



**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 MANAGEMENT

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και το Ανθρώπινο Δυναμικό. Μελέτη των  
απολογισμών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Alpha Bank για τα έτη 2007-2019

Μαυροειδή Μαρία (7119M038)

Αθήνα, 2021

## **Τριμελής Επιτροπή**

Κέφης Βασίλειος, Καθηγητής και Κοσμήτορας

Μάλτα Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια

Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη, Καθηγήτρια (Επιβλέπουσα)

Copyright © Μαυροειδή Μαρία, 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.

*Στην αδερφή μου Εύη*

## **Συντομογραφίες**

### **Ελληνική**

**Α.Δ.:** Ανθρώπινο Δυναμικό

**Δ.Α.Δ.:** Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

**Δ.Ο.Ε:** Διεθνής Οργάνωση Εργασίας

**Ε.Κ.Ε.:** Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

**Ε.Υ.Α.Ε.:** Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία

**Μ.Κ.Ο.:** Μη Κυβερνητική Οργάνωση

**Ο.Ο.Σ.Α.:** Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

**Ο.Π.Π.:** Ολοκληρωμένη Πολιτική Προϊόντος

**Ο.Τ.Ε.:** Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος

**ΜΜΕ:** Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας

**Σ.Ε.Β.:** Σύνδεσμος Επενδυτών & Βιομηχάνων

**Σ.Σ.Ε.:** Συλλογική Σύμβαση Εργασίας

**Ε.Σ.Σ.Ε.:** Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας

### **Αγγλική**

**EMAS:** Eco-Management and Audit Scheme

**H.R.:** Human Resources

Συντομογραφίες .....	4
Πίνακες- Διαγράμματα .....	7
Περίληψη .....	9
Abstract.....	10
Εισαγωγή .....	11
Κεφάλαιο 1 .....	13
Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	13
1.1 Ιστορική Αναδρομή της ΕΚΕ.....	13
1.2 Ορισμοί για την ΕΚΕ .....	16
1.3 Τα χαρακτηριστικά της ΕΚΕ.....	21
1.4 Στρατηγικοί Στόχοι της ΕΚΕ.....	23
1.5 Κατηγορίες της ΕΚΕ .....	25
1.5.1. Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	26
1.5.2. Ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ηθική ευθύνη κατά Carroll) .....	27
1.5.3. Ανθρωπιστική Διάσταση της ΕΚΕ.....	28
1.6 Triple Bottom Line .....	29
1.7 Ενδιαφερόμενα μέρη ή συμμετοχοί (Stakeholders) .....	31
1.8 Τριμερής Διάκριση της ΕΚΕ.....	35
1.8.1. Κοινωνική Διάσταση της ΕΚΕ.....	35
1.8.2. Περιβαλλοντική Διάσταση της ΕΚΕ .....	41
1.8.3. Οικονομική Διάσταση της ΕΚΕ .....	43
1.9 Βιώσιμη ανάπτυξη και ΕΚΕ.....	48
1.10. Απολογισμοί ΕΚΕ.....	50
Κεφάλαιο 2 .....	52
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανθρώπινο Δυναμικό .....	52
2.1. Λειτουργίες της ΔΑΔ .....	52
2.2. Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού για την υιοθέτηση και εφαρμογή της ΕΚΕ .....	54
2.3. Η σημασία της προσέλκυσης/ στρατολόγησης του ΑΔ για την ΕΚΕ .....	56
2.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού & ΕΚΕ.....	58

2.5. Η σημασία της αμοιβής για την ΕΚΕ.....	62
2.6. Αξιολόγηση & ΕΚΕ .....	65
2.7. Η σημασία του συνδικαλισμού για την ΕΚΕ .....	68
2.8. Υγιεινή και Ασφάλεια στο χώρο εργασίας & ΕΚΕ.....	69
2.9. Επικοινωνία, Δημιουργία Ομάδων & η συμβολή τους στην ΕΚΕ.....	76
2.9.1. Τα είδη της επικοινωνίας.....	77
2.9.2. Επιχειρησιακή Επικοινωνία .....	77
2.9.3 Εσωτερική Επικοινωνία και Δημιουργία Ομάδων .....	79
2.10. Ισότητα των φύλων και σεβασμός της διαφορετικότητας & ΕΚΕ.....	80
Κεφάλαιο 3 .....	85
Μελέτη περίπτωσης .....	85
3.1. Σκοπός της έρευνας .....	85
3.2.Μεθοδολογία της έρευνας .....	85
3.3. Περιορισμοί της έρευνας .....	85
3.4. Αποτελέσματα που προέκυψαν από τη μελέτη των απολογισμών.....	85
3.5 Συμπεράσματα της έρευνας .....	104
Συμπεράσματα- Συζήτηση.....	107
Πηγές- Βιβλιογραφία .....	109

## **Πίνακες- Διαγράμματα**

<b>Πίνακας</b>	<b>1.Αριθμός</b>	<b>Εργαζομένων</b>	<b>στην</b>	<b>Τράπεζα</b>	<b>2007-</b>
					<b>2019.....72</b>
<b>Πίνακας 2.</b>	<b>Μορφωτικό Επίπεδο των εργαζομένων 2007-2019.....</b>				<b>75</b>
<b>Πίνακας 3.</b>	<b>Συμμετοχές υπαλλήλων σε σεμινάρια και ανθρωποώρες εκπαίδευσης 2007-</b>				<b>2019.....77</b>
<b>Πίνακας 4.</b>	<b>Δείκτες Διαφορετικότητας 2007-2019.....</b>				<b>78</b>
<b>Πίνακας 5.</b>	<b>Αναλογία των φύλων στη Διοίκηση 2007-2019.....</b>				<b>81</b>
<b>Πίνακας 6.</b>	<b>Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας και Συνδικαλισμός 2007-2019.....</b>				<b>82</b>
<b>Πίνακας 7.</b>	<b>Δείκτες για την Υγεία και την Ασφάλεια των Εργαζομένων 2007-2019.....</b>				<b>84</b>

## Εικόνες

**Εικόνα 1.** Η πυραμίδα των επιχειρηματικών ευθυνών του Carroll.....11

**Εικόνα 2.** Plan, Do, Check, Act.....63



## Περίληψη

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μια σύγχρονη έννοια, η οποία συνεχώς εξελίσσεται και διαχέεται στο χώρο των σύγχρονων παροχής υπηρεσιών και προϊόντων. Είναι μια έννοια πολυδιάστατη η οποία περιλαμβάνει τη σχέση της επιχείρησης με την κοινωνία, το περιβάλλον, την οικονομία και το ανθρώπινο δυναμικό. Το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί, για τις σύγχρονες επιχειρήσεις τον σημαντικότερο πελάτη και κατά συνέπεια το σημαντικότερο συγκριτικό πλεονέκτημα. Αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχή υιοθέτηση της ΕΚΕ από την επιχείρηση, το συνδετικό κρίκο μεταξύ της επιχείρησης και της επίτευξης των απαιτήσεων που τίθενται από την κοινωνία του 21<sup>ου</sup> αιώνα.

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα αναλυθεί εκτενώς η ιστορικότητα και η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι διαστάσεις της καθώς και οι πτυχές που τη συνδέουν με το Ανθρώπινο Δυναμικό. Στόχος είναι να αναδειχθεί η σπουδαιότητα του ρόλου του Ανθρώπινου Δυναμικού για την υιοθέτηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από την επιχείρηση.

Η μελέτη περίπτωσης έχει στόχο την διερεύνηση των δράσεων που λαμβάνει η Τράπεζα (Alpha Bank), για το Ανθρώπινο Δυναμικό κατά τη διάρκεια δώδεκα συναπτών ετών (2007-2019) στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, προκειμένου να αξιολογήσουμε την εξέλιξη των δράσεων αυτών στο πέρασμα των ετών.

*Λέξεις- Κλειδιά:* Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ανθρώπινο Δυναμικό

## **Abstract**

Corporate Social Responsibility is a modern concept, which is constantly evolving and spreading in the field of modern business services and products. It is a multidimensional concept which includes the relationship of the company with the society, the environment, the economy and the human resources. Human Resources are, for modern companies, the most important customer and therefore the most important comparative advantage. It is one of the most critical factors for the successful adoption of CSR by the company, it is the connecting link between the company and the achievement of the requirements set by the society of the 21st century.

In the context of this dissertation, the history and the concept of Corporate Social Responsibility, its dimensions as well as the aspects that connect it with the Human Resources will be extensively analyzed. The aim is to highlight the importance of the role of Human Resources for the adoption of Corporate Social Responsibility by the company.

The case study aims to investigate the actions taken by the Bank (Alpha Bank), for Human Resources during twelve consecutive years (2007-2019) in the framework of Corporate Social Responsibility, in order to evaluate the evolution of these actions over time. of years.

*Keywords:* Corporate Social Responsibility, Human Resources

## Εισαγωγή

Η διεύρυνση των συνόρων, η δημιουργία της κοινής αγοράς στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η κατά συνέπεια ελεύθερη διακίνηση προϊόντων, κεφαλαίων και υπηρεσιών, είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των διαθέσιμων παροχών προς τους καταναλωτές αλλά και την αύξηση των απαιτήσεων των καταναλωτών από τις επιχειρήσεις. 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. Η κοινωνία πολιτών, οι ομάδες πίεσης και συμφερόντων αλλά και η ανάπτυξη των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, 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 μια μεγάλη μερίδα 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 μέσα στην οποία λειτουργούν και της οποίας 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.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι το όχημα, μέσω του οποίου θα επιτευχθεί η Βιώσιμη Ανάπτυξη, δηλαδή η ανάπτυξη η οποία θα εξασφαλίζει την ευημερία των ανθρώπων του σήμερα διασφαλίζοντας το μέλλον των επόμενων γενεών. Έτσι, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν μέτρα που αφορούν τη μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος, την συμβολή τους στην κοινωνία, την ανάπτυξη και την ευημερία των εργαζομένων τους, παράλληλα με την επίτευξη του κέρδους.

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 αξιοποιηθεί σωστά προκειμένου να καταφέρει να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις καλούνται να βαδίζουν συνεχώς με σταθερό βήμα στο δρόμο της υπευθυνότητας, στο ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο έχει διαμορφωθεί. Οι επιχειρήσεις οφείλουν πλέον μέσα από τη δράση να εξασφαλίσουν όχι μόνο την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών, την υγεία, την ασφάλεια, το περιβάλλον, την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, αλλά και το μέλλον των επόμενων γενεών. Αυτό αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση και η ενσωμάτωση της ΕΚΕ σε όλο το εύρος της επιχείρησης, το πρώτο μεγάλο βήμα για την αντιμετώπιση της πρόκλησης αυτής.

## Κεφάλαιο 1

### Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

#### 1.1 Ιστορική Αναδρομή της ΕΚΕ

Η εξέλιξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ξεκινά ήδη από το 1500 π.Χ. στη Μεσοποταμία. Ο βασιλιάς Χαμουραμπί επέβαλε έναν κώδικα, όπου οικοδόμοι, πανδοχείς και αγρότες καταδικάζονταν σε θάνατο, αν η αμέλειά τους προκαλούσε τον θάνατο άλλων, ή σοβαρά προβλήματα για τους πολίτες της περιοχής. Στην αρχαία Ελλάδα τον 5<sup>ο</sup>- 6<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. καθιερώνεται η χορηγία, μια μορφή φορολογίας για τους εύπορους πολίτες και αρχικά αφορούσε αποκλειστικά την οικονομική υποστήριξη των τεχνών και του θεάτρου. Στη συνέχεια τον 18<sup>ο</sup> αιώνα, οι επιχειρήσεις αρχίζουν και στρέφουν το ενδιαφέρον τους στους εργαζόμενούς τους και συγκεκριμένα ενδιαφέρονται για το πώς θα αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.

Η βιομηχανική επανάσταση, τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, έδωσε την ώθηση για την ανάπτυξη κοινωνικών μοντέλων στο πλαίσιο των οποίων οι επιχειρήσεις εφάρμοζαν με διάφορους τρόπους την κοινωνική τους υπευθυνότητα, είτε προσφέροντας κατοικία στους εργαζόμενούς τους, είτε φροντίζοντας τις οικογένειές τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η γερμανική εταιρεία Bayer, οποία σταδιακά ανέπτυξε κοινωνικές παροχές για τους εργαζόμενους, ιδρύοντας την πρώτη ασφάλεια υγείας, το ταμείο αρωγής για όσους αντιμετώπιζαν επείγοντα προβλήματα καθώς και το πρώτο Νηπιαγωγείο. Επίσης, προχώρησε στη δημιουργία εργατικών κατοικιών, εργαστηρίων ή σχολών μαθητείας, πολυκλινικών, ιδρυμάτων, συλλόγων και ενώσεων που σήμερα αριθμούν 50000 μέλη<sup>1</sup>.

Με το κραχ του 1929, το πνεύμα της φιλανθρωπίας παραχώρησε τη θέση του στις νομικές, συμβατικές και οργανωτικές δομές, για να εξελιχθεί η ονομαζόμενη σήμερα κοινωνική υποχρέωση.

---

<sup>1</sup> Πουλιόπουλος Λ., Τριανταφυλλίδου Α. & Πουλιόπουλος Θ. (2017). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Διεθνής Εμπειρία και Ελληνική προσέγγιση, με έρευνα στις μεγάλες επιχειρήσεις που ανήκουν στο Δίκτυο ΕΚΕ*, Αθήνα: Ίων, σελ.23

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η ανάδειξη των πολυεθνικών εταιρειών, η αυξανόμενη επίδρασή τους στην παγκόσμια οικονομία και η υιοθέτηση του επιχειρηματικού μοντέλου, ότι οι επιχειρήσεις έχουν ως αποκλειστική ευθύνη έναντι των μετόχων τους, την αύξηση των κερδών και του πλούτου, με το γνωστό σλόγκαν “the business of business is business”, έφερε στην επιφάνεια το ερώτημα των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας<sup>2</sup>. Τη δεκαετία του 1950 αρχίζει η επιστημονική καταγραφή της ΕΚΕ και η περαιτέρω ανάπτυξή της, η οποία υποβοηθάται από την ανάπτυξη του Κοινωνικού Κράτους εκείνης της περιόδου. Το 1953, επίσης, εκδίδεται το βιβλίο- ορόσημο από τον Bowen με τίτλο «Κοινωνικές Ευθύνες του Επιχειρηματία», στο οποίο ο συγγραφέας ισχυρίστηκε ότι οι μεγάλες εταιρείες στις ΗΠΑ είναι ζωτικά κέντρα εξουσίας, τα οποία επηρεάζουν πολλές ζωές καθημερινά και θέτει το ερώτημα (το οποίο ακόμη παραμένει επίκαιρο): ποιες ευθύνες για την κοινωνία αναμένεται να λάβουν επιχειρηματίες<sup>3</sup>. Την δεκαετία του 1960, η μεσαίες επιχειρήσεις ξεκινούν να δείχνουν ένα κοινωνικό πρόσωπο διατηρώντας παράλληλα τις αμφιβολίες σχετικά με την σχέση κόστους- αποτελέσματος και προσπαθούν να εμποδίσουν την είσοδο των μεγάλων εταιρειών στο χώρο αυτό μέχρι και τα τέλη του 1970. Τη δεκαετία του 1960 η ΕΚΕ συνδέεται με την επιχειρηματική ηθική, μέσω δράσεων που αναπτύσσουν αμερικανικές εταιρείες στην Ασία και στην Αφρική.

Η δεκαετία του 1970 είναι αρκετά σημαντική για την ΕΚΕ. Η Επιτροπή Οικονομικής Ανάπτυξης, οργανισμός που αποτελείται από περίπου 200 επιχειρηματίες και ακαδημαϊκούς, εξέδωσε κείμενο με τίτλο «The Social Responsibility of Business Corporations», στο οποίο παρουσιάζονταν λόγοι για την ανάγκη ύπαρξης της ΕΚΕ. Το 1972 στη Στοκχόλμη έχουμε την πρώτη σύνοδο του ΟΗΕ, όπου και έρχεται στο προσκήνιο η ιδέα της ΕΚΕ, ενώ το 1976 ο ΟΟΣΑ θεσπίζει κατευθυντήριες γραμμές για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και αναφέρεται στην έννοια της ΕΚΕ σε κείμενο με τίτλο «Γενικές Αρχές του ΟΟΣΑ για τη λειτουργία των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων» και ένα χρόνο αργότερα έχουμε τη Διακήρυξη του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας περί των βασικών αρχών και δικαιωμάτων στην εργασία. Την ίδια χρονιά θεσπίζεται, από 10 επιχειρήσεις στις ΗΠΑ, ο εταιρικός κώδικας δεοντολογίας (Sullivan Principles). Ο Sullivan εξέδωσε ένα σύνολο έξι κριτηρίων για την μεταχείριση των εργαζομένων από

---

<sup>2</sup> Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. (2008). *Οδηγός Εταιρικής Κοινωνικής για Μικρομεσαίες επιχειρήσεις*, σελ.4

<sup>3</sup> Leventhal. D.H. (2019). *Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Εργαλεία και θεωρίες για υπεύθυνη διοίκηση*. Αθήνα: Τζιόλα, σελ. 14

εταιρείες που δραστηριοποιούνταν στην Νότια Αφρική κατά την εποχή του Απαρτχαιντ. Στις 6 αυτές «αρχές», προστέθηκε άλλη μια το 1984 επομένως οι 7 συνολικά αρχές είναι οι εξής:

1. Μη διαχωρισμός βάσει της εθνικότητας σε όλες τις εγκαταστάσεις σίτισης, ξεκούρασης και εργασίας.
2. Ίσες και δίκαιες πρακτικές απασχόλησης για όλους τους εργαζόμενους.
3. Ίση αμοιβή για όλους τους εργαζόμενους που παρέχουν την ίδια ή ανάλογη εργασία για τον ίδιο χρόνο.
4. Έναρξη και παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης που θα προετοιμάσουν μαύρους και άλλους μη λευκούς για την ανάληψη θέσεων εποπτικού, διοικητικού, γραφικού και τεχνικού περιεχομένου.
5. Αύξηση του αριθμού των μαύρων και άλλων μη λευκών σε διοικητικές και εποπτικές θέσεις.
6. Βελτίωση της ποιότητας ζωής των μαύρων και άλλων μη λευκών εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος σε τομείς όπως η στέγαση, η μεταφορά, το σχολείο, η αναψυχή και οι εγκαταστάσεις υγείας.
7. Εργασία για την εξάλειψη νόμων και εθίμων που εμποδίζουν την κοινωνική, οικονομική και πολιτική δικαιοσύνη.

