει να προσφέρει (και όχι να επιβάλλει) ευέλικτες μορφές απασχόλησης (πχ. τηλεργασία) για όσες κατηγορίες εργαζομένων (πχ. φοιτητές, εργαζόμενες μητέρες, άτομα με αναπηρία) το έχουν ανάγκη ή το επιθυμούν, ώστε να διευκολύνονται στην εξισορρόπηση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Σ' ένα επαγγελματικό περιβάλλον, στο οποίο η ευημερία των εργαζομένων τίθεται στις άμεσες προτεραιότητες της διοίκησης και προάγεται έμπρακτα, οι ίδιοι γίνονται πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους, με μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο όφελος για την επιχείρηση.

2.2.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Παρόλο που η εκπαίδευση συγχέεται συχνά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, δεν είναι όροι ταυτόσημοι. Ως επαγγελματική εκπαίδευση νοείται η παροχή των κατάλληλων εφοδίων προκειμένου το προσωπικό να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις άμεσες υποχρεώσεις του. Διακρίνεται σε on the job training (εκπαίδευση κατά την διάρκεια της εργασίας) και σε off the job training (εκπαίδευση εκτός εργασιακού χώρου). Από την άλλη πλευρά, η διαδικασία ανάπτυξης δεν περιορίζεται στην υφιστάμενη θέση απασχόλησης αλλά συνδέεται και με πιο μακροπρόθεσμους στόχους. Προετοιμάζονται, ουσιαστικά, οι εργαζόμενοι, για να ανταπεξέλθουν στα μελλοντικά τους καθήκοντά, ενδεχομένως ως ανώτερα στελέχη, καθώς στις μελλοντικές ανάγκες μιας εταιρείας που αλλάζει και επεκτείνεται. Αμφότερες βρίσκονται στον πυρήνα μιας συνεχούς προσπάθειας, με απώτερο σκοπό την βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, και κατ' επέκταση, της λειτουργίας του οργανισμού, μέσα σ' ένα περιβάλλον του οποίου οι συνθήκες διαρκώς μεταβάλλονται.

Η ορθή διάγνωση των επιχειρησιακών αναγκών, η αξιολόγηση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, ώστε να εντοπιστούν τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση, καθώς και ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων, είναι διαδικασίες απαραίτητες πριν από οποιαδήποτε εκπαιδευτική ή αναπτυξιακή δραστηριότητα. Μόνο τότε μπορεί να προχωρήσει ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των εξειδικευμένων εκπαιδευτικών

προγραμμάτων και των εξατομικευμένων πλάνων εξέλιξης του εκάστοτε εργαζομένου. Ζωτικής σημασίας, βέβαια, είναι και η ύπαρξη μιας υπεύθυνης επιχείρησης που δεν αντιμετωπίζει διεκπεραιωτικά το συγκεκριμένο θέμα και κατανοεί ότι εκπαίδευση σημαίνει γνώση και παρακίνηση, επενδύοντας στην αξία του ανθρώπινου δυναμικού, ως αποφασιστικού παράγοντα ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

2.2.4 Ισότητα Ευκαιριών και Ηθική Αντιμετώπιση Εργαζομένων

Στα σύγχρονα επιχειρηματικά πλαίσια, τονίζεται το αναφαίρετο δικαίωμα όλων των εργαζομένων να απολαμβάνουν ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και ανέλιξης μέσα σ' έναν εργασιακό χώρο, ανεξάρτητα από το φύλο, την θρησκεία, το χρώμα του δέρματος, την σεξουαλική προτίμηση, την εθνική καταγωγή, την ηλικία και την ύπαρξη ή μη, κάποιας αναπηρίας. Η διαμόρφωση, λοιπόν, μίας εταιρικής κουλτούρας από την οποία θα απουσιάζει οποιαδήποτε μορφή διάκρισης και παράλληλα, θα προάγεται η κοινωνική ένταξη, είναι καταλυτικής σημασίας και δύναται να επιφέρει πολλαπλά οφέλη, διακριτά σε κάθε επίπεδο. Αρκεί, βέβαια, να διασφαλίζονται οι απαραίτητες προϋποθέσεις και δη, τα κατάλληλα μέσα, για την συγκρότηση και την συνεχή ανάπτυξη ενός ποικιλόμορφου ανθρώπινου δυναμικού. Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί, ότι δεν υπάρχουν απλοί κανόνες για την διαχείριση και την αξιοποίηση της διαφορετικότητας. Κυρίως, επειδή κάθε πρόσωπο, πολιτισμός και επιχειρηματική κατάσταση είναι μοναδικά. Αντιμετώπίζεται ως πρόκληση και απαιτείται, πέρα από ανοικτός τρόπος σκέψης, δεκτικότητα και πολιτισμική συνείδηση, και ο κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός, με την υλοποίηση των απαραίτητων, για τον σκοπό αυτό, πολιτικών και πρακτικών.

Επιπροσθέτως, αποτελεί ύψιστη υποχρέωση κάθε ευσυνείδητης διοίκησης, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος, στο οποίο καθιερώνονται πρότυπα και κανόνες ηθικής συμπεριφοράς, που διέπουν την λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού, και παράλληλα, καταπολεμούνται φαινόμενα παρενόχλησης και εκφοβισμού. Η αποτελεσματική διαχείριση, και κατ' επέκταση εξάλειψη, ανάλογων καταστάσεων προϋποθέτει την εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών, την λήψη μέτρων αποτροπής μέσω απλών, κατανοητών και σαφών κανονισμών και την ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναφέρουν τέτοια περιστατικά στα αρμόδια τμήματα, την στιγμή που αυτά εκδηλώνονται.

2.2.5 Συνδικαλισμός

Ο όρος συνδικαλισμός λαμβάνει την σημασία του από την γαλλική λέξη *syndicat*, η οποία αναφέρεται σ' ένα «σύνολο προσώπων ενωμένων για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού», και αναπτύχθηκε στην βάση των λατινικών όρων *syndicus* και *syndicatum*. Μέσω της συνδικαλιστικής ελευθερίας, κατοχυρώνεται το δικαίωμα των εργαζομένων (και των εργοδοτών), να προχωρούν στην δημιουργία σωματείων (συνδικάτων), και κατ' επέκταση, να εντάσσονται σε αυτά. Τα συνδικάτα επιδιώκουν, μεταξύ άλλων: 1. Την βελτίωση της οικονομικής κατάστασης και του βιοτικού επιπέδου των μελών τους, 2. Την ανάπτυξη μηχανισμών προστασίας από αυθαίρετες ή αυταρχικές, διοικητικές πρακτικές, και γενικότερα, από απρόβλεπτες, αρνητικές συνέπειες στον εργασιακό χώρο, 3. Την προαγωγή της ευημερίας του συνόλου των εργαζομένων.

Η οργάνωση εργατικών σωματείων έχει μακρόχρονη ιστορία σε παγκόσμιο επίπεδο. Μετουσιώνει το ατομικό δικαίωμα συλλογικής δράσης, στο πλαίσιο ενός οργανισμού, και παράλληλα παρέχει την δυνατότητα άσκησης κοινωνικού ελέγχου της διοίκησης, για τον βαθμό που αυτή εφαρμόζει πολιτικές ευθύνης. Δύναται, λοιπόν, να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της επιχειρηματικής υπευθυνότητας, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι έχουν άμεση επαφή και επηρεάζονται από τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο απασχολούνται. Κάθε υπεύθυνη διοίκηση οφείλει, λοιπόν, να λαμβάνει υπόψη τις θέσεις των εργαζομένων για τα ζητήματα που ανακύπτουν και τους αφορούν άμεσα, υπό το πρίσμα των αρχών της εργασιακής δημοκρατίας και της κοινωνικής αξιοπρέπειας.

Κεφάλαιο 3^ο

3 – Μελέτη Περίπτωσης: Η Βιομηχανία Ρούχων

Στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, εξετάζεται η περίπτωση της βιομηχανίας ρούχων, και συγκεκριμένα, ο κλάδος γρήγορης μόδας (fast fashion), ως ένας ιδιαίτερα κερδοφόρος και ραγδαία αναπτυσσόμενος κλάδος. Παρουσιάζονται, συνοπτικά, τα βασικά του χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενώ γίνεται αναφορά και στην κριτική που του ασκείται. Στην συνέχεια, αναλύονται οι εκθέσεις βιωσιμότητας των δύο μεγαλύτερων πολυεθνικών εταιρειών γρήγορης μόδας, της H&M Group και της Inditex, και εξάγονται συμπεράσματα, ως προς την απόδοσή τους σε σχέση με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

3.1 Ο κλάδος Fast Fashion

Ο όρος fast fashion περιγράφει ένα εξαιρετικά κερδοφόρο επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο βασίζεται στην μαζική, με χαμηλό κόστος και σε γρήγορους ρυθμούς, παραγωγή ρούχων. Μολονότι, θεωρείται ένα σχετικά νέο κόνσепт στην βιομηχανία ένδυσης, οι ρίζες του ανιχνεύονται και αρκετά παλαιότερα. Συγκεκριμένα, κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1960, οι τότε νεότεροι, ηλικιακά, άνθρωποι ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν «προχειροφτιαγμένα» και φθηνά, σε τιμή, υφάσματα και ρούχα, ως μέσο προσωπικής έκφρασης, απορρίπτοντας, ουσιαστικά, την αισθητική και τις ιδέες των παλαιότερων γενιών. Το ρεύμα, αυτό, είχε, αναμφίβολα, και κοινωνικές προεκτάσεις, ασκώντας σημαντική επιρροή στις εταιρείες, οι οποίες κλήθηκαν να βρουν τρόπους, ώστε να ικανοποιήσουν την διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση για προσιτό, οικονομικά, ρουχισμό. Αυτό οδήγησε στην δημιουργία μεγάλου αριθμού κλωστοϋφαντουργικών μονάδων, στον αναπτυσσόμενο κόσμο και παράλληλα, συνέβαλε στην ανάπτυξη επιχειρήσεων γρήγορης μόδας.

