



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ «ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Επιχειρηματική υπευθυνότητα και ανθρώπινο δυναμικό

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Βασιλάκη Αργυρή, Α.Μ.: 7120Μ011

Αθήνα, 2021

Τριμελής Επιτροπή

Ευριδίκη Μπέσιλα-Βήκα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

Ευαγγελία Μπάλτα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Βασιλάκη Αργυρή, 2021

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 στο συγγραφέα.

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

Πίνακας Συντομογραφιών

Ελληνική

ΑΔ = Ανθρώπινο Δυναμικό

ΔΑΔ = Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΔΟΠ = Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΕΚΕ = Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Ε.Υ.Α.Ε. = Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας

ΕΞΥΠΠ = Εξωτερικές Υπηρεσίες Πρόληψης και Προστασίας

ΟΗΕ = Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

ΗΕ = Ηνωμένα Έθνη

ΟΟΣΑ = Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΣΒΑ = Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης

Αγγλική

CSR = Corporate social responsibility

GRI = Global Reporting Initiative

SAI = Social Accountability International

SHRM = Society for Human Resource Management

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Ευρυδίκη Μπέσιλα-Βήκα, για την παροχή χρήσιμων συμβουλών και την υποστήριξή της στην υλοποίηση της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν, με οποιονδήποτε τρόπο, κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Περιεχόμενα

Πίνακας Συντομογραφιών.....	3
Ευχαριστίες.....	4
Πίνακες.....	7
Περίληψη	8
Abstract	9
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1^ο: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.1 Ιστορική προσέγγιση, έννοια και περιεχόμενο	13
1.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	13
1.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	16
1.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	21
1.5 Η σημαντικότητα των καλών συνθηκών εργασίας.....	26
1.5.1 Ο στρατηγικός προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων	26
1.5.2 Η πολιτική αμοιβών του προσωπικού	27
1.5.3 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	30
1.5.4 Η υγιεινή και ασφάλεια	32
1.5.5 Η ισότητα ευκαιριών και ηθική αντιμετώπιση εργαζομένων	36
1.5.6 Ο συνδικαλισμός.....	37
Κεφάλαιο 2^ο: Επιχειρηματική Υπευθυνότητα.....	38
2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο	38
2.2 Πλεονεκτήματα Επιχειρηματικής Ηθικής	40
2.3 Αρχές Επιχειρηματικής Ηθικής και Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας.....	42
2.4 Επιχειρηματικός Κώδικας Δεοντολογίας	44
2.5 Η ηθική του Ανθρώπινου Δυναμικού	46
2.6 Εκπαιδευτικά προγράμματα επιχειρησιακής ηθικής	47
2.7 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	47
2.8 Το Διεθνές Θεσμικό Πλαίσιο της επιχειρηματικής υπευθυνότητας	48
2.8.1 Στόχοι, Αρχές και Κατευθυντήριες Οδηγίες	49
2.8.2 Πρότυπα	53
2.8.3 Ο οργανισμός Global Reporting Initiative (GRI)	54
2.9 Ευρωπαϊκό και Ελληνικό Δίκτυο CSR.....	55

2.9.1 CSR Europe	55
2.9.2 CSR Hellas	56
2.10 Πρωτοβουλίες Επιχειρηματικής Υπευθυνότητας για το ανθρώπινο δυναμικό.....	57
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ	77
Πηγές – Βιβλιογραφία.....	81

Πίνακες

Πίνακας 1. Μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής.....	39
Πίνακας 2. Αρχές Επιχειρηματικής Ηθικής και Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας.....	42
Πίνακας 3. Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	52
Πίνακας 4: Μεθοδολογία διαμόρφωσης του εκπαιδευτικού προγραμματισμού.....	58
Πίνακας 5. Κατανομή ωρών εκπαίδευσης ανά φύλο και ιεραρχική βαθμίδα.....	62
Πίνακας 6. Κατανομή ωρών εκπαίδευσης ανά θεματική ενότητα.....	62

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αναφέρεται στην Επιχειρηματική Υπευθυνότητα και το Ανθρώπινο Δυναμικό. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια διερεύνηση της έννοιας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), η οποία αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα της επιχείρησης/ του οργανισμού με κύριο αντικείμενο εργασίας τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Παράλληλα, εξετάζεται ο ρόλος και οι λειτουργίες της ΔΑΔ, ώστε να τονιστεί η σημαντικότητα του τμήματος αυτού, των καλών συνθηκών εργασίας και τα πλεονεκτήματα αυτών. Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται να αναλυθεί το εννοιολογικό πλαίσιο της Επιχειρηματικής Υπευθυνότητας ως μια ανερχόμενη τάση που έχει προσελκύσει έντονα το ενδιαφέρον της διεθνούς κοινότητας. 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. Επιλέγεται η συγκεκριμένη ροή ανάλυσης των θεμάτων, διότι κρίνεται απαραίτητο πως για την καλύτερη κατανόηση της υπευθυνότητας που οφείλουν να εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, θα πρέπει πρώτα να κατανοηθεί πλήρως ότι για την εξασφάλιση της επιτυχίας και της εξέλιξης μιας επιχείρησης το σημαντικότερο κεφάλαιο είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Στη συνέχεια, μέσα από έρευνα των απολογισμών μεγάλων εταιρειών που χαρακτηρίζονται από επιχειρηματική υπευθυνότητα παρουσιάζονται ορισμένες ενέργειες προσανατολισμένες στο ανθρώπινο δυναμικό. Σκοπός της εργασίας είναι μέσα από την ανάλυση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρηματικής υπευθυνότητας να τονιστεί η αλληλουχία και η σύνδεση των εν λόγω εννοιών. Επίσης, να επιβεβαιωθεί η θεωρία σε συνδυασμό με τα πρακτικά παραδείγματα, να τονιστούν τα θετικά αποτελέσματα που έχει στην εξέλιξη των εργαζομένων σε όλους τους τομείς της ζωής τους, και κατά συνέπεια, στην επίτευξη και αύξηση των λειτουργικών, οργανωτικών και στρατηγικών στόχων της εκάστοτε επιχείρησης και τέλος, να προταθούν μέτρα βελτίωσης και εξέλιξης.

Λέξεις-κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επιχειρηματική Υπευθυνότητα, ηθική ανθρώπινου δυναμικού

Abstract

This paper refers to Business Responsibility and Human Resources. The first chapter examines the concept of Human Resource Management (HRM), which is an integral part of the company/organization with the main object of work being the management of the human factor. At the same time, the role and functions of HRM are examined, in order to emphasize the importance of this department, the good working conditions and their advantages. The second chapter attempts to analyze the conceptual framework of Business Responsibility as an emerging trend that has strongly attracted the interest of the international community. It is a term, with multidimensional content, that is constantly evolving, and is directly related to the prevailing social conditions. In addition, the institutional framework that governs it is defined. The specific flow of analysis of the issues is chosen, because it is considered necessary that in order to better understand the responsibility that companies must apply, it must first be fully understood that to ensure the success and development of a company the most important asset is its human resources. Then, through research of the accounts of large companies that are characterized by business responsibility, some actions that are oriented towards human resources are presented. The aim of this paper is through the analysis of Human Resources Management, the value of human resources and business responsibility to emphasize the sequence and connection of these concepts. Also, to confirm the theory in combination with the practical examples, to emphasize the positive effects it has on the development of employees in all areas of their lives, and consequently, on the achievement and increase of the operational, organizational and strategic goals of each company, and finally, to propose measures for improvement and development.

Keywords: Human Resources Management, Business Responsibility, Human Resources Ethics

Εισαγωγή

Το σύγχρονο διεθνές περιβάλλον χαρακτηρίζεται σαφώς από συχνές προκλήσεις. Οι ραγδαίες εξελίξεις στον οικονομικό τομέα παγκοσμίως, η δημιουργία της κοινής αγοράς στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η ελεύθερη διακίνηση προϊόντων, κεφαλαίων και υπηρεσιών, οι κοινωνικές διακρίσεις και ανισότητες, η καίρια εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, δημιούργησαν νέα δεδομένα. Η ατομοκεντρική προσέγγιση, επίσης, η οποία καλλιεργήθηκε στα σύγχρονα φιλελεύθερα καπιταλιστικά κράτη παραμερίζοντας την ευθύνη του ατόμου για τα θέματα που αφορούν την κοινωνία, το περιβάλλον και τους συνανθρώπους του οδήγησε στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων με κύριο στόχο την επίτευξη του κέρδους.

Οι συγκεκριμένες προκλήσεις είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την ανθρώπινη συμπεριφορά, και έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, αλλά και στην ίδια τη φύση της εργασίας. Οι μεταβολές αυτές επηρεάζουν τον άνθρωπο ως εργαζόμενο, ως καταναλωτή αλλά και ως πολίτη, σε βαθμό που οι εκάστοτε διοικήσεις των οικονομικών οργανισμών βρίσκονται αντιμέτωπες με μια σειρά διλημάτων και προβλημάτων σχετικά με τις αυξημένες απαιτήσεις των νέων συνθηκών. Οι απαιτήσεις αυτές δεν αφορούν μόνο στην ποιότητα και την ποικιλία των προϊόντων και των υπηρεσιών αλλά και τις διαδικασίες που ακολουθούνται από την παραγωγή τους μέχρι και την διάθεσή τους στον καταναλωτή. Οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν λοιπόν, τις τελευταίες δεκαετίες στην παγκόσμια οικονομία, επέβαλαν την προσαρμογή των επιχειρήσεων σε νέα δεδομένα με κλιμάκωση των προσδοκιών την αναζήτηση της αποτελεσματικής διαχείρισης των ιδιαίτερων ζητημάτων που ανακύπτουν στους διάφορους τομείς της καθημερινότητας. Η αντιμετώπιση τέτοιων ζητημάτων θεμελιώνεται στην υιοθέτηση μιας συλλογικής προσέγγισης, η οποία αφορά το σύνολο όλων των μερών που απαρτίζουν την κοινωνία όπως πολίτες, κυβερνήσεις, οργανισμούς, δημόσιους φορείς, επιχειρήσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις.

Παράλληλα, η ευαισθητοποίηση της κοινωνίας των πολιτών, η εξάπλωση των ΜΜΕ και του διαδικτύου καθώς και οι τεχνολογικές εξελίξεις συνέβαλαν στην ευαισθητοποίηση των καταναλωτών για θέματα που αφορούν την παραγωγική διαδικασία, όπως η παιδική εργασία, η καταπάτηση ανθρωπίνων δικαιωμάτων στις εργοστασιακές μονάδες, η μόλυνση του περιβάλλοντος, είναι θέματα τα οποία αναδείχθηκαν και πλέον απασχολούν το μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτών. Εκτός από τους καταναλωτές και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πλέον, προτιμούν να

εργάζονται σε επιχειρήσεις, οι οποίες σέβονται το περιβάλλον, τους καταναλωτές και την κοινωνία εν γένει, καθώς αποτελούν αναπόσπαστο μέρος. Στα πλαίσια αυτά, οι επιχειρήσεις λαμβάνοντας υπόψη τα αιτήματα της κοινωνίας, των καταναλωτών και των εργαζομένων, θεσπίζουν μέτρα και δράσεις που στόχο έχουν όχι μόνο την αύξηση του κέρδους, αλλά την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Όλα αυτά οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην ανάγκη υιοθέτησης νέων μεθόδων και πρακτικών. Οι οικονομικές μονάδες καλούνται, πλέον, να αντιλαμβάνονται πλήρως τις ευρύτερες συνέπειες της δραστηριοποίησής τους και να σχεδιάζουν τις επιχειρησιακές τους λειτουργίες με τρόπο που θα αποσκοπεί αφενός στη μεγιστοποίηση της οικονομικής απόδοσης και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφετέρου όμως, θα προβλέπει και την υλοποίηση στοχευμένων ενεργειών, ωφέλιμων προς το κοινωνικό σύνολο και το φυσικό περιβάλλον, συνεισφέροντας, όσο είναι εφικτό, στην προσπάθεια διασφάλισης της βιώσιμης ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα αναζητούν νέες μεθόδους και πρότυπα λειτουργίας και οργάνωσης. Η υιοθέτηση της Επιχειρηματικής Υπευθυνότητας, της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, και εν γένει της Επιχειρηματικής Ηθικής αποτελεί το εισιτήριο για τη βιωσιμότητα και την ευημερία των ανθρώπων του σήμερα διασφαλίζοντας το μέλλον των επόμενων γενεών. Έτσι, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν μέτρα υπό το πρίσμα των ηθικών πρακτικών, που αφορούν τη μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος, την συμβολή τους στην κοινωνία, την ανάπτυξη, υγεία, ασφάλεια και ευημερία των εργαζομένων τους, παράλληλα με την επίτευξη του κέρδους και την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών.

Η αξία του Ανθρώπινου Δυναμικού, αναδείχθηκε με το πέρασμα των χρόνων και τις συνεχώς επιταχυνόμενες εξελίξεις, στο τεχνολογικό και θεσμικό τομέα. Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αποτελούν πλέον την μεγαλύτερη επένδυσή της, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο πρέπει να αξιοποιήσει σωστά εφόσον επιθυμεί να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι λοιπόν, αποτελούν το σημαντικότερο μέρος της λειτουργίας και της παραγωγικής διαδικασίας. Για το λόγο αυτό, έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό με απώτερο σκοπό την ενδυνάμωση και βελτίωση συνθηκών εργασίας του προσωπικού, αλλά και την κάλυψη των απαιτήσεων της αγοράς. Θέματα όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, καθώς και η ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία οποιασδήποτε οικονομικής μονάδας. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,

όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια της παρούσας εργασίας, είναι αυτό που μπορεί να εξασφαλίσει την υποστήριξη, τη συνεργασία και την ομαδικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από μια σειρά μεθόδων και πρακτικών.

Κεφάλαιο 1^ο: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο πρώτο κεφάλαιο αποσαφηνίζεται το εννοιολογικό πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι λειτουργίες της, καθώς και η σύνδεση της με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Παράλληλα, αναδεικνύεται η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Τέλος, επικεντρωνόμαστε στην αξία των καλών συνθηκών εργασίας για την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

1.1 Ιστορική προσέγγιση, έννοια και περιεχόμενο

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα της επιχείρησης/ του οργανισμού με κύριο αντικείμενο εργασίας τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Ιστορικά, αναπτύχθηκε κατά το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα με κύριο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Σε πρώτο στάδιο ακολούθησε ένα πλάνο από απλές οδηγίες με σκοπό την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, ενώ ως προς το δεύτερο στάδιο, την περίοδο της βιομηχανικής ανάπτυξης στην Ευρώπη και Αμερική δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στις σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου και κρίθηκε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος Διοίκησης Προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο λόγω της ραγδαίας εξέλιξης σε όλους τους τομείς η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της Διοίκησης προσωπικού, αναπτύχθηκε και αφομοιώθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης, από τη στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.¹

1.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε ένα επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται με γρήγορους ρυθμούς είναι κρίσιμο να εξασφαλιστεί από την πλευρά της επιχείρησης ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν στον μέγιστο βαθμό στην υλοποίηση της στρατηγικής και στην επίτευξη των στόχων. Αυτό φυσικά απαιτεί την αποτελεσματική διοίκησή τους. Το όλο νόημα της διοίκησης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση

¹ Tyson, Shaun/York, Alfred, *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM*, τέταρτη έκδοση, Μέρος 2^ο , κεφ.4, Εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα, 2004 ,σ. 49-63.

έγκειται στο να υπάρχουν στο δυναμικό της ικανοί εργαζόμενοι, οι οποίοι παρά τις διαφορές τους ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες, την προέλευση, οφείλουν να εργαστούν μαζί ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους.²

Για να γίνει αυτό είναι αναγκαίο να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με το πόσοι άνθρωποι, με ποιά προσόντα, σε ποιές θέσεις εργασίας χρειάζονται και πότε, ποιές τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης τους πρέπει να εφαρμόζονται, πόση και ποιά εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους, τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται, ποιός και πώς παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους. Η απάντηση των ανωτέρω ερωτημάτων αποτελεί αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Μέχρι σήμερα δεν έχει δοθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός από τους θεωρητικούς και τους επαγγελματίες του χώρου. Ωστόσο, προκύπτει ότι: «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι το σύνολο των (φιλοσοφικών) θεωρήσεων, πολιτικών, συστημάτων, διαδικασιών και πρακτικών που καθορίζουν και διέπουν τη σχέση εργοδοσίας – εργαζομένων. Άρα, σε πρακτικό επίπεδο, [...]ένα σύνολο διοικητικών ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους.»³

Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή, τον Χαλκιά και την Παναγιωτοπούλου, η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο της ζωής τους μέσα στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στην επιχείρηση, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται και αμείβονται με βάση την απόδοση τους και αποχωρούν για διάφορους προσωπικούς λόγους. Επομένως, τα εργαλεία της Διοίκησης είναι: η προσέλκυση, η στελέχωση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και οι παροχές που δίνονται για την ικανοποιητική απόδοση και τέλος η αποχώρηση. Παράλληλα, οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής γαλήνης, αποτελούν το κυριότερο θέμα για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Επίσης, συχνά οι λειτουργίες αυτές επαναλαμβάνονται χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια του συγκεκριμένου μοντέλου, το οργανωτικό

² Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Γ' έκδοση, εκδόσεις Μπένου, 2018, σ. 24.

³ Ό.π., σ. 24-28.

περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού επιχειρεί την αλλαγή, την εξέταση τους ή τη σύνδεση τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.⁴

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών της ΔΑΔ, έχουν αλλάξει ραγδαία τα τελευταία χρόνια, λόγω των κοινωνικών και οικονομικών κρίσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην υφίσταται πια η έννοια του τμήματος της ΔΑΔ με την παραδοσιακή της μορφή, καθώς πολλές αλλαγές έχουν δώσει τη δυνατότητα στα άτομα αυτά, να αποκτήσουν ένα πιο σημαντικό ρόλο μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης. Ακόμα, ορισμένα τμήματα της ΔΑΔ, αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα, με λιγότερους πόρους και κάποιες επιχειρήσεις συρρίκνωσαν το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, θέτοντας ως στόχο να κρατήσουν ανθρώπους που ασχολούνται καθαρά με την παραγωγή. Αποτέλεσμα αυτής της αναδιάρθρωσης είναι η αναπροσαρμογή των ρόλων και καθηκόντων σε ανθρώπους και τμήματα του ΑΔ (Ανθρώπινου Δυναμικού). Ορισμένες επιχειρήσεις συνεχίζουν να διεκπεραιώνουν την πλειοψηφία των λειτουργιών ΑΔ εσωτερικά.⁵

Ωστόσο, στο πλαίσιο αναθεώρησης, των εσωτερικών διαδικασιών, εγείρονται κάποια ερωτήματα, όπως αν μπορούν ορισμένες αρμοδιότητες του τμήματος ΑΔ να εκτελούνται αποτελεσματικότερα από τα στελέχη γραμμής ή από εξωτερικούς συνεργάτες, αν υπάρχει ωστόσο δυνατότητα κεντρικής διαχείρισης ή ακόμη και κατάργησης ορισμένων καθηκόντων του τμήματος ΑΔ, αν μπορεί ο τεχνολογικός εξοπλισμός να βελτιώσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων στο τμήμα ΑΔ. Είναι προφανές ότι στη σημερινή εποχή, η βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων είναι η περικοπή κόστους. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για τη ΔΑΔ. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όλες οι μονάδες οφείλουν να λειτουργούν με το μικρότερο δυνατό προϋπολογισμό και η ΔΑΔ, δεν αποτελεί εξαίρεση.⁶

Επίσης, πολλοί επαγγελματίες του τμήματος ΔΑΔ, αναλαμβάνουν ολοένα και περισσότερο το ρόλο του στρατηγικού συνεργάτη της ανώτερης διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι επαγγελματίες, μπορούν να επικεντρωθούν στα θέματα που είναι πολύ σημαντικά για το σύνολο της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η αύξηση των πωλήσεων και η ενίσχυση της σχέσης πελατών-επιχείρησης, είναι

⁴ Παπαλεξανδρή Ν., Χαλκιάς Γ., και Παναγιωτοπούλου Α., Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001, σ. 10-11.

⁵ Mondy W-R., Martocchio J.J., Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, επιστ. επιμέλεια Β. Κέφης – Γ. Θερίου, 14^η έκδοση, εκδ. Τζιόλα, Αθήνα, 2018, σ. 8-9.

⁶ Ο.π.

πολύ σημαντικοί στόχοι. Η αύξηση των πωλήσεων, απαιτεί την πρόσληψη εξαιρετικά μάχιμων και αφοσιωμένων εκπροσώπων πωλήσεων αλλά και διανομής. Ως στρατηγικός επιχειρηματικός συνεργάτης, η ΔΑΔ εντοπίζει τους ανθρώπους με τα κατάλληλα προσόντα, για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, έπειτα τους προσλαμβάνει και συντονίζει προγράμματα εκπαίδευσης, προκειμένου να επιτευχθεί η υψηλή απόδοση τους. Ακόμη, διαμορφώνει την πολιτική διαχείρισης της απόδοσης και τα προγράμματα αποδοχών, τα οποία θα έχουν σημαντικά κίνητρα στους εργαζόμενους για να διαπρέψουν. Ο ταχέως και εξελισσόμενος κλάδος ΔΑΔ, απαιτεί όλο και περισσότερο από τους επαγγελματίες ΔΑΔ, να κατανοήσουν σε βάθος όλες τις πτυχές του αντικειμένου των επιχειρήσεων που εργάζονται.⁷

Για την μετάβαση από ένα συναλλακτικό, σε ένα στρατηγικό μοντέλο, οι επαγγελματίες της ΔΑΔ λειτουργούν με βάση την επίλυση των στρατηγικών προβλημάτων της επιχείρησης. Ο ρόλος τους δηλαδή, δεν είναι πλέον πρωτίστως διοικητικός και πειθαρχικός. Για παράδειγμα, η διαχείριση συστημάτων μισθοδοσίας ή η κατάρτιση σχεδίου θετικών δράσεων, ανήκουν στα διοικητικά καθήκοντα. Ενώ, τα στελέχη της ΔΑΔ, οφείλουν να σκέφτονται όπως ο Διευθύνων Σύμβουλος, με στόχο να αποτελέσουν στρατηγικό συνεργάτη, στην προσπάθεια επίτευξης των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων. Με τον τρόπο αυτό, τα διοικητικά στελέχη, κατανοούν την παραγωγική πτυχή της επιχείρησης και συμβάλλουν στον καθορισμό των στρατηγικών ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού. Τέλος, τα στελέχη της ΔΑΔ, πρέπει να είναι ευέλικτα και να προσαρμόζονται σε όλες τις ανακατατάξεις που υφίσταται μια επιχείρηση.⁸

1.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα της ΔΑΔ μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνο για τις στρατηγικές και λειτουργικές διαδικασίες τις οποίες πρέπει να εφαρμόσει, ώστε να προσλάβει και να κρατήσει τους εργαζομένους που κατέχουν ιδιαίτερες και επιθυμητές ικανότητες. Πιο συγκεκριμένα, οι παραδοσιακές λειτουργίες⁹ είναι οι εξής:

⁷ Ό.π., σ. 15.

⁸ Farndale E., Scullion H., Sparrow P.,(2010) The role of the corporate HR function in global talent management, Journal of World Business, <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/45287/1/10.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 4/10/2021).

⁹ Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Γ' έκδοση, εκδόσεις Μπένου, 2018, σ. 29-30.