Το 1980 συνεχίζεται η επιστημονική καταγραφή και η ανάλυση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Το 1983 η American Express Bank ανέλαβε την αναστήλωση του Αγάλματος της Ελευθερίας. Η πρωτοβουλία αυτή συγκέντρωσε 1,7 εκατομμύρια \$ και αυξήθηκαν οι συνδρομές κατά 45%. Το 1987, τα Ηνωμένα Έθνη δημοσίευσαν την έκθεση Brundland, η οποία διακήρυξε ότι η μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη, ο πόλεμος κατά της φτώχειας και η αποτελεσματική διαχείριση του περιβάλλοντος συχνά πηγαίνουν χέρι με χέρι. Σε αυτή την έκθεση πρωτοεμφανίσθηκε και η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης που σύντομα συνδέθηκε με την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης<sup>4</sup>. Δύο χρόνια αργότερα, το 1989, λαμβάνει χώρα το ναυάγιο της Exxon Valdez το οποίο προκάλεσε τεράστια οικολογική καταστροφή στις ακτές της Αλάσκα, αφού διέρρευσαν περίπου 11 εκατομμύρια γαλόνια ακατέργαστου πετρελαίου σε περιοχή με υψηλή παραγωγικότητα. Μετά από το ατύχημα, δημιουργήθηκε Κώδικας δέκα (10)

---

<sup>4</sup>Ο.π. σελ. 4

σημείων για την Εταιρική Συμπεριφορά, με την ονομασία «Valdez Principles». Αργότερα μετονομάστηκε σε «CERES principles».

Η δεκαετία του 1990 είναι πολύ σημαντική για την εξέλιξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η ΕΚΕ αποκτά μεγαλύτερες διαστάσεις στο χώρο των επιχειρήσεων καθώς εδραιώνεται ως πρακτική, ενώ σε ερευνητικό επίπεδο περιλαμβάνει νέα θεωρητικά μοντέλα, όπως της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης και της «ηθικής των επιχειρήσεων». Επίσης, την περίοδο αυτή συνδέονται με την ΕΚΕ νέες έννοιες που αναπτύσσονται λόγω της παγκοσμιοποίησης, όπως βιωσιμότητα και εταιρικός πολίτης, ενώ ξεκινά και η έρευνα για τη σύνδεσή της με την οικονομική επίδοση της επιχείρησης<sup>5</sup>. Το 1990 στις ΗΠΑ 7 εταιρείες εκδίδουν τους πρώτους απολογισμούς εταιρικής υπευθυνότητας, ενώ το 1994 ο πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Jacques Delors, συγκαλεί την πρώτη συνάντηση εκπροσώπων της ευρωπαϊκής επιχειρηματικής κοινότητας, με σκοπό την ίδρυση του πρώτου Επιχειρηματικού Δικτύου για την Κοινωνική Συνοχή. Το 1995 ιδρύεται το Ευρωπαϊκό Επιχειρηματικό Δίκτυο για την Κοινωνική Συνοχή, το 1996 δημιουργείται το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την ΕΚΕ (CSR) και το 1997 ιδρύεται το Social Accountability International. Συνεπώς, διαφαίνεται η τάση για συνεργασία και για επέκταση της έννοιας της ΕΚΕ, σε όλο τον επιχειρηματικό κόσμο.

Τέλος, η δεκαετία του 2000 χαρακτηρίζεται από παραγωγή κειμένων που πλαισιώνει και ενισχύει την έννοια της ΕΚΕ, ενώ δίνεται παράλληλα έμφαση στο ρόλο των ενδιαφερόμενων μερών, την ηθική των επιχειρήσεων, τη βιώσιμη ανάπτυξη και τον εταιρικό πολίτη. Το 2001 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκδίδει την Πράσινη Βίβλο με σκοπό την προαγωγή ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την ΕΚΕ, ενώ το 2002 πραγματοποιείται η Παγκόσμια Σύνοδος Κορυφής του ΟΗΕ για τη βιώσιμη ανάπτυξη στο Γιοχάνεσμπουργκ και το Global Report Initiative εκδίδει οδηγίες για την έκδοση απολογισμών οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής δραστηριότητας. Το 2011 υιοθετείται νέα πολιτική για την ΕΚΕ στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», ενώ η Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε ανακοίνωσή της επικαιροποιεί τον ορισμό της ΕΚΕ.

## **1.2 Ορισμοί για την ΕΚΕ**

Το ευρωπαϊκό δίκτυο για την ΕΚΕ, CSR Europe, αναφέρει ότι η ΕΚΕ αφορά τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση διαχειρίζεται και βελτιώνει την κοινωνική και

---

<sup>5</sup> Βαξεβανίδου Μ. (2011). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Σταμούλη, 2011, σελ. 36



περιβαλλοντική της επίπτωση, ώστε να προσθέσει αξία τόσο στους μετόχους, όσο και στα ενδιαφερόμενα μέρη, μέσω της καινοτομίας στη στρατηγική, στην οργάνωση και τη λειτουργία της.

Το World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), αναφέρει ότι η ΕΚΕ είναι η δέσμευση των επιχειρήσεων, να συνεισφέρουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη μέσω της συνεργασίας με το προσωπικό τους, τις οικογένειές τους, τις τοπικές κοινωνίες εν γένει ώστε να βελτιώσουν το βιοτικό επίπεδο όλων.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη με βάση τον ορισμό του Διεθνούς Επιχειρηματικού Συμβουλίου το 1998, ορίζεται ως η δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και να προσπαθούν μαζί με τους εργαζόμενους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινωνία και την κοινωνία γενικότερα, να βελτιώσουν την ποιότητα της ζωής τους<sup>6</sup>.

Η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων στην Πράσινη Βίβλο, ορίζει την ΕΚΕ, ως την έννοια σύμφωνα με την οποία, οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη<sup>7</sup>. Σε έναν πιο πρόσφατο ορισμό, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως «την ευθύνη των επιχειρήσεων απέναντι στην κοινωνία»<sup>8</sup>.

Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αναφέρει ότι η ΕΚΕ είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων, για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές, κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από την νομοθεσία και έχουν άμεση σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους.

Στο πλαίσιο του κειμένου πρότασης Εθνικής Στρατηγικής, η Ε.Κ.Ε. ορίζεται ως: «Οι δράσεις των επιχειρήσεων, πέραν της συμμόρφωσής τους έναντι των κανονιστικών απαιτήσεων, που αποσκοπούν στην οικονομική και κοινωνική μακροήμερευση, την αιφορική ανάπτυξη, την καινοτομία και την εξωστρέφεια και οι οποίες, ταυτόχρονα,

---

<sup>6</sup> Βαξεβανίδου Μ., Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις: Σταμούλη, 2011, σελ.38

<sup>7</sup> Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Πράσινο Βιβλίο: Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Βρυξέλλες 18/7/2001, σελ. 4

<sup>8</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών: Μια ανανεωμένη στρατηγική ΕΕ 2011-2014 για την εταιρική κοινωνική ευθύνη(25/10/2011), Βρυξέλλες, σελ. 7

δημιουργούν ένα υγιές πεδίο επιχειρηματικής δραστηριότητας υπεύθυνο απέναντι στο ίδιο της το περιβάλλον, αλλά και στην κοινωνία, το εξωτερικό περιβάλλον και το σύνολο της οικονομίας»<sup>9</sup>.

Επίσης, ο ΣΕΒ με το όρο ΕΚΕ θεωρεί τη συστηματική, οργανική και εθελοντική «ενσωμάτωση» από τις εταιρείες στην επιχειρηματική τους λειτουργία δραστηριοτήτων με κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτιστική διάσταση, με ουσιαστική συνεισφορά προς το κοινωνικό σύνολο, σε διάδραση με όλους τους συμμετέτοχους<sup>10</sup>.

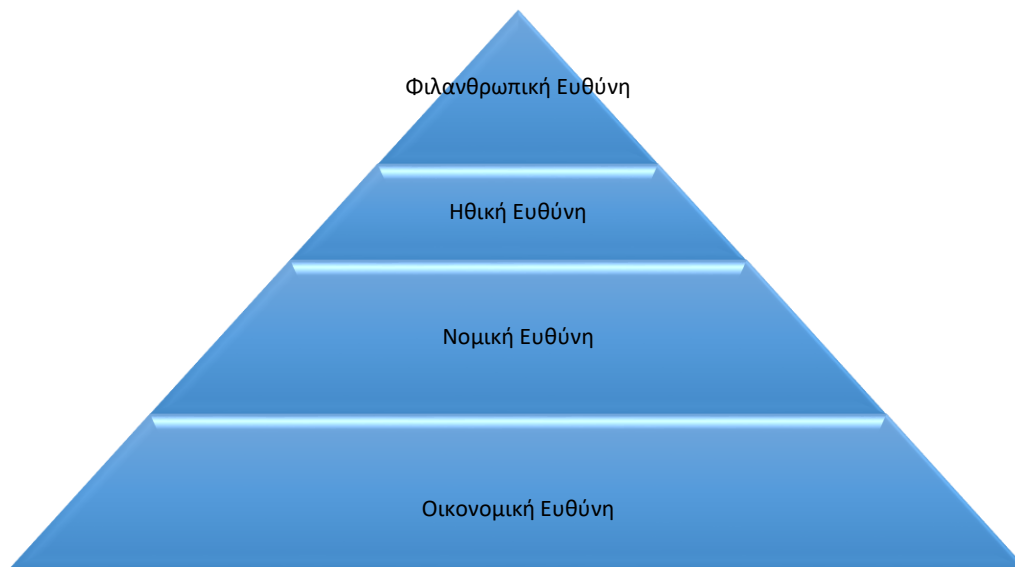
Διάφοροι συγγραφείς προσπάθησαν να προσεγγίσουν την έννοια της ΕΚΕ, με πρώτο τον Carroll το 1979, ο οποίος αναφέρει ότι «η ΕΚΕ περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τους οργανισμούς σε μια δεδομένη χρονική στιγμή». Ο ορισμός του Carroll είναι ο πιο διαδομένος. Συγκεκριμένα ο Carroll δημιούργησε μια γραφική απεικόνιση της ΕΚΕ σε μορφή πυραμίδας η οποία είναι ευρέως διαδεδομένη. Η πυραμίδα είναι βασισμένη στις κοινωνικές προσδοκίες: οικονομικές, νομικές, ηθικές και εθελοντικές (φιλανθρωπικές). Η σειρά κατάταξης των ευθυνών στην πυραμίδα βασίζεται στα αποτελέσματα μιας έρευνας στην οποία συμμετείχαν πάνω από 200 στελέχη<sup>11</sup>. Η πυραμίδα είναι η εξής:

---

<sup>9</sup> Γενική Γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή. (2017). *Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα*, σελ. 4

<sup>10</sup> Βαξεβανίδου Μ., *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Εκδόσεις: Σταμούλη, 2011, σελ.43

<sup>11</sup> Leventhal. D.H. (2019). *Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Εργαλεία και θεωρίες για υπεύθυνη διοίκηση*. Αθήνα: Τζιόλα, σελ. 33-34



**Εικόνα 1.** Η πυραμίδα των επιχειρηματικών ευθυνών του Carroll

Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα στη βάση της πυραμίδας βρίσκεται η οικονομική ευθύνη της επιχείρησης. Χωρίς την οικονομική ευθύνη οι υπόλοιπες δεν θα μπορούσαν να υπάρξουν. Οι επιχειρήσεις παρέχουν στην κοινωνία τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που οι καταναλωτές χρειάζονται και αποζητούν. Το κέρδος αποτελεί το βασικό κίνητρο επιχειρηματικότητας<sup>12</sup>. Στην οικονομική διάσταση περιλαμβάνονται σύμφωνα με τον Carroll, η ευθύνη της επιχείρησης να δρα με τρόπο που να μεγιστοποιεί τα κέρδη ανά μετοχή, η δέσμευσή της να είναι όσο πιο κερδοφόρα γίνεται, η αποδοτική της λειτουργία, η διατήρηση της ανταγωνιστικής της θέσης και η σταθερή κερδοφορία της<sup>13</sup>.

Όσον αφορά τη νομική ευθύνη της επιχείρησης ο Carroll αναφέρει ότι η κοινωνία αναμένει από τις επιχειρήσεις εκτός από την επίτευξη τους κέρδους και τη συμμόρφωση με τους ομοσπονδιακούς, κρατικούς και τοπικούς κανονισμούς, να δρουν εντός των πλαισίων που θέτει ο νόμος. Η λειτουργία των επιχειρήσεων πρέπει να συμμορφώνεται με τις νομικές δεσμεύσεις που ισχύουν στο εκάστοτε διεθνές και εθνικό σύστημα στο οποίο δραστηριοποιείται. Επίσης, στη νομική ευθύνη της επιχείρησης περιλαμβάνεται και η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που πληρούν τις νομικές προϋποθέσεις. Όσον αφορά τόσο την οικονομική όσο και την νομική ευθύνη των επιχειρήσεων, αυτές αποτελούν κοινωνική απαίτηση και θεωρούνται απαραίτητες

<sup>12</sup> Carroll A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July/ August 1991, pp. 39-49

<sup>13</sup> Ο.π. Εικόνα 2, σελ. 40

για την επίτευξη της κερδοφορίας και για την «υποταγή» της εταιρείας στους κανόνες δικαίου αντίστοιχα.

Η ηθική ευθύνη της επιχείρησης, αφορά τις δραστηριότητες που αναμένονται ή απαγορεύονται άτυπα από τα μέλη της κοινωνίας. Αφορά τη δέσμευση σε άγραφους κανόνες, τη δράση της εταιρείας σύμφωνα με τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας, προϋπάρχοντα ή διαμορφούμενα. Η επιχείρηση οφείλει να δρα με τρόπο που αναμένεται ηθικά ή εθιμικά. Οφείλει να σέβεται και να ακολουθεί τις νέες τάσεις ακόμη και αν δεν δεσμεύεται νομικά να το κάνει, καθώς οι τάσεις αυτές είναι που ωθούν την κοινωνία και τις κυβερνήσεις στην δημιουργία των νομικών δεσμεύσεων.

Η φιλανθρωπική ευθύνη των επιχειρήσεων, βασίζεται στην καλή διάθεση της εταιρείας και των διευθυντικών στελεχών να προβούν σε δράσεις που αφορούν την βελτίωση της ποιότητας ζωής της κοινωνίας. Η κοινωνία αναμένει από τις επιχειρήσεις να είναι σε πραγματοποιούν τέτοιου είδους εθελοντικές δράσεις, ωστόσο, η διαφορά από την ηθική ευθύνη είναι ότι σε περίπτωση που η εταιρεία δεν προβεί σε τέτοιες πράξεις δεν θα χαρακτηριστεί από την κοινωνία ως «ανήθικη», εκλείπει δηλαδή η ο ηθικός χαρακτηρισμός. Η εταιρεία είναι κοινωνικά επιθυμητό να συμμετέχει ή να προβαίνει σε τέτοιες δράσεις, ωστόσο η φιλανθρωπική ευθύνη ίσως είναι η λιγότερο σημαντική από όλες τις άλλες πλευρές. Η επιχείρηση οφείλει είναι απαραίτητο να είναι κερδοφόρα και νομοταγής, προσδοκώμενο να σέβεται τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται ή απευθύνεται και επιθυμητό να μετέχει ή να εκκινεί δράσεις εθελοντικές που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Η φιλανθρωπική ευθύνη εκδηλώνεται με δωρεές σε ιδρύματα, εκπαιδευτικούς οργανισμούς, πολιτιστικούς συλλόγους κ.ά.

Ακολουθεί ο ορισμός των Werther & Chandler το 2011 αναφέρουν ότι η ΕΚΕ μπορεί να οριστεί ως «μια οπτική της εταιρείας και του ρόλου της στην κοινωνία, και η οποία θεωρεί ευθύνη των επιχειρήσεων να επιδιώκουν στόχους πέρα από τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Ευθύνη των ενδιαφερόμενων μερών<sup>14</sup> είναι να ζητούν από την επιχείρηση να λογοδοτεί για τις ενέργειές της».

---

<sup>14</sup> Ο όρος θα αναλυθεί στη συνέχεια

Ο Aaronson το 2003 όρισε την ΕΚΕ ως τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων που συνδέονται με ηθικές αξίες, συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις και σεβασμό των ανθρώπων, των κοινοτήτων και του περιβάλλοντος σε όλο τον κόσμο.

Τέλος, οι Basu & Palazzo (2008) ορίζουν την ΕΚΕ, ως την διαδικασία με την οποία οι managers ενός οργανισμού σκέφτονται και διαμορφώνουν τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και τους ρόλους τους σε σχέση με το κοινό καλό, σε συνδυασμό με τη συμπεριφορά τους, με γνώμονα την εκπλήρωση και επίτευξη αυτών<sup>15</sup>.

Αυτοί είναι κάποιοι μόνο από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί για την ΕΚΕ. Παρατηρώντας αυτούς τους ορισμούς μπορούν να διεξαχθούν κάποια βασικά στοιχεία της ΕΚΕ και επιμέρους χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, ο Dahlsrud αναφέρει ότι οι ορισμοί της ΕΚΕ αναφέρονται σε πέντε διαστάσεις της:

1. Εθελοντικός χαρακτήρας, που σημαίνει ότι δεν βασίζεται σε κάποιον νόμο
2. Ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή αφορά όλους όσους εμπλέκονται άμεσα στη διαδικασία
3. Κοινωνική διάσταση, δηλαδή η επιχείρηση αποτελεί μέλος της κοινωνίας, λογίζεται και αυτή ως πολίτης
4. Περιβαλλοντική διάσταση,
5. Οικονομική διάσταση

### 1.3 Τα χαρακτηριστικά της ΕΚΕ

Με βάση τους ορισμούς που αναφέρθηκαν παραπάνω, εκτός από τα βασικότερα σημεία, μπορούμε να εξάγουμε και τα βασικά χαρακτηριστικά της ΕΚΕ.

Αρχικά, ένα βασικό χαρακτηριστικό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η **αυτοδέσμευση των ίδιων των επιχειρήσεων**. Είναι γεγονός, ότι –προς το παρόν τουλάχιστον- δεν υπάρχει νομοθεσία που να υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να προβούν σε δραστηριότητες ή να εφαρμόσουν πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να γίνουν κοινωνικά υπεύθυνες χωρίς να παρακινούνται από

---

<sup>15</sup> Basu K. & Palazzo G. (2008). Corporate Social Responsibility: A process model of sensemaking, *Academy of Management Review*, 33, pp.122-136, <https://doi.org/10.2307/20159379>

κάποια νομική υποχρέωση. Ως μέρη της κοινωνίας επιλέγουν να δεσμευτούν και να αποδείξουν ότι η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός που αποτελεί μέρος της κοινωνίας και που ενδιαφέρεται για αυτήν. Επιλέγοντας να ακολουθήσουν ένα κοινωνικά υπεύθυνο δρόμο, θέτουν τα θεμέλια για τη βελτίωση της κοινωνίας, για την αμεσότερη επαφή με το κοινό τους.