Χρονικά, η ραγδαία εξέλιξη του εν λόγω φαινομένου, καθώς και η εξάπλωση του, σε παγκόσμιο επίπεδο, τοποθετείται στις αρχές του 2000. Χαρακτηρίζεται, κατά κύριο λόγο, από την δημιουργία ρούχων, τα οποία ακολουθούν τα σύγχρονα πρότυπα και τις τάσεις της βιομηχανίας, αναπαράγοντας την βασική ιδέα πίσω από αυτά, και είναι προσιτά

στο ευρύ κοινό, καθώς προσφέρονται σε χαμηλότερες τιμές, εν συγκρίσει με τα αντίστοιχα, ακριβότερα προϊόντα. Υστερούν σαφώς σε ποιότητα αφού αποτελούνται από υποδεέστερα υλικά, όπως ο πολυεστέρας και παράγονται σε εργοστάσια που εδρεύουν κυρίως σε χώρες της Ασίας και της Αφρικής. Έχει υποστηριχθεί, ότι ο εν λόγω κλάδος συνέβαλε στον «εκδημοκρατισμό της μόδας», καθώς, πλέον, αποτελεί έναν χώρο, προσβάσιμο για όλους τους ανθρώπους, ανεξάρτητα από το κοινωνικοοικονομικό τους υπόβαθρο. Από την άλλη πλευρά, έχει δεχθεί δριμύτατη κριτική, η οποία αφορά κυρίως το περιβαλλοντικό «αποτύπωμα» των επιχειρήσεων, καθώς και τις πολιτικές που ακολουθούνται στους χώρους απασχόλησης, και ιδιαίτερα, στα εργοστάσια παραγωγής και επεξεργασίας πρώτων υλών.

Αρχικά, οι εταιρείες γρήγορης μόδας συμβάλλουν σημαντικά στη ρύπανση του νερού, καθώς στις περισσότερες χώρες όπου παράγονται ενδύματα, τα μη επεξεργασμένα τοξικά απόβλητα, από τα εργοστάσια κλωστοϋφαντουργίας, απορρίπτονται απευθείας στους ποταμούς, επηρεάζοντας τόσο την υδρόβια ζωή όσο και την υγεία εκατομμυρίων ανθρώπων. Επιπλέον, δύναται να ειπωθεί πως καταναλώνουν νερό σε μεγάλες ποσότητες, το οποίο χρησιμοποιείται για το σύνολο των διαδικασιών κατασκευής ρουχισμού. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τα fast fashion προϊόντα εμπεριέχουν χαμηλής ποιότητας υλικά, τα οποία δεν βιοδιασπώνται. Θεωρούνται «μιας χρήσης», δεδομένου ότι δεν είναι ιδιαίτερα ανθεκτικά, σε βάθος χρόνου, και ο ρυθμός αντικατάστασής τους είναι ταχύς, δημιουργώντας αμέτρητο όγκο απορριμάτων, αφού μικρό ποσοστό από αυτά ανακυκλώνεται. Πέραν, όμως, των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, αναδύεται ακόμα ένα ζήτημα που έχει προκαλέσει, και συνεχίζει να προκαλεί πολλές αντιδράσεις, σε διεθνή κλίμακα, και σχετίζεται με την αντιμετώπιση των εργαζομένων στα αναπτυσσόμενα κράτη.

Είναι ευρέως γνωστό ότι η βιομηχανία ρούχων είναι στενά συνδεδεμένη με την λειτουργία των λεγόμενων sweatshops. Ως sweatshops ορίζονται εργασιακοί χώροι ή και ολόκληρα εργοστάσια, όπου εφαρμόζονται κοινωνικά μη αποδεκτές ή ακόμα και παράνομες πρακτικές και παραβιάζονται θεμελιώδη ανθρώπινα και εργασιακά δικαιώματα. Καταναγκαστική εργασία, χαμηλοί μισθοί, απλήρωτες υπερωρίες, κακές συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής, παιδική εργασία, περιστατικά βίας, εκφοβισμού και

σεξουαλικής παρενόχλησης, είναι από τα συχνότερα φαινόμενα που παρατηρούνται. Μάλιστα, έχει λεχθεί, ότι η επιλογή, το εργατικό δυναμικό να αποτελείται, σε μεγάλο ποσοστό, από γυναίκες, είναι στοχευμένη καθώς είναι λιγότερο πιθανό, σε τέτοιες χώρες, οι γυναίκες να ενταχθούν σε εργατικά συνδικάτα και να διεκδικήσουν τα δικαιώματα που τους αναλογούν. Στο πλαίσιο αυτό, ασκούνται, διαρκώς, έντονες πιέσεις, από μεμονωμένους καταναλωτές, μέχρι και ολόκληρους οργανισμούς, ώστε να αλλάξουν οι μέθοδοι παραγωγής και να υιοθετηθούν πιο υπεύθυνες πρακτικές. Αρκετές είναι οι εταιρείες του χώρου που έχουν ανταποκριθεί, είτε σε μικρότερο είτε σε μεγαλύτερο βαθμό, προωθώντας την αειφορία και υιοθετώντας μια πιο ευσυνείδητη στάση σε κοινωνικό, περιβαλλοντικό και οικονομικό επίπεδο.

3.2 Η περίπτωση της H&M (Hennes & Mauritz AB) – H&M Group

3.2.1 Προφίλ Εταιρείας

Η H&M (Hennes & Mauritz AB) είναι, αδιαμφισβήτητα, μία από τις μεγαλύτερες και πιο κερδοφόρες πολυεθνικές εταιρείες ένδυσης. Εδρεύει στην Στοκχόλμη της Σουηδίας και δραστηριοποιείται, κατά κύριο λόγο, στον κλάδο γρήγορης μόδας. Ιδρύθηκε το 1947, από τον Erling Persson, ως ένα μικρό κατάστημα γυναικείου ρουχισμού, υπό την επωνυμία Hennes.³³ Το 1968 μετονομάστηκε σε Hennes & Mauritz, διευρύνοντας την οικογένεια προϊόντων της, με ανδρικά και παιδικά ρούχα. Έκτοτε, η ανάπτυξη της επιχείρησης υπήρξε ραγδαία, με το πρώτο κατάστημα, εκτός Σκανδιναβικών χωρών, να εγκαινιάζεται στο Λονδίνο το 1976, ενώ το 1998, ξεκίνησε να προσφέρει διαδικτυακά τα προϊόντα της. Το έτος 2000 σημάδεψε και την αρχή της επέκτασής της στις ΗΠΑ, και συγκεκριμένα, στη Νέα Υόρκη. Πλέον, απασχολεί, σε διεθνές επίπεδο, περίπου 153.000 εργαζόμενους ενώ λειτουργούν πάνω από 5.000 καταστήματα³⁴ (το 2021 προβλέπεται, λόγω των επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19, να κλείσουν 350 καταστήματα και να ανοίξουν 100 νέα). Παράλληλα με την λειτουργία της, διαμόρφωσε, σταδιακά, 7, ακόμα, brands (COS, Weekday, Monki, H&M Home, & Other Stories, ARKET, Afound) καθένα, από τα οποία,

³³ H&M Group (χ.χ.ε). The 40's & the 50's, *H&M Group. History*. [Ανάκτηση την 5/1/21] Διαθέσιμο στο: <https://hmgroup.com/history/the-40-s-50-s/>

³⁴ H&M Group (χ.χ.στ). Key Figures, *H&M Group. Investors*. [Ανάκτηση την 5/1/21] Διαθέσιμο στο: <https://hmgroup.com/investors/>

έχει δική του «ταυτότητα» και εμπορεύεται διαφορετικά προϊόντα, μεταξύ των οποίων καλλυντικά, αξεσουάρ και έπιπλα σπιτιού. Η δραστηριότητά τους μπορεί να είναι ανεξάρτητη, ωστόσο, όλα εντάσσονται στο πλαίσιο του ίδιου οργανισμού, με την ονομασία H&M Group.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο αριθμός των καταστημάτων που λειτουργούν ανά brand, καθώς και οι αγορές, φυσικές και ψηφιακές, στις οποίες έχουν επεκταθεί τα καταστήματα αυτά.

**Η τελευταία ενημέρωση πραγματοποιήθηκε στις 30 Νοεμβρίου του 2020*

Πίνακας 1. H&M Group: Αριθμός καταστημάτων ανά brand

Number of stores and markets 30 Nov 2020

Brand	Stores	Store Markets	Online Markets
H&M	4,429	74	52
COS	291	44	34
Monki	123	20	31
Weekday	57	16	30
& Other Stories	74	22	33
ARKET	21	7	31
Afound	6	2	4
H&M HOME*	17	53	42

Πηγή: <https://hmgroupp.com/about-us/markets-and-expansion/store-count-per-brand/>

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η H&M, ως το παλαιότερο και δημοφιλέστερο εμπορικό σήμα, έχει επεκταθεί, μέσω 4.429 καταστημάτων, σε 74 φυσικές αγορές και σε 52 ψηφιακές. Από την άλλη πλευρά, η Afound αποτελεί μια νέα πρωτοβουλία της εταιρείας, η οποία ξεκίνησε το 2018, και ως εκ τούτου, διαθέτει το μικρότερο αριθμό καταστημάτων, ενώ είναι διαθέσιμη μέσω δύο φυσικών και τεσσάρων ψηφιακών αγορών.

Ως προς την εφοδιαστική αλυσίδα, η αποτελεσματική διαχείριση της οποίας, κρίνεται εξαιρετικά σημαντική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ιδιαίτερα στον fast fashion κλάδο, η H&M έχει αναπτύξει συνεργασία με 757 ανεξάρτητους προμηθευτές, στους οποίους ανήκουν πάνω από 1.700 εργοστάσια

παραγωγής και επεξεργασίας πρώτων υλών, σε Ευρώπη, Ασία και Αφρική.³⁵ Εκεί απασχολούνται περίπου 1.6 εκατομμύρια εργαζόμενοι, με το ποσοστό των γυναικών να ανέρχεται στο 63%. Επιπροσθέτως, είναι εγκατεστημένα, σε στρατηγικές θέσεις, παγκοσμίως, Γραφεία Παραγωγής (Production Offices). Το προσωπικό στα γραφεία αυτά, διασφαλίζει ότι τα παραγόμενα προϊόντα πληρούν τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί από την εταιρεία, όσον αφορά την ποιότητα, την τιμή και τον χρόνο παράδοσης. Επιπλέον, διενεργεί ελέγχους ώστε να διαπιστώνεται η τήρηση ή μη, των κανόνων ασφάλειας και υγιεινής, αλλά και για να εντοπίζονται οι περιπτώσεις παραβίασης εργασιακών δικαιωμάτων. Παράλληλα, η H&M προάγει την βιωσιμότητα και την κυκλική οικονομία, ως βασικές της αξίες. Θεωρείται από τους μεγαλύτερους αγοραστές ανακυκλωμένου και οργανικού βαμβακιού ενώ έχει δεσμευτεί, ότι μέχρι το 2030, θα χρησιμοποιεί, αποκλειστικά, βιώσιμα υλικά.