- **Ο προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων:** είναι μια ενέργεια στρατηγικού χαρακτήρα που σκοπεύει να προβλέψει τις ανάγκες σε εργατικό προσωπικό για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας, σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, επιχείρησης, διευθύνσεων, και τμημάτων αυτής, και αφορά τόσο στον αριθμό όσο και στις ειδικότητες. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, με σκοπό την αναζήτηση ενός υψηλού βαθμού ακρίβειας της προσφοράς και της ζήτησης του εργατικού δυναμικού.
- **Η ανάλυση εργασίας:** πριν την επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων είναι απαραίτητη η ανάλυση εργασίας. Πιο αναλυτικά, η περιγραφή του έργου, ο σκοπός, οι ευθύνες, οι αρμοδιότητες της θέσης εργασίας που θα αναλάβει ο μελλοντικός εργαζόμενος, η περιγραφή του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, όπως και η καταγραφή των στοιχείων πληροφοριών, σχετικά με τα εργαλεία – μηχανήματα που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν. Επίσης, ο ακριβής προσδιορισμός των απαιτούμενων τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων για την σωστή προσέλευση και επιλογή υποψηφίων.
- **Η προσέλευση και επιλογή υποψηφίων:** αναζήτηση του κατάλληλου προσωπικού που κατέχει τα απαιτούμενα προσόντα, η πρόσκληση τους για να ενδιαφερθούν για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η επιλογή με τις κατάλληλες μεθόδους των πιο ικανών υποψηφίων.
- **Υποδοχή και ένταξη εργαζομένων:** παρόλο που αυτή η ενέργεια δεν συνηθίζεται από τις περισσότερες επιχειρήσεις, είναι σημαντικό οι νεοπροσληφθέντες να ενημερωθούν πλήρως για τη θέση εργασίας και το περιβάλλον της επιχείρησης που πρόκειται να εργαστούν. Αναμφίβολα, η κίνηση αυτή προωθεί την κοινωνικοποίηση του νέου υπαλλήλου, τη διαμόρφωση θετικής στάσης, την αρχική αποδοχή της κουλτούρας της επιχείρησης και τη μείωση του άγχους του νέου άγνωστου περιβάλλοντος.
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων:** το εργατικό δυναμικό που προέρχεται από την αγορά εργασίας δεν έχει όλες τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του, επομένως είναι αναγκαία η εκπαίδευση του με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Αφορά στην κατάρτιση και στην ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων, όπως επίσης και στις ευκαιρίες ανάπτυξης που παρέχονται στον εργαζόμενο με βάση την επίδοσή του.

- **Ανταμοιβή εργαζομένων:** κάθε επιχείρηση έχει μια γενική πολιτική αμοιβών με ειδικό πλάνο μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών, για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων, είτε είναι χαμηλόμισθοι, μερικής απασχόλησης, είτε με σύμβαση έργου. Στο πλάνο αυτό θα πρέπει να γίνει σωστός σχεδιασμός με αντικειμενικά και δίκαια κριτήρια κινήτρων και παροχών με σκοπό την ικανοποίηση των εργαζομένων και την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τους.
- **Αξιολόγηση απόδοσης:** είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αξιολογούνται για την εργασία που προσφέρουν με συγκεκριμένα κριτήρια, έτσι ώστε να διαπιστώνεται η συνεισφορά τους και να γίνονται βελτιώσεις και διορθώσεις όπου κρίνεται απαραίτητο. Επίσης, αντικείμενο της ίδιας ενέργειας είναι και η διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με τα συστήματα ανταμοιβής, προαγωγών, μετακίνησης και ανάθεσης αρμοδιοτήτων. Παρόλο που η αξιολόγηση διενεργείται από τον άμεσο προϊστάμενο, η οργάνωση της διαδικασίας αποτελεί αρμοδιότητα της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού.
- **Εργασιακές σχέσεις:** η σχέση εργαζομένων και εργοδοτών καθορίζεται από την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες και έργο, ενώ των δεύτερων να παρέχουν ανταμοιβές για τις υπηρεσίες αυτές. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης ορίζει το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η αποτελεσματική διεύθυνση των διαφορών και διαφωνιών που προκύπτουν, η τήρηση της πειθαρχίας και η ικανοποιητική αντιμετώπιση των παραπόνων των εργαζομένων απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς για να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν οι εργασιακές σχέσεις σε καλό και ευχάριστο κλίμα.

Εκτός από τις ανωτέρω παραδοσιακές λειτουργίες της ΔΑΔ, υπάρχουν ορισμένες ακόμα ενέργειες που θεωρούνται αναγκαίες για την εποχή μας.¹⁰ Αυτές είναι:

- ✓ **Δίκαιη μεταχείριση και οι ίσες ευκαιρίες:** η συμμετοχή του τμήματος της ΔΑΔ στο σχεδιασμό των πολιτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης συμβάλλει και ενθαρρύνει τη δίκαιη μεταχείριση και την ισότητα των ευκαιριών στην εργασία. Είναι αναγκαίο λοιπόν, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται και να

¹⁰ Ό.π., σ. 31-33.

εκπαιδεύονται επ' αυτών. Η ανάλυση και η συλλογή των πληροφοριών είναι μέθοδοι που βοηθούν στην προώθηση της αποτελεσματικότητας των σχετικών ενεργειών.

- ✓ **Διαχείριση/ αντιμετώπιση της διαφορετικότητας:** η ανάπτυξη πολιτικών για την αποδοχή και την υιοθέτηση της διαφορετικότητας, η προαγωγή και η εξασφάλιση διαφορετικού προφίλ εργαζομένων, δίνουν το περιθώριο παρουσίασης και αξιοποίησης νέων ιδεών, από εργαζομένους με διαφορετικό υπόβαθρο.
- ✓ **Παρακίνηση για βελτιωμένη/ αυξημένη απόδοση:** η συμμετοχή της ΔΑΔ στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή τεχνικών για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, η συχνή αναθεώρηση των πρακτικών της Διοίκησης των εργαζομένων είναι ενέργειες απαραίτητες και πρέπει να συνάδουν με τη στρατηγική της επιχείρησης. Η εργασία υψηλότερης απόδοσης επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση, την ενημέρωση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στις τεχνικές διαχείρισης της απόδοσης, η ενθάρρυνση των στελεχών της πρώτης γραμμής, όπως η διατήρηση αρχείων σχετικά με τις επιδόσεις των εργαζομένων και η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των σχετικών διαδικασιών.
- ✓ **Συμβουλευτική και ευημερία εργαζομένων:** η δημιουργία κατάλληλων συστημάτων και προγραμμάτων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, τόσο από άτομα εντός της επιχείρησης όσο και σε συνεργασία με εξειδικευμένους εξωτερικούς συμβούλους, βοηθάει τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν πιθανά προβλήματα. Αυτή η δημιουργία κατάλληλων συστημάτων που προάγουν την ευημερία των εργαζομένων, βάσει των στόχων της επιχείρησης, αυξάνουν την αποτελεσματικότητά τους και περιορίζουν πιθανά λάθη.
- ✓ **Υγιεινή και ασφάλεια:** η συμμετοχή της ΔΑΔ στη χάραξη της πολιτικής της επιχείρησης και στην εφαρμογή μέτρων και ενεργειών με σκοπό την προώθηση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, ώστε να εξυπηρετηθεί η όλη επιχειρηματική στρατηγική. Η παρακολούθηση εφαρμογής της σχετικής πολιτικής από τη ΔΑΔ και η ανάθεσή της σε επιτροπή (ασφάλειας και υγιεινής) ή στα γραμμικά στελέχη είναι επίσης σκόπιμη και αναγκαία.
- ✓ **Απολύσεις και μειώσεις προσωπικού:** αναγκαίες κρίνονται οι ενέργειες για συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία, καθοδήγηση και εκπαίδευση των ατόμων που πρόκειται να εμπλακούν στη διαδικασία της απόλυσης του προσωπικού. Πολλές

- φορές, συμβαίνει να κρίνεται αναγκαία η μείωση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης, οπότε οι αρμόδιοι της ΔΑΔ είναι εκείνοι που συμμετέχουν στο ποιοι κρίνονται υπεράριθμοι και πρέπει να απολυθούν, ενημερώνουν για τα δικαιώματά τους, τις αποζημιώσεις τους και παρέχουν υπηρεσίες, είτε οι ίδιοι, είτε σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους, για την επανατοποθέτηση τους στην αγορά εργασίας.
- ✓ **Επιχειρηματική ηθική και εταιρική ευθύνη:** τα στελέχη του τμήματος της ΔΑΔ ασχολούνται με όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη δίκαιη μεταχείριση, ανεξάρτητα αν αυτά καλύπτονται από τη νομοθεσία ή όχι. Συνεχώς αυξάνεται η συμμετοχή τους στη χάραξη πολιτικών και διαδικασιών, οι οποίες αφορούν ή λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην οικονομία, την κοινωνία, το περιβάλλον, και τα ανθρώπινα δικαιώματα. Ακόμα, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην αντιμετώπιση οικολογικών ζητημάτων. Σημειώνεται πως το συγκεκριμένο θέμα αναλύεται διεξοδικά στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.
 - ✓ **Διαχείριση γνώσης και ταλέντων:** μια ακόμα λειτουργία της ΔΑΔ είναι η χάραξη πολιτικών και στρατηγικών για την ενθάρρυνση της ανταλλαγής των γνώσεων μέσα στην επιχείρηση. Προσπαθούν να διασφαλίσουν πως όσοι εργαζόμενοι κατέχουν τη γνώση θα συνεχίζουν να εργάζονται σε αυτή. Η παροχή συστημάτων επικοινωνίας για τη διευκόλυνση ανταλλαγής των γνώσεων, σε περίπτωση που κάποιος αποχωρήσει, είναι δική τους αρμοδιότητα. Τέλος, ο εντοπισμός και η προώθηση των ταλέντων στον οργανισμό είναι σημαντικό αντικείμενο ευθύνης και δράσης για την ΔΑΔ.
 - ✓ **Διοίκηση αλλαγών:** τα άτομα του τμήματος της ΔΑΔ ασχολούνται με τις διάφορες πτυχές της ανθρώπινης διάστασης των αλλαγών στο πλαίσιο της επιχείρησης. Συμμετέχουν στην χάραξη πολιτικών και διαδικασιών για την υποστήριξη της αλλαγής και εξασφαλίζουν ότι υπάρχει σαφής επικοινωνία, διαβούλευση, συμμετοχή και δέσμευση ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και στις προγραμματισμένες αλλαγές. Τέλος, τα στελέχη αυτά συχνά συμμετέχουν στο σχεδιασμό ενεργειών για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, με σκοπό την προώθηση και την υποστήριξη των αλλαγών.

- ✓ **Διαχείριση διαπολιτισμικών θεμάτων (ή Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων):**
οι υπεύθυνοι της ΔΑΔ σε μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται διεθνώς, συχνά συμμετέχουν στις διαδικασίες των προσλήψεων σε άλλες χώρες ή διαχειρίζονται διαπολιτισμικά θέματα προσωπικού στη χώρα τους, εάν οι εργαζόμενοι προέρχονται από άλλες διαφορετικές εθνότητες. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες διοίκησης των εργαζομένων που προτείνουν λαμβάνουν υπόψη τις πολιτισμικές διαφορές των εργαζομένων στην επιχείρηση. Αν πρόκειται για πολυεθνική, συμβάλλουν ώστε να λαμβάνονται αποφάσεις, για να εξασφαλίζεται η υλοποίηση της πολιτικής Ανθρώπινου Δυναμικού σε κάθε χώρα. Τέλος, συμμετέχουν στο σχεδιασμό ενεργειών για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, με σκοπό την υποστήριξη μιας τέτοιας πολιτικής.

Εν κατακλείδι, διαφαίνεται ξεκάθαρα πως το πλήθος αυτών των ενεργειών δηλώνει πως η διοίκηση των εργαζομένων αφορά όλη τη σχέση εργασίας ή απασχόλησης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Πιο συγκεκριμένα, δεν αφορά μόνο στην ανταλλακτική – οικονομική διάσταση, δηλαδή παροχή εργασίας έναντι αμοιβής, αλλά ενέχει και άλλα στοιχεία που την καθορίζουν, όπως το κοινωνικοπολιτικό, το νομικό και το ψυχολογικό, και πρέπει να είναι αντικείμενο χειρισμού, τόσο από τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, όσο και από τα γραμμικά στελέχη.

1.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη ποιότητας εντός μίας οικονομικής μονάδας. Καθώς ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ικανοποιήσουν το προσωπικό τους γνωρίζοντας την αξία του για την επιβίωση του οργανισμού. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) συνδέεται στενά με την εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων που παρακινούνται από την ύπαρξη κινήτρων όπως οι οικονομικές απολαβές. Έχουν διατυπωθεί απόψεις¹¹ ανά περιόδους για τη μεγάλη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για τις οικονομικές μονάδες. Σύμφωνα με τον Norman Rickard της Xerox η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς έτσι καθίσταται ικανό να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

¹¹ Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2014, σ. 104-105.

Έπειτα σύμφωνα με τον αντιπρόεδρο και CEO της Motorola η ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο μέσω των ανθρώπων, ενώ η ικανότητα των ατόμων για προσαρμογή στις αλλαγές είναι η πηγή επικράτησης στον ανταγωνισμό. Ο Soren Gyll, ανώτατο διοικητικό στέλεχος της σουηδικής αυτοκινητοβιομηχανίας Volvo, υποστήριξε ότι σημαντικός είναι ο ρόλος ενός manager, καθώς έχει το ρόλο του ρυθμιστή. Από τη στιγμή που θα δημιουργήσει ένα κλίμα που θα είναι σε θέση οι εργαζόμενοι να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους και να εργαστούν αποτελεσματικά χωρίς εμπόδια και παρεμβάσεις, τότε θα είναι εμφανή τα αποτελέσματα των μεγάλων αλλαγών, ενώ ο Hisao Yuasa της Ricoh Corporation υποστηρίζει πως πρώτα πρέπει να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας για να είναι και οι πελάτες της και να επιτευχθεί υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών.

Στο σημείο αυτό είναι κρίσιμο να αναλυθούν εν συντομία οι βασικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο W. Edwards Deming και ο Josef Juran θεωρούνται οι πατέρες της Ποιότητας. Ο πρώτος ξεκίνησε ως φυσικός και μαθηματικός και ο δεύτερος ως μηχανικός. Ο W. Deming δεν γίνεται αποδεκτός στην πατρίδα του, την Αμερική, αλλά τυγχάνει τεράστιας αποδοχής στην Ιαπωνία, με αποτέλεσμα οι Ιάπωνες να είναι οι πρώτοι που εφάρμοσαν αποτελεσματικά την ποιότητα, διότι είναι αυτοί που αποδέχτηκαν και ενστερνίστηκαν τις αναλύσεις των θεωριών του.¹²

Η εξασφάλιση της Ποιότητας είναι μια από τις βασικότερες παραμέτρους του προβλήματος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τα τελευταία χρόνια, καθώς χωρίς την ποιότητα, θεωρείται ότι γίνεται δύσκολη η επιβίωση. Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια της, αλλά ο πιο σύντομος και ευρέως αποδεκτός είναι αυτός που ορίζει την ποιότητα ως ικανοποίηση των πελατών. Πρόκειται δηλαδή για χαρακτηριστικά που ικανοποιούν τις ανάγκες του αποδέκτη τους, ενώ το τρίπτυχο της επιτυχίας έχει ως εξής: συνεχής βελτίωση – ικανοποίηση του πελάτη – επιβίωση (η ευημερία έπεται) της επιχείρησης. Ο όρος της *Ολικής Ποιότητας* αφορά την αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, με στόχο να υπάρξει βελτίωση της Ποιότητας στο σύνολο της. Ο ορισμός της *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)* στηρίζεται στη φιλοσοφία που πρεσβεύει ότι η Ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών σε μια επιχείρηση. Ο έλεγχος και η επίτευξη της Ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε εμπλεκόμενο να συμβάλλει στη συνολική βελτίωση της. Γενικά, η ΔΟΠ προσπαθεί

¹² Ό.π., σελ 42.

να εναρμονίσει τις μεθόδους του μάνατζμεντ, των συνθηκών εργασίας, της συμπεριφοράς και της αντιληπτικής ικανότητας των εμπλεκόμενων φορέων.¹³

Για να είναι δυνατή η επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να επιτευχθεί η ποιότητα στο εργατικό δυναμικό. Αυτό προϋποθέτει ομαδικό πνεύμα, συνεργασία, καλή επικοινωνία, συμμετοχή όλων στη λήψη των αποφάσεων, εκπαίδευση, εξειδίκευση, καθώς και παροχή κινήτρων. Είναι απαραίτητη η ενθάρρυνση, προκειμένου να διεξάγεται έλεγχος και τυχόν διορθώσεις ή βελτιώσεις. Ο άνθρωπος παράγοντας συνιστά στοιχείο που επηρεάζει τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Έτσι, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών και επομένως η ποιότητα είναι το ζητούμενο σε όλες τις διαδικασίες.¹⁴ Το εργατικό δυναμικό συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη της ποιότητας και είναι αυτό που μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση αυτής με σκοπό την επίτευξη της άριστης ποιότητας χωρίς να επηρεάζει ο βαθμός που κατέχει στην ιεραρχία της μονάδας.¹⁵ Οι εργαζόμενοι μέσω της παροχής κινήτρων μπορούν να αναπτυχθούν και να βοηθήσουν την επιχείρηση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων ανταγωνιστών και κατ' επέκταση συμβολή στην αύξηση των κερδών και ενδεχομένως βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας.

Ο έντονος ανταγωνισμός στο πέρασμα του χρόνου είναι αυτός που οδήγησε τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε συνδυασμό με τη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Μια επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη, όταν ανταποκρίνεται τις ανάγκες των πελατών αλλά πρώτα των εργαζομένων της. Καθώς η τεχνολογία αλλάζει απαιτείται η προσαρμογή του προσωπικού σε αυτές και αυτό είναι εφικτό μέσω της ανάπτυξής του. Ο συνδυασμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προσφέρει πολλά οφέλη στην επιχείρηση. Ο συνδυασμός είναι εφικτός μέσω της αναγνώρισης της ατομικής απόδοσης, αλλά και μέσω έμφασης στην ανάπτυξη που έχει ως απώτερο στόχο τη βελτίωση. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται, εξελίσσονται και υποκινούνται. Ακόμα, υπάρχει πληροφόρηση μεταξύ όλων των επιπέδων ιεραρχίας, συμμετέχει όλο το προσωπικό στις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας, ενώ απολαμβάνει δίκαιης οικονομικής απολαβής.

¹³ Ό.π., σ. 42-45.

¹⁴ Ό.π., σ. 101-105.

¹⁵ Βούζας Φ., Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας, a contingency approach, Επιθεώρηση Κοινωνικών ερευνών, τεύχος 108-109, 2002, σ.285-301.

Έτσι, επωφελείται η επιχείρηση, οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι, με αποτέλεσμα η απόδοσή τους να αυξάνεται συνεχώς.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι δύο έννοιες αλληλένδετες. Είναι απαραίτητη η εφαρμογή των πρακτικών της δεύτερης για να προκύψει η ποιότητα αφενός, ενώ προκειμένου να διατηρηθεί η ποιότητα σε βάθος χρόνου πρέπει να δρα αποδοτικά και αποτελεσματικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.¹⁶ Όπως αναλύεται και στην αρχή του κεφαλαίου η ΔΑΔ αποτελεί καίριο κομμάτι για τις επιχειρήσεις σήμερα. Η σημασία της είναι μεγάλη ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, καθώς εισάγει νέες διαστάσεις στη διαχείριση της κρίσης. Οι πολιτικές της έχουν έντονη επίδραση στους ανθρώπους. Η διαχείριση κρίσης αποτελεί την αντίδραση και τη στάση μιας επιχείρησης απέναντι σε ολέθρια συμβάντα, που χαρακτηρίζεται από ασφάλεια και αποδοτικότητα. Η κρίση συνδέεται με την έννοια της οικονομικής κρίσης. Ο όρος κρίση αποδίδεται ως ένα γεγονός αποδιοργάνωσης όπου οι άνθρωποι, ο εξοπλισμός, το περιβάλλον, η περιουσία μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αξία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να επηρεάσει τη φήμη της οικονομικής μονάδας, αλλά και να ανατρέψει την άποψη των μετόχων. Σε περιόδους κρίσης ο ρόλος της ΔΑΔ είναι πολύ σημαντικός, καθώς συμβάλλει στο να αποτραπεί η ύπαρξη ανυπολόγιστης και μη αναστρέψιμης ζημιάς. Οι μάνατζερ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εργάζονται προκειμένου να βρουν λύσεις. Οι επιχειρήσεις στις μέρες μας δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμογή πολιτικών του τμήματος της ΔΑΔ, καθώς αποτελούν το μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδέεται και σχετίζεται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς δίνεται έμφαση στη διαρκή βελτίωση από πλευράς των επιχειρήσεων. Ένα μέρος του σχεδιασμού της ποιότητας εφαρμόζεται από τη ΔΑΔ, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες του εσωτερικού καταναλωτή. Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε συνδυασμό με τη ΔΑΔ είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης και ταυτόχρονα η βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μέγιστη καινοτομία στο χώρο της διοίκησης κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Συνιστά ταυτόχρονα φιλοσοφία και πρόγραμμα διοίκησης. Προκειμένου να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καλείται

¹⁶ Petrescu I.A./Simmons R, Human Resource management practices and worker's job satisfaction, International Journal of manpower, 2008, p.651-667, διαθέσιμο στο <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=4E3918F824EBF56001F446F29BD3A57B?doi=10.1.1.31.9.5270&rep=rep1&type=pdf> , (τελευταία πρόσβαση στις 22/10/2021).

η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να επικοινωνήσει το όραμα της πρώτης, να προετοιμάσει την επιχείρηση για την εφαρμογή όσων πρεσβεύει η πρώτη, καθώς και ενθάρρυνση και υποστήριξη προκειμένου να υπάρχει και να διατηρηθεί ο ενθουσιασμός σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από πλευράς της φροντίζει για την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων μέσω των οποίων θα αναδειχθεί η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο αφού αποτελεί βασικό εργαλείο για την εφαρμογή, τη διαμόρφωση των αρχών και της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Συμβάλλει επίσης, στην προώθηση της όλης διαδικασίας στο σύνολο της επιχείρησης. Με τη βοήθεια και τη συνεργασία της διοίκησης, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να δημιουργήσει μία οργανωτική κουλτούρα προκειμένου να αναπτυχθεί και να γίνει αποδεκτή η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ο ρόλος της σχετίζεται επίσης με τη στρατολόγηση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την παροχή κινήτρων, αλλά και την ώθηση του προσωπικού σε μία πιο εστιασμένη φιλοσοφία προς την ποιότητα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με τη σειρά της βασίζεται στην εξέλιξη της διοίκησης και κατ' επέκταση του εργατικού δυναμικού.¹⁷ Αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση και την επικράτηση απέναντι στον ανταγωνισμό. Αυτό είναι εφικτό μέσω της διαδικασίας διαρκούς βελτίωσης της παραγωγής ποιότητας, των ανθρώπινων πόρων, των υπηρεσιών, των διαδικασιών και του περιβάλλοντος. Αποτελεί μία σχέση μεταξύ συστημάτων και εφαρμογής της ποιότητας, το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένο με την απόδοση και τον ανταγωνισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποσκοπούν στη δημιουργία μίας φιλοσοφίας και ενός συστήματος βασισμένου στην υψηλή ποιότητα. Ενισχύουν σε μεγάλο βαθμό τον ανταγωνισμό στους ανθρώπινους πόρους. Σημειώνεται εδώ ότι όσο μεγαλύτερος ο βαθμός εφαρμογής καλών πρακτικών και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εντός ενός οργανισμού τόσο περισσότερο ενισχύεται το πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό. Εφόσον εφαρμόζονται οι αρχές που πρεσβεύει η ΔΟΠ τόσο βελτιώνεται η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων σε συνδυασμό με τη μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας.¹⁸

¹⁷ Monica Izvercian/Alina Radu/Larisa Ivascu και Ben-Oni Ardelean, The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise, Procedia- Social and Behavioral Sciences 124, 2014, p.27-33, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/275256694_The_Impact_of_Human_Resources_and_Total_Quality_Management_on_the_Enterprise, (τελευταία πρόσβαση στις 22/10/2021).

¹⁸ Ο.π.

1.5 Η σημαντικότητα των καλών συνθηκών εργασίας

Παρακάτω θα αναλυθούν πιο διεξοδικά ορισμένες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με σκοπό να τονιστεί μέσα από την ανάλυση και τα επιχειρήματα η σημαντικότητα του καλού εργασιακού περιβάλλοντος τόσο ως προς την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, όσο και εν γένει της εξέλιξης της επιχείρησης.