Δεύτερο χαρακτηριστικό της ΕΚΕ είναι η **διάρκεια** και η **συνέχειά** της στην εφαρμογή της. Η ΕΚΕ δεν είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται άπαξ, αντιθέτως η επιχείρηση που επιλέγει να ακολουθήσει αυτόν τον δρόμο πρέπει να βρίσκεται συνεχώς σε εγρήγορση. Η συμμετοχή στην κοινωνία, η βελτίωση της ποιότητας ζωής, είναι στόχοι που κατακτούνται με συνεχή αγώνα, ενημέρωση και συμμετοχή στα τεκτονόμενα. Η κοινωνία όπως και μια επιχείρηση που θέλει να λέγεται και να είναι «υπεύθυνη» είναι ζωντανοί οργανισμοί που συνεχώς χρειάζεται να τροφοδοτούνται με οξυγόνο. Για αυτό και οι πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης συνεχώς βελτιώνονται και η εφαρμογή τους επεκτείνεται σε ολοένα και περισσότερους τομείς.

Ακόμη, ένα χαρακτηριστικό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η **συσχέτιση με κοινωνικά, περιβαλλοντικά και εν τέλει οικονομικά θέματα**. Αυτό, γίνεται φανερό και από τους απολογισμούς εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που αναφέρονται στο περιβάλλον, την κοινωνία το ανθρώπινο δυναμικό. Η συμμετοχή στην κοινωνία δεν γίνεται να είναι μονοδιάστατη. Η ΕΚΕ αφορά σε ζητήματα κοινωνικά, όπως τα δικαιώματα του ανθρώπου τα εργασιακά δικαιώματα, η ισότητα των φύλων, σε ζητήματα περιβαλλοντικά, που αφορούν τη μόλυνση του περιβάλλοντος και τις πρακτικές για την αποφυγή αλλά και τη βελτίωσή τους παράλληλα και σε ζητήματα οικονομικά. Όσον αφορά τα οικονομικά ζητήματα πρέπει να γίνει σαφές ότι δεν η ΕΚΕ δεν αντιμετωπίζεται από τον οργανισμό ως κόστος ή ως διαφημιστικό/ εμπορικό σήμα. Αντιθέτως, η ΕΚΕ είναι μια έννοια δυναμική, η οποία πρέπει να λαμβάνεται από την εταιρεία ως μια ευκαιρία καινοτομίας, εξέλιξης και δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπλέον ένα ακόμη χαρακτηριστικό της ΕΚΕ είναι η **σχέση της τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**. Στο εσωτερικό περιβάλλον ανήκουν οι παράγοντες της επιχείρησης που την επηρεάζουν και βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση μεταξύ τους. Αυτοί είναι οι ανθρώπινοι πόροι, οι φυσικοί πόροι (εγκαταστάσεις, πάγιος εξοπλισμός, αποθέματα), οι τεχνολογικοί πόροι

και οι οικονομικοί πόροι (δάνεια, πηγές κεφαλαίων, μετοχικό κεφάλαιο). Στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν οι κοινωνικοπολιτιστικές δυνάμεις, οικονομικές δυνάμεις, οι δημογραφικές δυνάμεις, οι πολιτικές και οι νομικές δυνάμεις, οι παγκόσμιες και τεχνολογικές δυνάμεις. Η ΕΚΕ αφορά και τα δύο περιβάλλοντα και επιδρά και στα δύο. η επιχείρηση που εφαρμόζει ΕΚΕ ενδιαφέρεται για το ανθρώπινο δυναμικό, το περιβάλλον αλλά και την κοινωνία.

Ακόμη, η ΕΚΕ **αλληλοτροφοδοτείται με το στρατηγικό επιχειρηματικό μοντέλο**. Η ΕΚΕ θα πρέπει να γίνει τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας και να μην αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστό αντικείμενο. Είναι η περίπτωση της στρατηγικής ΕΚΕ, η οποία θα αναλυθεί στη συνέχεια.

Τέλος, ένα ακόμη χαρακτηριστικό είναι η **διασύνδεση της ΕΚΕ με την βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης**. Η βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης επιτυγχάνεται όταν ένα μέρος των κερδών της εταιρείας εξωτερικεύεται με τρόπο ώστε να δημιουργείται παρακαταθήκη και για τις επόμενες γενιές. Η εξωτερίκευση αυτού του κόστους μπορεί να αφορά δράσεις και επενδύσεις με κοινωνικό ή περιβαλλοντικό χαρακτήρα.

#### **1.4 Στρατηγικοί Στόχοι της ΕΚΕ<sup>16</sup>**

Η ΕΚΕ αποτυπώνεται σε τρεις στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται με τη σειρά τους σε επιχειρησιακούς στόχους και δράσεις με συγκεκριμένους στόχους.

**1. Υγιές και διαρκώς βελτιούμενο οικονομικό περιβάλλον**, ο οποίος αναλύεται σε τρεις επιχειρησιακούς στόχους, την ανταγωνιστική συμπεριφορά που περιλαμβάνει τα μέτρα που λαμβάνονται για τη μείωση της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς και των μονοπωλιακών πρακτικών. Εδώ αξίζει να αναφερθεί ότι οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζονται ως «εχθροί», αλλά ως συναγωνιστές της επιχείρησης, από τους οποίους αυτή θα μπορέσει να λάβει γνώσεις, να συνεργαστεί και να καινοτομήσει. Επίσης, στο στρατηγικό αυτό στόχο περιλαμβάνεται η επιχειρηματική ηθική, που περιλαμβάνει διανομή μέρους των κερδών στους εργαζομένους, διαθεσιμότητα προϊόντων και υπηρεσιών σε άτομα χαμηλού εισοδήματος, κάλυψη θέσεων με άτομα από την πολιτεία, κοινή χρήση σημαντικών

---

<sup>16</sup> Γενική Γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή. (2017). *Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα*, σελ. 11-16

και κοστοβόρων υποδομών με άλλες επιχειρήσεις, εξέταση οικονομικών κινήτρων από την Πολιτεία. Η επιχειρηματική ηθική αναφέρεται στην τήρηση των ηθικών δεσμεύσεων της εταιρείας και συμβάλλει σημαντικά στην βελτίωση της εταιρικής της εικόνας και φήμης. Τέλος, ο στρατηγικός αυτός στόχος περιλαμβάνει την ενίσχυση των τοπικών προμηθευτών, μέσα από την ανάπτυξη επαγγελματικών δεσμών μαζί τους. Η έμπρακτη στήριξη της τοπικής οικονομίας και η διατήρηση διαύλων επικοινωνίας με αυτήν αποτελεί μια απόδειξη του βαθμού υπευθυνότητας της εταιρείας.

- 2. Περιβαλλοντικά υπεύθυνα επιχειρηματικότητα,** ο οποίος περιλαμβάνει την ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων, τη μείωση εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, τη μείωση της καταναλισκόμενης ποσότητας νερού καθώς και την χρήση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ). Η επίτευξη αυτών των στόχων πρέπει να διέπει ολόκληρο το φάσμα της εταιρείας, από τις κτηριακές εγκαταστάσεις μέχρι την εφοδιαστική αλυσίδα και την παραγωγική διαδικασία. Η αντικατάσταση των μηχανημάτων (π.χ. air condition) με άλλα χαμηλότερης ενεργειακής κατανάλωσης, η ανακύκλωση, η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους για την μεταφορά τους στην εργασία με φιλικούς προς το περιβάλλον τρόπους (π.χ. ποδήλατο), αποτελούν μόνο κάποιους από τους τρόπους επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Στο στρατηγικό αυτό στόχο περιλαμβάνεται, επίσης, η ολοκληρωμένη πολιτική προϊόντος και ο ολοκληρωμένος σχεδιασμός<sup>17</sup>, καθώς και η συνεργασία με «πράσινους» προμηθευτές, δηλαδή με προμηθευτές πιστοποιημένους για την περιβαλλοντική τους συνείδηση. Έτσι, η περιβαλλοντική ευθύνη της επιχείρησης αναπτύσσεται σε όλο το μήκος και το πλάτος της παραγωγής της, μειώνοντας της περιβαλλοντικές επιπτώσεις στην παραγωγή του προϊόντος.
- 3. Ενίσχυση δικαιωμάτων ανθρώπων, καταναλωτών και εργαζομένων,** που περιλαμβάνει την εξασφάλιση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων, την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους, τα μέτρα ενίσχυσης των δικαιωμάτων των καταναλωτών και των εργαζομένων, την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων από τους συνεργαζόμενους προμηθευτές και την μείωση των επιπτώσεων της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην τοπική κοινωνία. Οι επιχειρησιακοί αυτοί στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από την διαμόρφωση ενός κατάλληλου χώρου

---

<sup>17</sup> Οι όροι αναλύονται στη συνέχεια



εργασίας και την τήρηση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους αυτούς, την προστασία των εργασιακών και ανθρωπίνων δικαιωμάτων τους, την αποδοχή της διαφορετικότητας από όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας αλλά και από τους συνεργαζόμενους προμηθευτές. Η προστασία αυτών των δικαιωμάτων πρέπει να τηρείται σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα, καθώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου σε εργοστάσια παραγωγής της Ασίας έχουν υπάρξει καταγγελίες για απάνθρωπες συνθήκες εργασίας<sup>18</sup>. Ταυτόχρονα, ο ανοιχτός διάλογος με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και των καταναλωτών, αποτελεί σημαντικό στοιχείο της υπευθυνότητας της εταιρείας. Λαμβάνοντας υπόψη τους εσωτερικούς κι εξωτερικούς πελάτες της, η εταιρεία αποκτά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο της επιτρέπει να βρίσκεται πάντα «ένα βήμα μπροστά» από τους ανταγωνιστές της.

Σύμφωνα με τους επιχειρησιακούς στόχους της ΕΚΕ προκύπτει και η αποστολή της, που είναι η δημιουργία βιώσιμων επιχειρήσεων με μεσομακροπρόθεσμα οφέλη για τα άτομα, την κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον με σκοπό την αύξηση των εξαγωγών, τη μείωση των επιχειρηματικών κινδύνων, την αξιοποίηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και των πράσινων τεχνολογιών, την ορθή διαχείριση των φυσικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών δυνάμεων της χώρας μας σε τοπικό και εθνικό επίπεδο, την ανάπτυξη και εξωστρέφεια της τοπικής παραγωγής και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τη δημιουργία υγιούς περιβάλλοντος εργασίας για τους εργαζόμενους και την ενίσχυση των δικαιωμάτων των καταναλωτών<sup>19</sup>.

### **1.5 Κατηγορίες της ΕΚΕ**

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να θεαθεί από δυο πλευρές, από τη στενή οπτική και από την ευρεία. Υπέρμαχος της στενής οπτικής υπήρξε ο Milton Friedman, υποστηρίζοντας ότι οι επιχειρήσεις υπάρχουν για να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες, να τα πωλούν και να μεγιστοποιούν τα κέρδη τους. Στην αντίπερα όχθη, οι υπέρμαχοι υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν πρόσθετες ευθύνες πέρα από την απόκτηση κέρδους. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα στην κοινωνία και ευδοκιμούν, επειδή υπάρχουν άνθρωποι που είναι εργαζόμενοι καταναλωτές ακόμα και μέτοχοι.

---

<sup>18</sup> Βλ. παρακάτω

<sup>19</sup> Γενική Γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή. (2017). *Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα*, σελ. 5

Επομένως, οι επιχειρήσεις έχουν τεράστια ευθύνη για τη διασφάλιση ευημερίας των ανθρώπων και την αποφυγή βλάβης προς αυτούς<sup>20</sup>. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες

### 1.5.1. Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη<sup>21</sup>

Η Στρατηγική ΕΚΕ ορίζεται ως «η ενσωμάτωση μιας ολιστικής προοπτικής της ΕΚΕ στο πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού και των κύριων λειτουργιών μιας επιχείρησης με τρόπο τέτοιο ώστε να η επιχείρηση να διοικείται προς το συμφέρον ενός ευρέος συνόλου ενδιαφερομένων μερών για την επίτευξη της μέγιστης οικονομικής και κοινωνικής αξίας σε μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση». Από τον ορισμό προκύπτουν έξι σημαντικά στοιχεία:

**Ολιστική Προοπτική:** η ολιστική προσέγγιση αναφέρεται στην ενσωμάτωση της κοινωνικής ευθύνης σε όλες της πτυχές της εταιρείας και αφορά σε όλους τους εργαζόμενους, ανεξαιρέτως βαθμίδας. Στην ολιστική προσέγγιση περιλαμβάνεται η έκδοση απολογισμών ΕΚΕ και η ίδρυση τμημάτων ΕΚΕ ή ορισμός ενός υπεύθυνου για την ΕΚΕ.

**Στρατηγικός Σχεδιασμός:** Κάθε εταιρεία έχει ένα στόχο ή μια αποστολή, την οποία πρέπει να ορίσει εξαρχής και να γνωστοποιήσει σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και την οποία πρέπει να συνδέσει με την κοινωνική της ευθύνη, καθορίζοντας τη συμμετοχή της στην κοινωνία και την κοινότητα.

**Κύριες λειτουργίες:** κύριες είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης που αφορούν την καθημερινή της πρακτική για την επίτευξη της αποστολής της. Η ΕΚΕ πρέπει να διέπει όλες αυτές τα λειτουργίες, όπως τον τρόπο παραγωγής των προϊόντων της, την εφοδιαστική αλυσίδα, προκειμένου να συνάδουν οι πράξεις της με τις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

**Ευρύ σύνολο ενδιαφερομένων μερών:** Η μετάβαση από τη στενή στην ευρεία οπτική περιλαμβάνει την αποδοχή ότι η εταιρεία δεν λειτουργεί μόνο προς όφελος

---

<sup>20</sup> Leventhal, D.H. (2019). *Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Εργαλεία και θεωρίες για υπεύθυνη διοίκηση*. Αθήνα: Τζιόλα, σελ. 49

<sup>21</sup> Ο.π. σελ.48-51

των μετόχων της, αλλά και προς όφελος όλων όσων την επηρεάζουν και επηρεάζονται από αυτήν.

**Μέγιστη οικονομική και κοινωνική αξία:** οι εταιρείες πλέον απομακρύνονται από τη λογική της μεγιστοποίησης του κέρδους και κατευθύνονται προς τη δημιουργία κέρδους και κοινωνικής αξίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων με φιλικές προς το περιβάλλον και την κοινωνία μεθόδους, που προάγουν τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη της εταιρείας με όφελος για την κοινωνία.

**Μεσοπρόθεσμα έως μακροπρόθεσμα:** η στρατηγική ΕΚΕ είναι η μετάβαση από την πολύ βραχυπρόθεσμη πρακτική των τριμηνιαίων αποδόσεων στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και στον αντίκτυπο. Εάν οι επιχειρήσεις αναλάβουν πραγματικά την ευθύνη για παγκόσμια ζητήματα, απαιτείται μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση.

Η στρατηγική ΕΚΕ, εν κατακλείδι, αναφέρεται στην ενσωμάτωση των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε όλο το πλάτος και μήκος της εταιρείας, από τα υψηλόβαθμα έως τα χαμηλόβαθμα στελέχη και από τις πρώτες ύλες μέχρι το τελικό προϊόν καθαυτό. Είναι μια φιλοσοφία που στοχεύει στο συνδυασμό της αύξησης των κερδών μακροπρόθεσμα, μέσα από την εμπιστοσύνη όλων των ενδιαφερόμενων μερών και της εταιρικής φήμης που θα αποκτήσει, αλλά και στην αύξηση της κοινωνικής αξίας, αφού η εταιρεία βρίσκεται σε σχέση αλληλεξάρτησης με την κοινωνία, της οποίας αποτελεί ενεργό μέλος. Η ευημερία της κοινωνίας, αποτελεί προϋπόθεση για την ευημερία της ίδιας της εταιρείας.

### **1.5.2. Ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ηθική ευθύνη κατά Carroll)<sup>22</sup>**

Ηθική είναι η μελέτη του σωστού και του λάθους, του καθήκοντος και της υποχρέωσης, των ηθικών κανόνων, του ατομικού χαρακτήρα και της υπευθυνότητας. Επομένως, η ΕΚΕ, συνδέεται άμεσα με την ηθική και την υπευθυνότητα όσων την επικαλούνται. Για να είναι κάποιος επαγγελματικά ηθικός, πρέπει να ενεργεί σύμφωνα με τις κοινά αποδεκτές αρχές και του τι είναι σωστό και τι λάθος που διέπουν τη συμπεριφορά ενός επαγγελματία, ενώ το να είναι κάποιος μη ηθικός σημαίνει ότι δεν συμμορφώνεται με

---

<sup>22</sup> Ο.π. σελ. 92-122

αποδεκτά πρότυπα κοινωνικής ή επαγγελματικής συμπεριφοράς. Η ηθικότητα, με τη στενή έννοια, είναι ηθικές αρχές ή κανόνες που διέπουν, ή θα έπρεπε να διέπουν, τη συμπεριφορά των ατόμων στις σχέσεις τους με τους άλλους. Με μια ευρύτερη έννοια η ηθικότητα είναι οι αξίες τα ιδανικά και οι προσδοκίες που επηρεάζουν τις αποφάσεις και τον τρόπο ατόμων και κοινοτήτων. Σύμφωνα με τον Schwartz, οι αξίες είναι σταθερές αξιολογικές πεποιθήσεις που καθοδηγούν τις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά μας. Μπορούν να περιγραφούν ως επιθυμητοί υπερσυγκυριακοί στόχοι που ποικίλουν σε σπουδαιότητα ως κατευθυντήριες αρχές στη ζωή των ανθρώπων.

Όπως, οι άνθρωποι, έτσι και οι επιχειρήσεις, κατευθύνονται από εταιρικές αξίες, οι οποίες κατευθύνουν την δράση της εταιρείας και των εργαζομένων της και αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω του ότι διαμορφώνουν την ταυτότητα μιας εταιρείας. Όταν υπάρχει σύγκλιση αξιών, δηλαδή οι προσωπικές αξίες των εργαζομένων συνάδουν με αυτές της επιχείρησης, τότε είναι ευκολότερη και αποτελεσματικότερη η δράση με βάση αυτές τις αξίες. Ιδιαίτερη προσοχή βέβαια πρέπει να δοθεί στις εταιρικές αξίες που θεσπίζονται και εφαρμόζονται από την εταιρεία και σε αυτές που φιλοδοξεί η εταιρεία να θεσπίζει. Ενδεχόμενη «αναντιστοιχία» μεταξύ των εφαρμοζόμενων αρχών και αυτές που αναγγέλλει θα μπορούσε να δράσει αρνητικά για αυτήν και να χαρακτηριστεί ως ανεύθυνη.