Στα καταστήματά της, δέχεται όλων των ειδών τα ανεπιθύμητα ενδύματα, ανεξάρτητα από την κατάσταση, στην οποία βρίσκονται, και την εταιρεία προέλευσής τους, και στη συνέχεια, είτε τα ανακυκλώνει είτε τα δωρίζει. Πέραν, όμως, των πρωτοβουλιών που αφορούν τον ρουχισμό, επιδιώκει, σύμφωνα με τα στελέχη της, να βελτιώσει τις εργασιακές συνθήκες, στις χώρες στις οποίες παράγονται τα προϊόντα της. Το 2013, η κατάρρευση, λόγω δομικών σφαλμάτων, του εμπορικού κτιρίου Rana Plaza στο Μπαγκλαντές, όπου στεγάζονταν γραφεία, μια τράπεζα, αρκετά καταστήματα καθώς και εργοστάσια υφασμάτων, τα οποία προμήθευαν, μεταξύ άλλων, και την H&M, προκάλεσε τον θάνατο 1.134 ανθρώπων, ενώ περίπου 2.500 τραυματίες διεσώθησαν από τα συντρίμια. Στον απόηχο της κοινωνικής κατακραυγής και της απαίτησης για μεγαλύτερη εταιρική υπευθυνότητα, η σουηδική πολυεθνική υπέγραψε μια 5ετή, νομικά, δεσμευτική συμφωνία, υπό τον τίτλο «Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh», αποσκοπώντας στην διαμόρφωση εργασιακών χώρων, στους οποίους θα τηρούνται αυστηροί κανόνες ασφάλειας και υγιεινής. Μάλιστα, θέλοντας να συνεισφέρει, στην ενίσχυση της διαφάνειας των διαδικασιών, ξεκίνησε να δημοσιεύει κατάλογο με τα

³⁵ H&M Group (2019). Sustainability Performance Report 2019, *About H&M Group. Our supply chain*, σ. 6. [Ανάκτηση την 5/1/21] Διαθέσιμο στο: <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2020/10/HM-Group-Sustainability-Performance-Report-2019.pdf>

ονόματα των προμηθευτών που συνεργάζεται, τις διευθύνσεις των εργοστασίων τους, καθώς και τον αριθμό των απασχολούμενων εργαζομένων.

Την ίδια περίοδο, δεσμεύτηκε, πως μέχρι το 2018, 850.000 εργαζόμενοι θα αμείβονται με δικαίους μισθούς, οι οποίοι θα τους διασφαλίζουν ευπρεπή διαβίωση. Η στρατηγική της διαμορφώθηκε στο πλαίσιο κατευθύνσεων που δέχθηκε από συνδικάτα, διάφορους ειδικούς, προμηθευτές και ΜΚΟ και προέβλεπε, μεταξύ άλλων, την βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης μισθών, τα οποία εφαρμόζουν οι διοικήσεις στα εργοστάσια παραγωγής. Στον παρακάτω πίνακα, απεικονίζονται οι κυριότερες αγορές προμηθευτών της H&M, και συγκρίνεται ο μέσος μηνιαίος μισθός των εργαζομένων (δίχως να υπολογίζονται υπερωρίες), στα εργοστάσια παραγωγής, με το νόμιμο κατώτατο μηνιαίο μισθό, για κάθε χώρα/αγορά. Το 2018 ορίζεται ως χρονικό σημείο αναφοράς, καθώς αποτελεί και το καταληκτικό έτος υλοποίησης της εν λόγω στρατηγικής.

**Οι μισθοί έχουν υπολογιστεί σε δολάρια ΗΠΑ (USD)*

Πίνακας 2. Μέσος μηνιαίος μισθός εργαζομένων σε σύγκριση με τον νόμιμο κατώτατο μηνιαίο μισθό για τις κυριότερες αγορές προμηθευτών της H&M (2018)

Production market	Min. wages 2018 (USD)**	Average wage (excl. overtime) 2018 (USD)**	Difference between average wages (excl. overtime) and min. wages 2018 (USD)**
Bangladesh	71	100	41%
Cambodia	187	229	22%
China	243	398	63%
India	107	142	33%
Indonesia	148	171	16%
Myanmar	95	108	14%
Turkey	361	422	17%

Πηγή: <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/HM-Group-Sustainability-Performance-Report-2019.pdf>, σ.75

Παρατηρείται, λοιπόν, με βάση τα ανωτέρω, ότι η μικρότερη διαφορά μεταξύ αποδοχών και κατώτατου μισθού είναι 14%, ενώ η μεγαλύτερη είναι 63%. Η H&M, ναι μεν, έχει ξεπεράσει τις ελάχιστες απαιτήσεις που ορίζει η εκάστοτε νομοθεσία, ωστόσο, σε πέντε από τα επτά κράτη, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν, κατά μέσο όρο, μηνιαίο μισθό κάτω από 230 δολάρια ΗΠΑ, ο οποίος σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως δίκαιος, ακόμα και αν το κόστος ζωής εκεί είναι συγκριτικά χαμηλότερο. Στις υπόλοιπες δύο χώρες, την Τουρκία και την Κίνα, η κατάσταση μισθολογικά είναι λίγο καλύτερη (422 και 398 δολάρια ΗΠΑ αντίστοιχα), με τις τιμές, ωστόσο, να παραμένουν χαμηλές. Δύναται να ειπωθεί, λοιπόν, πως η εταιρεία δεν τήρησε τα όσα είχε εξαγγείλει.

3.2.2 Έκθεση Βιωσιμότητας 2019

Στο σημείο αυτό, εξετάζεται η έκθεση βιωσιμότητας της H&M Group για το 2019 (η αντίστοιχη έκθεση του 2020, δεν έχει, ακόμα, δημοσιευτεί), η οποία είναι διαθέσιμη, ψηφιακά, τόσο στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας, όσο και στην βάση δεδομένων του οργανισμού GRI. Όπως έχει ήδη επισημανθεί και για τον fast fashion κλάδο, βασικός στόχος της H&M είναι να συνεισφέρει στον λεγόμενο «εκδημοκρατισμό» της μόδας, ώστε να είναι προσβάσιμη, για όλους, μ' έναν πιο βιώσιμο τρόπο. Συγκεκριμένα, επιδιώκει, χρησιμοποιώντας την επιρροή, το μέγεθος και την κλίμακά της, να είναι πρωτοπόρος στην προσπάθεια προώθησης μιας πιο κυκλικής, δίκαιης και ισότιμης βιομηχανίας. Το όραμά της βασίζεται στους ακόλουθους τρεις πυλώνες: 1. Leading the Change (Πρωτοπόρος στην αλλαγή), 2. Circular & Climate Positive (Κυκλική, με θετική επίδραση στο κλίμα), 3. Fair & Equal (Δίκαιη και Ίση). Η παρούσα μελέτη θα ασχοληθεί με τον 3^ο πυλώνα, και ειδικότερα, τις επιδόσεις της εταιρείας σε μια σειρά από καίρια ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τα οποία κατηγοριοποιούνται, βάσει και των δεδομένων που παρέχονται στην έκθεση αειφορίας, ως εξής: α. μισθοί, β. ασφάλεια και υγιεινή στον εργασιακό χώρο, γ. κοινωνική ένταξη και διαφορετικότητα. Τέλος, παρουσιάζονται και ορισμένοι βασικοί δείκτες μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού, σε θέματα όπως η εργασιακή δέσμευση, η αντιμετώπιση των εργαζομένων και η συνεργασία με τους προμηθευτές.

Μισθοί (Εφοδιαστική Αλυσίδα)

Στο πλαίσιο της υπόσχεσης της H&M Group, για παροχή μισθών οι οποίοι θα διασφαλίζουν στους εργαζόμενους, στην εφοδιαστική αλυσίδα, αξιοπρεπή διαβίωση, συγκρίνεται ο μέσος μηνιαίος μισθός των εργαζομένων (δίχως να υπολογίζονται υπερωρίες), στα εργοστάσια παραγωγής και επεξεργασίας υφασμάτων, με το νόμιμο κατώτατο μηνιαίο μισθό, για καθεμία από τις κυριότερες χώρες/αγορές προμηθευτών. Προηγούμενως, ως χρονικό σημείο αναφοράς τέθηκε το 2018, ενώ τώρα θα επικεντρωθούμε στο 2019.

* Οι μισθοί έχουν υπολογιστεί σε δολάρια ΗΠΑ (USD)

Πίνακας 3. Μέσος μηνιαίος μισθός εργαζομένων σε σύγκριση με τον νόμιμο κατώτατο μηνιαίο μισθό για τις κυριότερες αγορές προμηθευτών της H&M (2018 και 2019)

Production market	Min. wages 2018 (USD)**	Average wage (excl. overtime) 2018 (USD)**	Difference between average wages (excl. overtime) and min. wages 2018 (USD)**	Min. wages 2019 (USD)**	Average wage (excl. overtime) 2019 (USD)**	Difference between average wages (excl. overtime) and min. wages 2019 (USD)**
Bangladesh	71	100	41%	105	126	21%
Cambodia	187	229	22%	199	241	21%
China	243	398	63%	246	419	70%
India	107	142	33%	115	149	29%
Indonesia	148	171	16%	169	180	6%
Myanmar	95	108	14%	95	123	30%
Turkey	361	422	17%	455	580	27%

Πηγή: <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/HM-Group-Sustainability-Performance-Report-2019.pdf>, σ.75

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, το 2019, παρατηρείται, για το σύνολο των χωρών/αγορών, αύξηση των μέσων μηνιαίων μισθών των εργαζομένων, σε σχέση με το 2018. Συγκεκριμένα, για το 2019, η μικρότερη διαφορά μεταξύ αποδοχών και κατώτατου μισθού, είναι της τάξεως του 6%, και η μεγαλύτερη της τάξεως του 70%. Συνεχίζεται,