1.5.1 Ο στρατηγικός προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων

Ο στρατηγικός προγραμματισμός καθορίζει κυρίως τις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση των στόχων και των σκοπών μιας επιχείρησης. Συμβάλλει ουσιαστικά στη στρατολόγηση της επιχείρησης με το κατάλληλο προσωπικό, το οποίο προέρχεται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς εργασίας σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, και που μπορεί να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις απαιτούμενες διαδικασίες για την επίτευξη των ποιοτικών και ποσοτικών επιδιώξεων της. Είναι ουσιαστικά, η ευθύνη των στελεχών του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού για τον προγραμματισμό των μελλοντικών θέσεων εργασίας, ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής που εφαρμόζεται. Επομένως, είναι ξεκάθαρο πως ο προγραμματισμός αυτός εξελίσσεται συνεχώς και πως η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης έχει άμεση σχέση με τον αριθμό και τις θέσεις εργασίας που πρέπει να καλυφθούν, όπως και με όλες τις λειτουργίες που διέπουν την ΔΑΔ.¹⁹

Η ύφεση και η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών οδήγησε τις επιχειρήσεις να δίνουν μεγάλη έμφαση στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Με τον προγραμματισμό λοιπόν, οι υπεύθυνοι της ΔΑΔ προσδιορίζουν τους επιθυμητούς στόχους και τρόπους, προβλέπουν και εκτιμούν το μέλλον, προσδιορίζουν μεθόδους και αναπτύσσουν στρατηγικές για την υλοποίησή τους. Παράλληλα, κατευθύνουν, διαμορφώνουν και βελτιώνουν τη συνέχεια των ενεργειών, μειώνοντας τις περιττές δραστηριότητες και οικονομικά βάρη. Επίσης, πολύ σημαντικό πλεονέκτημα του προγραμματισμού αποτελεί το ότι η επιχείρηση μέσω αυτής της ενέργειας μπορεί να προβλέψει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες ανάγκες και να οργανωθεί καταλλήλως.

Τα κύρια θέματα που απασχολούν τον προγραμματισμό είναι:

¹⁹ Μουζά-Λαζαρίδη Α., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2013, σ. 61.

1. η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης,
2. ο κύκλος ζωής της επιχείρησης και σε ποιο στάδιο βρίσκεται, ανάπτυξης ή παρακμής,
3. η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα, οι πεποιθήσεις, τα συστήματα αξιών και οι ιδεολογίες των εργαζομένων,
4. οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως οικονομικές συνθήκες, νέα ζητούμενα, ανταγωνισμός, αγορά εργασίας, νομοθεσία, κυβερνητικές πολιτικές και κίνητρα,
5. η καταγραφή των μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων της επιχείρησης σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό,
6. η πρόβλεψη για μελλοντική ζήτηση και προσφορά,
7. ο καθορισμός στόχων και ανάπτυξη σχεδίων δράσης για τις απαιτήσεις των εργαζομένων, και τέλος,
8. η εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης και η αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν.²⁰

Συμπερασματικά, τα διοικητικά στελέχη φέρουν μεγάλη ευθύνη για τον στρατηγικό προγραμματισμό, καθώς μέσω αυτού αναλύουν τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους εντός ενός δυναμικού περιβάλλοντος, και αναπτύσσουν δραστηριότητες που οδηγούν στην προσαρμογή της αλλαγής.

1.5.2 Η πολιτική αμοιβών του προσωπικού

Το ζήτημα των αποδοχών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ικανοποίησης και ευημερίας του ανθρώπινου δυναμικού. Κύρια αρμοδιότητα των υπεύθυνων του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να αποφασίζουν για την πολιτική των μισθών που ενδείκνυται να ακολουθεί μια επιχείρηση, σε συνεργασία φυσικά με τη διοίκηση της επιχείρησης. Το σύστημα των αμοιβών που αναπτύσσει μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι ανάλογο με αυτό της αγοράς εργασίας, να είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό, ώστε να παρακινεί τους εργαζόμενους για βελτίωση του επιπέδου παραγωγικότητάς τους, ενώ παράλληλα είναι απαραίτητη η αξιολόγηση των επιμέρους εργασιών, με τη σύσταση των επιτροπών. Τα στελέχη της ΔΑΔ εισηγούνται την πολιτική των μισθών και

²⁰ Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Γ' έκδοση, εκδόσεις Μπένου, 2018, σ. 73-74.

αυξήσεων που θα υιοθετηθεί και ελέγχουν τη λειτουργία του συστήματος αμοιβών, ενημερώνοντας σχετικά τους εργαζόμενους.²¹

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζομένους την κύρια πηγή εισοδήματός τους, ενώ για την επιχείρηση από τη μία αποτελεί δαπάνη και από την άλλη καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, αφού ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων. Οι αμοιβές διακρίνονται σε α) άμεσες οικονομικές παροχές: είναι δηλαδή οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα διάφορα κίνητρα, αλλά και οι επιπλέον ανταμοιβές που χορηγούνται για τις παραγωγικές προσπάθειες των εργαζομένων, και β) οι έμμεσες οικονομικές παροχές: είναι τα οφέλη που αποκτά ο εργαζόμενος από την εργασία του, όπως θερινές και αναρρωτικές άδειες, κοινωνική ασφάλιση, συμμετοχή σε παιδικούς σταθμούς, συνεταιρισμούς.²² 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.

Ο εργαζόμενος, λοιπόν, αμείβεται για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της επιχείρησης, ανεξαρτήτως μορφής, είδους και θέσης εργασίας του. Η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη, τόσο για να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των βιοτικών και οικογενειακών του αναγκών, όσο και για να υπάρχει το περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά ενός καλύτερου οικονομικού τρόπου ζωής. Κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν ορισμένες θεμελιακές αρχές που πρέπει να συνάδουν με την πολιτική της διαμόρφωσης των αμοιβών. Πιο αναλυτικά, οι αμοιβές πρέπει να συντρέχουν με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και παράλληλα με την αύξηση του κόστους ζωής. Στα σύγχρονα κράτη δυτικού τύπου, κατά την άσκηση της εισοδηματικής και εργασιακής πολιτικής, δίνεται μεγάλη βαρύτητα στη θέσπιση ορθολογικών κατώτατων αμοιβών και αφήνουν την ειδικότερη ρύθμιση των αμοιβών στις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, χωρίς να θέτουν άμεσα περιορισμούς στα υψηλότερα επίπεδα αμοιβών, τα οποία διαμορφώνονται από την

²¹ Μουζά-Λαζαρίδη Α., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2013, σ. 343.

²² Ό.π.

προσφορά και τη ζήτηση στην αγορά εργασίας. Επομένως, η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, διότι λειτουργεί και ως κίνητρο για τους εργαζομένους, ενώ για την επιχείρηση ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων, ως παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους, και παράλληλα βοηθάει στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Τέλος, προσδιορίζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων και των προστατευομένων μελών της οικογένειάς τους.²³

Το ποσοστό της αμοιβής του προσωπικού μπορεί να αυξηθεί και μέσω του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα επίσημο σύστημα ανασκόπησης και εκτίμησης της αποδοτικότητας ενός εργαζομένου ή μιας ομάδας κατά την εκτέλεση της εργασίας, η οποία πρέπει να πραγματοποιείται σε συνεχή βάση. Ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις συνθήκες της κάθε επιχείρησης και στις εξελίξεις των μεθόδων διοίκησης προσωπικού. Η αξιολόγηση της απόδοσης και η πληροφόρηση των ενδιαφερομένων συνδράμουν στη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος και αποτελούν δύο από τους ισχυρότερους παράγοντες υποκίνησεις των εργαζομένων, καθώς με αυτόν τον τρόπο έχουν την ευκαιρία να έχουν μια συνολική εικόνα της πορείας και των αποτελεσμάτων των προσπάθειών τους.²⁴

Με άλλα λόγια, οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στην επιχείρηση πραγματοποιούνται για τη διαπίστωση και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, τη βελτίωση του συστήματος ανταμοιβών, την πιο αποδοτική τοποθέτηση των εργαζομένων με βάση τις ικανότητες και δεξιότητες τους, τη βελτίωση συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής, τη διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών και την ενίσχυση κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τη διαπίστωση προβλημάτων προσωπικού χαρακτήρα, καθώς επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, τη χρησιμοποίηση τους ως απόδειξη για την ορθότητα, αντικειμενικότητα και αμεροληψία των όποιων διοικητικών

²³ Παπαλεξανδρή Ν./Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2003, σ. 377-378.

²⁴ Μπιτσάνη Ε., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ζητήματα και Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία της Οργανωσιακής και Διοικητικής Συμπεριφοράς, εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα, 2006, σ. 248.

αποφάσεων λαμβάνονται (π.χ. απολύσεις, προαγωγές), τη διαπίστωση οργανωτικών και διοικητικών αδυναμιών.²⁵

Επομένως, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι χρήσιμη και για την εξέλιξη του ανθρώπινου παράγοντα. Το σύστημα αξιολόγησης, οφείλει να ενημερώνει το προσωπικό για τυχόν προβλήματα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας και να προτείνει τρόπους διόρθωσης και βελτίωσης. Αυτό συμβάλλει στην κατανόηση από την πλευρά των εργαζομένων, τις διαφορές μεταξύ της τρέχουσας και αναμενόμενης απόδοσης, στον εντοπισμό των αιτιών απόκλισης αποδοτικότητάς τους, όπως και στην ανάπτυξη προγραμμάτων δράσης για περαιτέρω βελτίωση τους. Παράλληλα, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, οφείλουν να είναι εκπαιδευμένα, να παρέχουν στους υφισταμένους τους τρόπους βελτίωσης της απόδοσης τους και να παρακολουθούν τη πρόοδο τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.²⁶

1.5.3 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Είναι πλέον αποδεκτό πως το πολυτιμότερο εφόδιο μιας επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι της και βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της. Για αυτό λοιπόν είναι κρίσιμο οι σύγχρονες επιχειρήσεις να δώσουν έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, στην εξέλιξη του μέσω της εκπαίδευσης και φυσικά στην ικανοποίηση του. Η εκπαίδευση, αφορά φυσικά και τα διοικητικά και ανώτερα ηγετικά στελέχη, αναλόγως τις απαιτήσεις και τις ανάγκες κάθε επιχείρησης. Αποσκοπεί στο να παρέχει στους εκπαιδευόμενους, γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες είναι χρήσιμες και απαραίτητες για την επίτευξη της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τους. Ως επαγγελματική εκπαίδευση νοείται, λοιπόν, η παροχή των κατάλληλων εφοδίων προκειμένου το προσωπικό να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις άμεσες υποχρεώσεις του.

Οι δυνατότητες εκπαίδευσης, έχουν την ικανότητα να ευθυγραμμίζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές με τους εργαζομένους. Ορισμένα πιθανά στρατηγικά οφέλη της εκπαίδευσης, περιλαμβάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ενίσχυση του ηθικού, τη μείωση ποσοστών εναλλαγής προσωπικού, τα υψηλότερα ποσοστά απόδοσης, τη βελτίωση των

²⁵ Κάρτσωνα Κ., «Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Παραδείγματα Ναυτιλιακών εταιρειών.», Διπλωματική εργασία 2020, Πάντειο Πανεπιστήμιο, σ. 77.

²⁶ Raymond N./Hollenbeck R./Gerhart B. και Wright P., επιστ. επιμέλεια Παπαντωνόπουλος Σ., Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Η Απόκτηση Ενός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, εκδ. Παπαζήση, 2019, σ. 457-458.

οικονομικών αποτελεσμάτων αλλά και το ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, συνδράμουν σημαντικά, στην ικανοποίηση των πελατών/ καταναλωτών. Όλες οι προσπάθειες στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, επικεντρώνονται είτε σε μεμονωμένα άτομα, είτε σε ομάδες. Δυστυχώς, οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι διστακτικές ως προς την επένδυση χρημάτων στον τομέα της εκπαίδευσης, ακόμη και όταν το εφαρμόσουν, σπάνια οδηγούνται σε μετρήσιμες απόδοσης και αποτελεσματικότητας των επιδόσεων εκπαίδευσης.

Παλαιότερα, δεν υπήρχε ιδιαίτερη ανάγκη για εκπαίδευση, καθώς οι διαφοροποιήσεις στους ρυθμούς της αγοράς δεν ήταν μεγάλες. Όμως, στη σύγχρονη κοινωνία οι απαιτήσεις αυξάνονται συνεχώς και κατά συνέπεια, μια επιχείρηση απαιτεί από το εργατικό δυναμικό της να μπορεί να ανταπεξέρχεται επιτυχώς, αυξάνοντας τις ικανότητές του και τις προσδοκώμενες επιδόσεις που προϋποθέτει τεχνικές δεξιότητες τόσο σε θέματα σύγχρονης τεχνολογίας, όσο και στην επίλυση σημαντικών οργανωτικών προβλημάτων. Έτσι, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν χρόνο και χρήμα στην εκπαίδευση των υπαλλήλων τους. Η εκπαίδευση των εργαζομένων συνήθως αφορά σε θέματα καλλιέργειας ικανοτήτων, συνεργασίας σε ομαδικό πνεύμα, λήψης αποφάσεων και επικοινωνίας. Παράλληλα, στην περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων σχετικά με την τεχνολογία και τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, και γενικά στην βελτίωση των τρόπων και των μεθόδων εξυπηρέτησης των πελατών.

Υπάρχουν πέντε στάδια²⁷ για την υλοποίηση της σωστής εκπαιδευτικής διαδικασίας που ενδείκνυται να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Αυτά είναι:

- Η ανάλυση των εργασιακών απαιτήσεων. Αρχικά, εξετάζεται το περιεχόμενο των εργασιών και οι ικανότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον κάθε εργαζόμενο, για την αποτελεσματική εκτέλεσή τους και για τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Έπειτα, γίνεται ανάλυση του προσωπικού που συμμετέχει, με σκοπό να διασφαλιστεί ότι το πρόγραμμα που θα σχεδιαστεί και στη συνέχεια υιοθετηθεί θα είναι ανάλογο με το επίπεδο εκπαίδευσής τους, καθώς επίσης και με την εμπειρία, τις δεξιότητες, την νοοτροπία και τα προσωπικά τους κίνητρα.
- Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός. Είναι μια συστηματική συλλογή των εκπαιδευτικών μέσων που θα χρησιμοποιηθούν, όπως οι μέθοδοι, τα παραδείγματα, οι ασκήσεις και οι

²⁷ Μουζά-Λαζαρίδη Α., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2013, σ. 253- 255.

δραστηριότητες που κρίνονται απαραίτητες. Αυτά οργανώνονται σε μία σειρά μαθημάτων για να γίνει δυνατή η ανάπτυξη του προγράμματος δράσης, ενώ όλα τα βοηθητικά μέσα όπως βιβλία και video, πρέπει να είναι ξεκάθαρα και να έχουν στόχο την άμεση κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών.

- Η επιβεβαίωση του εκπαιδευτικού σχεδιασμού. Η επιτυχία του προγράμματος έγκειται στη σωστή επιλογή της θεματολογίας που πρόκειται να διδαχθεί και με τον τρόπο που πρόκειται να παρουσιαστεί και με το προσωπικό που θα πάρει μέρος στη διαδικασία. Συστήνεται να γίνει επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος με τη δοκιμαστική παρουσίασή του σε ένα αντιπροσωπευτικό τμήμα του προσωπικού πριν από την υιοθέτηση, έτσι ώστε να είναι εύκολη η επανεξέταση των εκπαιδευτικών μεθόδων που ενδέχεται να χρειάζεται να τροποποιηθούν.
- Η υλοποίηση του προγράμματος. Ξεκινάει η διαδικασία της εκπαίδευσης για όλο το προσωπικό για τη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων.
- Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων και η συνεχής παρακολούθηση. Αξιολόγηση του προγράμματος από τους εκπαιδευόμενους, μέτρηση αποδόσεων τους μετά την εφαρμογή του προγράμματος και του ποσοστού κατά το οποίο εφαρμόζουν πλέον τις νέες γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία τους. Τέλος, καθορίζεται το ποσοστό της βελτίωσης που παρατηρείται στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων.

1.5.4 Η υγιεινή και ασφάλεια

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. Ο όρος «ασφάλεια» παραπέμπει στην προστασία των υπαλλήλων από τους τραυματισμούς που προκαλούνται από ατυχήματα στον εργασιακό χώρο, ενώ ο όρος «υγιεινή» στην προστασία των εργαζομένων από επιβλαβείς καταστάσεις που απειλούν τη φυσική, ψυχική ή συναισθηματική τους υγεία. Όταν οι υπάλληλοι ανήκουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον, ασφαλές και προστατευμένο, είναι αναμφίβολα πιο παραγωγικοί και επιφέρουν μακροπρόθεσμα οφέλη στην επιχείρηση.²⁸

²⁸ Wayne Mondy R., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, επιστ. επιμέλεια Ψυχογιός Α., 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σ. 12.

Η προστασία της υγείας και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας τίθεται στο επίκεντρο της πολιτικής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα οποιουδήποτε κλάδου οικονομικής δραστηριότητας. Δεν είναι λίγες οι φορές που έχουν γίνει σημαντικά εργατικά ατυχήματα, και δυστυχώς συνεχίζουν να συμβαίνουν πολλά και σε ετήσια βάση. Για την αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης και τη βελτίωση του βαθμού κατοχύρωσης της ασφάλειας των εργαζομένων γίνονται διαρκώς ανάλογες ενέργειες για τη θέσπιση αυστηρότερης νομοθεσίας.

Ο Νόμος 3850/2010²⁹ προβλέπει μεταξύ άλλων τις βασικές υποχρεώσεις των εργοδοτών για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι υποχρεώσεις του εργοδότη είναι:

1. Να λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, δηλαδή σωματικής και ψυχικής.
2. Να προσλαμβάνει τεχνικό ασφαλείας και ιατρό εργασίας, να εφαρμόζει την κάθε υπόδειξη τους και να διευκολύνει το έργο τους.
3. Οι υποχρεώσεις του τεχνικού ασφαλείας, του γιατρού εργασίας και των εκπροσώπων των εργαζομένων, δεν θίγουν την αρχή ευθύνης του εργοδότη.
4. Να παρέχει τα κατάλληλα μέσα ατομικής προστασίας και τον κατάλληλο εξοπλισμό για να εξασφαλίζεται η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων.
5. Να ενημερώνει τους εργαζομένους για τον επαγγελματικό κίνδυνο που προκύπτει από το εργασιακό περιβάλλον τους.
6. Να ενημερώνει και να εκπαιδεύει τους εργαζόμενους σχετικά με θέματα ασφάλειας και υγιεινής στον επαγγελματικό χώρο.
7. Να εκτιμά την επικινδυνότητα της παραγωγικής διαδικασίας και των εργασιακών χώρων και να λαμβάνει τα κατάλληλα τεχνικά και οργανωτικά μέτρα για τη διασφάλιση της υγείας των εργαζομένων.
8. Να διευκολύνει την Ε.Υ.Α.Ε.³⁰ ή τον εκπρόσωπο των εργαζομένων στην άσκηση των καθηκόντων τους.

²⁹ «Νόμος 3850/2010 : Κύρωση του Κώδικα Νόμων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.», <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ergasia-koinonike-asphalise/n-3850-2010.html>, (τελευταία πρόσβαση στις 21/10/2021).

³⁰ Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας. Διαθέσιμο στο «Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας». Αξίζει να σημειωθεί πως όραμα του ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. είναι η προαγωγή της ασφάλειας και της υγείας στην εργασία προς όφελος επιχειρήσεων, εργαζομένων και της κοινωνίας συνολικά, ενώ παράλληλα επικεντρώνεται

9. Να ενημερώνει και να παρέχει κάθε στοιχείο που αφορά την επιχείρηση και είναι σχετικό με το έργο της Ε.Υ.Α.Ε. ή του εκπροσώπου των εργαζομένων.
10. Να τηρεί τα σχετικά βιβλία και να θέτει στη διάθεσή των αρμοδίων αρχών όποτε αυτά ζητηθούν. Τα βιβλία είναι συγκεκριμένα τα παρακάτω:
 - i. Βιβλίο συμβουλών και υποδείξεων του τεχνικού ασφαλείας και του ιατρού εργασίας.
 - ii. Βιβλίο καταγραφής των εργατικών ατυχημάτων όπου αναφέρονται τα αίτια του ατυχήματος και η περιγραφή του.
 - iii. Βιβλίο καταγραφής των εργατικών ατυχημάτων που προκαλούν απουσία μεγαλύτερη των τριών ημερών.
 - iv. Βιβλίο καταγραφής μετρήσεων βλαπτικών παραγόντων του εργασιακού περιβάλλοντος.
 - v. Βιβλίο ελέγχου συντήρησης των συστημάτων ασφαλείας.

Τα μέτρα για την ασφάλεια, την υγιεινή και την υγεία κατά την εργασία σε καμία περίπτωση δεν συνεπάγεται οικονομική επιβάρυνση των εργαζομένων.³¹

Πέρα από τις ανωτέρω γενικές υποχρεώσεις των εργαζομένων, προβλέπονται και οι ειδικές υποχρεώσεις, οι οποίες αναφέρονται στα εργατικά ατυχήματα εφόσον αυτά συμβούν. Πιο αναλυτικά, ο εργοδότης οφείλει:

1. Να έχει στη διάθεσή του μια γραπτή εκτίμηση των υφισταμένων κατά την εργασία κινδύνων για την ασφάλεια και την υγεία συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αφορούν ομάδες εργαζομένων που εκτίθενται σε ιδιαίτερους κινδύνους. Η εκτίμηση αυτή πραγματοποιείται από τον τεχνικό ασφαλείας, ιατρό εργασίας και ΕΞ.Υ.Π.Π.(Εξωτερικές Υπηρεσίες Πρόληψης και Προστασίας). Για τα παραπάνω ο εργοδότης οφείλει να παρέχει κάθε βοήθεια σε μέσα και προσωπικό για την εκπλήρωση του σκοπού αυτού.
2. Να καθορίζει τα μέτρα προστασίας που πρέπει να ληφθούν και αν χρειαστεί, το υλικό προστασίας που πρέπει να χρησιμοποιηθεί.

και στην επιστημονική και τεχνική υποστήριξη της πολιτικής για την Υγεία, την Υγιεινή, και Ασφάλεια της Εργασίας. Διαθέσιμο στο: <https://www.elinyae.gr/lexeis-kleidia/epitropi-ygieinis-kai-asfaleias-tis-ergasias-eyae>, (τελευταία πρόσβαση στις 21/10/2021).

³¹ Άρθρο 42, Ν.3850/2010 (ΦΕΚ 84/Α' /02-06-2010).

3. Να αναγγέλλει στις αρμόδιες επιθεωρήσεις εργασίας και στις αρμόδιες υπηρεσίες του ασφαλιστικού οργανισμού στον οποίο υπάγεται ο εργαζόμενος εντός 24 ωρών όλα τα εργατικά ατυχήματα και να τηρεί αμετάβλητα όλα τα στοιχεία που δύναται να χρησιμεύσουν για εξακρίβωση των αιτιών του ατυχήματος.
4. Να τηρεί ειδικό βιβλίο ατυχημάτων στο οποίο αναγράφονται τα αίτια και η περιγραφή του ατυχήματος και να το θέτει στη διάθεση των αρμόδιων αρχών.
5. Να τηρεί κατάλογο των εργατικών ατυχημάτων που έχουν ως συνέπεια για τον εργαζόμενο ανικανότητα εργασίας μεγαλύτερη των τριών ημερών.³²

Παράλληλα, προβλέπονται υποχρεώσεις των εργοδοτών σχετικά με τις πρώτες βοήθειες, την πυρασφάλεια και την εκκένωση των χώρων. Επίσης, για τις διαβουλεύσεις και τη συμμετοχή των εργαζομένων, για την ενημέρωση και την εκπαίδευση τους σχετικά με τη νομοθεσία που ισχύει για την υγεία και την ασφάλεια, τους κινδύνους, τα μέτρα προστασίας και πρόληψης.³³

Και οι εργαζόμενοι όμως από τη πλευρά τους θα πρέπει να τηρούν τις υποχρεώσεις τους, όπως αυτές ορίζονται στο άρθρο 49 του Ν. 3850/2010. Αναλυτικά:

- i. Κάθε εργαζόμενος έχει υποχρέωση να εφαρμόζει τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και να φροντίζει ανάλογα με τις δραστηριότητες του, για την ασφάλεια και την υγεία του καθώς και για την ασφάλεια και υγεία των άλλων ατόμων που επηρεάζονται από τις πράξεις του ή τις παραλείψεις του κατά την εργασία σύμφωνα με την εκπαίδευσή του και τις κατάλληλες οδηγίες του εργοδότη.
- ii. Οφείλουν να χρησιμοποιούν σωστά τις μηχανές, τις συσκευές, τα εργαλεία, τις επικίνδυνες ουσίες, τα μεταφορικά και άλλα μέσα.
- iii. Οφείλουν να χρησιμοποιούν σωστά τον ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό που τίθεται στη διάθεσή τους και μετά τη χρήση να τον τακτοποιούν στη θέση τους.
- iv. Να μη θέτουν εκτός λειτουργίας, αλλάζουν, μετατοπίζουν αυθαίρετα τους μηχανισμούς ασφαλείας των μηχανών, εργαλείων, συσκευών, εγκαταστάσεων και κτιρίων και να χρησιμοποιούν σωστά αυτούς τους μηχανισμούς ασφαλείας.
- v. Να αναφέρουν αμέσως στον εργοδότη ή και σε όσους ασκούν αρμοδιότητες τεχνικού ασφαλείας και ιατρού εργασίας, όλες τις καταστάσεις που μπορεί να θεωρηθεί εύλογα ότι

³² ό.π. άρθρο 43, Ν.3850/2010.