Η ηθική ΕΚΕ, δηλαδή, έχει ως σκοπό πέρα από τη την ικανοποίηση των οικονομικών και νομικών υποχρεώσεων σε κοινωνικό επίπεδο, να περιλαμβάνει ενέργειες οι οποίες αποφεύγουν οποιαδήποτε βλάβη στην κοινωνία οικονομική, πνευματική ή ψυχολογική. Η εταιρεία οφείλει να συμμορφώνεται με τα ήθη, τις αξίες και τα ιδανικά της κοινωνίας αλλά και με τις αξίες που ίδια πρεσβεύει, προκειμένου να αποδείξει τη φερεγγυότητά της και να άρει τις όποιες αμφιβολίες από την πλευρά των καταναλωτών.

### **1.5.3. Ανθρωπιστική Διάσταση της ΕΚΕ**

Η ανθρωπιστική ΕΚΕ, η επιχείρηση δεν αποσκοπεί μόνο στην αποφυγή δημιουργίας κοινωνικής βλάβης αλλά ενισχύει τις προσπάθειες βελτίωσης και εξάλειψης των κοινωνικών προβλημάτων, όπως το χαμηλό βιοτικό επίπεδο, η έλλειψη παιδείας και ο αναλφαβητισμός, η ανεργία, η κακοποίηση γυναικών και παιδιών. Η ανθρωπιστική ΕΚΕ περιλαμβάνει προγράμματα, δράσεις και χρηματοδοτήσεις προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που συμβάλλουν στην κοινωνική ανισότητα και τον

αποκλεισμό ορισμένων κοινωνικών ομάδων. Στην ανθρωπιστική ΕΚΕ, μπορούν να συμπεριληφθούν και «προληπτικού» τύπου δράσεις, όπως εκστρατείες ενημέρωσης σχετικά με το ρατσισμό, την ομοφοβία και τη διαφορετικότητα. Το περιβάλλον αποτελεί ακόμη ένα σημαντικό ζήτημα για την ΕΚΕ, η προστασία του αλλά και η ενημέρωση σε σχέση με περιβαλλοντικά ζητήματα, όπως η ανακύκλωση, η κατασπατάληση των φυσικών πόρων, η ενημέρωση σχετικά με καινοτόμα προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας αποτελούν σημείο αναφοράς της ανθρωπιστικής ΕΚΕ.

## 1.6 Triple Bottom Line

Ο όρος Triple Bottom Line ή 3p's (People, Planet, Profit), είναι ένας όρος που προτάθηκε από τον John Elkington το 1994 και επεκτάθηκε από τον ίδιο στο βιβλίο του «Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business», το 1998. Η ΕΚΕ ουσιαστικά συμβαδίζει με την έννοια της τριπλής κατεύθυνσης των επιχειρήσεων που αποτυπώνεται στις αρχές της τριπλής προσέγγισης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εναρμονίζουν τις προσπάθειές τους να είναι οικονομικά βιώσιμες, περιβαλλοντικά ορθές και κοινωνικά υπεύθυνες<sup>23</sup>. Συγκεκριμένα, τα 3p's αναλύονται ως εξής:

People: Η διάσταση αυτή είναι ζωτικής σημασίας για την εταιρεία που θέλει να λέγεται βιώσιμη. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει την ευθύνη της επιχείρησης έναντι των καταναλωτών, των εργαζομένων και της κοινότητας<sup>24</sup>. Καλείται δηλαδή η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού πελάτη. Από τη μια πλευρά, οι εργαζόμενοι, αποτελούν τον σημαντικότερο πόρο της επιχείρησης και μια επένδυση την οποία κάθε επιχείρηση πρέπει να θέτει σε προτεραιότητα. Από την άλλη πλευρά, η ευχαρίστηση μόνο των εργαζομένων δεν αρκεί. Οι καταναλωτές, λόγω της δυνατότητας πρόσβασης σε πληροφορίες που τους προσφέρει το διαδίκτυο, αποκτούν μεγάλη δύναμη. Είναι σε θέση να κρίνουν την επιχείρηση όχι μόνο για το προϊόν το οποίο παράγει αλλά και για τις πολιτικές που ακολουθεί σε διάφορους τομείς και στάδια της παραγωγής (πχ συνεργασία με

---

<sup>23</sup> Πουλιόπουλος Λ., Τριανταφυλλίδου Α. & Πουλιόπουλος Θ. (2017). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Διεθνής Εμπειρία και Ελληνική προσέγγιση, με έρευνα στις μεγάλες επιχειρήσεις που ανήκουν στο Δίκτυο ΕΚΕ*, Αθήνα: Ίων, σελ.25

<sup>24</sup> Ksiezak P & Fischbach B. (2017), Triple Bottom Line: The Pillars of CSR, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3, pp. 96-110, pp. 102, DOI: 10.12775/JCRL.2017.018

προμηθευτές που φημίζονται για ακατάλληλες συνθήκες εργασίας). Ο νέος καταναλωτής δεν αποζητά την ποσότητα, αλλά την ποιότητα. Αποζητά προϊόντα τα οποία θα βελτιώσουν την ποιότητα ζωής του, την καθημερινότητά του ενώ παράλληλα ενδιαφέρονται εξίσου για τις εξωτερικές δράσεις της επιχείρησης (company's out of business activity)<sup>25</sup>. Ταυτόχρονα, η τοπική κοινωνία αποτελεί ακόμη έναν σημαντικό παράγοντα αυτής της διάστασης. Η τοπική κοινωνία, αποτελεί έναν ακόμη βασικό παράγοντα, καθώς σε αυτήν στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό η εταιρεία. Τόσο το εργατικό δυναμικό όσο και το καταναλωτικό κοινό προέρχονται από αυτήν, για αυτό οι καλές σχέσεις με την τοπική κοινωνία και η συμμετοχή σε αυτήν είναι καθοριστικής σημασίας. Η τοπική κοινωνία μπορεί να συμβάλλει στην διατήρηση της φήμης της εταιρείας αλλά και στην εξάπλωσή της, καθώς καταναλώνει τα αγαθά της εταιρείας. μεταξύ τοπικής κοινωνίας και εταιρείας πρέπει να υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση αλληλοβοήθειας και αλληλοϋποστήριξης, και ιδιαίτερα σε περιόδους ύφεσης<sup>26</sup>.

Profit: Το κέρδος της επιχείρησης αποτελεί για κάποιους τον λόγο ύπαρξής της. Ο Milton Friedman θεωρούσε ότι υπάρχει μια και μοναδική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων, η οποία συνίσταται στη χρησιμοποίηση των πόρων και την κατανομή τους στις δραστηριότητες που είναι σχεδιασμένες να αυξάνουν το κέρδος, καθόσον η επιχείρηση κινείται μέσα στους κανόνες του παιχνιδιού, δηλαδή στον ανοιχτό και ελεύθερο ανταγωνισμό, χωρίς εξαπατήσεις και οικονομικές απάτες<sup>27</sup>. Ωστόσο, εάν μια επιχείρηση θέλει να θεωρείται και να είναι βιώσιμη, δεν αρκείται μόνο στο να αυξάνει το κέρδος. Το σημαντικότερο είναι να το αξιολογεί ορθά<sup>28</sup>. Η κατηγορία αυτή αποτελείται από τρεις σημαντικούς παράγοντες. Αρχικά περιλαμβάνει τις πολλαπλές συνέπειες που έχεις το κέρδος σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, αφού όσο περισσότερα είναι τα κέρδη τόσο μεγαλύτερες θα είναι οι επενδύσεις σε κοινωνικά υπεύθυνες δράσεις. Δεύτερος παράγοντας του κόστους είναι οι φόροι. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η φοροδιαφυγή είναι επιβλαβής για την κοινωνία, αφού η κυβέρνηση με τους φόρους αυτούς θα μπορούσε να προβεί σε δράσεις οι οποίες θα συνέβαλαν στη βελτίωση της κοινωνίας σε τομείς που εταιρείες μπορούν περιορισμένα

---

<sup>25</sup> Ο.π. σελ. 102

<sup>26</sup> Πουλιόπουλος Λ., Τριανταφυλλίδου Α. & Πουλιόπουλος Θ. (2017). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Διεθνής Εμπειρία και Ελληνική προσέγγιση, με έρευνα στις μεγάλες επιχειρήσεις που ανήκουν στο Δίκτυο ΕΚΕ*, Αθήνα: Ίων, σελ.35

<sup>27</sup> Βαξεβανίδου Μ. (2011). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Σταμούλη, σελ. 35

<sup>28</sup> Ksiazak P & Fischbach B. (2017), Triple Bottom Line: The Pillars of CSR, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3, pp. 96-110, p.109, DOI: 10.12775/JCRL.2017.018

και ανεπαρκώς να επέμβουν, όπως για παράδειγμα στον τομέα της υγείας. Τέλος, μια άλλη σημαντική πτυχή του κέρδους είναι η φήμη. Οι εταιρείες θα πρέπει να αποφεύγουν δράσεις και συνεργασίες οι οποίες θα μπορούσαν να αποβούν μοιραίες για την φήμη τους. Ενέργειες οι οποίες μπορούν να κλονίσουν την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών θα πρέπει να αποφεύγονται<sup>29</sup>.

Planet: το περιβάλλον αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη μεταβλητή της εξίσωσης που μας οδηγεί στη βιωσιμότητα. Η παγκόσμια κοινότητα έχει στρέψει το ενδιαφέρον της στο περιβάλλον και αυτό φαίνεται τόσο από τις παγκόσμιες συμφωνίες για το περιβάλλον όσο και από τους κοινωνικούς απολογισμούς των εταιρειών. Μια εταιρεία η οποία ενδιαφέρεται για το κέρδος και τους ανθρώπους είναι επικερδής και δίκαιη αλλά όχι βιώσιμη. Η αλόγιστη χρήση των φυσικών πόρων, η μόλυνση του περιβάλλοντος και η εκπομπή αερίων του θερμοκηπίου, θα οδηγήσουν με βεβαιότητα στην καταστροφή του. Οι περιβαλλοντικά επιβλαβείς πολιτικές που ακολουθούν οι εταιρείες με σκοπό την επίτευξη βραχυπρόθεσμου κέρδους, οδηγούν τον πλανήτη σε μια κατάσταση μη αναστρέψιμη. Οι εταιρείες θα πρέπει να εκσυγχρονίσουν τα συστήματα και τις διαδικασίες παραγωγής τους και να επενδύσουν χρήματα σε φιλικά προσκείμενες πρακτικές και μηχανήματα, εάν θέλουν να επιβιώσουν.

### **1.7 Ενδιαφερόμενα μέρη ή συμμετοχοί (Stakeholders)**

Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων, οργανισμοί ή εταιρείες που επηρεάζουν ή επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα, θετικά ή αρνητικά, από τις διεργασίες και τις δράσεις των επιχειρήσεων<sup>30</sup>. Τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης είναι<sup>31</sup>:

- Οι μέτοχοι, οι επενδυτές, οι προμηθευτές, οι υπεργολάβοι, οι τράπεζες/χρηματοδότηση/ ασφάλιση, οι επιχειρήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας και οι συνδεδεμένες επιχειρήσεις.
- Οι καταναλωτές, οι χρήστες, οι πελάτες.
- Οι εργαζόμενοι, η ανώτατη διοίκηση, το εργασιακό περιβάλλον.
- Οι διεθνείς οργανισμοί, οι διεθνείς κανόνες, το διεθνές δίκαιο.

<sup>29</sup> Ο.π. Οι πληροφορίες αντλήθηκαν από τις σελίδες 99-101

<sup>30</sup> Βαξεβανίδου Μ. (2011). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Σταμούλη, σελ. 43

<sup>31</sup> Ο.π. σελ.44

- Η κοινωνία (τοπική και ευρύτερη), οι επαγγελματικές, επιστημονικές, καταναλωτικές και περιβαλλοντικές ενώσεις, τα εργατικά σωματεία, οι ομοσπονδίες εργατών και εργαζομένων, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις.
- Τα υπουργεία και γενικά ο δημόσιος και κρατικός τομέας, αρμόδιες αρχές, εκπρόσωποι τοπικών φορέων και τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Τα ινστιτούτα ερευνών και διαμόρφωσης κοινής γνώμης, οι δεξαμενές σκέψεις (think tanks), οι διαμορφωτές κοινής γνώμης, η επιστημονική κοινότητα, τα ακαδημαϊκά Ιδρύματα, οι δημοσιογράφοι και τα ΜΜΕ (έντυπα και ηλεκτρονικά).
- Οι μελλοντικές γενιές.

Σύμφωνα με νεότερες προσεγγίσεις στην έννοια των ενδιαφερόμενων μερών περιλαμβάνονται επίσης:

- Περιβάλλον
- Ζώα

Ο Freeman όρισε τα ενδιαφερόμενα μέρη ως «κάθε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή να επηρεαστεί (θετικά ή αρνητικά) από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού».

Ο ορισμός του Post περιλαμβάνει μερικές επιπρόσθετες διαστάσεις: «τα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια επιχείρηση είναι άτομα και ομάδες που συνεισφέρουν, είτε εθελοντικά είτε όχι, στη δυνατότητά της και τις δραστηριότητές της για τη δημιουργία πλούτου, και οι οποίοι είναι επομένως οι δυνητικοί δικαιούχοι της και/ ή εκείνοι που επωμίζονται τον κίνδυνο». Τα ενδιαφερόμενα μέρη συνεισφέρουν στην αύξηση του πλούτου της επιχείρησης και μάλιστα όταν δεν διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη (π.χ. μικροί παραγωγοί), συμμετέχουν ακούσια.

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών είναι μια θεωρία<sup>32</sup>:

- Περιγραφική, καθώς περιγράφει την εταιρεία ως ένα σχηματισμό συνεργατικών και ανταγωνιστικών συμφερόντων με εγγενή αξία
- Κανονιστική, καθώς προτείνει τι πρέπει να κάνουν οι εταιρείες

---

<sup>32</sup> Leventhal. D.H. (2019). *Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Εργαλεία και θεωρίες για υπεύθυνη διοίκηση*. Αθήνα: Τζιόλα, σελ. 62



- Εργαλειακή, καθώς δημιουργεί ένα πλαίσιο για την εξέταση των σχέσεων που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ της πρακτικής διοίκησης των ενδιαφερόμενων μερών και της επίτευξης διάφορων εταιρικών επιδόσεων
- Διοικητική, διότι προτείνει συμπεριφορές, δομές και πρακτικές, οι οποίες, από κοινού, απαρτίζουν τη διοίκηση των ενδιαφερόμενων μερών.

Σύμφωνα με τους Werther & Chandler τα ενδιαφερόμενα μέρη χωρίζονται σε τρεις ομάδες<sup>33</sup>:

- Οργανωσιακά, είναι τα ενδιαφερόμενα που βρίσκονται μέσα στον οργανισμό και έτσι ο οργανισμός λειτουργεί προς τα μέσα κατά την αντιμετώπιση των αναγκών τους. στα οργανωσιακά ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές καθώς και τα συνδικάτα των εργαζομένων, τα οποία διαδραματίζουν πολύ καθοριστικό ρόλο στη οργάνωση και τις διεκδικήσεις των εργαζομένων. Επίσης, στα οργανωσιακά ενδιαφερόμενα μέρη εντάσσονται και οι οικογένειες των εργαζομένων, οι οποίες επηρεάζονται άμεσα από τις δράσεις της επιχείρησης.
- Οικονομικά, στα οποία περιλαμβάνονται οι μέτοχοι, οι ανταγωνιστές, οι καταναλωτές και οι προμηθευτές. Οι μέτοχοι θα μπορούσαν να θεωρηθούν και μέλη της εταιρείας, οπότε σε αυτή την περίπτωση εντάσσονται στην κατηγορία των οργανωσιακών ενδιαφερόμενων μερών.
- Κοινωνικά, τα οποία θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως τα λιγότερο άμεσα συνδεδεμένα με την εταιρεία, που ωστόσο την επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό. Στα κοινωνικά ενδιαφερόμενα μέρη εντάσσονται οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες ο τρίτος τομέας (Μη κυβερνητικές οργανώσεις και Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί) καθώς και το περιβάλλον.

Μια άλλη διάκριση που έγινε από τους de Chernatony & Harris, το 2000, διακρίνει τα ενδιαφερόμενα μέρη σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, αποτελούνται από τους εργαζόμενους, τα συνδικάτα των εργαζομένων, την ηγεσία, τη διοίκηση και τους ιδιοκτήτες. Τα εξωτερικά, αποτελούνται από μεμονωμένα άτομα και

---

<sup>33</sup> Ο.π. σελ. 63-65

ομάδες που δεν έχουν καμία άμεση σύνδεση με τον οργανισμό, όπως οι κυβερνήσεις, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι καταναλωτές και ο τρίτος τομέας.

Με βάση αυτή τη διάκριση των ενδιαφερόμενων μερών γίνεται και η διάκριση της ΕΚΕ σε εσωτερική και εξωτερική. Εσωτερική ΕΚΕ είναι η ηθική συμπεριφορά της εταιρείας προς τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη της και κυρίως προς τους εργαζομένους. Η Εξωτερική ΕΚΕ συμπεριλαμβάνει την ηθική συμπεριφορά προς τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, και περιέχει τη φιλανθρωπία και τις συνεισφορές στην κοινότητα. Ακόμα, αλληλεπιδρά με το φυσικό περιβάλλον και την ηθική της στάση απέναντι στους καταναλωτές και σε άλλα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη<sup>34</sup>.