λοιπόν, η πολιτική της εταιρείας να ξεπερνά τις ελάχιστες απαιτήσεις του εκάστοτε νομοθετικού πλαισίου, δίχως, ωστόσο, να έχει φτάσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Ακόμα και μετά τις αυξήσεις, οι μισθοί παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα και δεν μπορούν να χαρακτηριστούν δίκαιοι, καθώς σε πέντε από τα επτά κράτη, βρίσκονται κάτω από το όριο των 250 δολαρίων ΗΠΑ. Οι υψηλότερα αμειβόμενοι, είναι οι εργαζόμενοι στα εργοστάσια της Τουρκίας, με μέσο μηνιαίο μισθό 580 δολάρια ΗΠΑ και ακολουθούν οι εργαζόμενοι στην Κίνα, με μηνιαίες αποδοχές 419 δολάρια ΗΠΑ. Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί πως η H&M απέστειλε, το 2019, 63 επίσημες επιστολές ενδιαφέροντος/ανησυχίας (letters of concern) σε προμηθευτές, προκειμένου να συμμορφωθούν σε ζητήματα αποζημιώσεων, μισθών και υπερωριών.³⁶ Ο αριθμός των επιστολών (63), για το 2019, έχει αυξηθεί σημαντικά, σε σχέση με το 2016 (13), και μπορεί να αποτελέσει ένδειξη παραβίασης εργασιακών δικαιωμάτων. Τέλος, θα ήταν χρήσιμη η διάθεση περισσότερων πληροφοριών σχετικά με τις πολιτικές αμοιβών που ακολουθεί η H&M Group σε επίπεδο οργανισμού. (πχ. μέσος όρος μισθών των εργαζομένων ανά γεωγραφική περιοχή, μισθολογικό χάσμα μεταξύ φύλων κλπ).

Ασφάλεια και Υγιεινή στον Εργασιακό Χώρο

Σύμφωνα με την έκθεση βιωσιμότητας του 2019, η εταιρεία έχει δεσμευτεί στην διαμόρφωση εργασιακών χώρων, στους οποίους τηρούνται αυστηροί κανόνες ασφάλειας και υγιεινής, προωθώντας την ευημερία τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και των καταναλωτών. Στο πλαίσιο έρευνας/επισκόπησης που διενεργείται ετησίως και αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, το 85% των εργαζομένων απάντησε πως αισθάνεται ασφάλεια στον χώρο που απασχολείται,³⁷ ποσοστό που κρίνεται ικανοποιητικό. Επιπλέον, διοργανώνεται, κάθε χρόνο, διεθνώς, εκδήλωση εβδομαδιαίας διάρκειας, στην οποία λαμβάνουν χώρα, προσαρμοσμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και δραστηριότητες, ώστε να υπάρξει ενημέρωση και ευαισθητοποίηση για καίρια θέματα υγείας και ασφάλειας.

³⁶ H&M Group (2019). Letters of concern issued to suppliers in relation to salient human rights issues, *H&M Group. Sustainability Performance Report 2019*, σ. 79. [Ανάκτηση την 14/1/21] Διαθέσιμο στο: <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2020/10/HM-Group-Sustainability-Performance-Report-2019.pdf>

³⁷ H&M Group (2019). Health & safety, *H&M Group. Fair jobs in our own operation*, σ. 64. [Ανάκτηση την 14/1/21] Διαθέσιμο στο: <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2020/10/HM-Group-Sustainability-Performance-Report-2019.pdf>

Όσον αφορά την εφοδιαστική αλυσίδα, η H&M υπήρξε μια από τις πρώτες επιχειρήσεις που υπέγραψαν το Σύμφωνο του Μπαγκλαντές, το οποίο τέθηκε σε εφαρμογή το 2013, προκειμένου να βελτιώσει τις συνθήκες ασφάλειας στα εργοστάσια υφασμάτων που εδρεύουν στο Μπαγκλαντές. Το 98% των προμηθευτών εκεί, έχει διαχειριστεί με αποτελεσματικό τρόπο ζητήματα ασφάλειας, όπως αυτά προσδιορίστηκαν από το εν λόγω Σύμφωνο. Πλέον, προετοιμάζεται η μετάβαση σε μια νέα πρωτοβουλία, υπό την ονομασία «Ready-Made Garment Sustainability Council». Το συμβούλιο αυτό, θα αποτελείται από φορείς της βιομηχανίας, εταιρείες και συνδικάτα, και θα επικεντρώνεται σε θέματα ασφάλειας, εργασιακών σχέσεων, ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων και περιβαλλοντικών προτύπων. Το 2019, απεστάλησαν, σε προμηθευτές, 18 επιστολές (8 λιγότερες σε σύγκριση με το 2018) για συμμόρφωση σε ζητήματα αδειών, σχεδίων έκτακτης ανάγκης και πυρασφάλειας.

Γενικότερα, οι πληροφορίες που παρέχονται, ως προς το πεδίο της εργασιακής ασφάλειας και υγιεινής, δεν είναι αρκετές για να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Για παράδειγμα, θα βοηθούσε περισσότερο η παρουσίαση δεδομένων σχετικά με το ποσοστό ατυχημάτων που συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο, και τον βαθμό σοβαρότητάς τους, την διεξαγωγή των τακτικών ελέγχων που πραγματοποιούνται στα εργοστάσια παραγωγής, και διασφαλίζουν την τήρηση των κανόνων και προϋποθέσεων που έχουν τεθεί, και τις ενέργειες που ακολουθεί ο οργανισμός για την διαχείριση των ζητημάτων που εντοπίζονται στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Κοινωνική Ένταξη και Διαφορετικότητα

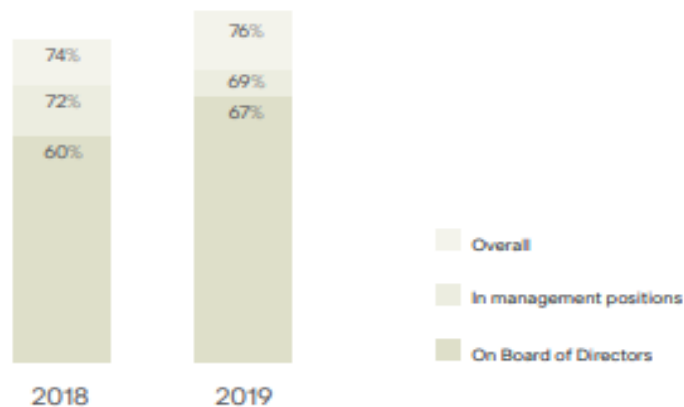
Η σουηδική πολυεθνική αποσκοπεί στην προαγωγή της κοινωνικής ένταξης και της διαφορετικότητας, τόσο στα πολλαπλά επίπεδα οργάνωσης και λειτουργίας της, όσο και στις κοινότητες, στις οποίες ανάπτυσσεται. Συγκεκριμένα, όπως θα αναλυθεί και παρακάτω, δραστηριοποιείται βάσει τριών αξόνων: 1. Διαφορετικότητα στο εσωτερικό περιβάλλον και ισότητα φύλων, 2. Προώθηση της διαφορετικότητας, 3. Κοινωνική ένταξη.

Διαφορετικότητα στο εσωτερικό περιβάλλον και ισότητα φύλων

Η διοίκηση δίνει ιδιαίτερη σημασία στην επιμόρφωση του προσωπικού, όσον αφορά την διαφορετικότητα και την κοινωνική ένταξη. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με επίσημα στοιχεία,

από τον Μάρτιο του 2018, 3600 εργαζόμενοι έχουν συμμετάσχει στο νέο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ενημέρωσης που αφορά την κοινωνική ένταξη, την διαφορετικότητα και τις προκαταλήψεις. Παράλληλα, μέσω του εμπορικού σήματος & Other Stories, έχουν αναπτυχθεί εργαλεία και μέσα εκπαίδευσης, ώστε να υπάρξει ενημέρωση και ευαισθητοποίηση, πάνω σε θέματα οικειοποίησης και εκμετάλλευσης της εκάστοτε κουλτούρας (cultural appropriation), προκειμένου να αποφεύγονται τέτοια περιστατικά.³⁸ Στην βάση των ανωτέρω, ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων (πάνω από 80%) δήλωσε, στο πλαίσιο έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο εσωτερικό του οργανισμού, ότι αντιμετωπίζεται, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του, με σεβασμό και αξιοπρέπεια, και παράλληλα, νιώθει άνετα, ώστε να αναπτύξει ελεύθερα την προσωπικότητά του, στον χώρο εργασίας του, στοιχεία που δείχνουν μια θετική εικόνα, για την κουλτούρα που έχει καθιερωθεί στην εταιρεία. Όσον αφορά την ισότητα φύλων, στο παρακάτω γράφημα, αποτυπώνεται, σε τρία επίπεδα, το ποσοστό εκπροσώπησης των γυναικών στον εργασιακό χώρο, για το 2018 και το 2019.

Γράφημα 3. Ποσοστό γυναικών που εργάζονται στην H&M Group (2018 και 2019)



Πηγή: <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/HM-Group-Sustainability-Performance-Report-2019.pdf>, σ. 76

³⁸ H&M Group (2019). Internal diversity, *H&M Group. Inclusion & diversity*, σ. 72. [Ανάκτηση την 23/1/21] Διαθέσιμο στο: <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/HM-Group-Sustainability-Performance-Report-2019.pdf>

Το 2019, το 67% του διοικητικού συμβουλίου αποτελούταν από γυναίκες, στις διοικητικές θέσεις οι γυναίκες κάλυπταν το 69%, ενώ στο σύνολο των εργαζομένων, το 76%. Χρήσιμη, θα ήταν εδώ, για την εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων, ως προς την ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού, και η παρουσίαση αντίστοιχων ποσοστών για τις ηλικίες και τις εθνικότητες των εργαζομένων.

Πρώθηση της διαφορετικότητας

Η σημαντικότερη πρωτοβουλία που έχει υλοποιηθεί, στο πλαίσιο του συγκεκριμένου άξονα, αφορά την πρόωση, μέσω των εμπορικών σημάτων ARKET και H&M Home, προϊόντων, τα οποία κατασκευάζονται από κοινωνικές επιχειρήσεις που προσφέρουν ευκαιρίες απασχόλησης σε μη προνομιούχες κοινωνικές ομάδες. Το εν λόγω εγχείρημα, υπό τον τίτλο «We Care», είχε ως αποτέλεσμα, την παροχή 558 θέσεων εργασίας, σε Αφρική και Ινδία.