³³ ό.π., άρθρα 45, 46, 47, 48, Ν. 3850/2012.

παρουσιάζουν άμεσο ή σοβαρό κίνδυνο για την ασφάλεια και την υγεία και κάθε έλλειψη που διαπιστώνεται στο σύστημα προστασίας.

- vi. Να συντρέχουν τον εργοδότη και όσους ασκούν αρμοδιότητες τεχνικού ασφαλείας και ιατρού εργασίας, όσο καιρό χρειαστεί, ώστε να καταστεί δυνατή η εκπλήρωση όλων των καθηκόντων ή απαιτήσεων που επιβάλλονται από την αρμόδια επιθεώρηση εργασίας για την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία.
- vii. Να συντρέχουν τον εργοδότη και όσους ασκούν αρμοδιότητες τεχνικού ασφαλείας και ιατρού εργασίας, όσο καιρό χρειαστεί, ώστε ο εργοδότης να μπορεί να εγγυηθεί ότι το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας είναι ασφαλείς και χωρίς κινδύνους.
- viii. Οι εργαζόμενοι έχουν υποχρέωση να παρακολουθούν τα σχετικά σεμινάρια ή άλλα επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

1.5.5 Η 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.

Είναι σημαντικό όμως, να διασφαλίζονται οι απαραίτητες προϋποθέσεις και φυσικά τα κατάλληλα μέσα, για την συγκρότηση και την συνεχή ανάπτυξη ενός ποικιλόμορφου ανθρώπινου δυναμικού. Το γεγονός ότι δεν υπάρχουν απλοί κανόνες για την διαχείριση και την αξιοποίηση της διαφορετικότητας, οφείλεται στο ότι κάθε πρόσωπο, πολιτισμός και επιχειρηματική κατάσταση είναι μοναδικά. Αντιμετωπίζεται 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, υποχρέωση κάθε ευσυνείδητης διοίκησης πρέπει να αποτελεί 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.

1.5.6 Ο συνδικαλισμός

Ο όρος «συνδικαλισμός» προέρχεται από την αρχαιοελληνική λέξη «σύνδικος» η οποία σημαίνει «συμπαραστάτης διαδίκου» στο δικαστήριο. Η λέξη αυτή χρησιμοποιήθηκε και στα λατινικά με τους όρους *syndicus* και *syndicatum*, από τους οποίους προήλθε η γαλλική λέξη *syndicat* που εκφράζει το «σύνολο προσώπων ενωμένων για την επίτευξη [...] ενός συγκεκριμένου σκοπού». Από τον ανωτέρω γαλλικό όρο λαμβάνει και τη σημασία της η ελληνική λέξη συνδικαλισμός.³⁴ 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, την βελτίωση της οικονομικής κατάστασης και του βιοτικού επιπέδου των μελών τους, την ανάπτυξη μηχανισμών προστασίας από αυθαίρετες ή αυταρχικές, διοικητικές πρακτικές, και γενικότερα, από απρόβλεπτες, αρνητικές συνέπειες στον εργασιακό χώρο, και τέλος, 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. Έχει τη δυναμική, 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 και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

³⁴ Κατσανέβας Θ., Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1981, σ. 18 (υποσημ.).

Κεφάλαιο 2^ο: Επιχειρηματική Υπευθυνότητα

Στο πλαίσιο του δεύτερου κεφαλαίου επιχειρείται, αρχικά, η εννοιολογική ανάλυση της επιχειρηματικής υπευθυνότητας, τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της, ο επιχειρηματικός κώδικας δεοντολογίας, καθώς και το διεθνές θεσμικό πλαίσιο της επιχειρηματικής υπευθυνότητας. Τέλος, παρατίθενται ορισμένες πρωτοβουλίες προσανατολισμένες στο ανθρώπινο δυναμικό και την εξέλιξη του, οι οποίες υιοθετούνται από επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από επιχειρηματική υπευθυνότητα.

2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο

Προτού προσδιοριστεί εννοιολογικά η επιχειρηματική υπευθυνότητα ή ηθική, 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. Οι επαγγελματίες του τομέα του ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να διαδραματίσουν στρατηγικό ρόλο σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την αλλαγή του τρόπου εργασίας τους. Μέχρι και σήμερα πολλές εταιρείες δεν δίνουν μεγάλη έμφαση στην επιχειρηματική ηθική, συνηθίζουν να λαμβάνουν αποφάσεις που δεν συμβαδίζουν με τις προσδοκίες της κοινωνίας. Δεν είναι λίγες οι φορές που σε επιχειρήσεις όπου υπάρχουν δεοντολογικά προβλήματα, προέκυψαν ζητήματα επιχειρηματικής ηθικής, όπως παραποίηση στοιχείων σε βιογραφικά, παρεμπόδιση της δικαιοσύνης, καταστροφή αρχείων, κακοποίηση, χειραγώγηση των τιμών μετοχών, απάτες, βιομηχανικά απόβλητα.

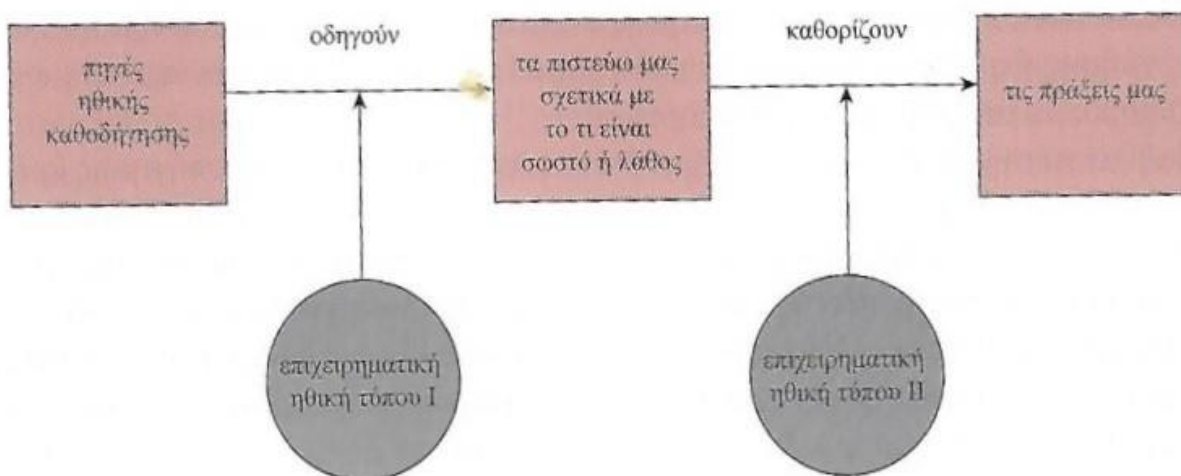
Επιχειρηματική ηθική (ή δεοντολογία) είναι «ο κλάδος που ασχολείται με το τι είναι καλό και κακό, ή σωστό και λάθος, ή με το ηθικό καθήκον και την υποχρέωση».³⁵ Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια δημιουργείται όλο και πιο έντονα ένα κύμα επιχειρηματικότητας που έχει ως προτεραιότητα την υπευθυνότητα και την ηθική απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό, στις εργασιακές σχέσεις, την εκπαίδευση, το περιβάλλον και την κοινωνία γενικότερα. Στη νομοθεσία παρέχονται οδηγίες ηθικής συμπεριφοράς, αλλά αν μια πράξη είναι παράνομη δεν σημαίνει αυτόματα ότι είναι και ανήθικη. Επομένως, η συμμόρφωση με τη νομοθεσία καθορίζει σε πολύ

³⁵ Wayne Mondy R., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, επιστ. επιμέλεια Ψυχογιός Α., 11^η έκδοση, εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σ. 56.

μικρό ποσοστό την ηθική συμπεριφορά. Η ηθική απαιτεί ηγέτες που έχουν τη δυνατότητα και τη θέληση να μεταδώσουν ηθική και δεοντολογία σε όλους τους τομείς και γενικότερα στην κουλτούρα της εταιρείας ή του οργανισμού.

Πιο αναλυτικά, η ηθική αφορά στην απόφαση κατά πόσο μια ενέργεια είναι ηθικά ορθή ή λανθασμένη και τι πρέπει να γίνει αν είναι λανθασμένη, να κατευθύνει, δηλαδή, την ηθική συμπεριφορά. Οι υπεύθυνοι διαχείρισης ενός τμήματος μιας εταιρείας, έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με την λήψη ηθικών ή ανήθικων αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Wayne Mondy, υπάρχει το μοντέλο επιχειρηματικής ηθικής, το οποίο βασίζεται στην Ηθική Τύπου I και στην Ηθική Τύπου II.

Πίνακας 1. Μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής



Πηγή: Wayne Mondy R., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 11^η έκδοση, επιμέλεια Ψυχογιός Α., 2017, εκδόσεις Τζιόλα, σ. 60.

Όπως προκύπτει από το σχήμα, οι πηγές της ηθικής καθοδήγησης είναι αναγκαίο να οδηγούν στις πεποιθήσεις μας αναφορικά με το τι είναι σωστό ή λάθος και όχι να εστιάζουμε μόνο στο κέρδος και το συμφέρον. «Ο συσχετισμός ανάμεσα σε αυτό που ένα άτομο ή εταιρία/ οργανισμός θεωρεί ότι είναι σωστό και το ότι οι διαθέσιμες πηγές ηθικής καθοδήγησης υποδεικνύουν ως ηθικά σωστό» αποτελεί την Ηθική Τύπου I, ενώ «ο συσχετισμός μεταξύ αυτού που πιστεύει και του πώς ενεργεί κανείς» είναι η Ηθική Τύπου II, και για να θεωρείται κάποιος ηθικός οφείλει να διακατέχεται ταυτόχρονα και από τους δύο τύπους ηθικής.

Κρίνεται σημαντικό να επισημανθούν και συναφείς έννοιες, όπως είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η βιωσιμότητα καθώς και η κοινωνική και ευσυνείδητη επιχειρηματικότητα. 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.³⁶ 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.³⁷ 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.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως η «αποκωδικοποίηση» της έννοιας της επιχειρηματικής υπευθυνότητας θεωρείται κομβικής σημασίας. Από τη μια περιγράφει ένα φαινόμενο, το οποίο κερδίζει διαρκώς προσοχή και σπουδαιότητα και από την άλλη, 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.

2.2 Πλεονεκτήματα Επιχειρηματικής Ηθικής³⁸

Η επιχειρηματική ηθική, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι μια γενικότερη κουλτούρα η οποία θα πρέπει να διαχέεται μέσα από πρακτικές στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να

³⁶ Haski-Leventhal, D., Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εργαλεία και Θεωρίες για Υπεύθυνη Διοίκηση, Εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη, 2018, σ. 14. (μτφρ. Ρηγοπούλου, Π. επιμ. Μανασάκης, Κ./Θερίου, Γ.) Τίτλος πρωτοτύπου: Strategic Corporate Social Responsibility: Tools & Theories for Responsible Management, SAGE Publications, σ. 11.

³⁷ Ο.π., σ. 11.

³⁸ Μαρκογιαννοπούλου Α., Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, *Η Επιχειρηματική Ηθική ως μέσο Ανάπτυξης και Επιχειρηματικότητας*, Αθήνα, 2013, σ. 6, διαθέσιμο στο: http://www.eben.gr/wp-content/uploads/2018/04/Antonia_markogiannopoulou.pdf, (τελευταία πρόσβαση στις 25/10/2021).

επικοινωνείται δηλαδή στο προσωπικό και εν συνεχεία να εκδηλώνεται και στο εξωτερικό περιβάλλον. Αφορά φυσικά και νομικά πρόσωπα αλλά και το περιβάλλον. Στην εποχή της αειφόρου ανάπτυξης, της κλιματικής αλλαγής και της υποβάθμισης του περιβάλλοντος η ανάγκη για εφαρμογή της επιχειρηματικής ηθικής θεωρείται αναγκαία.

Παρόλο που το κόστος συμμόρφωσης ως προς τους ηθικούς και νομικούς κανόνες είναι ιδιαίτερα δαπανηρό, τα πλεονέκτημα που απορρέουν από την εφαρμογή των αρχών της Επιχειρηματικής Ηθικής στο εργασιακό και φυσικό περιβάλλον είναι πολλαπλά. Μερικά από αυτά:

- Καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των υπαλλήλων
- Σύσφιξη σχέσεων μεταξύ της εταιρείας και των πελατών – προμηθευτών της
- Ενίσχυση εταιρικής κουλτούρας
- Προστασία και διατήρηση της εταιρικής φήμης
- Προώθηση του εθελοντισμού
- Συνεισφορά στη βιώσιμη ανάπτυξη
- Σύνταξη απολογισμού κοινωνικής υπευθυνότητας
- Αξιοπιστία ως προς τους μετόχους

Είναι λογικό λοιπόν, πως όταν το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό διέπεται από ηθική εταιρική κουλτούρα, τότε διευκολύνεται η κανονιστική συμμόρφωση της επιχείρησης, ενώ αναβαθμίζεται αυτομάτως η εικόνα και η φήμη της.

2.3 Αρχές Επιχειρηματικής Ηθικής και Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας

Πίνακας 2. Αρχές Επιχειρηματικής Ηθικής και Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας

ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ	ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ
Ειλικρίνεια	Αντικειμενικότητα
Ακεραιότητα στις εργασιακές σχέσεις	Ακεραιότητα
Τήρηση υποσχέσεων	Ανεξαρτησία
Αφοσίωση & Φροντίδα	Εμπιστευτικότητα
Λογικότητα & Λογοδοσία	Επάρκεια
Σεβασμός Δικαιωμάτων	Ευθύνη
Συμμόρφωση	Διάρκεια
Δέσμευση εξαιρετικής ποιότητας	Σεβασμός στον άνθρωπο
Ηγεσία	Προστασία του φυσικού περιβάλλοντος
Προστασία	Κοινωνική Ευημερία

Πηγή: Μαργογιαννοπούλου Αντωνία, Η Επιχειρηματική Ηθική ως μέσο Ανταγωνιστικότητας, Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, Ιούνιος 2013, σ.9.

Μέσα από αυτό τον πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι οι αρχές της επιχειρηματικής ηθικής συνάδουν με τον κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας και συμπορεύονται. Η επιχειρηματική ηθική στο πλαίσιο εσωτερικής λειτουργίας είναι σκόπιμο να επικοινωνηθεί κατάλληλα στο προσωπικό υπογραμμίζοντας την αδιαπραγμάτευτη δέσμευση της διοίκησης για τήρηση της ηθικής μέσα από έναν κώδικα δεοντολογίας και συμπεριφοράς.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την ισχύ του κώδικα είναι η καθολικότητα των αρχών. Η ηγεσία μιας επιχείρησης θα πρέπει να δίνει πρώτη το παράδειγμα και να μην εξαιρείται από τον κώδικα. Διαφορετικά η προσπάθεια εφαρμογής της επιχειρηματικής ηθικής θα είναι αναποτελεσματική. Γι' αυτό η ηγεσία θα πρέπει να είναι ακέραιη και να μην υποκύπτει σε πολιτικές σκοπιμότητες. Η προσήλωση της ηγεσίας στο σύστημα αξιών χωρίς παρεκκλίσεις και εξαιρέσεις αποτελεί βασικό κώδικα αξιών καθώς, επίσης, και η συνεχής στήριξη θεσμών που επιτάσσονται από το κράτος Δικαίου. Δεν είναι δυνατόν λοιπόν, να επιβάλλονται αυστηρά φορολογικά μέτρα που πλήττουν ασθενείς κοινωνικά ομάδες, οι οποίες προσπαθούν να είναι συνεπείς ενώ την ίδια ώρα οι επιχειρήσεις να φοροδιαφεύγουν.

Η συμπεριφορά των στελεχών των επιχειρήσεων προϋποθέτει ακεραιότητα στις εργασιακές σχέσεις μέσα και έξω από το περιβάλλον της επιχείρησης στην οποία ανήκουν, υιοθέτηση υψηλών προτύπων, επαγγελματικών ικανοτήτων, αξιοποίηση των πόρων για τους οποίους είναι υπεύθυνοι, έτσι ώστε να παρέχουν το μεγαλύτερο κέρδος στους μετόχους της επιχείρησής τους. Επιπροσθέτως, συμμόρφωση με τη νομοθεσία της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται, καταγγελία και ανάλογη διαχείριση κάθε ανάρμοστης επαγγελματικής πράξης ή συμπεριφοράς (ενθάρρυνση για whistleblowing), συνεχή βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισής τους και απόκτηση σύγχρονων τεχνικών γνώσεων.

Οδηγίες για την εφαρμογή των κανόνων:³⁹

- ✓ **Σύγκρουση Συμφερόντων – Conflict of Interest:** Κάθε εργαζόμενος οφείλει να ενημερώνει τον εργοδότη του για θέματα που θεωρείται ότι θίγουν την αξιοπρέπεια και το έννομο συμφέρον του ίδιου αλλά και των συναδέλφων του. Ο σεβασμός δικαιωμάτων της ιδιωτικής ζωής και των επαγγελματικών συμφερόντων πρέπει να προστατεύεται για την προστασία του ηθικού του ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ **Εμπιστευτικότητα και εγκυρότητα πληροφοριών - Confidentiality & Good Will:** Σε κάθε εταιρεία, ο εργαζόμενος συλλέγει κατά τη διάρκεια των καθηκόντων του, πληροφορίες τις οποίες όμως πρέπει να αξιοποιεί μόνο για τη προαγωγή του εταιρικού συμφέροντος και σε καμία περίπτωση για προσωπικό όφελος. Οι πληροφορίες που διατίθενται κατά τη διάρκεια των καθηκόντων τους πρέπει να είναι αληθείς και σε καμία περίπτωση παραπλανητικές έτσι ώστε να υπάρχει ειλικρίνεια στην επικοινωνία και την εργασιακή δράση.
- ✓ **Ανταγωνισμός – Competition:** Επιθυμώντας τη διατήρηση μιας μακροχρόνιας σχέσης με έναν συνεργάτη, τα μέλη θα πρέπει να διακρίνονται για τη λογικότητα τους και να μην ασκούν αυθαίρετα προσωπική εξουσία, θέτοντας σε κίνδυνο την πελατειακή σχέση που μπορεί μακροπρόθεσμα να αναχαιτίσει την ευγενή άμιλλα και να εμποδίσει την αποτελεσματική λειτουργία υγιούς ανταγωνισμού.
- ✓ **Επιχειρηματικά δώρα - Business Gifts:** Τα Στελέχη των Επιχειρήσεων, οφείλουν να αποφεύγουν τα επιχειρησιακά δώρα, να διαφυλάττουν την ακεραιότητα των επιχειρήσεων

³⁹ Ό.π., σ. 10.

και να προστατεύουν την αξιοπιστία τους. Στη κατηγορία αυτή, φυσικά, δεν εντάσσονται τα δώρα χαμηλής αξίας, τα οποία δεν θέτουν σε κίνδυνο την αξιοπιστία των επιχειρήσεων.

- ✓ **Φιλοξενία – Hospitality:** Η φιλοξενία σε λογικά πλαίσια συμβάλλει στη σύσφιξη των σχέσεων και αποτελεί μια αποδεκτή ευγενική πράξη σε μια επιχειρησιακή σχέση. Είναι θεμιτή εφόσον τα κίνητρα αυτού που τη προσφέρει δεν αποσκοπούν στη επιρροή της επιχειρηματικής απόφασης του αποδέκτη. Κάθε αμφιβολία σχετική με δώρα ή φιλοξενία, που ξεπερνά τα τυπικά όρια, ενέχει δείγματα δωροδοκίας και μπορεί να πλήξουν την επαγγελματική ακεραιότητα του εργαζόμενου και κατά τη συνέπεια την ακεραιότητα της επιχείρησης που εκπροσωπεί. Επομένως, εφόσον δεν συνάδουν με την ηθική της επιχειρηματικής κουλτούρας είναι βέβαιο πως πρέπει να απορρίπτονται.

2.4 Επιχειρηματικός Κώδικας Δεοντολογίας

Για την ανάπτυξη και την εξέλιξη των εταιρειών, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η απασχόληση καλού εργατικού δυναμικού από την άποψη των αρχών και της ηθικής. Οι εταιρείες αναζητούν υπαλλήλους που έχουν υγιή ηθικά χαρακτηριστικά, ενώ οι απόφοιτοι των πανεπιστημίων από την πλευρά τους αναζητούν τον κατάλληλο εργοδότη με βασικό κριτήριο την εταιρική ηθική. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις κατανοούν τη σημασία και υιοθετούν τη νοοτροπία της ανάπτυξης της εταιρικής ηθικής κουλτούρας και το ρόλο που διαδραματίζει στην επίτευξη του επιχειρηματικού οράματος και των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε επιχειρήσεις με ισχυρή ηθική κουλτούρα νιώθουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στους επιδιωκόμενους στόχους. Αναμφισβήτητα, μια τέτοιου είδους πολιτική μπορεί να οδηγήσει στη μείωση των κινδύνων σχετικά με οικονομικούς και νομικούς παράγοντες, στην ενίσχυση της εταιρικής εικόνας και φυσικά στη βελτίωση της απόδοσης τους.⁴⁰

Στα πλαίσια της επιχειρηματικής υπευθυνότητας, οι εταιρείες επανεξετάζουν τα προγράμματα επιχειρησιακής ηθικής με σκοπό τη δημιουργία μιας ευρύτερης διαδικασίας που περιλαμβάνει την ανάλυση των αποτελεσμάτων και τη συνεχή βελτίωση. Για τη δημιουργία και τη διατήρηση αυτής της κουλτούρας, είναι αναγκαίο να υπάρχει σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο, το οποίο ενέχει την

⁴⁰ Wayne Mondy R., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, επιστ. επιμέλεια Ψυχογιός Α., 2017, 11^η έκδοση, εκδόσεις Τζιόλα, σ. 61.

επικοινωνία αναφορικά με τις προσδοκίες σε θέματα ηθικής συμπεριφοράς, η εκπαίδευση σε θέματα δεοντολογίας και συμμόρφωση προς αυτή. Φυσικά η συμμετοχή των ανώτερων στελεχών είναι απαραίτητη, οι παρατηρήσεις των ενδιαφερομένων μελών, η επίλυση προβλημάτων που έχουν επισημανθεί, καθώς και η ανάλυση του συνόλου του προγράμματος της επιχειρησιακής ηθικής.⁴¹

Από όλα τα παραπάνω, οδηγούμαστε στον όρο «κώδικας δεοντολογίας» σύμφωνα με τον οποίο προσδιορίζονται τα πρότυπα και οι κανόνες συμπεριφοράς της εταιρείας ή του οργανισμού και αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της οργανωσιακής εταιρικής κουλτούρας.⁴² Οι κανόνες αυτοί περιγράφουν τους τρόπους με τους οποίους θα πρέπει να ενεργούν οι εργαζόμενοι, αφού χωρίς την ευρεία συμμετοχή τους είναι αδύνατον να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας. Είναι, ουσιαστικά, το σύνολο των ηθικών αξιών που υιοθετούνται από την εταιρεία, τους υπαλλήλους, τους διευθύνοντες αυτής και καθορίζεται έτσι, η επίσημη γραμμή συμπεριφοράς των ανώτερων στελεχών. Υπάρχουν πολλά είδη κωδικών δεοντολογίας. Η ένωση της ΔΑΔ των ΗΠΑ (SHRM) δημιούργησε έναν διεθνώς αναγνωρισμένο κώδικα δεοντολογίας και οι βασικές αρχές που τον διέπουν αναφέρονται στην επαγγελματική ευθύνη, την επαγγελματική ανέλιξη, την ηθική ηγεσία, τη δίκαιη μεταχείριση, τη σύγκρουση συμφερόντων και τη χρήση των πληροφοριών.⁴³

Τα συστατικά στοιχεία ενός κώδικα δεοντολογίας είναι τα ακόλουθα:

1. Η συμπεριφορά των επιχειρήσεων,
2. Ο θεμιτός ανταγωνισμός,
3. Ζητήματα σχετικά με τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας και την εκτέλεση των λειτουργιών της ΔΑΔ.⁴⁴

Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν, οι εργαζόμενοι σε όλα τα τμήματα να ενημερώνονται σχετικά με τι καθιστά θέμα σύγκρουσης συμφερόντων. Οι μεγάλες εταιρείες συνηθίζουν να προσλαμβάνουν έναν υπάλληλο, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη της τήρησης των αρχών δεοντολογίας, έτσι ώστε να είναι οι υπόλοιποι υπάλληλοι σε εγρήγορση. Ακόμα, ευθύνη του

⁴¹ Ό.π., σ. 62.