Σύμφωνα με τον Mackey & Sisodia, το 2014, τα ενδιαφερόμενα μέρη διακρίνονται σε:

- Πρωτεύοντα, ή ενδιαφερόμενα μέρη του εσωτερικού κύκλου, στα οποία περιλαμβάνονται οι πιστοί και αξιόπιστοι πελάτες, τα εμπνευσμένα μέλη της ομάδας, οι υπομονετικοί και αποφασιστικοί επενδυτές, οι συνεργάσιμοι και καινοτόμοι προμηθευτές, οι ευημερεύουσες και φιλόξενες κοινότητες, το υγιές και ζωντανό περιβάλλον .
- Δευτερεύοντα, ή ενδιαφερόμενα μέρη του εξωτερικού κύκλου, όπου περιλαμβάνονται οι ανταγωνιστές, οι ακτιβιστές, οι επικριτές, τα συνδικάτα, τα μέσα ενημέρωσης και η κυβέρνηση. Θεωρούνται ενδιαφερόμενα μέρη εξαιτίας της επίδρασης που έχουν στον οργανισμό και της επιρροής τους στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Συμφώνα με τον Carroll, οι σχέσεις κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

- Σχέσεις πυρήνα, που είναι απαραίτητες για την επιβίωση της επιχείρησης και περιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, η Ανώτατη Διοίκηση, οι Μέτοχοι και οι επενδυτές.
- Στρατηγικές σχέσεις, που είναι ζωτικές για τον οικονομικό οργανισμό, που περιλαμβάνονται η τοπική κοινωνία, οι τράπεζες, οι υπεργολάβοι, οι πελάτες καταναλωτές, η εφοδιαστική αλυσίδα και οι προμηθευτές.
- Περιβαλλοντικές, στα οποίες περιλαμβάνονται όλες οι υπόλοιπες σχέσεις, στις οποίες περιλαμβάνονται οι ομοσπονδίες εργοδοτών και εργαζομένων, η Κυβέρνηση, η Δημόσια Διοίκηση και η Τοπική Αυτοδιοίκηση, οι

---

<sup>34</sup> Ο.π. σελ. 65

Πρωτοβουλίες Πολιτών, οι περιβαλλοντικές οργανώσεις, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, το διεθνές δίκαιο και οι διεθνείς κανόνες, οι διεθνείς οργανισμοί, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και οι Δεξαμενές σκέψης (think tanks).

Όποια και αν είναι η προσέγγιση των ενδιαφερόμενων μερών, υπάρχει ένα κοινό σημείο. Τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών, οι προσδοκίες αλλά και οι αξίες τους διαφέρουν. Αυτή η ποικιλομορφία απόψεων και αντιλήψεων, μπορεί να δημιουργήσει ζητήματα ως προς τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών. Για αυτό και είναι απαραίτητη η ιεράρχηση των ενδιαφερόμενων μερών, έτσι ώστε να είναι εφικτά τα σχέδια της εταιρείας. Ωστόσο, η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, σε συνδυασμό με την δομή των διοικητικών συμβουλίων, τα κίνητρα των στελεχών της εταιρείας αλλά και τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό οδηγούν την εταιρεία σε υψηλά επίπεδα αειφορίας, ενώ μακροπρόθεσμα υπεραποδίδει τους στόχους της<sup>35</sup>. Ο προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών, η ιεράρχησή τους αλλά και η διοίκησή τους αποτελεί αρκετά δύσκολο αλλά απαραίτητο έργο προκειμένου να πετύχει η εταιρεία.

## **1.8 Τριμερής Διάκριση της ΕΚΕ**

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει τρεις διαστάσεις:

### **1.8.1. Κοινωνική Διάσταση της ΕΚΕ**

Η δημιουργία της κοινής αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τη Συνθήκη της Ρώμης το 1958 για την ελεύθερη μετακίνηση προσώπων, εμπορευμάτων και κεφαλαίων, η παγκοσμιοποίηση η οποία ακολούθησε και η ανάπτυξη της τεχνολογίας που οριστικοποίησε την «κατάλυση» των συνόρων, οδήγησαν στην αύξηση του εμπορίου και τις διακίνησης κεφαλαίου. Οι επιχειρήσεις άρχισαν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όχι μόνο στην οικονομία αλλά και στην κοινωνία. Τα κινήματα για την προάσπιση των δικαιωμάτων των γυναικών της ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητας και γενικότερα τα κινήματα

---

<sup>35</sup> Fatemi Ali M. & Fooladi Iraj J (2013). Sustainable finance: A new paradigm, *Global Finance Journal*, 24, pp. 101-113, <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2013.07.006>

κατά οποιασδήποτε διάκρισης συνέβαλαν στην κινητοποίηση των εταιρειών για προβολή ορθών προτύπων, με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να αναδυθούν στην κορυφή και άλλες να οδηγηθούν εκτός του συστήματος. Κατέστη σαφές ότι οι επιχειρήσεις παύουν πλέον να αποτελούν έναν κρίκο στην οικονομική αλυσίδα, αλλά αντιθέτως αποτελούν σημαντικό εταίρο του κοινωνικού διαλόγου. Αποτελούν ενεργό μέρος της κοινωνίας και είναι συνδιαμορφωτές της συλλογικής συνείδησης. Η κοινωνική διάσταση αφορά στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

Η εσωτερική διάσταση της ΕΚΕ περιλαμβάνει τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης, για αυτό και οι πολιτικές που ακολουθούνται πρέπει να έχουν ως γνώμονα την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο ως προς την εκπαίδευση όσο και ως προς την ποιότητα ζωής. Οι εταιρείες οι οποίες ακολουθούν πολιτικές ΕΚΕ θα πρέπει αρχικά να δεσμεύονται επίσημα ότι το κάνουν. Η δέσμευση των υψηλόβαθμων στελεχών για υιοθέτηση της ΕΚΕ στην επιχείρηση θα πρέπει να γνωστοποιηθεί σε ολόκληρη την επιχείρηση και κυρίως να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους να συμβάλλουν σε αυτό. Τα στελέχη θα πρέπει να ανοίξουν διαύλους επικοινωνίας με όλους τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως της βαθμίδας τους, προκειμένου να τους ενημερώσουν, να τους παροτρύνουν και να ακούσουν τις προτάσεις τους που θα οδηγήσουν στην βέλτιστη και πιο ολοκληρωμένη εφαρμογή της ΕΚΕ. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να τους ενθαρρύνουν για τη συμμετοχή τους σε προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης και δια βίου εκπαίδευσης, για τη βελτιστοποίηση των ικανοτήτων τους και κατ' επέκταση της απόδοσής τους.

Μια επιχείρηση η οποία υιοθετεί και εφαρμόζει πολιτικές ΕΚΕ θα πρέπει να εξασφαλίζει συνθήκες εργασίας οι οποίες θα την καταστήσουν πρότυπο για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και θα προσελκύουν εξειδικευμένα στελέχη από την αγορά εργασίας, αποκτώντας έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις, η διασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων εντός αλλά και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος, η διασφάλιση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η ίσες αμοιβές και η διασφάλιση εργασιακών και ανθρώπινων δικαιωμάτων αποτελούν πολύ σημαντικές παραμέτρους για την δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας.

Ταυτόχρονα, η συχνή και ουσιαστική επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζομένους, η εποικοδομητική εποπτεία αυτών κατά τη διάρκεια της εργασίας,

δηλαδή όχι μια εποπτεία με στόχο τον εκφοβισμό και το στρεσάρισμα του εργαζόμενου αλλά την βελτίωσή του, είναι βασικά συστατικά της επιτυχούς υιοθέτησης της ΕΚΕ.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία, ιδρύθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση με έδρα το Μπιλμπάο της Ισπανίας, με στόχο τη βελτίωση της ζωής των εργαζομένων μέσω παροχής πληροφοριών για την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων μέσω της παροχής τεχνικών, επιστημονικών και οικονομικών πληροφοριών μεταξύ εκείνων που ασχολούνται με θέματα επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας. Ειδικά σήμερα, η σημασία της τήρησης των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία έχει διπλή σημασία εν όψει της πανδημίας. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία εξέδωσε μάλιστα οδηγίες για την ασφαλή επανέναρξη των επαγγελματικών δραστηριοτήτων προτρέποντας τους υπεύθυνους να προφυλάξουν εκτός από τη σωματική και την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, προέτρεψε τα στελέχη και τους προϊσταμένους των επιχειρήσεων, να υποστηρίζουν τους εργαζόμενους και ιδιαίτερα αυτούς οι οποίοι βρίσκονταν για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα σε απομόνωση και ενδεχομένως θα είναι περισσότερο στρεσαρισμένοι και φοβισμένοι κατά την επανένταξη στην επαγγελματική τους ρουτίνα, διαμορφώνοντας ένα φιλικό περιβάλλον, επικοινωνώντας συχνά με αυτούς και προτρέποντάς τους να απευθυνθούν σε δομές υγείας εντός του εργασιακού χώρου ή εκτός (π.χ. γραμμές υποστήριξης) σε περίπτωση που αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Η εξωτερική διάσταση της ΕΚΕ, είναι αυτή που αναφέρεται σε όλους όσους βρίσκονται έξω από την επιχείρηση, που επηρεάζονται όμως έμμεσα ή άμεσα από τη λειτουργία της<sup>36</sup>. Συγκεκριμένα:

- Η ΕΚΕ ως προς την αγορά και τη σφαίρα του ανταγωνισμού ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση συμπεριφέρεται στους προμηθευτές, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές της. καλύπτει θέματα όπως είναι η υπεύθυνη διαφήμιση και το Marketing, η διαχείριση των παραπόνων των πελατών, η ανάληψη μέτρων για την υποστήριξη ηθικών πρακτικών και για την καταπολέμηση της διαφθοράς, καθώς και η επιβολή κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών στους προμηθευτές της.

---

<sup>36</sup> Πουλιόπουλος Λ., Τριανταφυλλίδου Α. & Πουλιόπουλος Θ. (2017). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Διεθνής Εμπειρία και Ελληνική προσέγγιση, με έρευνα στις μεγάλες επιχειρήσεις που ανήκουν στο Δίκτυο ΕΚΕ*, Αθήνα: Ίων, σελ.35

- Η ΕΚΕ ασχολείται με τη σχέση των επιχειρήσεων με τους πολίτες και τις τοπικές κοινωνίες, μέσα στις οποίες λειτουργούν και πώς αυτές μπορούν να επηρεαστούν από τη λειτουργία τους. περιλαμβάνει θέματα όπως η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ο διάλογος και η συνεργασία με τις κοινότητες που επηρεάζονται, καθώς και η ενεργή συνεισφορά μέσω εθελοντικών προγραμμάτων των εργαζομένων.

Τοπική Κοινωνία: Η κοινωνία προϋπάρχει της επιχείρησης από αυτήν δημιουργήθηκε η επιχείρηση και από αυτήν εξαρτάται. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά την ένταξη των επιχειρήσεων στις τοπικές κοινωνίες, μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας, της πραγματοποίησης δράσεων για τη βελτίωση και την ευημερία της τοπικής κοινωνίας. Μια ευημερούσα κοινωνία, αποτελεί ίσως των σημαντικότερο σύμμαχο της επιχείρησης για την βελτίωση της εταιρικής εικόνας της και της φήμης της και κατ' επέκταση και της κερδοφορίας της.

Επιχειρηματικοί Εταίροι: Οι εταιρείες πλέον δεν κρίνονται μόνο από το τελικό προϊόν που φτάνει στα χέρια του καταναλωτή αλλά και από τη συμπεριφορά τους σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Η νέα γενιά καταναλωτών «κρατά» σήμερα στα χέρια της ακόμη ένα πολύ σημαντικό όπλο, αυτό της έγκαιρης και έγκυρης πληροφόρησης. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές με τους επιχειρηματικούς εταίρους τους. Οι επιχειρηματικοί εταίροι θα πρέπει να ασπάζονται και να πρεσβεύουν τις ίδιες αξίες με την επιχείρηση, όσον αφορά στον σεβασμό των ανθρωπίνων και εργασιακών δικαιωμάτων, στην προστασία του περιβάλλοντος και την προστασία των φυσικών πόρων και να ακολουθούν και να εφαρμόζουν όλους τους κανονισμούς και τους νόμους για την τήρηση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων. Όλες οι εταιρείες οφείλουν να γνωρίζουν τις συνθήκες εργασίας τόσο στα εργοστάσιά τους όσο και στον προμηθευτών τους. Το 2005, πολλές γνωστές εταιρείες αθλητικών ειδών (Nike, Adidas, FILA, ASICS κτλ), επικρίθηκαν λόγω των συνθηκών που επικρατούσαν στα εργοστάσιά τους ανά τον κόσμο (Κίνα, Τυνησία, Μαλαισία). Οι καταγγελίες αφορούσαν την σεξουαλική παρενόχληση των γυναικών εργαζομένων, τις απάνθρωπες συνθήκες εργασίας, τις υποχρεωτικές απλήρωτες υπερωρίες, διπλασιασμό των παραγωγικών στόχων, με αποτέλεσμα να αναγκαστούν να επανεξετάσουν τις συνθήκες εργασίας.

Ανθρώπινα δικαιώματα: Η προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων αποτελεί βασική επιδίωξη τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας. Οι επιχειρηματικοί εταίροι και οι προμηθευτές επίσης θα πρέπει να σέβονται, να προασπίζουν και να προάγουν τα ανθρώπινα δικαιώματα. Η Ευρωπαϊκή Σύμβαση Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (εφεξής: ΕΣΔΑ), η Οικουμενική Διακήρυξη του ΟΗΕ για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, η συνταγματική κατοχύρωσή τους καθώς και δυνατότητα προσφυγής στο Ευρωπαϊκό Δικαστήριο όταν αυτά θίγονται, αποτελούν «ασπίδες» έναντι σε κάθε προσπάθεια καταπάτησής τους, με τον τελικό λόγο βέβαια να τον έχει ο ίδιος ο άνθρωπος. Η καταπάτηση της ισότητας, της αξιοπρέπειας και της ελεύθερης ανάπτυξης της προσωπικότητας, αποτελούν, δυστυχώς, ακόμη και σήμερα, ένα συχνό φαινόμενο στους εργασιακούς χώρους. Η εταιρεία καθώς και όλοι συνεργάζονται με αυτή θα πρέπει όχι μόνο να τα σέβονται αλλά και να τα προασπίζονται. Η ΕΚΕ, προκειμένου να ενσωματωθεί και να αφομοιωθεί από την εταιρεία απαιτεί ένα ώριμο εργασιακό περιβάλλον που σέβεται τους νόμους και τους εργαζόμενους, τους τελευταίους πρώτα ως ανθρώπους και έπειτα ως μέλη του ομίλου ή της εταιρείας. Η διασφάλιση της ισότητας, της ελευθερίας του λόγου, της αξιοπρέπειας αποτελούν ίσως την βασικότερη προϋπόθεση όλων προκειμένου να αφομοιωθεί η ΕΚΕ.

Ωστόσο, βασικός είναι ο σχεδιασμός μακροπρόθεσμων σχεδίων και δράσεων ΕΚΕ, τα οποία θα σχετίζονται με τους πελάτες της, τα ενδιαφερόμενα μέρη της, τα προϊόντα της και τους εταιρικούς της στόχους<sup>37</sup>. Τέτοιες εταιρικές δράσεις είναι:

1. *Προώθηση Κοινωνικού Σκοπού (Cause Promotions)*: Η επιχείρηση προσφέρει χρήματα ή υπηρεσίες ή προϊόντα συμβάλλοντας στη γνωστοποίηση κάποιου κοινωνικού σκοπού, αποβλέποντας στην ευαισθητοποίηση του κοινωνικού συνόλου ή της κοινωνίας γύρω από αυτό. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση μπορεί να πάρει την πρωτοβουλία μιας πρωτότυπης κοινωνικής ή περιβαλλοντικής ιδέας και να είναι ο βασικός χορηγός ή να λάβει μέρος σε μια υπάρχουσα πρωτοβουλία κάποιου άλλου οργανισμού και να αποτελεί έναν από τους χορηγούς. Η εταιρεία Hanes ξεκίνησε το 2009 την καμπάνια #Hanesforgood, μοιράζοντας καθαρά ζευγάρια κάλτσες σε άστεγους προκειμένου να γίνει η αρχή για μια νέα ζωή.

---

<sup>37</sup> Ο.π., σελ. 143-152

2. *Μάρκετινγκ Σκοπού (Cause – related Marketing)*: Η επιχείρηση συνδέει τις πωλήσεις του προϊόντος της με έναν κοινωφελή ή κοινωνικό σκοπό, στον οποίο συμβάλλει με συγκεκριμένο ποσό ή ποσοστό επί των πραγματοποιηθεισών πωλήσεων. Η P& G μαζί με την αλυσίδα σούπερ μάρκετ AB Βασιλόπουλος, δημιούργησαν το πρόγραμμα «Προσφέρω». Με την αγορά συγκεκριμένων προϊόντων P&G από τα AB Βασιλόπουλος στηρίζουν τη δράση «Προσφέρω» μαζί με την περιβαλλοντική οργάνωση iSea, καθαρίζοντας τις ελληνικές ακτές σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Βόλο.
3. *Εταιρικό Κοινωνικό Μάρκετινγκ (Corporate Social Marketing)*: Η επιχείρηση μέσω των πόρων της συμβάλλει στην αλλαγή της συμπεριφοράς του κοινού όσον αφορά σε θέματα που σχετίζονται με δημόσια αγαθά, όπως η υγεία, η παιδεία, το περιβάλλον. Η εταιρεία ένδυσης Patagonia, το 2011, ξεκίνησε την καμπάνια “Don’t Buy This Jacket”, προτρέποντας τους καταναλωτές τις να μην αγοράσουν καινούργια ρούχα εάν δεν τα χρειάζονται, ώστε να μην επιβαρύνεται το περιβάλλον. Η εταιρεία ξεκίνησε την καμπάνια αυτή την εβδομάδα της Black Friday εν όψει της οποίας οι πωλήσεις αυξάνονται κατακόρυφα. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία προέτρεπε τους καταναλωτές να αγοράσουν μόνο τα προϊόντα τα οποία είχαν ανάγκη ώστε να μην δημιουργούν περιττά απόβλητα, συμπεριλαμβανομένων και των δικών της προϊόντων.
4. *Εταιρική Φιλανθρωπία (Corporate Philanthropy)*: Πρόκειται για την πιο παραδοσιακή μορφή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και συνίσταται, κατά κανόνα, στην άμεση προσφορά χρημάτων σε κάποιο φιλανθρωπικό οργανισμό ή σκοπό. Ο όμιλος Βαρδηγογιάννη δώρισε το 2020, το ποσό των 50,000 ευρώ προκειμένου να στηρίξει το φιλανθρωπικό έργο της Μητρόπολης Κισιάμου και Σελίνου.
5. *Εταιρικός Εθελοντισμός (Community Volunteering)*: Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση υποστηρίζει και προτρέπει τους εργαζόμενους και τους και τους συνεργάτες της να προσφέρουν το χρόνο τους και τις προσπάθειές τους για κάποιον κοινωνικό σκοπό, συνηθώς σε επίπεδο τοπικής κοινωνίας. Οι εργαζόμενοι του ΟΤΕ, την Παγκόσμια μέρα Περιβάλλοντος, μαζί με τις οικογένειές τους συμμετείχαν σε περιβαλλοντικές δράσεις ανά την Ελλάδα, όπως δενδροφυτεύσεις, καθαρισμός ακτών και διακομιδή απορριμμάτων, ενώ μαζί με την Μη Κυβερνητική Οργάνωση (ΜΚΟ) ANIMA, συνέβαλαν στην απελευθέρωση γερακιών και άλλων πτηνών.
6. *Κοινωνικώς Υπεύθυνης Επενδύσεις (Socially Responsible Business Practices)*: Στην περίπτωση αυτή, μια επιχείρηση υιοθετεί επιχειρηματικές πρακτικές, που



χαρακτηρίζονται ως κοινωνικώς υπεύθυνες και οι οποίες αποσκοπούν στη βελτίωση της ζωής της τοπικής κοινωνίας και τη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος. Η Coca-Cola και Coca-Cola Hellas, ξεκίνησαν το 2006, το πρόγραμμα «Αποστολή Νερό» που έχει ως στόχο την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εργαζόμενων και όλων των Ελλήνων σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση και τη σωστή διαχείριση των υδάτινων πόρων, με σύνθημα «Νοιάσου για το νερό».