Κοινωνική Ένταξη

Η H&M Group έχει αναπτύξει, σε παγκόσμιο επίπεδο, συνεργασία με άλλους οργανισμούς, προκειμένου να υποστηρίξει την ομαλή ένταξη των προσφύγων στους εργασιακούς χώρους. Για παράδειγμα, στα εργοστάσια που εδρεύουν στην Τουρκία έχουν προσληφθεί, μέχρι στιγμής, 500 πρόσφυγες, με στόχο να γίνουν 2.000, μέχρι το 2025. Μέριμνα υπάρχει και για τα άτομα με αναπηρία, ώστε να μπορούν να έχουν άμεση και εύκολη πρόσβαση τόσο στις εταιρικές εγκαταστάσεις όσο και στα εργοστάσια παραγωγής. Τέλος, στο πλαίσιο καταπολέμησης της ανεργίας των νέων, λειτουργούν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα γνωστικών πεδίων. Για παράδειγμα, στη Ν. Αφρική συμμετείχαν, κατά την διάρκεια του 2019, σε τέτοια προγράμματα 40 άτομα, ηλικίας 18-20 ετών.

Γενικότερα, κρίνοντας και από τις προαναφερθείσες πρωτοβουλίες, η H&M Group δείχνει να θέτει στις άμεσες προτεραιότητες της, την πρόωση της διαφορετικότητας και της κοινωνικής ένταξης. Το 2019, μάλιστα, προχώρησε στην επίλυση 16 ζητημάτων που σχετίζονταν με διακρίσεις και παρενόχληση στον εργασιακό χώρο. Το πρόσημο, λοιπόν, εδώ είναι θετικό, τουλάχιστον όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού,

καθώς δεν παρέχονται επαρκείς πληροφορίες ως προς την καθημερινή αντιμετώπιση των εργαζομένων στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Βασικοί Δείκτες Απόδοσης

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται ορισμένοι βασικοί δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators – KPI) για θέματα που σχετίζονται τόσο με την εφοδιαστική αλυσίδα, όσο και με τον ίδιο τον οργανισμό, για την τετραετία 2016-2019.

Πίνακας 4. H&M Group: Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (2019)

KPI	2016	2017	2018	2019
Supply chain: Number of supplier factories implementing improved Wage Management Systems (% of production volume covered)	140 (29%)	227 (40%)	500 (67%)	804 (88%)
Supply chain: Number of supplier factories that have implemented democratically-elected worker representation (% of production volume covered)	290 (42%)	458 (52%)	594 (73%)	898 (85%)
Supply chain: % of suppliers regarding H&M Group as a fair business partner	83%	94%	93%	96%
Own organisation: Overall People Engagement Pulses (PEP) employee engagement score (out of 100)	n/a	n/a	75	76
Own organisation: % of H&M Group employees agreeing with the statement "I feel comfortable being myself at work"	n/a	n/a	83%	84%
Own organisation: % of H&M Group employees agreeing with the statement "I am treated with respect and dignity"	n/a	n/a	81%	82%

Πηγή: <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2020/10/HM-Group-Sustainability-Performance-Report-2019.pdf>, σ.58

Ο πρώτος δείκτης αφορά το ποσοστό των εργοστασίων που ενσωματώνουν βελτιωμένα συστήματα διαχείρισης μισθών. Η πρόοδος, εδώ, είναι αισθητή, καθώς από το 29% του 2016, η τιμή του δείκτη έφτασε το 88%, το 2019. Ωστόσο, όπως επισημάνθηκε και προηγουμένως, η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων δεν σημαίνει, σε καμία περίπτωση, ότι οι εργάτες λαμβάνουν μισθούς που τους εξασφαλίζουν ευπρεπή διαβίωση. Έπειτα, εξετάζεται το ποσοστό των εργοστασίων που τηρούν δημοκρατικές διαδικασίες εκλογής εκπροσώπων των εργαζομένων. Η τιμή του δείκτη, για το 2019, κρίνεται ικανοποιητική (85%), ιδιαίτερα και σε σύγκριση με τα προηγούμενα έτη. Ακολούθως, απεικονίζεται το ποσοστό των προμηθευτών που θεωρούν την H&M Group, ως ένα δίκαιο συνεργάτη. Καθ'όλη την διάρκεια της τετραετίας, τα ποσοστά είναι υψηλά, με αποκορύφωμα το 2019

(96%), αποτέλεσμα που δικαιολογείται και από την μακροχρόνια συνεργασία που έχει αναπτύξει η σουηδική πολυεθνική με την πλειονότητα των προμηθευτών της. Ο επόμενος δείκτης απεικονίζει την δέσμευση των εργαζομένων με την εταιρεία και λαμβάνει τιμή 76/100. Στην συνέχεια, αποτυπώνεται το ποσοστό των εργαζομένων που «αισθάνονται άνετα να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους στον εργασιακό χώρο», με την τιμή του δείκτη να είναι 84%. Ο τελευταίος δείκτης αφορά το ποσοστό των εργαζομένων που «αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια», και ανέρχεται στο 82%. Στην βάση των δύο τελευταίων αποτελεσμάτων, αποδεικνύεται ότι η H&M προωθεί, τουλάχιστον όσον αφορά το εσωτερικό της περιβάλλον, την ίση και δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων της.

Συνοψίζοντας, αναδύονται, χρήσιμα συμπεράσματα για την δραστηριοποίηση της H&M Group, τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας. Αρχικά, το σημαντικότερο πλεονέκτημα της εταιρείας εντοπίζεται, αδιαμφισβήτητα, στις πρωτοβουλίες που έχει λάβει για την δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, στο εσωτερικό της περιβάλλον, καθώς και για την προώθηση της ισότητας, της κοινωνικής ένταξης και της διαφορετικότητας. Όσον αφορά τις αμοιβές των εργαζομένων στην εφοδιαστική αλυσίδα, παρά τις αυξήσεις που παραγματοποιούνται ετησίως, δεν έχουν φτάσει στα επιθυμητά επίπεδα, και δεν αντικατοπτρίζουν την δέσμευση της εταιρείας για δίκαιους μισθούς. Επιπροσθέτως, αν και παρουσιάζονται ορισμένες αξιόλογες πρωτοβουλίες, ελλειπή είναι, σε γενικές γραμμές, και τα στοιχεία που παρέχονται για την ασφάλεια και την υγιεινή στους εργασιακούς χώρους. Τέλος, ως θετικά μπορούν να προσμετρηθούν και το υψηλό ποσοστό των εργοστασίων παραγωγής (85%) που ακολουθούν δημοκρατικές διαδικασίες εκλογής εκπροσώπων των εργαζομένων, το ικανοποιητικό ποσοστό εργασιακής δέσμευσης, καθώς και και το γεγονός ότι δεν εντοπίστηκε κανένα περιστατικό παιδικής εργασίας στην εφοδιαστική αλυσίδα.³⁹

³⁹ H&M Group (2019). Child Rights, *H&M Group, Human Rights*, σ. 61. [Ανάκτηση την 23/1/21] Διαθέσιμο στο: <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2020/10/HM-Group-Sustainability-Performance-Report-2019.pdf>

3.3 Η περίπτωση της Inditex (Industria de Diseño Textil, S.A.)

3.3.1 Προφίλ Εταιρείας

Το 1963, ο Amancio Ortega και η σύζυγός του, Rosalia Mera, ξεκίνησαν, στην Γαλικία της Ισπανίας, την λειτουργία μιας μικρής οικογενειακής επιχείρησης γυναικείου ρουχισμού. 12 χρόνια αργότερα, εγκαινίασαν, επίσημα, το πρώτο τους κατάστημα, υπό την επωνυμία Zara, το οποίο αναπτύχθηκε με γρήγορους ρυθμούς σε εθνικό επίπεδο. Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η εταιρεία ενσωμάτωσε ένα νέο σύστημα διανομής, που μείωνε δραστικά τον χρόνο μεταξύ σχεδιασμού, παραγωγής και άφιξης, των προϊόντων, στους χώρους λιανικής. Το σύστημα αυτό σχεδιάστηκε από τον Jose Maria Castellon, ο οποίος το 1984 ανέλαβε καθήκοντα, ως διευθύνων σύμβουλος (Chief Executive Officer – CEO). Το έτος που ακολούθησε, ιδρύθηκε η Inditex (Industria de Diseño Textil, S.A.), προκειμένου να αποτελέσει την μητρική εταιρεία της Zara και των εργοστασίων παραγωγής που είχαν συγκροτηθεί.

Εκτός ευρωπαϊκού χώρου, η επιχείρηση επεκτάθηκε το 1989, όποτε και εγκαινιάστηκε το πρώτο κατάστημα Zara στη Νέα Υόρκη των ΗΠΑ. Με την πάροδο του χρόνου, η Inditex διεύρυνε, σταδιακά, και τον αριθμό των θυγατρικών της, είτε εξαγοράζοντας ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις είτε δημιουργώντας νέες, γεγονός που της επέτρεψε να προσελκύσει, αποτελεσματικότερα, περισσότερες κατηγορίες καταναλωτών. Πλέον, εντάσσεται, μαζί με την H&M Group, στις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες γρήγορης μόδας και λειτουργεί, παγκοσμίως, 6.829 καταστήματα ενώ απασχολεί πάνω από 176.000 εργαζόμενους. Περιλαμβάνει 8 διαφορετικά brands (Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Oysho, Zara Home και Uterqüe) τα οποία είναι διαθέσιμα μέσω 96 φυσικών και 216 ψηφιακών αγορών (οι διαδικτυακές της πωλήσεις ξεκίνησαν το 2007, μέσω του εμπορικού σήματος Zara Home). Στον ακόλουθο πίνακα, αποτυπώνεται ο αριθμός των καταστημάτων που λειτουργούν ανα brand.