⁴² Ό.π., σ. 62.

⁴³ Ό.π., σ. 62.

⁴⁴ Ό.π., σ. 62-63.

αποτελεί η παροχή σαφούς καθοδήγησης προς όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας σχετικά με τον ηθικό τρόπο συμπεριφοράς, και φυσικά αυτό προϋποθέτει ότι έχει κατανοήσει και ενσωματωθεί πλήρως στο περιβάλλον εργασίας. Σε πολλές περιπτώσεις πραγματοποιείται και σύσταση επιτροπής δεοντολογίας με σκοπό την εμπλοκή και άλλων υπαλλήλων. Παράλληλα, εξίσου σημαντικό είναι τα επαγγελματικά σωματεία και οι ενώσεις να ενθαρρύνονται για την ανάπτυξη και προώθηση των δικών τους κωδικών δεοντολογίας. Είναι προφανές πως αυξάνεται ο βαθμός δυσκολίας για την επιχείρηση που θέλει να καινοτομεί και να εξελίσσεται με ηθικούς τρόπους, όταν οι ανταγωνιστές της προσπαθούν να κερδοφορήσουν με ανήθικες πρακτικές.⁴⁵

2.5 Η ηθική του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ηθική της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η εφαρμογή των ηθικών αξιών στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και στις δραστηριότητες αυτών.⁴⁶ Οι επαγγελματίες της ΔΑΔ πρέπει να αντιλαμβάνονται ποιές πρακτικές είναι και ποιές όχι αποδεκτές στις εργασιακές σχέσεις και να εξασφαλίζουν με κάποιον τρόπο την ορθή συμπεριφορά των εργαζομένων κατά την αλληλεπίδρασή τους με άλλους. Πολλοί θεωρούν πως οι επαγγελματίες της ΔΑΔ έχουν τη δυναμική να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της εταιρικής συνείδησης και πως τα περισσότερα από τα εταιρικά ηθικά σκάνδαλα των τελευταίων χρόνων οφείλονται σε διάφορους τομείς της ΔΑΔ. Αποτελεί ηθική υποχρέωση τους να αποκαταστήσουν την εμπιστοσύνη της κοινωνίας προς τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την αμερικάνικη ένωση της ΔΑΔ (SHRM), μία από τις βασικές αρχές του κώδικα δεοντολογίας και των επαγγελματικών προτύπων είναι ότι: «Ως επαγγελματίες του τομέα των ανθρωπίνων πόρων, είμαστε υπεύθυνοι για την αύξηση της αξίας των επιχειρήσεων που υπηρετούμε και για τη συμβολή μας στην επιτυχία τους από ηθικής άποψης».⁴⁷

Ο διευθυντής του τμήματος ΔΑΔ, έχοντας ως κύριο καθήκον του την ενασχόληση με το ανθρώπινο δυναμικό, έχει την ικανότητα να συμβάλλει στην προώθηση μιας ηθικής εταιρικής κουλτούρας, μεταδίδοντας ηθικές πρακτικές και αξίες στην εταιρική κουλτούρα και να βοηθήσουν στην εξάλειψη των ηθικών παρατυπιών. Έτσι, μπορούμε να πούμε πως οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγάλο μέρος της ευθύνης για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας

⁴⁵ Ό.π., σ. 63.

⁴⁶ Ό.π., σ. 64.

⁴⁷ Ό.π.

ολόκληρης της εταιρείας ή του οργανισμού. Με άλλα λόγια, οφείλει να επανεξετάζει, να αναπτύσσει και να επιβάλλει εταιρικές πολιτικές με σκοπό την εξασφάλιση ενός υψηλού επιπέδου ηθικής και δεοντολογίας σε όλους τους τομείς της εταιρείας και όλοι οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν πλήρως το πλαίσιο και τα όρια της ηθικής στο συγκεκριμένο τομέα των δραστηριοτήτων τους.

2.6 Εκπαιδευτικά προγράμματα επιχειρησιακής ηθικής

Η εκπαίδευση σε θέματα επιχειρησιακής ηθικής απευθύνεται σε όλα τα μέλη της εταιρείας, από τα ανώτερα στελέχη μέχρι και τους εργάτες της γραμμής παραγωγής. Στο σχεδιασμό όμως των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι διαφορές των επιπέδων ιεραρχίας. Όταν παρουσιάζονται ανήθικες ή αντιεπαγγελματικές συμπεριφορές, συνήθως ενημερώνονται πρώτα τα μεσαία στελέχη. Η παρεχόμενη εκπαίδευση σαφώς και θα εναρμονίζεται με την κουλτούρα της επιχείρησης. Είναι σημαντικό οι εκπαιδευτές να μπορούν να μεταδώσουν στους συμμετέχοντες τις βασικές αξίες της εταιρείας, να επιβραβεύσουν τις άριστες πρακτικές και να καθιερώσουν συμπεριφορές και πρότυπα για το σύνολο των εργαζομένων. Από τη στιγμή που ηθικές αξίες της εταιρείας γνωστοποιούνται στους εργαζόμενους, θα πρέπει να αρχίσει η παρακολούθηση του κατά πόσο η συμπεριφορά είναι ακόλουθη με τα ηθικά πρότυπα της εταιρείας, όπως και η επιβολή των κανόνων του κώδικα δεοντολογίας. Αρκετές είναι οι εταιρείες που παρέχουν μέσω του τμήματος της ΔΑΔ αυτά τα ενημερωτικά προγράμματα, ενώ σε άλλες όπως στην Hewlett-Packard και στη Google, η εκπαίδευση διεξάγεται από τον υπεύθυνο για θέματα επιχειρησιακής ηθικής. Στις πολυεθνικές εταιρείες η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης επιχειρησιακής ηθικής αλλάζει λίγο η δομή. Τα προγράμματα είναι αναγκαίο να προσαρμόζονται στα χαρακτηριστικά των χωρών που δραστηριοποιείται η εταιρεία.⁴⁸

2.7 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), (corporate social responsibility – CSR) είναι «η σιωπηρή, επιβαλλόμενη ή σε εθελοντική βάση, υποχρέωση των διοικητικών στελεχών όταν ενεργούν υπό την επίσημη ιδιότητά τους, να ικανοποιήσουν ή να προστεύσουν τα συμφέροντα άλλων ομάδων

⁴⁸ Ο.π., σ. 66-67.

πέρα από αυτών της εταιρείας/ οργανισμού που εκπροσωπούν.»⁴⁹ Η Coca-Cola, η Eastman Kodak, η Hewlett-Packard, η Nike, η State Street, η Walt Disney είναι μερικές από τις εταιρείες που έχουν δεσμευτεί για την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες και έχουν αποδείξει την ικανότητά τους να διαχειρίζονται την «τριπλή θεμελιώδη γραμμή» (the triple-bottom-line)⁵⁰ της κοινωνικής ευθύνης, δηλαδή την κοινωνία, το περιβάλλον και την οικονομία.

Μια εταιρεία θεωρείται κοινωνικά υπεύθυνη όταν ενεργεί με βάση την κοινωνική της συνείδηση. Η ΕΚΕ αποτελεί ένδειξη του προτύπου συμπεριφοράς της εταιρείας απέναντι στην κοινωνία και προσμετράει την επίδραση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα, πέρα από τη διασφάλιση των συμφερόντων των μετοχών ή των ιδιοκτητών της επιχείρησης. Αυξάνονται οι εταιρείες που εκδίδουν εκθέσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης περιγράφοντας με λεπτομέρειες τις περιβαλλοντικές, εργασιακές, και εταιρικές τους πρακτικές. Μάλιστα, μερικές, όπως η Burger King, διαθέτουν και διευθυντή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.⁵¹ Αναμφισβήτητα, μέσα από την κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά οι επιχειρήσεις επωφελούνται και στον οικονομικό τομέα. Άλλωστε όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η συνολική επίδοση μιας επιχείρησης πρέπει να συνυπολογίζεται με βάση τη συνεισφορά της στο κοινωνικό σύνολο, στο περιβάλλον και στον οικονομικό τομέα. Ακόμα, 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.

2.8 Το Διεθνές Θεσμικό Πλαίσιο της επιχειρηματικής υπευθυνότητας

Η μελέτη του θεσμικού πλαισίου που διέπει την επιχειρηματική υπευθυνότητα, λόγω του εθελοντικού χαρακτήρα αποτελεί μια ιδιαίτερα περίπλοκη διαδικασία. Αν και νομοθετικά δεν έχει συγκροτηθεί μία ενιαία δομή, υιοθετούνται από τις χώρες βάσει των διεθνών και ευρωπαϊκών κατευθύνσεων συγκεκριμένες ρυθμίσεις που σχετίζονται με το περιβάλλον, την οικονομία και το

⁴⁹ Ό.π., σ. 68.

⁵⁰ «THE TRIPLE BOTTOM LINE: WHAT IT IS & WHY IT'S IMPORTANT», διαθέσιμο στο: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).

⁵¹ Wayne Mondy R., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, επιστ. επιμέλεια Ψυχογιός Α., 11^η έκδοση, εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σ. 69-69.

κοινωνικό σύνολο. Έτσι, δημιουργείται ένα θεωρητικό πλαίσιο που ενέχει την ανάπτυξη αρχών, κατευθυντήριων γραμμών, στόχων, προτύπων και πιστοποιήσεων, που στοχεύουν να συμβάλλουν στην διαμόρφωση υπεύθυνων και ηθικών εταιρικών συμπεριφορών. 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.

2.8.1 Στόχοι, Αρχές και Κατευθυντήριες Οδηγίες

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)⁵² 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 Σύμφωνο αυτό 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 περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα⁵³, οι αρχές αυτές είναι οι εξής:

Ανθρώπινα Δικαιώματα

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

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

⁵² Η Κοινωνία των Εθνών (ΚτΕ) υπήρξε διεθνής οργανισμός, 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, της διπλωματίας και των διαπραγματεύσεων, για την διευθέτηση των υφιστάμενων αντιπαραθέσεων. Δεδομένης της έναρξης του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, η ΚτΕ είχε αποτύχει στον πρωταρχικό της στόχο και καταργήθηκε επίσημα το 1946.

⁵³ United Nations (2000). The Ten Principles of the UN Global Compact, *United Nations Global Compact*. Διαθέσιμο στο: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).

Συνθήκες Εργασίας

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

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.

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, απαιτείται να συντάσσουν μια ετήσια αναφορά, υπό το πρίσμα της ενίσχυσης της διαφάνειας, με 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.⁵⁴ 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

⁵⁴ United Nations, The Communication on Progress (CoP) in Brief, *United Nations Global Compact*. Διαθέσιμο στο: <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).

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.⁵⁵ Επιπλέον, συνεργάζεται με αρμόδιους φορείς για την αντιμετώπιση κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων. Το 1976 υιοθέτησε τις Κατευθυντήριες Οδηγίες για τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν αναθεωρηθεί έξι φορές, ενώ η τελευταία αναθεώρηση πραγματοποιήθηκε το 2011. Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες έχουν 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 σχετικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα, την απασχόληση, το περιβάλλον, την καταπολέμηση της δωροδοκίας και του εκβιασμού, τα συμφέροντα καταναλωτών, την επιστήμη και τεχνολογία, τη φορολογία και τέλος, τον ανταγωνισμό.⁵⁶

Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ): Στο πλαίσιο της 70ής Γενικής Συνέλευσης των Ηνωμένων Εθνών (ΗΕ), εγκρίθηκε το 2015, 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.

⁵⁵ OECD, Who we are, *OECD. Better Policies for Better Lives*. Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd.org/about/>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).

⁵⁶ Haski-Leventhal D., ό.π., σ. 277.

Πίνακας 3. Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης



Πηγή: Ηνωμένα Έθνη, Περιφερειακό Κέντρο Πληροφόρησης του ΟΗΕ, Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης.⁵⁷

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 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-19.⁵⁸

⁵⁷ <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/> (τελευταία πρόσβαση στις 25/10/2021).

⁵⁸ 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 κηρύσσει το ζήτημα σε

2.8.2 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.⁵⁹ Με έδρα την Γενεύη της Ελβετίας ξεκίνησε επίσημα τις εργασίες του το 1947. Ωστόσο, η απόφαση της ίδρυσής του έλαβε χώρα 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 26000.⁶⁰

Το συγκεκριμένο πρότυπο δίνει κατευθύνσεις ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να λειτουργούν σ' ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο κοινωνικών ευθυνών. Εξυπηρετεί την καλύτερη κατανόηση των αρχών που διέπουν την κοινωνική υπευθυνότητα, και κατ' επέκταση, στην μετουσίωση αυτών σε αποτελεσματικές δράσεις. Αξιοσημείωτο είναι πως στην επίσημη ιστοσελίδα του, πέραν των απαραίτητων πρωτοκόλλων επικοινωνίας και εκπαίδευσης, περιλαμβάνεται και ένας οδηγός 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 στην τήρηση των παραπάνω. Παρόλο που δεν καθιερώνει απαιτήσεις και δεν αποτελεί πιστοποιητικό, όπως συμβαίνει με άλλα δημοφιλή πρότυπα ISO, προτείνεται, ωστόσο, ως μια αξιόλογη 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

«Έκτακτη Ανάγκη Διεθνούς Ενδιαφέροντος για την Δημόσια Υγεία», τον Ιανουάριο του 2020, και σε πανδημία, τον Μάρτιο του ίδιου έτους.

⁵⁹ Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θεωρία και πρότυπα - 2η Έκδοση (Αρχική Έκδοση: 2005), εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2014, σ. 193.

⁶⁰ International Standardization Organization - ISO (2010). ISO 26000: 2010. Social Responsibility, ISO. Standards. Διαθέσιμο στο: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).

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.⁶¹

2.8.3 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,⁶² εδρεύει, πλέον, στο Άμστερνταμ της Ολλανδίας και αποσκοπεί στην προώθηση της κοινωνικής, περιβαλλοντικής και οικονομικής βιωσιμότητας.⁶³ 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 1ης έκδοσης των κατευθυντήριων γραμμών GRI, ως το πρώτο διεθνές πρότυπο που παρείχε οδηγίες για την εκπόνηση αναφορών βιωσιμότητας. Ακολούθησαν άλλες τρεις εκδόσεις, η 2η το 2002, η 3η το 2006 και η 4η 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 αιεφόρο ανάπτυξη, και έχουν σχεδιαστεί προκειμένου να διαθέσουν ένα ολοκληρωμένο, και παράλληλα, ευέλικτο πλαίσιο κατευθύνσεων για την σύνταξη και δημοσίευση εκθέσεων βιωσιμότητας. Στις βασικές κατηγορίες προτύπων, τώρα, εντάσσονται τρία καθολικής ισχύος:

a) GRI 101: Βασικές Αρχές,

⁶¹ Social Accountability International (1997). The SA8000 Standard, *Social Accountability International – SAI. About SA8000. Elements of the Standard*. Διαθέσιμο στο: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).

⁶² Global Reporting Initiative, *Our mission and history*. Διαθέσιμο στο: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).

⁶³ Haski-Leventhal D., ό.π., σ. 316.

- b) GRI 102: Αρχές Δημοσιοποίησης,
- c) GRI 103: Διοικητική Προσέγγιση.

Επιπροσθέτως, υπάρχουν τα εξειδικευμένα πρότυπα, ανάλογα με το θέμα που πραγματεύονται, 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.⁶⁴

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 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.

2.9 Ευρωπαϊκό και Ελληνικό Δίκτυο CSR

2.9.1 CSR Europe

Το CSR Europe⁶⁵ 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) τη 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

⁶⁴ Ό.π.

⁶⁵ CSR Europe, Our Service Offer, *Our Activities*. Διαθέσιμο στο: <https://www.csreurope.org/our-service-offer> (τελευταία πρόσβαση στις 24/10/2021).

ενθάρρυνση περισσότερο βιώσιμων επενδύσεων.⁶⁶ Την δεδομένη χρονική στιγμή λειτουργεί με γνώμονα το Ευρωπαϊκό Σύμφωνο 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. Ουσιαστικά είναι μια εκστρατεία που φιλοδοξεί να εντατικοποιήσει τις προσπάθειες που καταβάλλονται για τα ανθρώπινα και εργασιακά δικαιώματα, τις κοινότητες, το περιβάλλον και την οικονομία.

Προσμετρώνται, φυσικά, κάθε φορά, και οι θεσμικές κατευθύνσεις. Μια από τις κύριες προτεραιότητες του αυτού του 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 αναλύθηκαν και ανωτέρω.

2.9.2 CSR Hellas

Εφόσον προηγήθηκαν και ολοκληρώθηκαν, κατόπιν πρωτοβουλίας στελεχών του CSR Europe, όλες οι κατάλληλες διεργασίες, υπεγράφη το 2000 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. Από την πρώτη κιόλας στιγμή 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.

Αναμφισβήτητα, μια τέτοια προσπάθεια απαιτεί την ουσιαστική και σε ευρύτερη κλίμακα διάδοση των αρχών και αξιών της επιχειρηματικής υπευθυνότητας. Παράλληλα, 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.⁶⁷ Η βασική του αποστολή είναι να συμβάλλει στην προώθηση της εταιρικής και εν γένει βιωσιμότητας στην

⁶⁶ CSR Europe, *Engage. Our Activities*. Διαθέσιμο στο: <https://www.csreurope.org/our-projects> (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).

⁶⁷ CSR Hellas, *Όραμα και Αποστολή. Η αποστολή μας*. Διαθέσιμο στο: <https://csrhellas.org/orama-apostoli/> (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).

σφαίρα επιρροής του. Σε εθνικό, δηλαδή, επίπεδο, δίχως αυτό να αποκλείει, ωστόσο, την οικοδόμηση συνεργασιών με άλλους ευρωπαϊκούς και παγκόσμιους φορείς.

2.10 Πρωτοβουλίες Επιχειρηματικής Υπευθυνότητας για το ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο σημαντικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων και ως σύνολο, τον κυριότερο εκπρόσωπο κάθε επιχείρησης προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Εφόσον οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους με συνέπεια και κοινωνική συνείδηση, κερδίζουν διπλά, καθώς διασφαλίζουν τη φήμη τους ως προτιμητέοι εργοδότες, ενώ παράλληλα ενισχύουν τη δημιουργική κινητοποίηση των εργαζομένων τους στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.⁶⁸ Η εφαρμογή της επιχειρηματικής υπευθυνότητας στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να περιλαμβάνει πλήθος ενεργειών. Στη συνέχεια θα αναλυθούν μερικές από αυτές και θα δοθούν παραδείγματα από εταιρείες που τις εφαρμόζουν και έχουν οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα.

Α. Δυνατότητα εξέλιξης και κατάρτισης: Η ύπαρξη κατευθυντήριων γραμμών από τα διοικητικά στελέχη, που περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους για την προώθηση των ίσων ευκαιριών και ενδυνάμωσης του προσωπικού, μέσω της προσφοράς δυνατοτήτων κατάρτισης και η μεγιστοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων στην εταιρική διακυβέρνηση αποτελούν σημαντικούς παράγοντες βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η Τράπεζα Πειραιώς⁶⁹ δίνει μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού της. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική της Τράπεζας Πειραιώς με το Job Family Model, μέσα από το οποίο ταυτοποιούνται οι ρόλοι, το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο, οι νέες τεχνολογίες και τα σύγχρονα εργαλεία στην εργασία, καθώς και οι εταιρικές Αξίες διαμορφώνουν τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό και καθορίζουν τις ενέργειες που σχεδιάζονται και υλοποιούνται για το σύνολο

⁶⁸ CSR HELLAS, διαθέσιμο στο: <https://csrhellas.org/ergazomenoi/> (τελευταία πρόσβαση στις 5/11/2021).

⁶⁹ Οποιαδήποτε πληροφορία ή στοιχείο αξιοποιείται στην παρούσα εργασία σχετικά με την «Τράπεζα Πειραιώς» προέρχεται από την επίσημη ιστοσελίδα της στην κατηγορία: «Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης & Δραστηριοτήτων», ενότητα: «Ανθρώπινο Δυναμικό». Διαθέσιμο στο: http://annual-report.piraeusbankgroup.com/2020/?_ga=2.259011978.1290675885.1635851753-1507180529.1635356242#hr (τελευταία πρόσβαση στις 5/11/2021).

του Οργανισμού. Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η μεθοδολογία διαμόρφωσης του εκπαιδευτικού προγραμματισμού.

Πίνακας 4: Μεθοδολογία διαμόρφωσης του εκπαιδευτικού προγραμματισμού.

Επιχειρησιακές Επιδιώξεις & Αποτελέσματα		Όραμα & Εταιρικές Αξίες	
	Άτομο	Θεσμικό & Εποπτικό Πλαίσιο	Νέες τάσεις στην εργασία
Ρόλος	Αξιοποίηση υφιστάμενων γνώσεων και εμπειριών	Κάλυψη απαιτήσεων ελληνικών και ευρωπαϊκών θεσμικών & εποπτικών αρχών	Αξιοποίηση της τεχνολογίας μέσω νέων τρόπων εργασίας, αναβάθμιση και επαναπροσδιορισμός δεξιοτήτων
Επικέντρωση στο ρόλο και στις απαιτήσεις της εργασίας			
JFM / Εξέλιξη Καριέρας	Ατομικό Πλάνο Ανάπτυξης (IDP) / Έρευνες ΑΔ	ΤτΕ / ΕΚΤ / ΤΧΣ	Learning Management System (LMS) / Teams / Robotic Process Automation (RPA)

Οι εκπαιδευτικές ενέργειες αποτυπώνονται στην Πυραμίδα Μάθησης που αποτελείται από πέντε (5) διακριτές θεματικές:

- **Leadership Development:** ενίσχυση ηγετικών χαρακτηριστικών και ενδυνάμωση των μελών των ομάδων για την επίτευξη υψηλών αποδόσεων και τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων.
- **People Skills:** εστίαση σε δεξιότητες επικοινωνίας, εξυπηρέτησης πελατών, διαπραγματεύσεις, ανάπτυξης ενιαίου τρόπου συμπεριφοράς και δημιουργικής συνεργασίας.
- **Banking & Business:** ανάπτυξη τεχνογνωσίας στους διάφορους τομείς εξειδίκευσης, ενημέρωση για την ελληνική και διεθνή αγορά, διεύρυνση γνώσεων για τις χρηματοδοτήσεις, τις επενδύσεις, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, συστημάτων και σχεδιασμός καινοτόμων λύσεων.
- **Risk & Controls:** αναγνώριση και στάθμιση κινδύνων, ενημέρωση για τη στρατηγική διαχείρισης κινδύνων, κατανόηση ελεγκτικών μηχανισμών και εξοικείωση με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο.

- Workplace Wellbeing: ασφάλεια και υγεία στο χώρο εργασίας, ενίσχυση εργονομίας, αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων, εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης άγχους, επίτευξη ισορροπίας.

Η ενότητα για την ανάπτυξη ηγεσίας (leadership development) περιλαμβάνει προγράμματα που αναδεικνύουν την εμπιστοσύνη, την επιρροή, τη δέσμευση και την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία ομάδων. Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 8.748 ανθρωποώρες εκπαίδευσης, με 2.861 συμμετοχές επικεφαλής ομάδων, οι οποίοι συμμετείχαν σε εσωτερικά και εξωτραπεζικά προγράμματα με στόχο την ενδυνάμωση των ηγετικών τους δεξιοτήτων ή την προετοιμασία τους για την ανάληψη διευρυνμένου ρόλου. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο του Become & Achieve, σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε εξειδικευμένο πρόγραμμα για το πρώτο στάδιο του κύκλου απόδοσης «Η συνεισφορά μου στους στόχους της ομάδας», το οποίο ολοκλήρωσαν 208 επικεφαλής ομάδων. Σκοπός του προγράμματος είναι η σαφής αποτύπωση της συνεισφοράς των μελών της ομάδας με τη μέθοδο SMART και με τρόπο που να συνδέεται με τις στρατηγικές προτεραιότητες και τις επιχειρησιακές επιδιώξεις του Οργανισμού.