### **1.8.2. Περιβαλλοντική Διάσταση της ΕΚΕ**

Προστασία του Περιβάλλοντος: Η αλόγιστη σπατάλη των φυσικών πόρων για την κάλυψη των αναγκών της σύγχρονης κοινωνίας, οδηγεί χωρίς σταματημό τον πλανήτη γη στην καταστροφή. Το Περιβάλλον αποτελεί μια σημαντική συνιστώσα της ΕΚΕ. Η μείωση της κατανάλωσης πλαστικού, η μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, η ανακύκλωση των φυσικών πόρων, η μείωση της χρήσης νερού και ηλεκτρικής ενέργειας, αποτελούν πλέον δεσμεύσεις τόσο για τα κράτη όσο και για τις επιχειρήσεις. Η Συμφωνία του Παρισιού, η οποία υπογράφηκε το 2015, αποτελεί μια νομικά δεσμευτική συμφωνία για το κλίμα προκειμένου να περιοριστεί η αύξηση της θερμοκρασίας της Γης «αρκετά λιγότερο από 2 βαθμούς Κελσίου».

Τα τελευταία χρόνια, μάλιστα έχει αναπτυχθεί και η έννοια της Ολοκληρωμένης Πολιτικής Προϊόντος (εφεξής: ΟΠΠ), μετά τη διαπίστωση από πολλούς επιστημονικούς και κοινωνικούς φορείς ότι όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν περιβαλλοντικές επιπτώσεις, που πηγάζουν από ένα ή από όλα τα στάδια του κύκλου παραγωγής και διάθεσής τους, δηλαδή από το στάδιο της προμήθειας των πρώτων υλών και τα ενδιάμεσα στάδια που αφορούν τον σχεδιασμό, την κατασκευή, τη συναρμολόγηση, την προώθηση, τη διανομή, την πώληση, μέχρι το τελικό στάδιο που αφορά την τελική χρήση από τον καταναλωτή ή την τελική διάθεση ως απόβλητα.

Η ΟΠΠ που υιοθετήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2003, αποβλέπει στη μείωση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου των προϊόντων προκειμένου να αντιμετωπίσει τα διάφορα περιβαλλοντικά θέματα και να προωθή την καινοτομία στις επιχειρήσεις, στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από όλες τις φάσεις της παραγωγικής και εφοδιαστικής αλυσίδας έως την τελική διάθεση και κατανάλωση του προϊόντος, αποσκοπώντας στην προώθηση του κύκλου ζωής του προϊόντος. Επίσης,

αποβλέπει σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση προσανατολισμένη στις επιχειρήσεις, συνδυάζοντας επιχειρηματικά και περιβαλλοντικά εργαλεία, υποχρεωτικά ή προαιρετικά, όπως οικονομικά όργανα, απαγορεύσεις συγκεκριμένων ουσιών και προγράμματα οικολογικών σημάτων. Τέλος, η ΟΠΠ αποτελεί μια συμπληρωματική πολιτική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί μαζί με άλλα υπάρχοντα όργανα πολιτική, προκειμένου να τα κενά σε τομείς όπου δεν έχει δοθεί η απαραίτητη προσοχή σε ό,τι αφορά τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις είτε από την πολιτεία είτε από τις επιχειρήσεις.

Μαζί με την ολοκληρωμένη πολιτική προϊόντος έχουν αναπτυχθεί και τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, τα οποία αναπτύχθηκαν το 1992 από το British Standards Institute (BSI), προκειμένου οι βιομηχανίες, οι οποίες αποτελούν τους κύριους ρυπαντές του περιβάλλοντος, να αποδεικνύουν ότι διαθέτουν περιβαλλοντική συνείδηση σε όλο τον κύκλο ζωής του προϊόντος (π.χ. ISO 14001). Επίσης, αναπτύχθηκε και ο οικολογικός σχεδιασμός, ο οποίος αφορά την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών πτυχών και χαρακτηριστικών στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών. Τα οικολογικώς σχεδιασμένα προϊόντα είναι καινοτόμα, έχουν καλύτερη περιβαλλοντική απόδοση και από απόψεως ποιότητας ανταποκρίνονται στα πρότυπα της αγοράς. Ο οικολογικός σχεδιασμός περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση κατά τη σχεδίαση προϊόντων και υπηρεσιών, λαμβάνοντας πρωτίστως υπόψη τη μείωση των επιπτώσεων στο περιβάλλον. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τρεις διαδικασίες<sup>38</sup>:

1. **Αναλύεται ολόκληρος ο Κύκλος Ζωής (ΑΚΖ),** κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας.

Η ανάλυση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων αφορά το σύνολο των διεργασιών του προϊόντος, από την πρώτη ύλη έως την επεξεργασία των αποβλήτων του. Για κάθε μία από τις διαδικασίες υπολογίζεται η ενεργειακή κατανάλωση και η χρήση άλλων πόρων, καθώς και η περιβαλλοντική επιβάρυνση που προξενεί. Με τον τρόπο αυτό εκτιμάται το σύνολο της κατανάλωσης ενέργειας, πόρων και περιβαλλοντικής επιβάρυνσης που συνεπάγεται η παραγωγή του προϊόντος. Έτσι, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εργαλείο αξιολόγησης της αειφορίας της παραγωγικής διαδικασίας ή της επένδυσης<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Βαξεβανίδου Μ. (2011). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Σταμούλη, σελ. 163

<sup>39</sup> Μουσιόπουλος Ν., Ντζιαχρήστος Α. & Σλίνη Θ. (2015). *Τεχνική προστασία περιβάλλοντος: Αρχές Αειφορίας*, Αθήνα: Κάλλιπος, σελ. 121

2. **Το προϊόν εξετάζεται ως σύστημα**, δηλαδή όλα τα στοιχεία τα οποία χρειάζεται κάποιο προϊόν για να τεθεί σε λειτουργία, όπως είναι τα αναλώσιμα, η συσκευασία, και τα δίκτυα ενέργειας, λαμβάνονται υπόψη και εξετάζονται συνδυαστικά.
3. **Εφαρμόζεται μια προσέγγιση πολλαπλών κριτηρίων**, όπου όλες οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις οι οποίες μπορούν να προκληθούν κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος, προκειμένου να αποφεύγεται η συσσώρευση συγκεκριμένων επιπτώσεων όπως είναι η εξάντληση των φυσικών πόρων και το φαινόμενο του θερμοκηπίου. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μια ολοκληρωμένη δομή και βάση δεδομένων, που διευκολύνει την εφαρμογή του ολοκληρωμένου σχεδιασμού.

### 1.8.3. Οικονομική Διάσταση της ΕΚΕ

Η διάσταση αυτή διαφαίνεται ήδη από την ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που αναφέρει «Όλες οι εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες, με προσωπικό άνω των 500 ατόμων, καλούνται να δημοσιεύσουν ένα «τριπλό αποτέλεσμα» στις ετήσιες εκθέσεις τους προς τους μετόχους, το οποίο να μετρά τις επιδόσεις τους βάσει οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών κριτηρίων»<sup>40</sup>. Επίσης, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας, που πραγματοποιήθηκε το Μάρτιο του 2000, οι αρχηγοί κρατών και κυβερνήσεων θέσπισαν μια στρατηγική, τη λεγόμενη «Στρατηγική της Λισσαβόνας», με σκοπό να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση η πιο ανταγωνιστική οικονομία στον κόσμο και να επιτευχθεί ο στόχος της πλήρους απασχόλησης πριν από το έτος 2010. Η στρατηγική της Λισσαβόνας βασίζεται σε τρεις πυλώνες, τον οικονομικό, για την μετάβαση προς μια ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία, τον κοινωνικό, για τον εκσυγχρονισμό του κοινωνικού μοντέλου μέσω επενδύσεων σε ανθρώπινους πόρους και την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και τον περιβαλλοντικό, για οικονομική ανάπτυξη ανεξάρτητα από τους φυσικούς πόρους<sup>41</sup>. Ταυτόχρονα το Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ορίζει 4 πυλώνες για την ΕΚΕ, την επιχείρηση, το περιβάλλον, την κοινωνία και την

---

<sup>40</sup> Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (18/7/2001), Πράσινο Βιβλίο: Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Βρυξέλλες, σελ. 21

<sup>41</sup> Επίσημη ιστοσελίδα του ΕΣΠΑ, [www.espa.gr](http://www.espa.gr), (τελευταία πρόσβαση 17/9/2020)

αγορά, συμβαδίζοντας με την ευρωπαϊκή διάκριση της ΕΚΕ, αφού η επιχείρηση και η αγορά εξετάζονται μαζί στο πλαίσιο της οικονομικής διάστασης της ΕΚΕ.

Το βραχυπρόθεσμο κέρδος, αποτελεί πλέον μια ξεπερασμένη αντίληψη για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Η επιδίωξη μακροπρόθεσμων κερδών, μέσω της επένδυσης στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (Research and Development, R&D) για την παραγωγή καινοτόμων, πρωτοποριακών και ποιοτικών προϊόντων που θα προσελκύσουν σταθερό καταναλωτικό κοινό κερδίζει συνεχώς έδαφος. Στόχος είναι η υπεύθυνη οικονομική ανάπτυξη, δηλαδή η επίτευξη κερδών μέσα από την πλήρωση ενός πλέγματος προϋποθέσεων, όπως είναι η προστασία του περιβάλλοντος (ΟΠΠ, Ολοκληρωμένος σχεδιασμός), η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, η ενίσχυση της τοπικής κοινότητας μέσω προσλήψεων, συνεργασιών με τοπικούς επιχειρηματίες, υποτροφιών για την στήριξη της εισαγωγής των νέων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση<sup>42</sup>. Η επιχείρηση με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση αυξάνει το βαθμό ανταγωνιστικότητάς της και την ανθεκτικότητά της σε ενδεχόμενες κρίσεις, ενισχύει την εταιρική της φήμη και την εικόνα της επιχείρησής της και προσαρμόζεται με τις κοινωνικές απαιτήσεις.

Η ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας και οικονομίας, η δημιουργία οικονομικών συνασπισμών με τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους προμηθευτές, η στενή συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις για την απλούστευση διαδικασιών, εξαρτώνται από την υιοθέτηση και την ορθή εφαρμογή της ΕΚΕ, η οποία δεν επαφίεται μόνο στην «καλή θέληση» ορισμένων στελεχών. Αντιθέτως, επειδή συνδέεται με ποικίλες λειτουργίες της επιχείρησης απαιτείται ένας διαφανής τρόπος της λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και του ευρύτερου περιβάλλοντός της, δηλαδή του Κράτους. Η διαφάνεια είναι ένα από τα κυριότερα στοιχεία της συζήτησης για την ΕΚΕ καθώς βοηθά τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις πρακτικές και τη συμπεριφορά τους· ενώ επιτρέπει σε αυτές αλλά και σε τρίτους να μετρήσουν τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν<sup>43</sup>.

Η διαφθορά είτε σε εταιρικό είτε σε κρατικό επίπεδο, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εμπόδιο για την βιώσιμη ανάπτυξη της εταιρείας. Η διαφθορά αποτελεί μια γενική έννοια, στην οποία μπορούν να συμπεριληφθούν όλες εκείνες οι συμπεριφορές, που

---

<sup>42</sup> Ο όμιλος ΕΛΠΕ ανταμείβει τους νεοεισαχθέντες στην τριτοβάθμια εκπαίδευση από τα σχολεία της Δυτικής Αττικής, λόγω της δραστηριοποίησής του στην περιοχή.

<sup>43</sup> Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2/7/2002). Ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη: μια συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη, Βρυξέλλες, σελ. 14

χαρακτηρίζονται ως μορφές κατάχρησης δημοσίου αξιώματος για ίδιο όφελος, είτε στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα. Αφορά επιλογές που πραγματοποιούνται όχι βάσει ενός θεσμοθετημένου και νομιμοποιημένου κοινωνικού πλαισίου, αλλά βάσει εξυπηρέτησης ιδιοτελών συμφερόντων ατόμων ή ομάδων, που έχουν τη δυνατότητα να λάβουν συγκεκριμένες αποφάσεις λόγω του αξιώματος που κατέχουν. Η διαφθορά αποτελεί σοβαρή απειλή κατά του Κράτους Δικαίου, της Δημοκρατίας και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της αμεροληψίας και της κοινωνικής δικαιοσύνης, παρεμποδίζει την οικονομική ανάπτυξη και θέτει σε κίνδυνο την ορθή και νόμιμη λειτουργία των οικονομιών της αγοράς<sup>44</sup>. Σύμφωνα με άρθρο 2 της «Κύρωσης της Σύμβασης του Συμβουλίου της Ευρώπης για θέματα αστικού δικαίου περί διαφθοράς», η οποία κυρώθηκε με το νόμο 2957/2001, που καταρτίστηκε και υπογράφηκε στις 4 Νοεμβρίου 1999, ως διαφθορά «νοείται η απαίτηση, προσφορά, παροχή ή αποδοχή, αμέσως ή εμμέσως δώρου ή οποιουδήποτε άλλου μη προσήκοντος ωφελήματος ή υπόσχεσης ενός τέτοιου ωφελήματος που επηρεάζει την εκτέλεση καθήκοντος ή την απαιτούμενη συμπεριφορά του λήπτη του δώρου ή του μη προσήκοντος ωφελήματος ή της υπόσχεσης ενός τέτοιου ωφελήματος». Η διαφάνεια στις λειτουργίες της εταιρείας, προαπαιτείται για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης.

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της διαφθοράς στην όποια του μορφή η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην ανακοίνωση της το 2002, επεσήμανε κάποια σημεία τα οποία χρειάζονται μεγαλύτερη σύγκλιση και διαφάνεια. Συγκεκριμένα:

1. **Κώδικες Δεοντολογίας**, που αποτελούν σημαντικά εργαλεία για την προάσπιση των εργασιακών και ανθρωπίνων δικαιωμάτων αλλά και για την προστασία του περιβάλλοντος, ενώ πρότεινε να στηρίζονται στις να στηρίζονται στις θεμελιώδεις συβάσεις της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ) και τις κατευθυντήριες γραμμές του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, προκειμένου να επιτευχθεί η σύγκλιση σε ευρωπαϊκό επίπεδο.
2. **Πρότυπα Διαχείρισης**, όπως για παράδειγμα το EMAS, προκειμένου να ενσωματωθούν κοινωνικά και περιβαλλοντικά συστήματα στις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων.

---

<sup>44</sup> Βενετσανοπούλου Μ. (2014). *Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση: Ελεγκτικοί μηχανισμοί*, Αθήνα: Σάκκουλα, σελ.15

3. **Μέτρηση, υποβολή εκθέσεων και επικύρωση των αποτελεσμάτων (assurance)**, ως ορθή πρακτική υπέρ της διαφανούς λειτουργίας τους.
4. **Επισήμανση**, των προϊόντων, προκειμένου οι καταναλωτές να ενημερώνονται με απλό και ακριβή τρόπο για τη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων που καταναλώνουν.
5. **Κοινωνικά Υπεύθυνες Επενδύσεις**, ιδίως εκ μέρους των συνταξιοδοτικών ταμείων, δηλαδή πραγματοποίηση επενδύσεων σε επιχειρήσεις λαμβανομένων υπόψη των επιδόσεών τους στον τομέα της ΕΚΕ.

Η διαφάνεια συνδέεται και με την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης (corporate governance), δηλαδή το σύστημα με το οποίο οι εταιρείες παρακολουθούνται και ελέγχονται, σύμφωνα με τον ορισμό του ΟΟΣΑ το 1999. Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η εταιρική διακυβέρνηση είναι εξισορρόπηση μεταξύ των προσωπικών, ατομικών και ευρύτερων επιχειρηματικών στόχων και συμφερόντων. Για τον λόγο αυτό χρειάζεται στενή συνεργασία μεταξύ εταιρείας, μετόχων και ενδιαφερόμενων μερών, χρειάζεται αμοιβαία εμπιστοσύνη και πάνω από όλα διαφάνεια<sup>45</sup>. Για να επιτευχθεί αυτό προαπαιτείται μια ξεκάθαρη δομή της διοίκησης, σαφείς και οριοθετημένες αρμοδιότητες, συστήματα εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, που να λειτουργούν αποτελεσματικά.

Η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να διακριθεί σε εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική εταιρική διακυβέρνηση αφορά τις σχέσεις «εντολέα- εντολοδόχου» (principal- agent problem), δηλαδή τη σχέση μεταξύ των διαχειριστών της εταιρείας (managers, εντολοδόχων) και των ιδιοκτητών αυτής (μετόχων, εντολέων). Το Υπόδειγμα το μετόχων (Shareholders Model), βασίζεται στην εύρεση μηχανισμών για την υπέρβαση των προβλημάτων που προκύπτουν από τα συνήθως αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα των εντολοδόχων και των εντολέων, όπως η άμεση παρακολούθηση των αποφάσεων των managers από το Διοικητικό Συμβούλιο και την ευθυγράμμιση των συμφερόντων τους όποτε αυτό είναι δυνατό. Η εξωτερική εταιρική διακυβέρνηση αφορά τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης, τους εταίρους που έχουν συμβάλει υλικά και άυλα στην επιχείρηση, επηρεάζουν και επηρεάζονται από αυτήν. Σύμφωνα με το Υπόδειγμα των Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholders Model), η εταιρεία οφείλει να λαμβάνει υπόψη της τα συμφέροντα αυτών των ομάδων. Ωστόσο,

---

<sup>45</sup> Βαξεβανίδου Μ. (2011). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Σταμούλη, σελ. 177

η αλληλεπίδραση και η συμπερίληψη των συμφερόντων τους αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία, η οποία δύσκολα πραγματοποιείται και δύσκολα ελέγχεται. Τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα (αυτή την φορά όχι μόνο εντολοδόχων και εντολέων αλλά και της κάθε ενδιαφερόμενης ομάδας) μπορεί να οδηγήσουν σε σύγχυση την εταιρεία ως προς το γνώμονα λήψης των αποφάσεων αλλά και να αποτελέσουν μια δικαιολογία για την εξυπηρέτηση ιδίων συμφερόντων και χαμηλών αποδόσεων της εταιρείας.