Πίνακας 5. Inditex: Αριθμός καταστημάτων ανά brand

Zara	2,118
Pull&Bear	873
Massimo Dutti	677
Bershka	1,005
Stradivarius	936
Oysho	600
Zara Home	535
Uterqüe	85

Πηγή: <https://www.inditex.com/about-us/inditex-around-the-world#continent/000>

Όσον αφορά την εφοδιαστική αλυσίδα, η Inditex έχει αναπτύξει συνεργασία με 1.985 προμηθευτές, στους οποίους ανήκουν, σε διεθνές επίπεδο, 8.155 εργοστάσια παραγωγής και επεξεργασίας υφασμάτων.⁴⁰ Το σύνολο αυτών των συνεργατών πρέπει να συμμορφώνεται τόσο με τις αυστηρές προϋποθέσεις που ορίζονται στον Κώδικα Δεοντολογίας (Code of Conduct) της Inditex, ο οποίος από το 2001, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο των δεσμεύσεων της εταιρείας σε ζητήματα βιωσιμότητας, όσο και με τα διεθνή πρότυπα που έχουν υιοθετηθεί. Στο πλαίσιο διασφάλισης της συμμόρφωσης προμηθευτών και παραγωγών, εφαρμόζεται εξειδικευμένο πρόγραμμα (Compliance Programme), το οποίο προβλέπει την διενέργεια μιας σειράς διεξοδικών ελέγχων, έτσι ώστε να πιστοποιείται η καταλληλότητα του καθενός. Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της, κύρια προτεραιότητα της Inditex αποτελεί η προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων των εργατών στην εφοδιαστική αλυσίδα, οι οποίοι ξεπερνούν, σε αριθμό, τα δύο εκατομμύρια. Συγκεκριμένα, επισημαίνεται πως λαμβάνεται μέριμνα, μεταξύ άλλων, για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων, την παροχή δίκαιων μισθών και το δικαίωμά τους να οργανώνονται σε σωματεία και να διαπραγματεύονται συλλογικά. Επιπλέον,

⁴⁰ Inditex (χ.χ.ζ). Inditex around the world, *Inditex. About us*. [Ανάκτηση την 15/3/21] Διαθέσιμο στο: <https://www.inditex.com/about-us/inditex-around-the-world#continent/000>

τονίζεται ότι υπάρχει μηδενική ανοχή σε περιπτώσεις παιδικής και καταναγκαστικής εργασίας, αν και κατά το παρελθόν, έχουν έρθει στο φως υποθέσεις που συνέδεαν την πολυεθνική με τέτοια περιστατικά. Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση της έκθεσης βιωσιμότητας για το έτος 2019, αξίζει να σημειωθεί, αν και δεν σχετίζεται άμεσα με το κεντρικό θέμα τις εργασίας, πως η Inditex έχει δεσμευτεί ότι μέχρι το 2025, το σύνολο των εταιρειών της, θα χρησιμοποιεί, στην παραγωγή ρουχισμού, υλικά 100% οργανικά, βιώσιμα ή ανακυκλωμένα.⁴¹

3.3.2 Έκθεση Βιωσιμότητας 2019

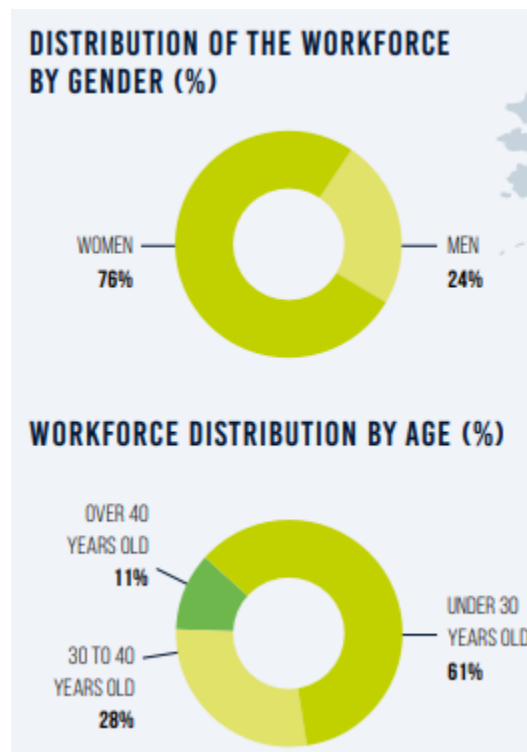
Η ετήσια έκθεση που εξετάζεται εδώ (annual report), αφορά το έτος 2019 (καθώς δεν έχει δημοσιευτεί η αντίστοιχη για το 2020) και περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, και το υπόδειγμα βιωσιμότητας που ακολουθεί η Inditex. Στο πλαίσιο αυτό, αναδύονται οι τρεις αρχές που θεμελιώνουν και «καθοδηγούν» την φιλοσοφία της εταιρείας, η οποία τοποθετεί τους ανθρώπους στο επίκεντρο της αλλαγής. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής: 1. Η κουλτούρα και οι αξίες του οργανισμού, 2. Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού και η ισότητα ευκαιριών, 3. Η ισχυρή δέσμευση της εταιρείας, όσον αφορά την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Στην ανάλυση που ακολουθεί, εξετάζονται τα πεπραγμένα της πολυεθνικής στην βάση σημαντικών πτυχών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η προώθηση της διαφορετικότητας και της κοινωνικής ένταξης, οι μισθοί, οι συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής στον εργασιακό χώρο, και τέλος, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

⁴¹ Inditex (2019). Inditex's global sustainability commitments, *Inditex*. [Ανάκτηση την 15/3/21] Διαθέσιμο στο: <https://www.inditex.com/article?articleId=630055&title=Pablo+Isla+sets+out+Inditex%27s+global+sustainability+commitments>

Διαφορετικότητα και Κοινωνική Ένταξη

Τα διοικητικά στελέχη της Inditex έχουν δεσμευτεί στην διαμόρφωση ενός επαγγελματικού περιβάλλοντος, στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, εθνικότητας, ύπαρξης ή όχι κάποιας αναπηρίας, θρησκείας, ταυτότητας κοινωνικού φύλου, σεξουαλικού προσανατολισμού κλπ., θα αντιμετωπίζονται, κατά τρόπο ισότιμο, και δεν θα υπόκεινται σε δυσμενή μεταχείριση που να συνδέεται με τα εν λόγω χαρακτηριστικά. Στο πλαίσιο αυτό, ο σεβασμός της διαφορετικότητας και η προώθηση της κοινωνικής ένταξης αποτελούν θεμελιώδεις αρχές του οργανισμού. Παρακάτω, παρουσιάζεται μια πρώτη εικόνα του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Αρχικά, γίνεται κατανομή των εργαζομένων, για το 2019, με βάση το φύλο και την ηλικία.

Γράφημα 4. Inditex: Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού βάσει φύλου και ηλικίας (2019)



Πηγή: <https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>, σ. 62

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελείται, σε ποσοστό 76%, από γυναίκες, ενώ οι άνδρες καλύπτουν το υπόλοιπο 24%. Επιπροσθέτως, το 61% των

εργαζομένων βρίσκεται σε ηλικία κάτω των 30 ετών, το 28% είναι μεταξύ 30 και 40 ετών και το υπόλοιπο 11% βρίσκεται σε ηλικία άνω των 40. Παρατηρείται, λοιπόν, εδώ η πολιτική της εταιρείας να απασχολεί νεότερους, ηλικιακά, εργαζόμενους, γεγονός που αποδεικνύεται, άλλωστε, και από τον μέσο όρο ηλικίας τους, ο οποίος είναι 28.9 έτη. Ακολούθως, το εργατικό δυναμικό, κατανέμεται, βάσει φύλου και αρμοδιοτήτων.

Πίνακας 6. Inditex: Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού βάσει φύλου και αρμοδιοτήτων (2019)

	 STORES	 LOGISTICS	 CENTRAL SERVICES	 MANUFACTURE	TOTAL
 WOMEN	121,637	4,138	7,021	669	133,465
 MEN	32,828	5,794	4,365	159	43,146
WORKFORCE	154,465	9,932	11,386	828	176,611

Πηγή: <https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>, σ.68

Σε σύνολο 176.611 εργαζομένων, ο αριθμός των απασχολούμενων γυναικών είναι μεγαλύτερος στα φυσικά καταστήματα, στις κεντρικές υπηρεσίες και στην παραγωγή ενώ οι άνδρες είναι περισσότεροι στα τμήματα logistics.

Αξίζει, εδώ, να σημειωθεί ότι, κατά την διάρκεια του 2019, η Inditex προχώρησε σε μια σειρά από αξιόλογες πρωτοβουλίες προώθησης της διαφορετικότητας και της κοινωνικής ένταξης. Αρχικά, η διαδικτυακή πύλη απασχόλησης «Inditex Careers», έχει αναπτυχθεί με τρόπο που την καθιστά ιδιαίτερα εύχρηστη και προσβάσιμη στο ευρύ κοινό, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από άτομα με ειδικές ανάγκες. Παράλληλα, συνεχίστηκε η ενίσχυση του project «for&from», στο πλαίσιο του οποίου λειτουργούν 15 καταστήματα (ένα από αυτά βρίσκεται εκτός Ισπανίας, στην Ιταλία), τα οποία συνεισφέρουν στην κοινωνική και εργασιακή ένταξη, παρέχοντας ευκαιρίες απασχόλησης σε ανθρώπους με αναπηρία. Επιπλέον, επισημαίνεται ότι, μέσω της πρωτοβουλίας Salta,

προάγεται η κοινωνική ενσωμάτωση ατόμων ανεξάρτητα από το κοινωνικοοικονομικό τους υπόβαθρο. Από το 2008, 1.372 άτομα έχουν ενταχθεί, με αυτόν τον τρόπο, στο δυναμικό της Inditex. Τέλος, το 2019, η Inditex, σε συνεργασία με το «Stonewall Community Foundation», χρηματοδότησε δύο projects, με σκοπό την παροχή βοήθειας στην τρανς κοινότητα των ΗΠΑ. Συνοπτικά, δύναται να ειπωθεί πως η Inditex (όπως και η H&M group) προσδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στην προώθηση της διαφορετικότητας και την κοινωνικής ένταξης, ως αρχών που διέπουν την οργάνωση και την λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού. Δεν διατίθενται, ωστόσο, στην έκθεση, επαρκείς πληροφορίες που να αφορούν τους εργαζόμενους στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Μισθοί και Απασχόληση

Στο σημείο αυτό, πρέπει να τονιστεί ότι η Inditex, όπως και η H&M Group, έχει δεσμευτεί στην διασφάλιση μισθών, οι οποίοι θα επιτρέπουν στους εργαζόμενους, τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας, να έχουν μια ευπρεπή διαβίωση. Παρ' όλα αυτά, τα στοιχεία της έκθεσης δεν είναι επαρκή, ώστε να δικαιολογήσουν αυτή την δέσμευση. Στον πίνακα που ακολουθεί, απεικονίζονται οι μισθολογικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών, ανά γεωγραφική περιοχή.