Παράλληλα, σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε το εξειδικευμένο πρόγραμμα «Masterclass for Network», για στελέχη υψηλού δυναμικού του δικτύου καταστημάτων, με στόχο την ενδυνάμωσή τους σε δεξιότητες και τεχνικές εξυπηρέτησης και επικοινωνίας, ηγεσίας, συνεργασίας και ευεξίας, ώστε να αναπτυχθούν προσωπικά και να συμβάλλουν στην επίτευξη υψηλών αποδόσεων στον ρόλο τους. Κάθε συμμετέχων είχε τη δυνατότητα να σχεδιάσει τη δική του διαδρομή εκπαίδευσης, επιλέγοντας ανάμεσα σε δεκαέξι live virtual μαθήματα, άρθρα, podcasts και βίντεο σε τομείς που σχετίζονται με την ηγεσία και την προσωπική ανάπτυξη, καθώς και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Στο πρόγραμμα συμμετείχαν εξακόσια είκοσι έξι στελέχη συγκεντρώνοντας 11.302 ανθρωποώρες εκπαίδευσης. Μια πολύ σημαντική δράση επίσης, αποτελεί και το Executive coaching. Ο οργανισμός επενδύει στην προσωπική και εξατομικευμένη ανάπτυξη των στελεχών. Τα προγράμματα coaching υποστηρίζουν υψηλές αποδόσεις, ενισχύουν το ηγετικό προφίλ και έχουν αντίκτυπο στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Το 2020, συμμετείχαν σε προγράμματα Executive Coaching έξι senior στελέχη. Παράλληλα, την ίδια χρονιά πραγματοποιήθηκε εξειδικευμένο εργαστήριο για την ηγετική ομάδα του Group HR (Human Resources), με αντικείμενο την ενημέρωση και εμβάθυνση σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και την ανάδειξη της συσχέτισης του ρόλου του Ανθρώπινου Δυναμικού

με το Διοικητικό Συμβούλιο. Στόχος, η βελτίωση της απόδοσης του Group HR σε θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία των επιτροπών διακυβέρνησης, την πολιτική δεοντολογίας, την εταιρική κουλτούρα και τις Αξίες του Ομίλου.

Βέβαια, δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η συμμετοχή σε συνέδρια και εξωτραπεζικές διοργανώσεις. Η ενημέρωση για τις νέες τάσεις της αγοράς, η έκθεση σε σύγχρονες τεχνικές και διεθνείς πρακτικές και η εκπαίδευση σε εξειδικευμένα θέματα ενισχύουν την απόδοση των στελεχών στον ρόλο, διευρύνουν τις δεξιότητές τους και συμβάλλουν στη διάχυση των γνώσεων σε επίπεδο οργανισμού. Το 2020 πραγματοποιήθηκαν τετρακόσιες είκοσι εννέα συμμετοχές στελεχών της Τράπεζας (4.875 ανθρωποώρες) σε συνέδρια, ημερίδες, webcasts και εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώθηκαν από αναγνωρισμένους επαγγελματικούς και επιστημονικούς φορείς στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Η Τράπεζα Πειραιώς, στοχεύοντας στη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης, επαγγελματισμού και ανάπτυξης των ανθρώπων της, επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό υποστηρίζοντας τους εργαζομένους, οι οποίοι επιδιώκουν την απόκτηση επαγγελματικών τίτλων και πιστοποιήσεων από διεθνώς αναγνωρισμένα επαγγελματικά σώματα, ιδρύματα και φορείς. Το 2020, εντάχθηκαν σε προγράμματα πιστοποιήσεων (CIA, CISM, COSO, PMI, Prince 2, Certified Data Privacy Solution Engineer) δεκαοκτώ στελέχη του οργανισμού.

Με στόχο την ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων και την ανάπτυξη και μεγιστοποίηση της απόδοσής τους, προχώρησαν στον επανασχεδιασμό και αναβάθμιση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας μάθησης Upgreat Digital Learning Platform, ώστε να καλύπτει τις ανάγκες σε εκπαιδευτικά προγράμματα και ενέργειες που συνδέονται με τον ρόλο, τις αξίες και τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού. Τέλος, ένας ακόμη τρόπος που υιοθετείται για την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι η πρακτική της απόσπασης στελεχών στις θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου στο εξωτερικό. Έτσι, επιδιώκεται η κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών, δίνοντας ταυτόχρονα ευκαιρίες για ανάπτυξη σε στελέχη με υψηλή δυναμική και ανταγωνιστικότητα στην αγορά. Στη λήξη του 2020, παρέμειναν αποσπασμένα δύο στελέχη του Ομίλου (Expatriates) στην Ουκρανία.

Η εταιρεία Δέλτα⁷⁰ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην προσπάθεια προσέλκυσης ικανών και αξιολογών στελεχών, στη διατήρηση του υψηλού επιπέδου ανάπτυξης των εργαζομένων μέσα από σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής. Τα στοιχεία που θα αναλυθούν στη συνέχεια προκύπτουν από τον απολογισμό για το έτος 2019. Όσον αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, διεξάγουν ποικίλες εκπαιδευτικές δραστηριότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν σεμινάρια, συμμετοχές σε συνέδρια, πιστοποιήσεις, ακόμη και επιδοτήσεις μεταπτυχιακών προγραμμάτων. Η προσφορά κατάλληλης εκπαίδευσης και τεχνογνωσίας στους εργαζομένους αποτελεί βασικό διαχρονικό στόχο, προκειμένου να εξελίσσονται και να εμπλουτίζουν συνεχώς τις γνώσεις τους, να βρίσκουν άμεσες λύσεις στις προκλήσεις της καθημερινότητας και ταυτόχρονα να αυξάνεται η παραγωγικότητά τους. Συνολικά, το 2019 αφιερώθηκαν 3.621 ώρες για εκπαίδευση και πραγματοποιήθηκαν 109 σεμινάρια διαφόρων θεματολογιών. Επιπρόσθετα, έχει δημιουργηθεί η «Vivartia Academy» για την υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Η «Ακαδημία Μάθησης» της Vivartia έχει ως στόχο την εκπαίδευση των εργαζομένων στις εταιρείες του Ομίλου, καθώς και επιλεγμένων συνεργατών τους. Οι εκπαιδεύσεις υλοποιούνται εθελοντικά από έμπειρους εργαζομένους του Ομίλου, οι οποίοι είτε είναι πιστοποιημένοι εκπαιδευτές, είτε είναι ειδικοί στο αντικείμενο της κάθε εκπαίδευσης. Η θεματολογία σχετίζεται με διάφορες ειδικότητες ή ειδικές δεξιότητες (softskills) και μερικά από τα οφέλη παρακολούθησης των εσωτερικών αυτών προγραμμάτων, είναι η πολύτιμη εκπαιδευτική εμπειρία, η ενίσχυση του ομιλικού πνεύματος, καθώς και το μηδενικό κόστος συμμετοχής.

Το 2019 εκπαιδεύτηκαν 119 εργαζόμενοι της Εταιρείας μέσω του Vivartia Academy και υλοποιήθηκαν 1.288 εκπαιδευτικές ώρες, με ενδεικτική θεματολογία: Coaching, Πρώτες Βοήθειες, Project Management, Crisis Management – «Κάνουμε τα Πάντα Για να Προλάβουμε Μία Κρίση Και Άρα να Αποφύγουμε να Μετράμε Τις Πιθανές Πληγές Της», Επιχειρηματικός Σχεδιασμός – Βασικές Αρχές κ.ά. Στα σεμινάρια για την Εταιρικής Υπευθυνότητα με τίτλο «Η Εταιρική Υπευθυνότητα μας αφορά όλους» εξηγήθηκε η έννοια αυτής, οι 17 στόχοι των Ηνωμένων Εθνών για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, αλλά και οι δράσεις που υλοποιούν μαζί με τους εργαζομένους σε όλους τους τομείς της Εταιρικής Υπευθυνότητας. Επίσης, στο πλαίσιο των

⁷⁰ Οποιαδήποτε πληροφορία ή στοιχείο αξιοποιείται στην παρούσα εργασία σχετικά με την εταιρεία «Δέλτα» προέρχεται από τον απολογισμό του έτους 2019 που έχει αναρτηθεί στην επίσημη ιστοσελίδα της: https://www.delta.gr/wp-content/uploads/2018/04/delta_apologismos_2019.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 5/11/2021).

σεμιναρίων, σε συνεργασία με εισηγητή της Ελληνικής Εταιρείας Αξιοποίησης Ανακύκλωσης, οι εργαζόμενοι έμαθαν πολλά για την ανακύκλωση στη χώρα μας, τη συμμετοχή της εταιρείας ως ιδρυτικού μέλους σε αυτή, αλλά και χρήσιμες συμβουλές για να βελτιώσουν τις συνήθειές τους, τόσο στο γραφείο, όσο και στο σπίτι.

Το 2019, για ακόμη μία χρονιά, δόθηκε έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα Α' Βοηθειών, όπου πέρα από τους εργαζομένους που έχουν οριστεί να παρέχουν Α' Βοήθειες σε περίπτωση ανάγκης κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, υπήρξε η δυνατότητα σε όποιον εργαζόμενο επιθυμεί να λάβει γνώσεις Α' Βοηθειών που θα τον βοηθήσουν και στην προσωπική του ζωή. Επιπρόσθετα, το 2019 εκπαιδεύτηκε και η Ομάδα Άθλησης της ΔΕΛΤΑ σε θέματα Α' Βοηθειών. Συνολικά εκπαιδεύτηκαν 91 εργαζόμενοι και αφιερώθηκαν 428 ώρες εκπαίδευσης Α' Βοηθειών.

Καθ' όλη τη διάρκεια του έτους πραγματοποιήθηκαν συνολικά 15 εκπαιδευτικά προγράμματα σε Συστήματα Ποιότητας από εσωτερικούς και εξωτερικούς εκπαιδευτές με ενδεικτική θεματολογία: α) βασικές Αρχές Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων – HACCP, β) ασφάλεια και Ποιότητα στην Πρωτογενή Παραγωγή Νωπού Γάλακτος, γ) βασικές Αρχές Μικροβιολογίας, δ) σύνδεση με τις Πολιτικές Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων κ.ά. Συνολικά αφιερώθηκαν 408 ώρες εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, κατά την διάρκεια της χρονιάς 43 εργαζόμενοι εκπαιδεύτηκαν σε θέματα Εταιρικής Υπευθυνότητας μέσω του σεμιναρίου «Εταιρική Υπευθυνότητα στην Πράξη». Αφιερώθηκαν συνολικά 86 ώρες εκπαίδευσης. Τέλος, το 2019 δόθηκε έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων πωλήσεων σε Νομικά Θέματα. Συνολικά 56 εργαζόμενοι της Διεύθυνσης Πωλήσεων εκπαιδεύτηκαν σε Νομικά Θέματα, ενώ αφιερώθηκαν σε σύνολο 224 ώρες.

Κατά το 2019 δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στη συμμετοχή των εργαζομένων (58 συμμετοχές – 31 εργαζόμενοι) σε συνέδρια. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι συμμετείχαν σε 22 συνέδρια με ενδεικτική θεματολογία: α) 1ο Dairy Conference, β) 2ο Συνέδριο της Ναυτεμπορικής για την Εταιρική Υπευθυνότητα και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, γ) 3rd Law Forum on Data Protection & Privacy, Nielsen Shopper Trends Conference 2019, δ) 10ο Συνέδριο ΙΕΛΚΑ κ.ά. Συνολικά, αφιερώθηκαν 524 ώρες παρακολούθησης συνεδρίων το 2019 συγκριτικά με 141,5 ώρες το 2018. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται αναλυτικά η κατανομή ωρών εκπαίδευσης ανά φύλο και ιεραρχική βαθμίδα και η κατανομή ωρών εκπαίδευσης ανά θεματική ενότητα.

Πίνακας 5. Κατανομή ωρών εκπαίδευσης ανά φύλο και ιεραρχική βαθμίδα

Θέση/Βαθμίδα Ιεραρχίας	Έτος	Αριθμός Εργαζομένων ανά κατηγορία			Σύνολο ωρών εκπαίδευσης			Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά κατηγορία εργαζομένων		
Ανώτατα στελέχη	2018	7	2	9	27	14	41	3,86	7,00	4,56
	2019	5	1	6	33	22	55	6,60	22,00	9,17
Στελέχη άλλων επιπέδων και Προϊστάμενοι τμημάτων	2018	98	51	149	353	144	497	3,60	2,82	3,34
	2019	92	44	136	336	227	563	3,65	5,16	4,14
Διοικητικοί εργαζόμενοι	2018	124	85	209	783	723	1.506	6,31	8,51	7,21
	2019	114	75	189	999	721	1.720	8,76	9,61	9,10
Εργοδοηγοί και εργατικό προσωπικό	2018	742	70	812	2.529	301	2.830	3,41	4,30	3,49
	2019	594	59	653	1.081	204	1.285	1,82	3,46	1,97
ΣΥΝΟΛΑ	2018	971	208	1.179	3.692	1.182	4.874	3,80	5,68	4,13
	2019	805	179	984	2.449	1.174	3.623	3,04	6,56	3,68

Πηγή: Απολογισμός Δέλτα για το έτος 2019.

Πίνακας 6. Κατανομή ωρών εκπαίδευσης ανά θεματική ενότητα

ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	Αριθμός σεμιναρίων ανά θεματική ενότητα		Σύνολο ωρών εκπαίδευσης		Ποσοστό ωρών ανά θεματολογία	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Συστήματα ποιότητας	52	15	1.012	408	20,8%	11,3%
Supply Chain	2	2	40	39	0,8%	1,1%
Ανάπτυξη δεξιοτήτων	18	17	910	855	18,7%	23,6%
Οικονομικά	6	1	101	44	2,1%	1,2%
Μηχανογράφηση		6		144		4,0%
Εταιρική Υπευθυνότητα	3	3	132	86	2,7%	2,4%
Υγεία και Ασφάλεια	28	28	1.092	935	22,4%	25,8%
Εκπαιδεύσεις σε Θέματα Βιομηχανικής Πολιτικής	2	6	88	302	1,8%	8,3%
Λοιπή θεματολογία	114	31	1.496	810	30,7%	22,4%
ΣΥΝΟΛΑ	225	109	4.871	3.623	100%	100%

Πηγή: Απολογισμός Δέλτα για το έτος 2019.

Β. Αποφυγή διακρίσεων – Αποδοχή και ενσωμάτωση της διαφορετικότητας: Κρίνεται απαραίτητο στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις να εστιάσουν στην καταπολέμηση κάθε μορφής διακρίσεων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, στην ισότητα ευκαιριών και μεταχείρισης και στην ελευθερία έκφρασης επί εργασιακών θεμάτων. Η μη ενθάρρυνση διακρίσεων ενισχύει την ποικιλομορφία, ενώ με αυτόν τον τρόπο δεν διακυβεύεται η φήμη της επιχείρησης και η νομική

έκθεσή της. Οι εταιρείες που θέλουν να χαρακτηρίζονται από επιχειρηματική υπευθυνότητα δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην αποδοχή και ενσωμάτωση της διαφορετικότητας.

Πιο συγκεκριμένα, η Τράπεζα Πειραιώς δεσμεύεται να προάγει ένα περιβάλλον που σέβεται, να υποστηρίζει και να καλλιεργεί τις αρχές της διαφορετικότητας και ενσωμάτωσης, ώστε κάθε εργαζόμενος του Ομίλου να εισπράττει αναγνώριση και εκτίμηση. Ο Όμιλος διασφαλίζει ότι το περιβάλλον του και ο τρόπος που λειτουργεί εγγυώνται την εφαρμογή των αρχών των ίσων ευκαιριών για όλους, ανεξάρτητα από φύλο, καταγωγή, ηλικία, πολιτικές και θρησκευτικές πεποιθήσεις, κοινωνικό υπόβαθρο, ιεραρχικό επίπεδο, ή προσωπικότητα, και αυτή η διασφάλιση αποτελεί τη βάση, ώστε όλοι οι εργαζόμενοί του να εξελίσσονται και να παράγουν αξία. Η παροχή ίσων ευκαιριών προς όλους και η δημιουργία συνθηκών στις οποίες ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να έχει τη δική του σφραγίδα χτίζουν ένα περιβάλλον εργασίας που ενσωματώνει τις ιδέες και τις εμπειρίες όλων, συνδέεται με υψηλές αποδόσεις, υψηλή δέσμευση και αφοσίωση στο όραμα, τον σκοπό και τη στρατηγική του οργανισμού. Δημιουργεί νέες προσεγγίσεις σκέψης και εργασίας βελτιώνοντας το παραγόμενο αποτέλεσμα. Στο πλαίσιο αυτό έχουν ενσωματωθεί στις έρευνες εργαζομένων αντίστοιχες ερωτήσεις, παρακολουθείται η εκπροσώπηση των γυναικών στα διάφορα επίπεδα ευθύνης και καλλιεργείται συστηματικά η εξοικείωση και διαχείριση των προκαταλήψεων σε διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης, προαγωγών και επιλογής στελεχών.

Η εταιρεία Δέλτα υποστηρίζει πως η εργασιακή της κουλτούρα βασίζεται, μεταξύ άλλων, στην ενθάρρυνση της διαφορετικότητας. Αναγνωρίζεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό στελεγχώνεται από διαφορετικούς ανθρώπους, με τη δική τους προσωπικότητα, τον δικό τους τρόπο ζωής και προσωπικούς στόχους. Όλοι οι εργαζόμενοί, στο σύνολό τους, ανεξαρτήτως ηλικίας και φύλου, υποστηρίζονται ενεργά ώστε να τους δίνονται ίσες ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης. Παροχή ίσων δικαιωμάτων σε άνδρες και γυναίκες, στις εθνικές, θρησκευτικές και φυλετικές μειονότητες. Επιλέγονται συνεργάτες, οι οποίοι αποδέχονται τις ίδιες ηθικές αξίες και με τη σειρά τους σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα, δεν θίγουν με οποιονδήποτε τρόπο την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και φυσικά αντιτίθενται στην παιδική και καταναγκαστική εργασία. Στο πλαίσιο αποφυγής οποιασδήποτε μορφής παρενόχλησης στον χώρο εργασίας, απαγορεύονται σχόλια σχετικά με την ηλικία, τη φυλετική προέλευση, τις πολιτικές πεποιθήσεις, τη συμμετοχή σε συνδικαλιστικές οργανώσεις, το θρήσκευμα, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, την οικογενειακή κατάσταση, την εγκυμοσύνη, την υπηκοότητα και τυχόν ειδικές ανάγκες, προς πελάτες,

συναδέλφους, επισκέπτες και συνεργάτες. Όλα τα ανωτέρω ορίζονται ρητά και δεσμεύονται από το σύνολο της εταιρείας στον Κώδικα Δεοντολογίας Vivartia.

Γ. Επιβράβευση Ανθρώπινου Δυναμικού: Οι εταιρείες που θέλουν να έχουν στελέχη με όρεξη για εργασία, χαρούμενα, να νιώθουν ασφάλεια και να θέλουν συνεχώς να εξελίσσονται, οφείλουν να τα επιβραβεύουν και να αναγνωρίζουν τις προσπάθειες τους.

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς στοχεύει στην ανταμοιβή των υψηλών επιδόσεων των εργαζομένων, προκειμένου να συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο Μονάδας και Ομίλου. Τα συστήματα μεταβλητών αποδοχών δύναται να είναι είτε βραχυπρόθεσμης (ράλι για την επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων, όπως οι προμήθειες ασφαλιστικών προϊόντων) είτε μακροπρόθεσμης διάρκειας (ετήσια επιβράβευση με στόχο την παροχή κινήτρων για την εξαιρετική απόδοση), και είναι δομημένα έτσι ώστε να ενισχύουν εξίσου την ατομική και ομαδική προσπάθεια. Τα μεταβλητά ποσά ανταμοιβών επιβραβεύονται βάσει προκαθορισμένων, μετρήσιμων, ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων. Τέτοια κριτήρια ενσωματώνουν τη μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη στρατηγική του Ομίλου, συμβάλλουν στην ευθυγράμμιση των συμφερόντων των εργαζομένων με τα συμφέροντα του Ομίλου και των μετόχων και διασφαλίζουν ότι δεν θα γίνει ανάληψη υπερβολικού κινδύνου.

Πιο αναλυτικά, με στόχο την αναγνώριση της συμβολής, του επαγγελματισμού και του αισθήματος ευθύνης των υπαλλήλων του δικτύου καταστημάτων, η Τράπεζα εφάρμοσε τη δέσμευσή της να υιοθετήσει ένα νέο Σχέδιο Ανταμοιβής για τους υπαλλήλους που ήταν στην «πρώτη γραμμή» κατά την πρώτη περίοδο εφαρμογής lockdown λόγω της πανδημίας. Η κύρια παράμετρος αυτού του σχήματος, ήταν ο αριθμός των ημερών εργασίας που οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής εργάστηκαν στο κατάστημα κατά τη διάρκεια αυτής της δύσκολης περιόδου. Κριτήρια, όπως ο ρόλος, το ιεραρχικό επίπεδο, ο μισθός δε λήφθηκαν υπόψη. Η Τράπεζα με αυτόν τον τρόπο θέλησε να αναγνωρίσει τη σημασία της παρουσίας στην πρώτη γραμμή όλων όσοι πρόσφεραν με επαγγελματισμό και αίσθηση ευθύνης την υποστήριξη και άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες της.

Στη Δέλτα εφαρμόζεται το σύστημα στοχοθέτησης και αξιολόγησης της απόδοσης και επιβράβευσης των εργαζομένων. Πρόκειται για ένα σύγχρονο σύστημα ανάπτυξης, το οποίο δίνει

έμφαση τόσο στην απόδοση, όσο και στη συμπεριφορά και στις δεξιότητες του κάθε εργαζομένου. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι κάθε χρόνο έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν υποψηφιότητες για τα «Σχήματα Αναγνώρισης», μέσω των οποίων επιβραβεύονται οι ιδέες καινοτομίας, απλοποίησης ή αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Δ. Παροχή αξιοπρεπούς εργασίας και δίκαιο εισόδημα για όλους: Η αξιοπρεπής εργασία έχει θετικές επιδράσεις τόσο για την κοινωνία, όσο και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Οι συνέπειες των μη κατάλληλων και αξιοπρεπών συνθηκών εργασίας αντικατροπτίζονται στην καθημερινή ζωή των εργαζομένων και κατά συνέπεια στις διακρίσεις, την ανισότητα και τη φτώχεια. Η οικονομική ανάπτυξη από μόνη της δεν είναι αρκετή για να διασφαλιστεί η ισότητα, η κοινωνική πρόοδος, η ενίσχυση του βιοτικού επιπέδου και τελικά η εξάλειψη της φτώχειας. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να τηρούν κοινά αποδεκτά πρότυπα εργασίας σε όλη τους τη δραστηριότητα και να παρέχουν δίκαιο εισόδημα. Οι εργαζόμενοι έτσι, αισθάνονται ασφάλεια και η αποδοτικότητα τους αυξάνεται συνεχώς. Για παράδειγμα, η Τράπεζα Πειραιώς με σκοπό την οικονομική ευρωστία του προσωπικού της, παρέχει ειδικές τιμολογήσεις δανείων, καρτών, προϊόντων της Τράπεζας, υποστήριξη εργαζομένων για τη βέλτιστη διαχείριση των οικονομικών τους, επιπλέον παροχές όπως βρεφονηπιακό επίδομα, αλλά και προσφορές Winners Card σε συνεργασία με πληθώρα επιχειρήσεων σε όλη την Ελλάδα.

Ε. Μπόνους και Παροχές: Οι επιχειρήσεις συνηθίζουν να παρέχουν εθελοντικά στους εργαζομένους τους επιπρόσθετες απολαβές εκτός από τις συμφωνημένες, δείχνοντας έτσι την εκτίμηση τους απέναντι στο έργο που προσφέρουν.