Το Κράτος (ή κράτη) στα οποία εδρεύει η εταιρεία αποτελούν μια πολύ σημαντική συνιστώσα, καθώς η ολοκληρωμένη υιοθέτηση της ΕΚΕ, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το θεσμικό, οικονομικό και κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία. Μια ανεπτυγμένη χώρα, με ισχυρή και αποτελεσματική προστασία των εργασιακών και ανθρωπίνων δικαιωμάτων, με θεσμικό πλαίσιο πρόσφορο για την προσέλκυση επενδύσεων και ανεπτυγμένα οικονομικά, αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την πραγμάτωση της ΕΚΕ, σε σχέση με μια χώρα αναπτυσσόμενη ή υπανάπτυκτη. Συγκρίνοντας, τη γνωστοποίηση αποτελεσμάτων ΕΚΕ ανάμεσα στην Αίγυπτο, που αποτελεί μια αναπτυσσόμενη χώρα και τις ΗΠΑ και τη Γερμανία, που είναι ανεπτυγμένες χώρες, η μελέτη των Dina και Noah El-Bassiouny<sup>46</sup> καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η Αίγυπτος έχει τα χαμηλότερα ποσοστά γνωστοποίησης πληροφοριών, ενώ η Γερμανία τα υψηλότερα. Ένα αδύναμο θεσμικό περιβάλλον, η αδυναμία κάλυψης οικονομικών αναγκών και κυρίως η έλλειψη αυστηρών λογιστικών προτύπων προκειμένου να δικαιολογούνται οι οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης, είναι πιθανότερο να δράσουν ως ανάχωμα στην αποκάλυψη πληροφοριών.

Η εταιρική διακυβέρνηση παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην πραγμάτωση της οικονομικής διάστασης της ΕΚΕ, καθώς η εταιρεία μέσα από ισχυρές εσωτερικές δομές μπορεί να καταφέρει να ξεπεράσει τα εμπόδια των εσωτερικών συγκρούσεων αλλά και τον κίνδυνο του εφησυχασμού, λόγω του βαθμού ανάπτυξης στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

---

<sup>46</sup> El-Bassiouny, D. & El-Bassiouny, N. (2019). Diversity, corporate governance and CSR reporting: A comparative analysis between top-listed firms in Egypt, Germany and the USA, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30, pp. 116-136, DOI: 10.1108/MEQ-12-2017-0150

## 1.9 Βιώσιμη ανάπτυξη και ΕΚΕ

Η παγκοσμιοποίηση, η δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς σε συνδυασμό με την προσθήκη νέων μελών στην ευρωπαϊκή οικογένεια, άλλαξαν το οικονομικό περιβάλλον και τον ρόλο των επιχειρήσεων σε αυτό. οι επιχειρήσεις πλέον απομακρύνονται από τη στενή οπτική της κερδοφορίας και κατευθύνονται στην μακροπρόθεσμη βιώσιμη οπτική της δημιουργίας κέρδους παράλληλα με τη δημιουργία κοινωνικής αξίας. Η ευημερία του ανθρώπου δεν μπορεί να εξεταστεί χωριστά από τη διαφύλαξη του περιβάλλοντος. Γι' αυτό η βιώσιμη ανάπτυξη έχει ως στόχο την ευημερία του ανθρώπου τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Η βιώσιμη ανάπτυξη είναι μια έννοια δυναμική, είναι μια συνεχής πορεία αλλαγής και προσαρμοστικότητας, μια διαρκής απάντηση στις προκλήσεις και τα προβλήματα που συνεπάγεται ο σύγχρονος τρόπος ζωής για τον άνθρωπο, την οικονομία, το περιβάλλον.

Την Έννοια της βιώσιμης ανάπτυξη εισήγαγε για πρώτη φορά το 1987, η Παγκόσμια Επιτροπή Περιβάλλοντος (Εκθεση Brundtland) και ανάπτυξης, ορίζοντάς την ως «ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς όμως να δεσμεύει ή να υπονομεύει την ικανότητα των επερχόμενων γενεών». Από τον ανωτέρω ορισμό συνάγεται σαφώς ότι η βιωσιμότητα δεν αναφέρεται μόνο στο περιβάλλον αλλά εμπεριέχει στο πλαίσιο της τη δικαιοσύνη μεταξύ των γενεών με το σκεπτικό ότι «δεν κληρονομήσαμε τη γη από τους γονείς μας, τη δανειστήκαμε από τα παιδιά μας», την κοινωνική δικαιοσύνη κατά την ίδια γενιά καθώς χωρίς αυτήν δεν ικανοποιούνται παγκόσμια οι ανθρώπινες ανάγκες και τη διασυνοριακή ευθύνη με την έννοια ότι η βιωσιμότητα σε μια περιοχή δεν μπορεί να επιτευχθεί σε βάρος των περιβαλλοντικών και κοινωνικών συνθηκών αλλού<sup>47</sup>.

Η βιώσιμη ανάπτυξη βασίζεται σε τρεις πυλώνες (τρίγωνο βιωσιμότητας), την οικονομική ανάπτυξη, την προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνική δικαιοσύνη και συνοχή, οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους με σχέση ιεραρχική. Το περιβάλλον, είναι ιεραρχικά ανώτερος πυλώνας σε σχέση με την κοινωνία και την

---

<sup>47</sup> Η έννοια της αειφορίας, το περιεχόμενο και η εξέλιξή της, [www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr) (τελευταία πρόσβαση 14/12/2020)



οικονομία. Για να υπάρχει ολοκληρωμένη αειφορική ανάπτυξη σε μια κοινωνία θα πρέπει αυτή να είναι δυναμική οικολογικά, δηλαδή ολοκληρωμένη, οικονομικά βιώσιμη, δηλαδή να υπάρχει σωστή κατανομή και αξιοποίηση των φυσικών πόρων, κοινωνικά δίκαιη, δηλαδή ίση ανάπτυξη για όλες τις χώρες και να διατηρεί τον ανθρωποκεντρικό της χαρακτήρα<sup>48</sup>. Ο στόχος είναι η προσαρμογή του ανθρώπου και των δραστηριοτήτων του στο περιβάλλον, προκειμένου να εξασφαλίζει την ποιότητα ζωής του παράλληλα με την διατηρησιμότητα της φύσης για τον ίδιο αλλά και για τις μελλοντικές γενιές. Το περιβάλλον αποτελεί την αρχή για την επίτευξη της ευημερίας τους ανθρώπου.

Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτουν και τα δυο αξιώματα της βιώσιμης ανάπτυξης. Το πρώτο αξίωμα απαιτεί οι δράσεις του παρόντος να πραγματοποιούνται με γνώμονα την ευημερία των μελλοντικών γενεών, χωρίς να παρεμποδίζεται η ευημερία του παρόντος<sup>49</sup>. Επομένως, μια εφαρμογή που δεν διευκολύνει τον σημερινό άνθρωπο και δεν ενσωματώνει τα στοιχεία ποιότητας που θεωρούνται γενικά αποδεκτά, δεν μπορεί να θεωρηθεί βιώσιμη<sup>50</sup>.

Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, προκειμένου να είναι συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές κερδοφόρες αλλά και μακροπρόθεσμα βιώσιμες, υιοθετούν την ΕΚΕ, ως το μέσο που θα τις οδηγήσει στη βιώσιμη ανάπτυξη. Η υιοθέτηση των αρχών της ΕΚΕ, αποτελεί την πρώτη απόδειξη ότι η επιχείρηση τείνει στην αλλαγή κουλτούρας, απομακρύνεται από τη στενή οπτική της κερδοφορίας. Η ανάληψη των ευθυνών της για το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα, την θέση της στην κοινωνία αλλά και τη δημιουργία κέρδους και κοινωνικής αξίας, αποτελεί το μέσο για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Σεβόμενη όλα αυτά η επιχείρηση θα διασφαλίσει ένα καλύτερο παρόν αλλά και να ένα καλύτερο μέλλον για όλους τους ανθρώπους αλλά και για την ίδια. Ο δρόμος της αειφορίας είναι ένας δύσκολος δρόμος, που οδηγεί όμως στη σταθερότητα. Διασφαλίζοντας την κοινωνία η εταιρεία διασφαλίζει και τον εαυτό της. Η ΕΚΕ, επομένως δρα σαν ισορροπιστής ανάμεσα στο κέρδος, το περιβάλλον και τους ανθρώπους (κοινωνία) και

---

<sup>48</sup> Αραμπατζής Γαρ. & Πολύζος Σ. (Επιμ) (2016). *Φυσικοί Πόροι, Περιβάλλον & Ανάπτυξη*, Αθήνα: Τζιόλα, σελ. 387

<sup>49</sup> Chichilnisky G. (1997). What Is Sustainable Development? *Land Economics*, Vol. 73, pp. 467-491

<sup>50</sup> Μουσιόπουλος Ν., Ντζιαχρήστος Λ. & Σλίνη Θ. (2015). *Τεχνική προστασία περιβάλλοντος: Αρχές Αειφορίας*, Αθήνα: Κάλλιπος, σελ. 12

την ευρύτερη έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Μέσω της ΕΚΕ συντονίζεται και οργανώνεται η βάση (3P's), που θα οδηγήσει στη βιώσιμη ανάπτυξη.

### 1.10. Απολογισμοί ΕΚΕ

Οι εταιρείες έχουν στη διάθεσή τους πολλά μέσα προκειμένου να γνωστοποιήσουν τις δράσεις ΕΚΕ, προκειμένου να ενημερώσουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με την κοινωνική τους δραστηριότητα. Τα πιο δημοφιλή μέσα γνωστοποίησης των δράσεων τους είναι<sup>51</sup>:

- Κοινωνικός Απολογισμός ή Έκθεση Αειφορίας ή Έκθεση Περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων
- Θεματικός Απολογισμός
- Δήλωση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
- Κώδικας Δεοντολογίας
- Χάρτα Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων
- Πληροφόρηση μέσω Διαδικτύου
- Διαβούλευση με διάφορους εμπλεκόμενους φορείς
- Εσωτερική Επικοινωνία
- Πρότυπα και ετικέτες προϊόντων
- Βραβεία και εκδηλώσεις
- Ενέργειες μάρκετινγκ συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό
- Δελτία τύπου μέσω του Διαδικτύου

Από τα παραπάνω το δημοφιλέστερο μέσο γνωστοποίησης είναι ο απολογισμός ΕΚΕ. Ο όρος Απολογισμός ΕΚΕ αναφέρεται σε εκδόσεις απολογισμού με κοινωνικό περιεχόμενο, μέσα από τις οποίες οι επιχειρήσεις περιγράφουν το σύνολο των δράσεων με κοινωνική ευθύνη που υιοθετούν έναντι όσων άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από της δραστηριότητες της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, οι εταιρείες παρουσιάζουν την προσέγγισή τους σχετικά με την ΕΚΕ, αναλύοντας τις δραστηριότητές τους όσον αφορά τις τρεις διαστάσεις της ΕΚΕ, την κοινωνική, την οικονομική και την

---

<sup>51</sup> Βαξεβανίδου Μ. (2011). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Σταμούλη, σελ. 391-393

περιβαλλοντική. Ο απολογισμός, ο οποίος συντάσσεται ετήσια και περιλαμβάνει θεματικές που αφορούν την σχέση της επιχείρησης με:

- κοινωνία, την
- οικονομία,
- τους ανθρώπους της (δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό),
- τους προμηθευτές και τους πελάτες της,
- τη διεθνή της παρουσία

Οι απολογισμοί συντάσσονται με βάση κάποια διεθνή πρότυπα αναφοράς, όπως το Global Reporting Initiative, επίσημου φορέα του ΟΗΕ που εκδίδει διεθνείς δείκτες μέτρησης περιβαλλοντικών και κοινωνικών δράσεων των οργανισμών, και το Accountability Assurance Standard (AA1000), το οποίο περιλαμβάνει διεθνείς δείκτες και οδηγίες για το τι πρέπει να περιλαμβάνεται σε έναν Απολογισμό σχετικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι Απολογισμοί που συντάσσονται με βάση τα ανωτέρω πρότυπα αναφοράς επιτρέπουν<sup>52</sup>:

- Να δημιουργηθεί ολοκληρωμένη εικόνα για το εταιρικό κοινωνικό έργο της επιχείρησης
- Να παρακολουθείται η διαχρονική πορεία της επιχείρησης
- Να συγκρίνεται η επίδοση σε θέματα εταιρικής υπευθυνότητας μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων.

Έτσι, μέσω των απολογισμών ΕΚΕ γίνεται δυνατή η σύγκριση των επιδόσεων ομοειδών επιχειρήσεων μεταξύ τους αλλά και η σύγκριση των αποτελεσμάτων της ΕΚΕ για την ίδια επιχείρηση στη διάρκεια των ετών.

---

<sup>52</sup> Ο.π. σελ.392-393

## Κεφάλαιο 2

### Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανθρώπινο Δυναμικό

#### 2.1. Λειτουργίες της ΔΑΔ

Η διεύθυνση ΑΔ κάθε οργανισμού/ επιχείρησης είναι επιφορτισμένη με σημαντικές λειτουργίες που αφορούν έξι βασικούς τομείς<sup>53</sup>:

- **Στελέχωση:** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός εξασφαλίζει ότι έχει πάντα τον κατάλληλο αριθμό εργαζομένων με τις κατάλληλες δεξιότητες στις σωστές θέσεις εργασίας και την κατάλληλη στιγμή, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. στη στελέχωση περιλαμβάνεται η ανάλυση της θέσης εργασίας, ο προγραμματισμός του ΑΔ, η στρατολόγηση ή προσέλκυση ΑΔ και η επιλογή του προσωπικού. Είναι πολύ σημαντική καθώς μέσω αυτής στελεχώνεται η εταιρεία και άρα, ως ένα βαθμό, κρίνεται και το μέλλον της.
- **Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού:** είναι μια βασική αρμοδιότητα της ΔΑΔ που περιλαμβάνει όχι μόνο την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, αλλά και τις δραστηριότητες σχεδιασμού και ανάπτυξης σταδιοδρομίας, της ανάπτυξης του οργανισμού και της διαχείρισης και της αξιολόγησης της απόδοσης.
- **Αμοιβή:** αντιστοιχεί στο σύνολο όλων των ανταμοιβών που παρέχονται στους εργαζόμενους σε αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες τους. έχουμε τρία είδη αμοιβών. Η άμεση αμοιβή αντιστοιχεί στις αποδοχές που λαμβάνει ένα άτομο με τη μορφή ημερομισθίου, μισθού, προμήθειας και μπόνους. Η έμμεση αντιστοιχεί στις οικονομικές ανταμοιβές πέραν της άμεσης αμοιβής όπως για παράδειγμα η άδεια μετ' αποδοχών. Τέλος, στην έννοια της αμοιβής εντάσσεται και η μη οικονομική αμοιβή, δηλαδή στην ικανοποίηση που λαμβάνει ένα άτομο από την εργασία του.
- **Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων:** υγεία είναι η προστασία των εργαζομένων από νοσηρές καταστάσεις που απειλούν τη φυσική, ψυχική ή συναισθηματική τους

---

<sup>53</sup> Mondy R.W. & Martocchio J.J, (2016). *Human Resource Management. USA: Global Edition*, pp.26-29

υγεία, ενώ στην έννοια της ασφάλειας εντάσσεται η προστασία των εργαζομένων από τραυματισμούς που προκαλούνται από ατυχήματα που σχετίζονται με την εργασία. Το εργασιακό περιβάλλον το οποίο εξασφαλίζει την υγεία και την ασφάλεια των εργαζόμενων, θα έχει μακροπρόθεσμα οφέλη. Η υγεία και η ασφάλεια των εργαζόμενων βέβαια, δεν αφήνεται στη διακριτική ευχέρεια του κάθε οργανισμού/ επιχείρησης αλλά επιβάλλεται από την ενωσιακή και εθνική νομοθεσία. Φυσικά, δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που δεν τηρούν τα απαραίτητα μέτρα, ενώ πολλές φορές παρατηρείται και παραβίαση τους από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

- Υπαλληλικές και εργασιακές σχέσεις: εδώ εντάσσεται η υποχρέωση συνεργασίας της διεύθυνσης ΔΑΔ με τα εργατικά συνδικάτα που αντιπροσωπεύουν τους εργαζόμενους, για αυτό και όταν ασχολείται με τις συλλογικές διαπραγματεύσεις συχνά αναφέρεται ως τμήμα εργασιακών σχέσεων. Στις εσωτερικές σχέσεις εντάσσονται εντάσσονται και οι δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν τις μετακινήσεις των εργαζομένων, για παράδειγμα προαγωγές και μεταθέσεις.
- Διαχείριση απόδοσης: είναι στοχοκεντρική διαδικασία που αποσκοπεί στο να εξασφαλίσει ότι ένας οργανισμός έχει τις απαραίτητες διαδικασίες για να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, των ομάδων και τελικά του ίδιου του οργανισμού.

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανομοιόμορφο εργασιακό περιβάλλον, επιβάλλει πλέον την άσκηση ορισμένων καθηκόντων της ΔΑΔ ή και όλων από εξειδικευμένα άτομα. Δεν είναι λίγες οι εταιρείες οι οποίες έχουν απομακρυνθεί τον παραδοσιακό εσωτερικό τρόπο διαχείρισης του ΑΔ και έχουν αναθέσει τη αρμοδιότητα αυτή σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η ανάθεση δραστηριοτήτων του ΑΔ σε εξωτερικούς συνεργάτες (HR Outsourcing ή HRO) είναι η διαδικασία πρόσληψης εξωτερικών επαγγελματιών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού για την εκτέλεση των εργασιών ΔΑΔ που προηγουμένως διεξάγονταν εσωτερικά (από τον υπεύθυνο ΑΔ ή από τα στελέχη γραμμής ή συνδυαστικά και από τους δυο). Η εξωτερική ανάθεση εργασιών μπορεί να λάβει τρεις μορφές<sup>54</sup>:

- Εξωτερική ανάθεση μεμονωμένων υπηρεσιών (discrete services outsourcing), η οποία περιλαμβάνει ένα στοιχείο επιχειρηματικής διαδικασίας ή ένα ενιαίο σύνολο επαναλαμβανόμενων υψηλής έντασης εργασιών. Η λειτουργία που συνήθως ανατίθεται είναι αυτή των παροχών των εργαζομένων.
- Εξωτερική ανάθεση μιας σειράς υπηρεσιών, εννοούμε την πλήρη ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες μιας ή περισσότερων διαδικασιών της ΔΑΔ, όπως η διαχείριση της μισθοδοσίας και των παροχών (payroll outsourcing).
- Εξωτερική ανάθεση επιχειρησιακών διαδικασιών (business process outsourcing), εννοούμε την ανάθεση της πλειονότητας των υπηρεσιών ΔΑΔ σε τρίτους.