**Τα θετικά ποσοστά δείχνουν ότι η μισθολογική διαφορά είναι υπέρ των γυναικών ενώ τα αρνητικά ότι η μισθολογική διαφορά είναι υπέρ των ανδρών.*

Πίνακας 7. Inditex: Μισθολογικό χάσμα μεταξύ φύλων, ανα γεωγραφική περιοχή

GEOGRAPHIC AREA	2019
Spain	0.5%
Europe (excl. Spain)	-0.6%
Americas	3.6%
Asia and rest of the world	-0.1%
TOTAL	0.2%

Πηγή: <https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>, σ.70

Με βάση τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα, δεν παρατηρείται, ανα γεωγραφική περιοχή, σημαντικό μισθολογικό χάσμα μεταξύ ανδρών και γυναικών. Το μεγαλύτερο ποσοστό (και κατ'επέκταση, η μεγαλύτερη διαφορά), υπέρ των γυναικών, εντοπίζεται στις χώρες της Αμερικής (3.6%), ενώ υπέρ των ανδρών, στις χώρες της Ευρώπης, με εξαίρεση την Ισπανία (-0.6%). Προάγεται, επομένως, μισθολογικά, η ισότητα των φύλων. Ως θετικό, επίσης, κρίνεται το γεγονός ότι το 2019, σε σύνολο 176.611 εργαζομένων, το 77% απασχολήθηκε με σύμβαση αορίστου χρόνου ενώ το υπόλοιπο 23% με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Βέβαια, το 53% του συνόλου αυτού, εργάστηκε υπό καθεστώς μερικής απασχόλησης και το υπόλοιπο 47%, υπό καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Ελλειπή είναι εδώ, όπως προαναφέρθηκε, τα δεδομένα που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα, και συγκεκριμένα τις αμοιβές των εργατών στα εργοστάσια παραγωγής και επεξεργασίας υφασμάτων.

Υγεία και Ασφάλεια

Η διασφάλιση της υγείας των εργαζομένων, καθώς και η δημιουργία εργασιακών χώρων, στους οποίους επικρατούν ασφαλείς συνθήκες, εντάσσονται στις κύριες προτεραιότητες της Inditex. Στο πλαίσιο αυτό, έχει ξεκινήσει η μετάβαση προς την υιοθέτηση του προτύπου ISO 45001: 2018, το οποίο καθιερώνει συγκεκριμένες προϋποθέσεις εργασιακής υγιεινής και ασφάλειας, παρέχοντας καθοδήγηση σε οργανισμούς που στοχεύουν στην πρόληψη εργατικών ατυχημάτων και ασθενειών και παράλληλα στην βελτίωση της απόδοσή τους σε αυτούς τους τομείς. Το εν λόγω πρότυπο έχει ήδη ενσωματωθεί σε εταιρείες της Inditex, σε 15 χώρες/αγορές. Πέραν, όμως, του προτύπου εφαρμόζονται και προγράμματα προαγωγής τόσο της σωματικής όσο και της ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Τέλος, κατά την διάρκεια του 2019, πραγματοποιήθηκαν 12.215 έλεγχοι στις εγκαταστάσεις προμηθευτών προκειμένου να διαπιστωθεί η τήρηση των αυστηρών κανόνων και προϋποθέσεων που έχουν τεθεί, μεταξύ των οποίων και οι συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Σύμφωνα με την δημοσιευμένη έκθεση, η Inditex εντάσσει στις άμεσες προτεραιότητές της, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Στην βάση αυτή,

υλοποιεί, σε διεθνές επίπεδο, εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία εστιάζουν τόσο στην προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων όσο και στην κάλυψη υφιστάμενων και μελλοντικών επιχειρησιακών αναγκών. Τα προγράμματα αυτά ποικίλλουν, ανάλογα με την εκάστοτε θέση απασχόλησης, και μπορεί να πραγματεύονται, μεταξύ άλλων, θέματα μόδας, management, βιωσιμότητας, διαφορετικότητας και ένταξης, εκμάθησης ξένων γλωσσών κλπ. Στον παρακάτω πίνακα, απεικονίζεται ο συνολικός χρόνος εκπαίδευσης των εργαζομένων, οι οποίοι κατηγοριοποιούνται βάσει φύλου.

Πίνακας 8. Inditex: Συνολικός χρόνος εκπαίδευσης εργαζομένων με βάση το φύλο

GENDER	AVERAGE WORKFORCE TRAINING HOURS	
WOMEN	133,465	2,372,010
MEN	43,146	717,280
TOTAL	176,611	3,089,290

Πηγή: <https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>, σ.65

Δεδομένοι ότι οι γυναίκες αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού (133.465), είχαν αθροιστικά, για το 2019, τις περισσότερες ώρες εκπαίδευσης (2.372.010). Κατά μέσο όρο, ο χρόνος εκπαίδευσης κάθε εργαζόμενης ήταν 17.7 ώρες. Από την άλλη πλευρά, οι άνδρες είχαν, αθροιστικά, λιγότερες ώρες εκπαίδευσης (717.280). Κάθε εργαζόμενος εκπαιδεύτηκε, κατά μέσο όρο, για 16.6 ώρες. Στην συνέχεια απεικονίζεται ο συνολικός χρόνος εκπαίδευσης των εργαζομένων, με βάση την θέση απασχόλησης

Πίνακας 9. Inditex: Συνολικός χρόνος εκπαίδευσης εργαζομένων με βάση την θέση απασχόλησης

JOB CLASSIFICATION	AVERAGE WORKFORCE	TRAINING HOURS
Manager	10,473	170,913
Supervisor	19,779	260,524
Specialist	146,359	2,657,853
TOTAL	176,611	3,089,290

Πηγή: <https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>, σ.65

**managers: εργαζόμενοι σε διοικητικές θέσεις*

***supervisors: εργαζόμενοι που αποτελούν μέρος διατμηματικών ομάδων και είναι υπεύθυνοι για μια σειρά δραστηριοτήτων, οι οποίες αφορούν το σχέδιο, τα logistics, τα φυσικά καταστήματα, την βιωσιμότητα κλπ.*

****specialists: το σύνολο των υπόλοιπων εργαζομένων*

Αθροιστικά, οι εργαζόμενοι σε διοικητικές θέσεις (managers) είχαν τον λιγότερο χρόνο εκπαίδευσης (170.913 ώρες), καθώς αποτελούν και το μικρότερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε manager εκπαιδεύτηκε, κατά μέσο όρο, 16.3 ώρες. Ακολουθώντας, οι εργαζόμενοι στις διατμηματικές ομάδες είχαν αθροιστικό χρόνο εκπαίδευσης 260.524 ώρες. Κάθε supervisor, όμως, είχε, κατά μέσο όρο, λιγότερες ώρες εκπαίδευσης από τον αντίστοιχο manager. Τέλος, το σύνολο των υπόλοιπων εργαζομένων, οι οποίοι καλύπτουν και το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού, εκπαιδεύτηκαν αθροιστικά τις περισσότερες ώρες (2.657.853). Κάθε τέτοιος εργαζόμενος είχε, κατά μέσο όρο, χρόνο εκπαίδευσης 18.2 ώρες.

Εκ των ανωτέρω, λοιπόν, γίνεται αντιληπτό πως η Inditex, επενδύει στην εξέλιξη των εργαζομένων της (το 25% των προσλήψεων του 2019, προήλθε από το εσωτερικό του οργανισμού, μέσω διαδικασιών προαγωγής), ως καθοριστικού παράγοντα βελτίωσης της ατομικής απόδοσης και της εν γένει λειτουργίας της επιχείρησης. Παράλληλα, αποδεικνύει, μέσω των πρωτοβουλιών που έχει λάβει, ότι ενδιαφέρεται τόσο για την διαμόρφωση ενός ποικιλόμορφου ανθρώπινου δυναμικού (το 2019 απασχόλησε

εργαζόμενους 172 εθνικοτήτων) όσο και για την προαγωγή των άρχων της διαφορετικότητας και της κοινωνικής ένταξης. Ως προς τις αμοιβές των εργαζομένων, η Inditex, παρά τις δεσμεύσεις της, για διασφάλιση δίκαιων μισθών, δεν παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες στην συγκεκριμένη έκθεση, ώστε να επαληθευθούν οι υποσχέσεις των στελεχών της. Αξιοσημείωτο είναι, εδώ, το γεγονός ότι το 77% του ανθρώπινου δυναμικού απασχολήθηκε με σύμβαση αορίστου χρόνου, καθώς και το ότι δεν παρατηρείται σημαντικό μισθολογικό χάσμα μεταξύ ανδρών και γυναικών. Επιπλέον, ως θετική δύναται να χαρακτηριστεί η υιοθέτηση του προτύπου ISO 45001: 2018, στο πλαίσιο της διαμόρφωσης εργασιακών χώρων, όπου καθιερώνονται υψηλές απαιτήσεις και αυστηροί κανόνες ασφάλειας και υγιεινής. Μάλιστα, διενεργήθηκαν 12.215 έλεγχοι στα εργοστάσια παραγωγής και επεξεργασίας υφασμάτων, προκειμένου να διαπιστωθεί η τήρηση, από την πλευρά των προμηθευτών, του Κώδικα Δεοντολογίας και των προϋποθέσεων που έχουν τεθεί. Τέλος, ως αρνητικό κρίνεται το ότι δεν διατίθενται επαρκή στοιχεία που να αφορούν γενικότερα την εφοδιαστική αλυσίδα και τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εκεί.

3.4 Συμπεράσματα

Στην βάση της ανάλυσης που προηγήθηκε, αναδεικνύονται σημαντικές πτυχές της δραστηριοποίησης των δύο μεγαλύτερων πολυεθνικών εταιρειών γρήγορης μόδας, της H&M Group και της Inditex, τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας. Αρχικά, αμφότερες επενδύουν στην προώθηση της διαφορετικότητας και της κοινωνικής ένταξης, ως αρχών που διέπουν την οργάνωση και την λειτουργία τους, και που, εν δυνάμει, μπορούν να συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας. Αρκεί, βέβαια, να έχουν διαμορφωθεί όχι μόνο οι κατάλληλες συνθήκες αλλά και τα απαραίτητα μέσα, για την διαχείριση και αξιοποίηση ενός ποικιλόμορφου ανθρώπινου δυναμικού. Όσον αφορά την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων, παρατηρούνται προσπάθειες βελτίωσης των συνθηκών που επικρατούν, ιδιαίτερα στα εργοστάσια προμηθευτών, είτε μέσω σύναψης νομικά δεσμευτικών συμφωνιών είτε μέσω της καθιέρωσης προτύπων και πραγματοποίησης αυστηρών ελέγχων.