Στην εταιρεία Δέλτα, για παράδειγμα, οι επιπλέον αυτές παροχές καλύπτουν όλους τους εργαζομένους και περιλαμβάνουν: ομαδική ασφάλιση ζωής, ατυχήματος και ασθένειας, νοσοκομειακή και εξωνοσοκομειακή ασφάλιση για τους εργαζομένους και τα μέλη της οικογένειάς τους που επιθυμούν, λεωφορεία μεταφοράς προσωπικού σε όλες τις εγκαταστάσεις της, δωρεάν διάθεση προϊόντων κατά περίπτωση και εκπτώσεις στα προϊόντα, βραβεύσεις παιδιών των εργαζομένων για την εισαγωγή τους σε Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, δώρο γάμου και γέννησης, δωροεπιταγές χριστουγέννων.

Στην εταιρεία WIND⁷¹ τα πακέτα παροχών είναι εξίσου πολλά, ενώ στο πλαίσιο της εταιρικής ένταξης των νέων εργαζομένων διεξάγεται ατομική αναλυτική παρουσίαση των παροχών από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, αυτές είναι η ασφάλεια ζωής με κάλυψη ανικανότητας – ατυχήματος, το ομαδικό πρόγραμμα ζωής και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης με τη δυνατότητα συμμετοχής των μελών της οικογένειας, πακέτο προληπτικού ελέγχου (check-up) για όλους τους εργαζόμενους, προνομιακή χρήση σε όλα τα προϊόντα της εταιρείας. Ακόμα, εστιατόριο – καφετέρια (στις εγκαταστάσεις στη Λ. Αθηνών και στην Παιανία) με ιδιαίτερα προνομιακές τιμές, εκπτώσεις και προσφορές σε όλες τις προϊόντικές κατηγορίες, καθώς και εποχιακά Bazaar με εκπτώσεις έως και 90% σε συσκευές και αξεσουάρ, αλλά και σε προϊόντα και υπηρεσίες συνεργατών και μη, ποικίλων ειδών, προνομιακές εκπτώσεις σε προγράμματα κινητής, σταθερής και συνδυαστικά, mobile broadband, WIND VISION και προσφορές καρτοκινητής, μέσα από το WIND Friends & Family, εκπτώσεις και προσφορές σε καταστήματα και επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα.

Παράλληλα, με το πρόγραμμα WIND Flexy Work από τον Ιούλιο του 2018 παρέχεται τη δυνατότητα να εργάζονται από το σπίτι μέχρι 1 ημέρα την εβδομάδα και η ημέρα εργασίας να ξεκινά ευέλικτα μεταξύ 8:30 και 10:00 π.μ. Με αυτό τον τρόπο στοχεύουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, την ευελιξία, την ενδυνάμωση και την ευεξία των εργαζομένων. Επιπλέον, προβλέπεται και δαπάνη φύλαξης παιδιού. Για τους εργαζόμενους γονείς που έχουν παιδιά προσχολικής ηλικίας και μέχρι αυτά να ενταχθούν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, η WIND Ελλάς παρέχει επιπλέον επιδότηση για τη δαπάνη βρεφονηπιακού σταθμού ή για τη φύλαξη του παιδιού στο σπίτι από βρεφοκόμο, στο πλαίσιο των πρωτοβουλιών ενθάρρυνσης ενός περιβάλλοντος φροντίδας και ενδυνάμωσης για όλους. Τέλος, παρέχεται και άδεια προστασίας μητρότητας. Για το 2019, ο αριθμός των εργαζομένων που είχαν δικαίωμα είναι 22 και έκαναν χρήση της άδειας προστασίας μητρότητας και οι 22 (περιλαμβάνει και τις περιπτώσεις εκείνες που η άδεια προστασίας μητρότητας ξεκίνησε το 2018 και συνεχίστηκε και το 2019) ενώ για το 2020, ο αριθμός των εργαζομένων που είχαν δικαίωμα είναι 23 και έκαναν χρήση της άδειας προστασίας μητρότητας και οι 23 (περιλαμβάνει και τις περιπτώσεις εκείνες που η άδεια προστασίας μητρότητας ξεκίνησε το 2019 και συνεχίστηκε και το 2020).

⁷¹ Οποιαδήποτε πληροφορία ή στοιχείο αξιοποιείται στην παρούσα εργασία σχετικά με την εταιρεία «WIND» προέρχεται από τον απολογισμό του έτους 2019 - 2020 που έχει αναρτηθεί στην επίσημη ιστοσελίδα της: https://www.wind.gr/wind/docs/wind_annual_report_2019-2020n3.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 5/11/2021).

ΣΤ. Διασφάλιση Υγείας και Ασφάλειας: Η ύπαρξη πολιτικών που διασφαλίζουν την υγεία και ασφάλεια όλων των εργαζομένων, η παροχή προγραμμάτων προληπτικού ελέγχου υγείας και η ενθάρρυνση πρακτικών που δημιουργούν υγιές εργασιακό περιβάλλον ή ακόμα και η ιδιωτική ασφάλιση υγείας που αναφέρθηκε παραπάνω ως επιπλέον παροχή, αποτελούν θέματα προτεραιότητας στην ενσωμάτωση της υπευθυνότητας στη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού.

Για την Τράπεζα Πειραιώς πλέον των δράσεων που προβλέπονται από το νομοθετικό πλαίσιο, δίνεται έμφαση στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και των οικογενειών τους, μέσα από υπηρεσίες και δράσεις που διασφαλίζουν την υγεία, την ασφάλεια και την ευεξία. Αρχικά, υπάρχει το Ταμείο Επαγγελματικής Ασφάλισης του Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς (ΤΕΑ) τον Νοέμβριο 2020 με δύο κλάδους καλύψεων: Κλάδο Συνταξιοδοτικής Παροχής και Συμπληρωματικό Κλάδο Ζωής και Πρόσθετης Υγειονομικής Περίθαλψης, εκ των οποίων τον Δεκέμβριο 2020 ενεργοποιήθηκε ο Κλάδος Συνταξιοδοτικής Παροχής. Επιπλέον, προβλέπεται η κάλυψη του 100% του προσωπικού από υπηρεσίες ιατρού εργασίας σε όλες τις εγκαταστάσεις, εξασφαλίζοντας μία ολιστική προσέγγιση πρόληψης και αντιμετώπισης θεμάτων υγείας και υπηρεσία ιατρείου με ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό για παροχή πρόληψης και βασικής περίθαλψης υγείας στα κτίρια Διοίκησης Αττικής και Θεσσαλονίκης.

Οι δράσεις οργανωσιακής υγείας υποστήριξαν συνολικά την υγεία και ασφάλεια, τη σωματική δραστηριότητα και διατροφή, τη συναισθηματική υγεία και την ενημέρωση των εργαζομένων μέσα από διαδικτυακές ομιλίες από εξειδικευμένους στο είδος τους συνεργάτες. Είναι πλήρως εναρμονισμένη με την κείμενη νομοθεσία σε θέματα ασφαλείας στον χώρο εργασίας, με υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας και ιατρού εργασίας που καλύπτουν το σύνολο των εγκαταστάσεων. Παρέχει συστηματικά στοιχεία στην Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ-ΣΤΑΤ) σχετικά με τα ατυχήματα που λαμβάνουν χώρα στον χώρο εργασίας και τα οποία οδηγούν σε απουσία του εργαζόμενου άνω των τριών ημερολογιακών ημερών, σύμφωνα με τη μεθοδολογία ESAW (European Statistics on Accidents at Work). Για το 2020, η Τράπεζα δεν κατέγραψε κανένα ατύχημα εντός εγκατάστασης, πετυχαίνοντας τον στόχο της. Παράλληλα, προάγοντας τα συστήματα ασφαλείας, επικαιροποιήθηκαν ομάδες Πυρασφάλειας-Πυροπροστασίας για όλο το δίκτυο καταστημάτων και κτιρίων διοίκησης. Στο ίδιο πλαίσιο, πραγματοποιήθηκαν 1.017 Δοκιμές Ασκήσεων Εκκένωσης στο δίκτυο καταστημάτων και σε κτίρια διοίκησης, ενώ, εξαιτίας

την πανδημίας, έγιναν μόλις δύο εκπαιδεύσεις από την Πυροσβεστική Υπηρεσία στο προσωπικό των εγκαταστάσεων.

Αναμφίβολα, η εμφάνιση της νόσου Covid-19 άλλαξε τα δεδομένα και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και οδήγησε στην άμεση λήψη μέτρων και αποφάσεων για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας. Κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν ορισμένες δράσεις εταιρειών και τα μέτρα που πάρθηκαν.

Ο Όμιλος Πειραιώς, από το πρώτο τρίμηνο του 2020 για την αντιμετώπιση της πανδημίας έχει υιοθετήσει τις ακόλουθες πρακτικές για τους εργαζομένους: άμεση συνεργασία της οργανωσιακής υγείας και του διευρυμένου ιατρικού προσωπικού με τους αρμόδιους φορείς και τα νοσηλευτικά ιδρύματα για τη διασφάλιση αποτελεσματικού πρωτοκόλλου υγείας σε θέματα της Covid-19, συντονισμένη ιατρική παρακολούθηση πιθανών κρουσμάτων με αυστηρή εφαρμογή των πρωτοκόλλων, ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων και των οικογενειών τους με στόχο να ανταποκριθούν στις ψυχοπρεστικές συνθήκες που δημιουργήθηκαν μέσα στην πανδημία. Συγκεκριμένα, παροχή Γραμμής Υποστήριξης που λειτουργεί 24 ώρες, 7 ημέρες την εβδομάδα, για όλους, δωρεάν διαδικτυακές συνεδρίες συμβουλευτικής με ειδικούς ψυχικής υγείας, διαδικτυακές ομιλίες και ειδικά διαμορφωμένο έντυπο υλικό, που αναρτήθηκε στα εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας, με θέματα που αφορούσαν, μεταξύ άλλων, την υποστήριξη των παιδιών, των εφήβων και της τρίτης ηλικίας. Συνέβαλε, επίσης, ουσιαστικά στην υποστήριξη της υγείας των εργαζομένων προσφέροντας δωρεάν μοριακούς Covid-19 ελέγχους και rapid test σε όλους τους εργαζομένους κατόπιν αξιολόγησης της ομάδας ιατρών εργασίας. Επιπλέον, εξασφάλισε προνομιακή τιμή για τους εργαζομένους και τα άμεσα μέλη των οικογενειών τους συμπεριλαμβανομένων των άμεσων οικογενειακών μελών τους, για όσους επιθυμούν προληπτική εξέταση ανίχνευσης της Covid-19 σε συνεργασία με διαγνωστικά κέντρα. Έγκαιρη εφαρμογή δράσεων προαγωγής της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων και της οικογένειάς τους, με έμφαση στην αμεσότητα της επικοινωνίας αλλά και πρακτικά στην ενίσχυση του καθαρισμού στους χώρους και την προμήθεια αναλώσιμων για την προστασία από τον ιό (ενδεικτικά: απολυμαντικό υγρό, μάσκες, γάντια, διαχωριστικά ταμείων κ.ά.), Παροχή ειδικών αδειών πέραν του νόμου, για εργαζομένους που ανήκουν στις ευπαθείς ομάδες, καθώς και άδειες ειδικού σκοπού σε γονείς μαθητών, στο πλαίσιο της διευκόλυνσης τους και της εφαρμογής των οδηγιών των

ελληνικών αρχών, και τέλος, εφαρμογή πρωτοκόλλου υγείας και ασφάλειας για την ασφαλή επιστροφή στην εργασία για τους κρίσιμους ρόλους.

Παράλληλα, ενισχύθηκε η ψηφιακή συνεργασία, μέσω της δημιουργίας ψηφιακών οδηγών για την υποστήριξη της εργασίας από το σπίτι. Κοινός στόχος όλων των οδηγών είναι η ενίσχυση υγιούς και παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας κατά την τηλεργασία. Ο οδηγός “Work from Home” σύμφωνα με τις Αξίες, τις αρχές, τον Κώδικα Δεοντολογίας και Ηθικής του Ομίλου και τον καθορισμό των δεξιοτήτων, προσέφερε ένα ασφαλές πλαίσιο στους εργαζομένους για να συνεχίσουν να συνεισφέρουν, να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται διατηρώντας ισορροπία, ενώ εργάζονται από απόσταση. Επιπλέον, σχεδιάστηκαν σύντομοι και περιεκτικοί οδηγοί για αποτελεσματική χρήση ψηφιακών εργαλείων (MS Teams guide, Cyber security guide).

Στο πλαίσιο υποστήριξης της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, τόσο προληπτικά όσο και θεραπευτικά, σε συνεργασία με τις Εξωτερικές Υπηρεσίες Πρόληψης και Προστασίας (ΕΞΥΠΠ), συντονίστηκαν επισκέψεις των ιατρών εργασίας και των τεχνικών ασφαλείας κατά την πρώτη φάση της πανδημίας στους χώρους εργασίας. Σκοπός των επισκέψεων ήταν η ενδυνάμωση του αισθήματος υγείας και ασφάλειας στο προσωπικό με την παροχή οδηγιών, ενώ εφαρμόστηκαν πρόσθετα μέτρα πρόληψης και προστασίας πέραν των υποχρεωτικών. Παράλληλα, εκπονήθηκαν νέες Μελέτες Εκτίμησης Επαγγελματικού Κινδύνου για το σύνολο των εγκαταστάσεων με ειδικό παράρτημα για την Covid-19, γεγονός για το οποίο έλαβαν γνώση οι εργαζόμενοι. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν ομιλίες ευαισθητοποίησης σε θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία για τους εργαζομένους και τα μέλη των οικογενειών τους στην Αθήνα και την περιφέρεια, παροχή δεκαοκτώ ειδικών ορθοπεδικών καθισμάτων κατόπιν αξιολόγησης σε θέματα υγείας και δράσεις για την υποστήριξη εργονομικών θεμάτων που απορρέουν από την εφαρμογή της τηλεργασίας. Τέλος, με στόχο την προαγωγή της υγείας και ευεξίας για τους εργαζομένους και τις οικογένειές τους εν μέσω πανδημίας, παρέχονται υπηρεσίες προαγωγής της άθλησης και της υγιεινής διατροφής. Συγκεκριμένα, παρέχονται προγράμματα άθλησης online για όλο το προσωπικό και τις οικογένειές τους από το χώρο τους, ενώ δημιουργήθηκαν μαγνητοσκοπημένα εξειδικευμένα προγράμματα εκγύμνασης, διαθέσιμα σε όλο το προσωπικό, για αξιοποίηση στον δικό τους χώρο και χρόνο.

Για την εταιρεία Δέλτα η διασφάλιση της Υγείας και της Ασφάλειας των εργαζομένων εκφράζεται μέσω του Προτύπου OHSAS 18001⁷² για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία. Τα προγράμματα Υγείας και Ασφάλειας που υλοποιούνται, διαμορφώνονται σε ετήσια βάση σύμφωνα με τις προβλέψεις της κάθε παραγωγικής εγκατάστασης, αλλά και ανάλογα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεικτών υγείας και ασφάλειας. Ακόμα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην πρόληψη και στις ιατρικές εξετάσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, πλέον των υποχρεωτικών από τη νομοθεσία εξετάσεων, παρέχεται η δυνατότητα εμβολιασμών στους εργαζομένους στις παραγωγικές μονάδες, αλλά και προληπτικών ιατρικών εξετάσεων (check up). Κατά το 2019, δόθηκε συνολικά το ποσό των 129.000 ευρώ για την παροχή ιατρικής φροντίδας και προληπτικών εξετάσεων για το ανθρώπινο δυναμικό. Τα θέματα Υγείας και Ασφάλειας καλύπτονται από τον εσωτερικό κανονισμό εργασίας, ο οποίος αποτελεί προσάρτημα κάθε σύμβασης. Επιδιώκεται διαρκής επικοινωνία και διαβούλευση με τους εργαζομένους, συνεργασία με τις αρμόδιες Αρχές, επίβλεψη και διαρκής ενημέρωση της Γραπτής Εκτίμησης Επαγγελματικού Κινδύνου, στην οποία καταγράφονται και αξιολογούνται οι κίνδυνοι, και από την οποία κυρίως προκύπτουν ανάγκες (π.χ. συντηρήσεις, έλεγχοι, εκπαιδεύσεις, πιστοποιήσεις και μετρήσεις), αλλά και ευκαιρίες για βελτίωση.

Επιπλέον, με στόχο την ορθή διαχείριση των σχετικών θεμάτων, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη δημιουργία εγχειριδίων γενικών και ειδικών οδηγιών και διαδικασιών ασφαλείας, στην άμεση διενέργεια έρευνας για κάθε τύπο συμβάντος, σε εκπαιδεύσεις, ασκήσεις ετοιμότητας, έκτακτης ανάγκης και πρώτων βοηθειών, σε συνεχείς επιθεωρήσεις των χώρων εργασίας, στις συντηρήσεις και πιστοποιήσεις των εξοπλισμών ασφαλείας, στην τακτική παρακολούθηση και αποδελτίωση της σχετικής νομοθεσίας. Σε κάθε εγκατάσταση καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει ο Τεχνικός Ασφαλείας και ο Ιατρός Εργασίας. Απώτερο στόχο τους αποτελεί η πρόληψη των ατυχημάτων σε όλους τους χώρους εργασίας και η προστασία της υγείας των εργαζομένων. Σε περίπτωση που προκύψει κάποιο ζήτημα Υγείας και Ασφάλειας, ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία, με στόχο την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών για την επίλυσή του και την αποφυγή επανάληψης του στο μέλλον. Σύμμαχος της πρόληψης και της προστασίας αποτελεί βεβαίως και η εκπαίδευση

⁷² Τα πρότυπα OHSAS 18001/ΕΛΟΤ 1801 περιγράφουν τις θεμελιώδεις αρχές για την εφαρμογή Συστημάτων Υγείας & Ασφάλειας της Εργασίας και εφαρμόζονται σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους ή δραστηριότητας.». Περισσότερες πληροφορίες διαθέσιμες στο: <https://www.tuv-nord.com/gr/el/pistopoiisi/pistopoiisi-systimaton/yeia-kai-asfaleia-stin-ergasia/ohsas-180012007-elot-18012008-yeia-asfaleia-stin-ergasia/> (τελευταία πρόσβαση στις 4/11/2021).

του ανθρώπινου δυναμικού όλων των παραγωγικών εγκαταστάσεων, πάνω σε θέματα υγείας και ασφάλειας. Για τον λόγο αυτό, εντός του 2019 υλοποιήθηκε εξειδικευμένη δράση με αφορμή την Παγκόσμια Ημέρα Διαβήτη, με εκτίμηση της προδιάθεσης για τον Σακχαρώδη Διαβήτη Τύπου 2 μέσω ειδικού ερωτηματολογίου, αλλά και μέτρηση του σακχάρου στο ιατρείο. Επιπλέον, δόθηκαν ατομικά οδηγίες για την πρόληψή του. Επίσης, παρέχονται έντυπα ειδικής ενημέρωσης από τις παραγωγικές μονάδες για διάφορα θέματα, όπως: προστασία των ματιών, πρόληψη μυοσκελετικών παθήσεων, φορητές κλίμακες (για την ασφαλή χρήση πτυσσόμενης σκάλας), ασφαλή δάπεδα, εκκένωση κτιρίων, μηχανικός κίνδυνος, πυρκαγιά, πυροπρόληψη, πυρόσβεση, ηλεκτρικός κίνδυνος, θερμή εργασία, θόρυβος – προστασία ακοής, ρευστά, πίεση, ροή, θερμοκρασία, υγραποιημένο άζωτο, χημική ασφάλεια, προληπτικά μέτρα αντιμετώπισης καύσωνα, διακοπή καπνίσματος, εποχική γρίπη.

Και για την εταιρεία WIND το πλάνο δράσης για το ανθρώπινο δυναμικό στο πλαίσιο της Covid 19 ήταν ολοκληρωμένο και καθοριστικό. Αναλυτικότερα, εφαρμόστηκε η εξ' αποστάσεως εργασία για πάνω από το 90% του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους έξαρσης της πανδημίας. Αντίστοιχη προσαρμογή και ποσοστιαία επιστροφή στο γραφείο κατά τις περιόδους ύφεσης του πανδημικού κύματος έως 50% ώστε να διασφαλίζεται η ισορροπία και η σύνδεση των ομάδων τόσο σε πρακτικά θέματα όσο και σε ανθρώπινο επίπεδο με έμφαση στην τόνωση της καλής ψυχολογίας και της θετικής σκέψης. Αντίστοιχη μέριμνα υπήρξε και για τους εργαζόμενους στα συνεργαζόμενα τηλεφωνικά κέντρα. Έγινε, επίσης, παύση των επαγγελματικών ταξιδιών και διενέργεια συναντήσεων με χρήση ηλεκτρονικών μέσων, ενώ οι συναντήσεις στο χώρο των γραφείων περιορίστηκαν στις απολύτως απαραίτητες. Συνεχής διάθεση όλων των απαραίτητων μέσων ατομικής προστασίας και αναλώσιμων υλικών με ειδική μέριμνα για τις κρίσιμες υποδομές (μάσκες, αντισηπτικά κ.α), τροποποίηση κανόνων εσωτερικής λειτουργίας σε χώρους συγκέντρωσης (π.χ. κουζίνες, εστιατόριο, ανελκυστήρες και πραγματοποίηση θερμομετρήσεων στις εισόδους των μεγάλων εγκαταστάσεων και εντατικοποίηση των ελέγχων στις εισόδους τρίτων, ειδικά στις κρίσιμες υποδομές. Τοποθέτηση ειδικού διαχωριστικού στο σημείο εργασίας (ταμείο) και παροχή των απαραίτητων μέσων ατομικής προστασίας και μέριμνα για την τήρηση του ανώτατου ορίου ατόμων στο χώρο κάθε καταστήματος.

Επιπρόσθετα, επισυνάφθηκε ειδική συμφωνία με διαγνωστικά κέντρα για πραγματοποίηση Covid test, για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους και ανανεώθηκε η Μελέτη Εκτίμησης

Επικινδυνότητας των εγκαταστάσεων και συντάχθηκε πρωτόκολλο διαχείρισης κρουσμάτων. Ακόμα, πραγματοποιούνταν τακτικές απολυμάνσεις και νεφελοψεκασμοί στις εγκαταστάσεις, εντατικοποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν οι οδηγίες καθαρισμών χώρων, σε συνεργασία με τον Ιατρό Εργασίας, ανεξαρτήτως της παρουσίας εργαζομένων, τροποποιήθηκαν οι εγκαταστάσεις αερισμού/εξαερισμού και εντατικοποιήθηκαν τα μέτρα συντήρησης και διατήρησης ανοιχτών παραθύρων. Αναμφίβολα, υπήρξε πλήρης εναρμόνιση και εφαρμογή κάθε έκτακτης οδηγίας από την Πολιτεία και τις αρμόδιες αρχές. Καθιέρωση ειδικής γραμμής “Help Line” για υποστήριξη σε θέματα βεβαιώσεων εργασίας, άδειες ειδικού σκοπού, Covid test κλπ. Συνέχιση δράσεων, όπως η διανομή των Χριστουγεννιάτικων δώρων των εργαζομένων με πρωτότυπους τρόπους και τηρώντας πάντα όλα τα μέτρα ασφαλείας. Διεξαγωγή σύντομης έρευνας για την αποτελεσματικότητα των μέτρων με 9 στους 10 εργαζόμενους να αξιολογούν θετικά τη διαχείριση της κρίσης και να δηλώνουν ότι «νιώθουν ασφάλεια». Ειδική σχεδίαση και μέριμνα για τη λειτουργία των καταστημάτων WIND, με λειτουργία με μειωμένο ωράριο, αποκλειστικά για υπηρεσίες που είναι απαραίτητο να παρευρεθεί ο πελάτης αυτοπροσώπως στο κατάστημα (π.χ. ταυτοποίηση προσωπικών δεδομένων).

Z. Ισορροπία Εργασιακής – Προσωπικής Ζωής: Η ανάπτυξη και ενθάρρυνση πολιτικών που στοχεύουν στην ισορροπία της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι χαρακτηριστικό της υπεύθυνης διοίκησης, ενώ από την πλευρά των εργαζομένων εκλαμβάνεται ως ουσιαστική υποστήριξη από την επιχείρηση και συνδέεται άμεσα με την εργασιακή και οικογενειακή του ευτυχία. Εφόσον το σημαντικότερο κεφάλαιο για μια επιχείρηση είναι οι εργαζόμενοί της, δεδομένο είναι πως για να είναι παραγωγικοί και αποδοτικοί πρέπει να υπάρχει ισορροπία σε όλους τους τομείς της ζωής τους. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις τείνουν να επενδύουν στην υποστήριξη της ψυχικής υγείας και της οικογένειάς τους σε όλες τις διαστάσεις, δηλαδή τόσο στον προσωπικό και οικογενειακό τομέα, όσο και στον επαγγελματικό.