Δεδομένου, όμως, ότι πρόκειται για ένα ευαίσθητο ζήτημα, για το οποίο έχει ασκηθεί, δικαίως, έντονη κριτική στον fast fashion κλάδο (κυρίως για την συχνότητα εργατικών ατυχημάτων και τις κακές συνθήκες υγιεινής), και οι δύο εταιρείες θα έπρεπε να διαθέτουν, στις εκθέσεις τους, περισσότερες πληροφορίες (πχ. για τις ενέργειες που ακολουθούν προκειμένου να διαχειριστούν τα ατυχήματα που συμβαίνουν), ενισχύοντας την διαφάνεια των διαδικασιών. Ως προς τον μισθό των εργαζομένων, από την μία πλευρά, η H&M Group δεν έχει τηρήσει την δέσμευσή της, για παροχή δίκαιων μισθών στην εφοδιαστική αλυσίδα, ενώ από την άλλη πλευρά, η Inditex δεν αποκαλύπτει στοιχεία που να σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί, μισθολογικά, στα εργοστάσια παραγωγής. Γενικότερα, τα δεδομένα που παρουσιάζει η ισπανική πολυεθνική, σε σχέση με την εφοδιαστική αλυσίδα, δεν κρίνονται επαρκή, για να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Τέλος, σύμφωνα με τα όσα περιλαμβάνονται στις εκθέσεις βιωσιμότητας, η Inditex φαίνεται να επικεντρώνεται περισσότερο στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, σε σύγκριση με την H&M Group.

Συμπεράσματα

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία, αναδύονται σημαντικά συμπεράσματα, ως προς τον αποφασιστικό ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν οι επιχειρήσεις, υπό το πρίσμα των διαρκώς αυξανόμενων απαιτήσεων για την διασφάλιση εταιρικής υπευθυνότητας, στο σύγχρονο διεθνές περιβάλλον. Στην βάση αυτών των απαιτήσεων, το φάσμα των ευθυνών που υπέχουν, διευρύνεται, σε κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις, κατά μία έννοια, επαναπροσδιορίζονται και δεν αντιμετωπίζονται, αποκλειστικά, ως μονάδες επίτευξης κέρδους. Αντίθετα, αποτελούν σύνθετα ανοικτά συστήματα, τα οποία οργανώνονται και αναπτύσσονται μέσα σ' ένα κοινωνικό σύνολο, απασχολούν συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων, έχουν συναλλαγές με το καταναλωτικό κοινό, συνεργάζονται με παραγωγούς και προμηθευτές και οι δραστηριότητές τους επηρεάζουν το φυσικό περιβάλλον. Ως πρωταρχικός τους, σκοπός, βέβαια, παραμένει το κέρδος, και οι διεργασίες που οδηγούν στην μεγιστοποίηση αυτού, τίθενται σε άμεση προτεραιότητα. Πρέπει, ωστόσο, να λαμβάνονται υπόψη και οι συνέπειες της λειτουργίας τους στα πολλαπλά επίπεδα της καθημερινότητας. Προς αυτή την κατεύθυνση, μάλιστα, έχουν καθιερωθεί, από την ακαδημαϊκή κοινότητα, σημαντικές θεωρίες, όπως η προσέγγιση για τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ φορείς διεθνούς κύρους, χαράσσουν, συχνά, θεσμικές πρωτοβουλίες, οι οποίες αποσκοπούν στην διαμόρφωση υπεύθυνων και ηθικών, εταιρικών συμπεριφορών. Όσον αφορά το κεντρικό θέμα της παρούσας εργασίας, η υλοποίηση δράσεων ευθύνης, ιδιαίτερα ως προς την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, κρίνεται ζωτικής σημασίας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν καθοριστικό παράγοντα ενίσχυσης της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Γι' αυτό, άλλωστε, εξετάστηκαν τα εργασιακά δικαιώματα και η προαγωγή αυτών, όχι μόνο στην θεωρητική τους διάσταση αλλά και στο πλαίσιο της ανάλυσης των εκθέσεων βιωσιμότητας της H&M και της Inditex. Αναμφίβολα, είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι, πλέον, πολλοί οργανισμοί δημοσιεύουν απολογισμούς βιωσιμότητας, δεσμεύονται έναντι συγκεκριμένων στόχων αειφορίας και γενικότερα, επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών τους. Ωστόσο, όπως παρατηρήθηκε

και νωρίτερα, στην μελέτη περίπτωσης που προηγήθηκε, οι επιχειρήσεις τείνουν να επικεντρώνονται περισσότερο στην παρουσίαση εκείνων των δεδομένων που επιδρούν ευεργετικά στην δημόσια εικόνα τους. Αναδεικνύονται, δηλαδή, σε μεγαλύτερο βαθμό, οι πολιτικές και πρακτικές υπευθυνότητας που επιφέρουν θετικά αποτελέσματα και παραλείπονται στοιχεία που καταδεικνύουν, ενδεχομένως, κοινωνική ανευθυνότητα. Δεν αρκεί, λοιπόν, η δημοσίευση ενός απολογισμού αειφορίας ή η εξαγγελία ανάληψης περαιτέρω ευθυνών. Πρέπει να συνοδεύονται με την εξασφάλιση της, όσο το δυνατόν, μεγαλύτερης διαφάνειας, ακόμα και αν οι πληροφορίες που διατίθενται επίσημα, βλάπτουν την δημοφιλία της εκάστοτε εταιρείας. Μόνο τότε μπορεί να υπάρξει πραγματική βελτίωση και να οικοδομηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης με το καταναλωτικό κοινό, το οποίο, θεωρείται πολύ δύσκολο, στην σημερινή εποχή, να γίνει έρμαιο των ορέξεων της κάθε επιχείρησης. Ο σύγχρονος καταναλωτής ερευνά, ενημερώνεται, συγκρίνει και αποφασίζει. Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένος σε ζητήματα κοινωνικής, περιβαλλοντικής και ανθρωπιστικής φύσης. Είναι, λοιπόν, λιγότερο πιθανό να ξοδέψει τα χρήματά του σε προϊόντα και υπηρεσίες που δεν τηρούν συγκεκριμένα πρότυπα ευσυνειδητής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Εν κατακλείδι, η μετάβαση μιας επιχείρησης σ' ένα πρότυπο οργάνωσης και ανάπτυξης, κατά το οποίο θα επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της οικονομικής απόδοσης και η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ παράλληλα, θα προβλέπεται και η προώθηση των συμφερόντων και ικανοποίηση των αναγκών όσων, άμεσα ή εμμεσα, επηρεάζονται από την λειτουργία της, είναι, δίχως αμφιβολία, μια περίπλοκη και απαιτητική διαδικασία, όχι όμως και ανέφικτη. Αρκεί, βέβαια, να έχουν διαμορφωθεί οι κατάλληλες συνθήκες και προϋποθέσεις στο εσωτερικό του οργανισμού, στο πλαίσιο του οποίου οι δεσμεύσεις, που γίνονται από τα στελέχη, θα προσεγγίζονται ολιστικά και όχι με τρόπο επιφανειακό, και θα υποστηρίζονται, εμπράκτως, με κοινό όραμα, ενιαία στρατηγική και συγκεκριμένους στόχους.

Βιβλιογραφία και Πηγές

Ελληνόγλωσση

Ιορδανόγλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδ. Κριτική, Αθήνα

Κέφης, Ν. Β. (2014). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θεωρία και πρότυπα - 2^η Έκδοση (Αρχική Έκδοση: 2005). Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Haski-Leventhal, D. (2018). Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εργαλεία και Θεωρίες για Υπεύθυνη Διοίκηση, Εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη, (μτφρ. Ρηγοπούλου, Π. επιμ. Μανασάκης, Κ./Θερίου, Γ.) Τίτλος πρωτοτύπου: Strategic Corporate Social Responsibility: Tools & Theories for Responsible Management, SAGE Publications

Mondy, W. R. (2011). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - 11^η Έκδοση, Εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη, (μτφρ. Ψυχογιός, Γ. Α., επιμ. Μποζιονέλος, Ν.) Τίτλος πρωτοτύπου: Human Resource Management, Pearson

Ξενόγλωσση

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It, *Harvard Business Review. Sustainability*. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Freeman, E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman Publishing

Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, *The New York Times*. Ψηφιακή έκδοση του άρθρου διαθέσιμη στο: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

H&M (Hennes & Mauritz AB) – H&M Group: Sustainability Performance Report 2019

Inditex (Industria de Diseño Textil, S.A.): Annual Report 2019

Latapí, M. A./Jóhannsdóttir, L./Davíðsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility, *Springer Open. International Journal of Corporate Social Responsibility*. Διαθέσιμο στο: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y>

Porter, M. E./Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*. Διαθέσιμο στο: <https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2015/12/Harvard-Business-Review-Creating-Shared-Value.pdf>

Werther, B. W./Chandler, D. (2006). Strategic Corporate Social Responsibility, Stakeholders in a Global Environment, SAGE Publications

Διαδικτυακές Πηγές

<https://www.toolshero.com/strategy/carroll-csr-pyramid/>

<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

<https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop>

<https://www.oecd.org/about/>

<https://unric.org/el/17-%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%BF%CE%B9-%CE%B2%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B7%CF%83-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%83/>

<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

<https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

<https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

<https://www.csreurope.org/our-projects>

<https://csrhellas.org/orama-apostoli/>

https://hmgroup.com/history/the-40_s-50_s/

<https://hmgroup.com/investors/>

<https://hmgroup.com/about-us/markets-and-expansion/store-count-per-brand/>

<https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/HM-Group-Sustainability-Performance-Report-2019.pdf>

<https://www.inditex.com/about-us/inditex-around-the-world#continent/000>

<https://www.inditex.com/article?articleId=630055&title=Pablo+Isla+sets+out+Inditex%27s+global+sustainability+commitments>

<https://www.inditex.com/documents/10279/645708/2019+Inditex+Annual+Report.pdf/25aa68e3-d7b2-bc1d-3dab-571c0b4a0151>