Για παράδειγμα, η Τράπεζα Πειραιώς παρέχει προγράμματα υποστήριξης συναισθηματικής υγείας εργαζομένων σε συνεργασία με την Hellas EAP⁷³. Αυτό περιλαμβάνει γραμμή τηλεφωνικής

⁷³ Η Hellas EAP ιδρύθηκε το 2005 και αποτελεί την ηγέτιδα εταιρεία παροχής των Employee Assistance Programs στην Ελλάδα. Κύρια δραστηριότητα είναι η παροχή στρατηγικών παρεμβάσεων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, η ενίσχυση της οργανωσιακής ανταγωνιστικότητας και η ανάπτυξη μιας υγιούς και ασφαλούς εταιρικής κουλτούρας. Περισσότερες πληροφορίες διαθέσιμες στο: <https://www.hellaseap.gr/> (τελευταία πρόσβαση στις 5/11/2021).

υποστήριξης που λειτουργεί 24/7 (συμβουλευτικές συνεδρίες, διαχείριση κρίσιμων γεγονότων) , για όλους τους εργαζομένους και των οικογενειών τους, πρόσωπο με πρόσωπο συμβουλευτική και ενημερωτικό υλικό για όλους. Παρέχεται, επίσης, υποστήριξη εργαζομένων που αντιμετωπίζουν σοβαρά θέματα υγείας (disability management) με πρακτικές και υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους (ενδεικτικά: ειδικές άδειες εκτάκτων αναγκών), πρόγραμμα Συμβουλευτικής και Διαχείρισης Σταδιοδρομίας για τα παιδιά των εργαζομένων, δημιουργία βιντεοσκοπημένων πρακτικών ενσυνειδητότητας, που θα είναι διαθέσιμα σε όλους τους εργαζομένους, στον δικό τους χώρο και χρόνο προς αξιοποίηση, αλλά και διενέργεια εξειδικευμένων ομιλιών σχετικά με ψυχοκοινωνικά θέματα, εργασιακές δυσλειτουργίες, υποστήριξη οικογένειας. Τέλος, σε συνεργασία με ειδικό διατροφολόγο, στις εγκαταστάσεις της Τράπεζας και online, παρέχονται προνομιακά ατομικές συνεδρίες και συμβουλές διατροφής.

Επιπρόσθετα, τη χρονιά που πέρασε η Τράπεζα υποστήριξε τους νέους γονείς στον νέο τους ρόλο, καθώς το 100% των αιτούμενων νέων γονέων αξιοποίησαν τη σωρευτική άδεια αμέσως μετά την άδεια λοχείας. Πιο συγκεκριμένα, το 8% έκανε χρήση μέχρι και τριών (3) μηνών σωρευτικής άδειας, το 19% αξιοποίησε άδεια έξι (6) μηνών και το 73% άδεια για διάστημα μεγαλύτερο των έξι (6) μηνών. Παράλληλα, οι γονείς ενισχύονται με ειδικές άδειες για την υποστήριξη του ρόλου τους. Δημιουργήθηκε η ομάδα PB Winners Running Team με συμμετοχή σε δρομικά γεγονότα. Εκπονήθηκε έρευνα για την αναγνώριση των αναγκών των εργαζομένων και τη διοργάνωση δράσεων βάσει αυτών και πραγματοποιήθηκαν ομιλίες ευαισθητοποίησης, ενημέρωσης και καθοδήγησης σε θέματα διατροφής και ενδυνάμωσης της υγείας. Παράλληλα, διατίθενται δύο γυμναστήρια σε κεντρικά κτήρια παρέχοντας ομαδικά και ελεύθερα προγράμματα άθλησης από συνεργαζόμενους γυμναστές, τα οποία λόγω της πανδημίας, λειτούργησαν μέχρι και τον Μάρτιο.

Η. Εταιρικός Εθελοντισμός Εργαζομένων: Οι επιχειρήσεις που θέλουν να διατηρούν ένα προφίλ ως ενεργά μέλη των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας ευρύτερα, υλοποιούν συστηματικά εθελοντικές δράσεις, που πραγματοποιούνται από το ανθρώπινο δυναμικό τους, στο πλαίσιο του εργασιακού χρόνου, αξιοποιώντας τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε εθελοντή. Τέτοιες δράσεις μπορεί να είναι εθελοντική συλλογική συμμετοχή εργαζομένων σε μααραθώνιο, η εθελοντική αιμοδοσία. Κατά το 2019, 100 εργαζόμενοι της Εταιρείας Δέλτα προσέφεραν 144 φιάλες αίμα στην τράπεζα αίματος ΔΕΛΤΑ, ενώ κατά το 2018 είχαν προσφερθεί 172 φιάλες αίμα. Μέσω του

εθελοντισμού λοιπόν, οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους έχουν την ευκαιρία να ανακαλύψουν τρόπους ενεργούς συμμετοχής και συμβολής στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανάγκες.

Θ. Σεβασμός Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων: Η ηθική βάση της πολιτικής και της φιλοσοφίας των επιχειρήσεων που διακατέχονται από επιχειρηματική υπευθυνότητα είναι αυτονόητο πως στηρίζεται στα ανθρώπινα δικαιώματα. Οι επιχειρήσεις όχι μόνο οφείλουν να επιδεικνύουν τη δέουσα επιμέλεια προκειμένου να αποφεύγουν παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά και να συνδράμουν στην προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Παράλληλα, θα πρέπει να απέχουν από ενέργειες, οι οποίες ενδεχομένως προκαλούνται από μια άλλη επιχείρηση, φορείς της Πολιτείας, φυσικά πρόσωπα ή άλλες ομάδες και προωθούν παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Σε πρακτικό επίπεδο, η Τράπεζα Πειραιώς έχει ενστερνιστεί από το 2004 τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ (UN Global Compact) για την υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα και η αρχή των ίσων ευκαιριών διέπει όλες τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου, διασφαλίζοντας ένα εργασιακό περιβάλλον που αποδέχεται και ενσωματώνει τη διαφορετικότητα. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στην Πολιτική Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων μέσω των εσωτερικών καναλιών επικοινωνίας καθώς και πρόσβαση στο ηλεκτρονικό μάθημα «Ανθρώπινα Δικαιώματα, Ίσες Ευκαιρίες και Διαφορετικότητα στον Εργασιακό Χώρο». Η διαχείριση θεμάτων που εμπίπτουν στην καταστρατήγηση της Πολιτικής Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (ενδεικτικά: παρενόχληση, εκφοβισμός, ανάρμοστη συμπεριφορά) εμπεριέχεται στο Πλαίσιο Διαχείρισης Επώνυμων και Ανώνυμων Καταγγελιών (Whistle Blowing Procedure). Μέσω της εν λόγω διαδικασίας επιτυγχάνεται η ενίσχυση του πλαισίου διαχείρισης των καταγγελιών και η ενδυνάμωση του πλαισίου προστασίας των καταγγελιών (anti-retaliation framework) για τους καταγγέλλοντες. Το 2020 σημειώθηκαν είκοσι πέντε περιστατικά εναντίωσης σε ανθρώπινα δικαιώματα, εκ των οποίων κανένα δεν αφορούσε περιστατικό διάκρισης. Όλα τα περιστατικά αντιμετωπίστηκαν και επιλύθηκαν μέσα στο τρέχον έτος, σύμφωνα με τις θεσμοθετημένες διαδικασίες διαχείρισης επώνυμων και ανώνυμων αναφορών.

Παράμετρος της προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων αποτελεί και η προστασία των προσωπικών δεδομένων τόσο του προσωπικού όσο και των πελατών. Με αφορμή τους νέους

κινδύνους που προέκυψαν στον κυβερνοχώρο από την καθιέρωση ψηφιακών λύσεων λόγω της πανδημίας, πραγματοποιήθηκε ανοικτό webcast με θέμα την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, την προστασία συστημάτων και ατόμων (Cybersecurity, System & People Protection). Στο webcast συζητήθηκαν θέματα κυβερνοαπειλών, επιθέσεων μέσω διαδικτύου, ασφάλειας στην τηλεργασία και προστασίας πληροφοριών, καθώς και πρακτικές προστασίας από τη χρήση του διαδικτύου στην επαγγελματική και προσωπική καθημερινότητα των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, ανατέθηκε το ηλεκτρονικό πρόγραμμα για την κυβερνοασφάλεια. Οι συμμετοχές στις δύο αυτές δράσεις ανήλθαν στις 433, αθροίζοντας 1.308 ανθρωποώρες εκπαίδευσης.

I. Ελευθερία του Συνδικαλίζεσθαι: Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίζουν το δικαίωμα όλων των εργαζομένων να συγκροτούν και να συμμετέχουν ελεύθερα και οικειοθελώς σε ομάδες για την προώθηση και την προάσπιση των επαγγελματικών τους συμφερόντων.

Ως προς τη συλλογική εκπροσώπηση των εργαζομένων στην Τράπεζα Πειραιώς, δραστηριοποιούνται συνολικά έξι σύλλογοι, οι οποίοι εκπροσωπούν περίπου το 92% των εργαζομένων. Η διοίκηση, σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη σχέση της με τους συλλόγους, επιδιώκει συνεχώς την ενδυνάμωση του διαλόγου με τα συλλογικά όργανα των εργαζομένων, καθώς μέσα από αυτόν επιτυγχάνεται η διαρκής αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος. Στο πλαίσιο της τακτικής και συνεχούς διαβούλευσης με τα Διοικητικά Συμβούλια των συλλόγων των εργαζομένων, οι εκπρόσωποι της διοίκησης της Τράπεζας πραγματοποίησαν το 2020 πληθώρα συναντήσεων. Τον Ιούνιο του 2020 υπεγράφη νέα Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας, μεταξύ του αντιπροσωπευτικού συλλόγου και της Διοίκησης, με διάρκεια ισχύος έως και τον Δεκέμβριο του 2021.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία καταλήγουμε σε ορισμένα συμπεράσματα. Πρώτο και κυριότερο αποτελεί το γεγονός πως ο ανθρώπινος παράγοντας, ανεξαρτήτως επιχειρηματικού περιβάλλοντος, είναι ο σημαντικότερος συντελεστής που διαθέτει μια επιχείρηση, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι άμεσα συνδεδεμένο με την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων απαιτείται μεγάλη προσοχή στην προσέλκυση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, δεν είναι απλά μια διαδικασία. Αποτελείται από επιμέρους στάδια και λειτουργίες, οι οποίες πρέπει να υλοποιούνται με σωστές μεθόδους, κατάλληλη σειρά και λειτουργία.

Το τμήμα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού αφενός διαχειρίζεται τους υπαλλήλους σε όλες τις φάσεις του εργασιακού κύκλου, από την προσέλκυση, πρόσληψη μέχρι την εκπαίδευση και διατήρηση τους και αφετέρου, παρέχει συμβουλές στη διοίκηση. Η σωστή στελέχωση του τμήματος ΔΑΔ, αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία της εταιρείας, διότι παρέχει όλες τις πληροφορίες για τις απαραίτητες ικανότητες και την ετοιμότητα των εργαζομένων να υιοθετήσουν νέες μεθόδους και πρακτικές, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ως προς την στρατηγική οργάνωση και δομή της. Η ΔΑΔ επηρεάζει άμεσα τις στρατηγικές αποφάσεις. Επομένως, αν μία επιχείρηση, είναι καλά οργανωμένη σε τμήματα, τα οποία είναι στελεχωμένα με άρτια καταρτισμένους εργαζομένους, οι οποίοι διαπνέονται από πνεύμα καλής συνεργασίας και ομαδικότητας και ξεχωρίζουν για την εργατικότητα και το φιλότιμό τους, τότε η συγκεκριμένη εταιρεία είναι σίγουρο ότι θα αναπτυχθεί και θα επιτύχει όλους τους στόχους της.

Μια ακόμη πολύ σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος της ΔΑΔ είναι η προσφορά προγραμμάτων ανάπτυξης και εκπαίδευσης με σκοπό την διατήρηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού σε υψηλά επίπεδα. Μία από τις μεγαλύτερες σύγχρονες προκλήσεις της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η δημιουργία δεξιοτήτων που αυξάνουν και διατηρούν τις επιδόσεις της εταιρείας. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν, να υπάρχει ένα σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα αφορά σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα απόδοσης πάνω στην οποία θα βασίζεται το πλάνο ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων.

Έτσι, θα προγραμματίζεται και θα πραγματοποιείται η προσέλκυση νέων ταλέντων και η ανάπτυξή τους για την εξέλιξη μέσα στην εταιρεία.

Με σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών και οικονομικών στόχων η κάθε επιχείρηση οφείλει να λάβει υπόψιν της τις έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνδυασμό με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία δεν αποτελεί απλώς μια απλή υιοθέτηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, αλλά είναι μια φιλοσοφία διοίκησης, διαχείρισης και λειτουργίας. Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να γνωρίζει και να υιοθετήσει τις συγκεκριμένες έννοιες, διότι εφόσον τις συνδυάσει, τις εφαρμόσει ορθά και τις εντάξει στη ροή της παραγωγικής διαδικασίας θα είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους της, την αύξηση των κερδών της, τη βιωσιμότητα και την επικράτηση στον ανταγωνισμό. Προκειμένου να είναι οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικές πρέπει να αναγνωρίζουν τη μέγιστη σημασία του προσωπικού τους ως προς την επίτευξη της ποιότητας τους για την επικράτηση έναντι του ανταγωνισμού, καθώς επίσης καλούνται να φροντίζουν και για την ικανοποίηση αυτού.

Επομένως, συνιστούν δύο έννοιες αλληλένδετες. Από τη μία είναι απαραίτητη η εφαρμογή των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για να προκύψει η ποιότητα, και από την άλλη, για να διατηρηθεί αυτή η ποιότητα πρέπει να δρα αποτελεσματικά η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Και φυσικά, πριν την ύπαρξη αυτού του συνδυασμού προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού. Μείζονος σημασίας λοιπόν, είναι η διαδικασία από την ανάλυση μιας θέσης εργασίας, όπου διατυπώνονται οι σημαντικές πληροφορίες για την κάλυψη της θέσης, μέχρι την προσέλκυση των υποψηφίων που μπορεί να είναι είτε εσωτερική είτε εξωτερική, αλλά και η τελική επιλογή των καταλληλότερων για τη στελέχωση.

Επίσης, από το δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας προκύπτει το κρίσιμο συμπέρασμα για τον αποφασιστικό ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν οι επιχειρήσεις, υπό το πρίσμα των διαρκώς αυξανόμενων απαιτήσεων για την διασφάλιση επιχειρηματικής υπευθυνότητας στο σύγχρονο διεθνές και εθνικό 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, εξετάστηκε η ευθύνη των οικονομικών οργανισμών για επιχειρηματική υπευθυνότητα, υπό το πρίσμα των υποχρεώσεων και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και η προαγωγή αυτών, όχι μόνο στην θεωρητική τους διάσταση αλλά και στο πλαίσιο της ανάλυσης των εκθέσεων βιωσιμότητας προσανατολισμένη στο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας Πειραιώς, της Δέλτα και της WIND. Μέσα από τα παραδείγματα των εν λόγω εταιρειών επιβεβαιώθηκαν ενδεικτικά ορισμένες πρωτοβουλίες επιχειρηματικής υπευθυνότητας που λαμβάνει η ΔΑΔ, οι οποίες σκοπό έχουν να αναπτύξουν, εξελίξουν και ενθαρρύνουν τον ανθρώπινο παράγοντα. Η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, η προστασία των ανθρωπίνων και των εργασιακών δικαιωμάτων, η παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους εργαζόμενους, αποτελούν δράσεις οι οποίες προωθούν την εξέλιξη της επιχειρηματικής υπευθυνότητας, καθώς μέσω των ανθρωπίνων πόρων αλλάζει η νοοτροπία της επιχείρησης, η οργανωσιακή κουλτούρα της και επιτυγχάνεται η πρόοδος.

Ωστόσο, παρόλο που όλο και περισσότεροι οργανισμοί δημοσιεύουν απολογισμούς βιωσιμότητας για κάθε έτος, δεσμεύονται έναντι συγκεκριμένων στόχων αειφορίας και γενικότερα, επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών τους, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις τείνουν να επικεντρώνονται περισσότερο στην παρουσίαση εκείνων των δεδομένων που επιδρούν ευεργετικά στην δημόσια εικόνα τους. Παρουσιάζουν κατά κύριο λόγο τις πολιτικές και τις πρακτικές υπευθυνότητας που επιφέρουν θετικά αποτελέσματα και παραλείπονται στοιχεία που καταδεικνύουν, ενδεχομένως,

κοινωνική ανευθυνότητα. Όμως δεν είναι επαρκής η δημοσίευση ενός απολογισμού αειφορίας ή η εξαγγελία ανάληψης περαιτέρω ευθυνών. Είναι σημαντικό στους ετήσιους απολογισμούς να υπάρχει όσο είναι εφικτό φυσικά, μεγαλύτερη διαφάνεια, ακόμα και αν οι πληροφορίες που διατίθενται επίσημα, επιδρούν αρνητικά στη φήμη της εκάστοτε εταιρείας. Μόνο τότε μπορεί να υπάρξει πραγματική βελτίωση και να οικοδομηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης με το καταναλωτικό κοινό, το οποίο πλέον είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένο σε ζητήματα κοινωνικής, περιβαλλοντικής και ανθρωπιστικής φύσης και θα εκτιμήσει την αλήθεια και την αξία της επιχείρησης.

Εν κατακλείδι, μια επιχείρηση που επιθυμεί να εξελιχθεί σε ένα πρότυπο οργάνωσης και ανάπτυξης επιχειρηματικής υπευθυνότητας μπορεί να το πετύχει με σωστά βήματα και στρατηγική. Σίγουρα είναι μια απαιτητική και ιδιαίτερη διαδικασία, ωστόσο, αν έχουν διαμορφωθεί οι κατάλληλες συνθήκες και προϋποθέσεις στο εσωτερικό του οργανισμού, στο πλαίσιο του οποίου οι δεσμεύσεις, που γίνονται από τα στελέχη, προσεγγίζονται ολιστικά και όχι με τρόπο επιφανειακό, και υποστηρίζονται, εμπράκτως, με κοινό όραμα, ενιαία στρατηγική και συγκεκριμένους στόχους, τότε το αποτέλεσμα μόνο θετικό μπορεί να είναι. Με αυτόν τον τρόπο, θα αποτελεί η επιχείρηση αυτό το πρότυπο 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 έμμεσα, επηρεάζονται από την λειτουργία και τη δραστηριότητά της.

Πηγές – Βιβλιογραφία

Πηγές

- Νόμος 3850/2010: Κύρωση του Κώδικα Νόμων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων., <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ergasia-koinonike-asphalise/n-3850-2010.html>, (τελευταία πρόσβαση στις 21/10/2021).

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Βούζας Φ. (2002). *Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας, a contingency approach*, Επιθεώρηση Κοινωνικών ερευνών, τεύχος 108-109.
- Haski-Leventhal, D. (20018). *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.
- Κάρτσωνα Κ. (2020). *Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Παραδείγματα Ναυτιλιακών εταιρειών.*, Διπλωματική εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Κατσανέβας Θ. (1981). *Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Κέφης Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κέφης Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θεωρία και πρότυπα*, 2η Έκδοση (Αρχική Έκδοση: 2005), εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.
- Μπιτσάνη Ε. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ζητήματα και Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία της Οργανωσιακής και Διοικητικής Συμπεριφοράς*, εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα.

- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλκιάς Γ., και Παναγιωτοπούλου Α. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν./Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Raymond N./Hollenbeck R./Gerhart B. και Wright P. (2019). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Η Απόκτηση Ενός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, επιστ. επιμέλεια Παπαντωνόπουλος Σ., εκδόσεις Παπαζήση.
- Tyson, Shaun/York, Alfred (2004) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM*, τέταρτη έκδοση, Μέρος 2^ο, κεφ.4, Εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα.
- Wayne Mondy R. (2017). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, επιστ. επιμέλεια Ψυχογιός Α., 11^η Έκδοση, εκδόσεις Τζιόλα.
- Wayne Mondy R, Martocchio J.J. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, επιστ. επιμέλεια Β. Κέφης – Γ. Θερίου, 14^η έκδοση, εκδ. Τζιόλα, Αθήνα.
- Χυτήρης Α. (2018). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Γ' έκδοση, εκδόσεις Μπένου.

Ελληνική διαδικτυακή

- CSR Hellas, *Όραμα και Αποστολή. Η αποστολή μας*: <https://csrhellas.org/orama-apostoli/> (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).
- CSR HELLAS, *Εργαζόμενοι*: <https://csrhellas.org/ergazomenoi/> (τελευταία πρόσβαση στις 5/11/2021).
- Μαργογιαννοπούλου Α. (2013). *Η Επιχειρηματική Ηθική ως μέσο Ανάπτυξης και Επιχειρηματικότητας*, Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, Αθήνα:
http://www.eben.gr/wp-content/uploads/2018/04/Antonia_markogiannopoulou.pdf ,
(τελευταία πρόσβαση στις 25/10/2021).
- *Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης*:
<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/](#) (τελευταία πρόσβαση στις 25/10/2021).

- Τράπεζα Πειραιώς, *Εκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης & Δραστηριοτήτων*, ενότητα: Ανθρώπινο Δυναμικό: http://annualreport.piraeusbankgroup.com/2020/?_ga=2.259011978.1290675885.1635851753-1507180529.1635356242#hr (τελευταία πρόσβαση στις 5/11/2021).
- Εταιρεία Δέλτα, *Απολογισμός του έτους 2019*:
https://www.delta.gr/wpcontent/uploads/2018/04/delta_apologismos_2019.pdf
(τελευταία πρόσβαση στις 5/11/2021).
- Εταιρεία WIND, *Απολογισμός του έτους 2019 - 2020*:
https://www.wind.gr/wind/docs/wind_annual_report_2019-2020n3.pdf
(τελευταία πρόσβαση στις 5/11/2021).
- Τα πρότυπα OHSAS 18001/ΕΛΟΤ 1801:
<https://www.tuv-nord.com/gr/el/pistopoiisi/pistopoiisi-systimaton/ygeia-kai-asfaleia-stin-ergasia/ohsas-180012007-elot-18012008-ygeia-asfaleia-stin-ergasia/>
(τελευταία πρόσβαση στις 4/11/2021).
- Hellas EAP: εταιρεία παροχής των Employee Assistance Programs στην Ελλάδα:
<https://www.hellaseap.gr/> (τελευταία πρόσβαση στις 5/11/2021).

Αγγλική διαδικτυακή

- CSR Europe, Our Service Offer, *Our Activities*,
<https://www.csreurope.org/our-service-offer> (τελευταία πρόσβαση στις 24/10/2021).
- CSR Europe, *Engage. Our Activities*,
<https://www.csreurope.org/ourprojects> (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021)
- Farndale E., Scullion H., Sparrow P. (2010). *The role of the corporate HR function in global talent management*, *Journal of World Business*,
<https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/45287/1/10.pdf>, (τελευταία πρόσβαση στις 4/10/2021).
- Global Reporting Initiative, *Our mission and history*,
<https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).

- International Standardization Organization - ISO (2010). ISO 26000: 2010. Social Responsibility, ISO. Standards, <https://www.iso.org/iso-26000-socialresponsibility.html>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).
- Monica Izvercian/Alina Radu/Larisa Ivascu και Ben-Oni Ardelean. (2014). *The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise*, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, https://www.researchgate.net/publication/275256694_The_Impact_of_Human_Resources_and_Total_Quality_Management_on_the_Enterprise, (τελευταία πρόσβαση στις 22/10/2021).
- OECD, Who we are, *OECD. Better Policies for Better Lives*, <https://www.oecd.org/about/>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).
- Petrescu I.A./Simmons R. (2008). *Human Resource management practices and worker's job satisfaction*, *International Journal of manpower*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=4E3918F824EBF56001F446F29BD3A57B?doi=10.1.1.319.5270&rep=rep1&type=pdf>, (τελευταία πρόσβαση στις 22/10/2021).
- Social Accountability International (1997). The SA8000 Standard, *Social Accountability International – SAI. About SA8000. Elements of the Standard*, <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).
- *THE TRIPLE BOTTOM LINE: WHAT IT IS & WHY IT'S IMPORTANT*, <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).
- United Nations (2000). The Ten Principles of the UN Global Compact, *United Nations Global Compact*, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).
- United Nations, The Communication on Progress (CoP) in Brief, *United Nations Global Compact*, <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop>, (τελευταία πρόσβαση στις 9/10/2021).