Η ανάθεση των υπηρεσιών ΔΑΔ σε εξωτερικούς συνεργάτες αποδεικνύει τη στρατηγικό ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στην επιτυχία και την επιβίωση της επιχείρησης. Ειδικότερα, όταν πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν χιλιάδες εργαζόμενους σε διαφορετικά σημεία του πλανήτη γίνεται ακόμη περισσότερο εμφανής η ανάγκη για συστηματική εξωτερική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

## **2.2. Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού για την υιοθέτηση και εφαρμογή της ΕΚΕ**

Η ΕΚΕ, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί μια έννοια η οποία είναι δύσκολο να προσδιοριστεί επακριβώς. Η τριμερής διάκρισή της (κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική), συμβάλλει στη δημιουργία ενός πλαισίου το οποίο βοηθά τους managers να οργανώσουν τη δράση τους. Η αφομοίωση και η ενσωμάτωση της ΕΚΕ στην εταιρεία είναι μια σύνθετη και ιδιαίτερα απαιτητική διαδικασία. Απαιτεί συνεργασία εργαζομένων και διαφόρων τμημάτων μεταξύ τους, λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών και καινοτομία. Για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητη μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, η οποία θα ξεκινά από τη βάση της εταιρείας και θα διαχέεται σε όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες της. Η αλλαγή κουλτούρας που απαιτείται για την υιοθέτηση της ΕΚΕ, για να επιτύχει πρέπει να ξεκινήσει πρώτα από όλα από το προσωπικό της εταιρείας. έτσι, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού αποδεικνύεται ζωτικής σημασίας για την επιτυχή υιοθέτηση και την ενσωμάτωση της ΕΚΕ.

Η ΕΚΕ είναι σημαντική για την επιχείρηση και ειδικά στην όψη της για το ανθρώπινο δυναμικό για πολλούς λόγους και ιδιαίτερα, επειδή παρέχει τη δυνατότητα για αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Η ΕΚΕ επιτρέπει στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης να αναδειξεί το στρατηγικό της ρόλο, αλλά ταυτόχρονα η ΔΑΔ συμβάλλει στην καθιέρωση της ΕΚΕ, μέσα στην επιχείρηση<sup>55</sup>. συγκεκριμένα, όσον αφορά την ΕΚΕ και το ΑΔ, η ΕΚΕ περιλαμβάνει δυο βασικές διαστάσεις. Η μια διάσταση της ΕΚΕ είναι να προστατεύει τα δικαιώματα του συνεταιρίζεσθαι, την εργασία των μεταναστών, τους μισθούς που εξασφαλίζουν τα προς το ζην, το ωράριο εργασίας, τα δικαιώματα των εργαζομένων που ζουν σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές λειτουργίες. Μια δεύτερη διάσταση είναι, ότι ο κοινωνικά υπεύθυνος εργοδότης οφείλει και πρέπει να ενδυναμώνει τους εργαζομένους του με τέτοιον τρόπο, ώστε να καταστούν ένθερμοι οπαδοί της επιχείρησης<sup>56</sup>. Στο σημείο αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία βέβαια ο τρόπος που η επιχείρηση θα προσελκύσει τους εργαζόμενους, προκειμένου να δημιουργήσει την κατάλληλη βάση για την υιοθέτηση και τη διάχυση της ΕΚΕ σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Οι τομείς σύνδεσης του ανθρώπινου δυναμικού με την ΕΚΕ, δεν είναι εύκολο να βρεθούν. Η ΕΚΕ δεν αποτελεί ακόμη είναι εργαλείο διοίκησης, συνδέεται στενά με την ηθική και προτάσσει «πρώτα να γίνονται τα σωστά πράγματα», έτσι ώστε στη συνέχεια να «να γίνονται τα σωστά πράγματα» και να επιτευχθεί «η συνεχής βελτίωση και η καινοτομία»<sup>57</sup>, αλλά είναι μια έννοια δυναμική, η οποία εξελίσσεται συνεχώς. Έτσι, η μετάβαση «από το να γίνονται τα πράγματα σωστά», στο να «κάνουμε σωστά πράγματα», απαιτεί ένα παραγωγικό και ψυχικά υγιές ανθρώπινο δυναμικό, σεβασμό των δικαιωμάτων, ευημερία και ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων, εκπαίδευση και ανάπτυξη. Η ορθή αξιολόγηση, η συμμετοχή και η οργάνωση των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (εφεξής: ΔΑΔ) ή διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η χρήση του συνόλου των εργαζομένων εντός μιας εταιρείας οργανισμού για την επίτευξη των στόχων της . Για να μπορέσει να λειτουργήσει ορθά μια εταιρεία είναι

---

<sup>55</sup> Ασπρίδης Γ. (2015). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα*, Αθήνα: Κάλλιπος, σελ. 171

<sup>56</sup> Ο.π. σελ. 176-177

<sup>57</sup> Argandoña A. & Hoivik H. (2009). Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, vol. 89, pp. 221-234, DOI: 10.1007/s10551-010-0394-4

αναμενόμενο ότι τα καθήκοντα ανατίθενται σε επιμέρους τμήματα ή άτομα ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού/ επιχείρησης. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η ΔΑΔ αφορά όλα τα στελέχη ενός οργανισμού ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας ή κλάδου απασχόλησης εντός της εταιρείας. Ειδικότερα, οι μάνατζερς των επιμέρους τμημάτων καλούνται να συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους προκειμένου να εξασφαλίσουν την απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού.

Οι περισσότεροι οργανισμοί/ εταιρείες σήμερα διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (εφεξής: ΑΔ), το οποίο είναι αυτό που αναλαμβάνει τις περισσότερες αρμοδιότητες που σχετίζονται με το σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού. Οι μάνατζερς ΑΔ είναι αυτοί οι οποίοι έρχονται αντιμέτωποι με τις περισσότερες προκλήσεις καθώς καλούνται να δώσουν τις κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση του ΑΔ. Ταυτόχρονα, πολλές επιχειρήσεις έχουν και ξεχωριστό τμήμα ή μάνατζερ για την ΕΚΕ. Το τμήμα ΕΚΕ και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικό να συνεργάζονται μεταξύ τους προκειμένου να επιτευχθεί η

### **2.3. Η σημασία της προσέλκυσης/ στρατολόγησης του ΑΔ για την ΕΚΕ**

Ο όρος προσέλκυση (ή στρατολόγηση ή στελέχωση) (recruitment) αναφέρεται στη διαδικασία της έγκαιρης προσέλκυσης (εκδήλωση ενδιαφέροντος εργασίας) επαρκούς αριθμού υποψηφίων με τα κατάλληλα προσόντα για να καλύψουν διάφορες θέσεις εργασίας<sup>58</sup>. Στόχος είναι να βρεθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι αυτοί δηλαδή, που θα διαθέτουν τα απαραίτητα τυπικά προσόντα αλλά και τις κοινωνικές δεξιότητες (soft skills) προκειμένου να συμβάλλουν στην προσπάθεια του οργανισμού για την υιοθέτηση των αρχών της ΕΚΕ.

Η προσέλκυση ξεκινά κατόπιν κατάθεσης αίτησης θέσεως εργασίας από τον διευθυντή, δηλαδή ενός εγγράφου που αναφέρει την θέση εργασίας που είναι διαθέσιμη και τα απαραίτητα προσόντα. Για την επιτυχία της διαδικασίας της προσέλκυσης είναι σημαντικό ο εργοδότης να στρέψει το ενδιαφέρον του και προς τις κατάλληλες πηγές προσέλκυσης. Αυτό σημαίνει να αναζητήσει τους υποψηφίους σε «μέρη» που είναι πιθανότερο να υπάρχουν τέτοιοι υποψήφιοι. Παραδείγματος χάριν εάν μια εταιρεία

---

<sup>58</sup> Ibid. pp. 131



αναζητά νομικούς συμβούλους μπορεί να στραφεί σε κάποιο ανάλογο μεταπτυχιακό πρόγραμμα που φημίζεται για το επίπεδο κατάρτισης των υποψηφίων του.

Η προσέλκυση μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά. Η εσωτερική προσέλκυση των υποψηφίων, δηλαδή η προσέλκυση ατόμων που εργάζονται ήδη στην εταιρεία είναι μια σημαντική μέθοδος καθώς επιτρέπει μέσω των βάσεων δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού, να βρεθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι για τη θέση, μειώνοντας έτσι το κόστος και το ρίσκο που ενέχει μια νέα πρόσληψη. Παράλληλα, με αυτό τρόπο συμβάλλει και στην ψυχολογία των εργαζομένων της, αφού τους παρέχεται το κίνητρο να βελτιώνονται και να εξελιχθούν επαγγελματικά. Η εσωτερική προσέλκυση γίνεται με την ανακοίνωση θέσεων εργασίας (job posting) συνήθως σε κάποια εσωτερική ηλεκτρονική πλατφόρμα των εργαζομένων και την εκδήλωση ενδιαφέροντος (job bidding), δηλαδή την υποβολή των αιτήσεων από όσους θεωρούν ότι κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα. Η εσωτερική προσέλκυση, είναι σύνηθες να γίνεται και με τη μέθοδο των συστάσεων (employee referrals), δηλαδή ο εργαζόμενος μιας επιχείρησης συστήνει ένα φίλο, συνεργάτη ή συγγενή ως υποψήφιο για μια θέση στην εταιρεία. Η μέθοδος αυτή αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο εύρεσης ταλέντων ενώ δεν είναι λίγες οι εταιρείες που προσφέρουν και παροχές στους εργαζόμενους προκειμένου να συστήσουν κάποιο άλλο άτομα. Οι παροχές αυτές συνήθως έχουν την μορφή μπόνους, δηλαδή ο εργαζόμενος λαμβάνει ένα ποσό (συνήθως) 1000- 2500 \$ για κάθε σύσταση<sup>59</sup>.

Η προσέλκυση των υποψηφίων μπορεί να γίνει και εξωτερικά, δηλαδή η εταιρεία να αναζητήσει άτομα τα οποία δεν εργάζονται ήδη σε αυτήν. Η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους όπως η αγγελία σε μια εφημερίδα ευρείας ανάγνωσης ή (πλέον) στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η ανάθεση της εύρεσης σε γραφείο ευρέσεως εργασίας αλλά και σε γραφεία εύρεσης στελεχών τα οποία εξειδικεύονται στη εύρεση έμπειρων επαγγελματιών. Επίσης, μια πολύ συνηθισμένη τακτική είναι η προσέλκυση που γίνεται μέσω των ημερών καριέρας, καθώς οι εταιρείες με αυτό τον τρόπο έχουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν πολλά άτομα σε σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς ιδιαίτερο κόστος. Οι μέρες καριέρας είναι σημαντικές καθώς πολλές φορές πραγματοποιούνται σε διάφορα πανεπιστήμια και τεχνικές σχολές και έτσι δίνεται η ευκαιρία σε νέους ανθρώπους να αποκτήσουν εργασιακή εμπειρία. Επίσης, συνηθισμένη μέθοδος είναι και η εύρεση υποψηφίων

---

<sup>59</sup> Ibid. pp. 133-134

μέσω πρακτικής άσκησης καθώς ο εργοδότης μπορεί να γνωρίσει πολύ καλύτερα τον υποψήφιο και να τον αξιολογήσει εν ώρα δράσης (on the job).

Η προσέλκυση αποτελεί μια ζωτικής σημασίας διαδικασία για την επιχείρηση καθώς η επιλογή των εργαζομένων ή των νέων θέσεων τους καθορίζει το μέλλον της εταιρείας. Ο συνδυασμός των δυο μεθόδων προσέλκυσης (εσωτερικής και εξωτερικής), ίσως είναι ο καταλληλότερος. Η εσωτερική προσέλκυση συμβάλλει στη δημιουργία σταθερών σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας, αυξάνει την εργασιακή ευχαρίστηση των εργαζομένων και συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, δημιουργώντας μια συνέχεια. Η εξωτερική προσέλκυση όμως, είναι απαραίτητη καθώς η εισαγωγή νέων εργαζομένων, συμβάλλει στην αλλαγή της νοοτροπίας, στην εισαγωγή νέων μεθόδων διοίκησης, στην καινοτομία και στη προσαρμοστική ευελιξία της εταιρείας στις απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Η εξέλιξη της τεχνολογίας, η εισαγωγή νέων μεθόδων διοίκησης και νέων τεχνολογιών είναι σημεία κρίσιμα τα οποία η εταιρεία θα μπορέσει να ξεπεράσει με την αλλαγή νοοτροπίας και την εισαγωγή καινούργιων εργαζομένων. Η υιοθέτηση της ΕΚΕ, απαιτεί την προσέλκυση, ταλαντούχων, ικανών, έμπειρων στελεχών και εργαζομένων, που είναι σε θέση να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να καινοτομήσουν. Η προσέλκυση του ικανού ΑΔ είναι βασική για τη διάχυση της έννοιας της ΕΚΕ σε όλο το πλάτος και μήκος της επιχείρησης. Από τη στιγμή που απαιτείται μια συνολική προσπάθεια από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εστιάζει όχι μόνο στα προσόντα και στις ικανότητες των εργαζομένων αλλά και στις προσωπικές τους αξίες και στον χαρακτήρα τους. Οι κοινές αξίες μεταξύ εργαζομένων και επιχειρήσεων ή η θέληση του εργαζομένου να ενστερνίζεται τις αξίες της επιχείρησης και να τις προωθεί οδηγούν στην ομαλή και εις βάθος διείσδυση των αξιών της ΕΚΕ αρχικά στην ίδια την επιχείρηση και στη συνέχεια σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

#### **2.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού & ΕΚΕ**

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ΑΔ, είναι ένας τομέας στον οποίο πλέον οι εταιρείες έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους επενδύοντας αρκετά χρήματα. Αυτό γίνεται αντιληπτό ιδιαίτερα αν σκεφτούμε το πλήθος των μεταπτυχιακών προγραμμάτων για στελέχη που παρέχουν όλο και περισσότερα πανεπιστήμια αλλά και το e learning

πολλών πανεπιστημίων και εταιρειών (για παράδειγμα η Εθνική Τράπεζα έχει δικό της e learning για τους υπαλλήλους). Τα τελευταία χρόνια μάλιστα παρατηρείται η τάση κάποιων επιχειρήσεων να γίνει οργανισμοί μάθησης (learning organization). Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει την κρίσιμη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης και λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα προς αυτή την κατεύθυνση με στόχο τη βελτίωση των αποδόσεων<sup>60</sup>.

Η έννοια της εκπαίδευσης και ανάπτυξης πολλές φορές συγχέονται μεταξύ τους. Η εκπαίδευση (training) αφορά τις δραστηριότητες που αποσκοπούν να παρέχουν στους εκπαιδευόμενους τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζονται για τη θέση εργασίας τους. Η εκπαίδευση, δηλαδή, αφορά τον άμεσο χρονικό ορίζοντα και την βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου πάνω σε συγκεκριμένο αντικείμενο. Η ανάπτυξη, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε μακροπρόθεσμη προοπτική, σε τομείς που ξεπερνούν τα όρια της υφιστάμενης θέσης εργασίας. Η ανάπτυξη στοχεύει στην προετοιμασία των εργαζομένων για μελλοντικές ανάγκες και προβλήματα που θα προκύψουν και τα οποία δεν αφορούν απαραίτητα μόνο τη θέση εργασίας<sup>61</sup>. Η έννοια της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης βέβαια δεν περιέχει μόνο τη μάθηση επαγγελματικών δεξιοτήτων, αλλά και την ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών που θα τον βοηθήσουν να γίνει πιο αποτελεσματικός στη δουλειά του.

Τα τελευταία χρόνια συντελέστηκε ένας ουσιαστικός μετασχηματισμός στην οικονομική δραστηριότητα, σε διεθνή κλίμακα, που οδήγησε στη λεγόμενη διαμόρφωση της «Οικονομίας της Γνώσης». Οι παράγοντες που συντέλεσαν στη διαμόρφωσή της είναι η διεθνοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας και άρα του διεθνούς ανταγωνισμού και η ανάπτυξη της τεχνολογίας, της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Βασικά χαρακτηριστικά της «οικονομίας της γνώσης» είναι ότι η γνώση, εκτός από μοχλό ανάπτυξης, συνιστά το ίδιο το τελικό προϊόν, ενώ ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποτελεί η ίδια η γνώση αλλά η σωστή αξιοποίησή της. Παράλληλα, άλλο χαρακτηριστικό αποτελεί ο διαφορετικός κύκλος ζωής του εργαζομένου σε σχέση με τα παλαιότερα χρόνια. Ο εργαζόμενος πλέον είναι σχεδόν βέβαιο ότι δεν θα εργάζεται στο ίδιο πόστο εφ' όρου ζωής αλλά θα κληθεί να αλλάξει αρκετές φορές στη ζωή του επαγγελματική κατεύθυνση, ενώ παράλληλα οι επιχειρήσεις καλούνται να αλλάξουν

---

<sup>60</sup> Ibid. p.214

<sup>61</sup> Ibid. p.213

την οργανωσιακή τους δομή (επίπεδες οργανωτικές δομές) και να προωθούν την εσωτερική κινητικότητα των εργαζομένων τους<sup>62</sup>.

Στόχος είναι η μεταστροφή της επιχείρησης από «αντιδραστική» σε «προληπτική», και η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι το βασικό εργαλείο για αυτή τη μεταστροφή. Για να επιλεγθεί το κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να αρχικά να εντοπιστούν και να αναλυθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, δηλαδή να εντοπιστούν οι κατηγορίες των εργαζομένων που χρειάζονται εκπαίδευση και να συνειδητοποιηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Στη συνέχεια, θα πρέπει να σχεδιαστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να καλύπτουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες, να επιλεγθούν οι βέλτιστες μαθησιακές διαδικασίες για το εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, η επιλογή κατάλληλων εκπαιδευτών, το περιεχόμενο και η μορφή του εκπαιδευτικού προγράμματος. Δημοφιλείς θεωρίες μάθησης είναι αυτή του συμπεριφορισμού (behaviorism) και η θεωρία της δραστηριότητας (activity theory). Σύμφωνα με τη θεωρία του συμπεριφορισμού η μάθηση ορίζεται ως μια αλλαγή στη συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου, που προκύπτει μέσω εμπειριών και ασκήσεων που τίθενται από τον εκπαιδευτή. Κεντρικό ρόλο σε αυτή τη θεωρία διαδραματίζουν οι ρόλοι του εκπαιδευτή και των διδακτικών στόχων που διατυπώνονται με τη μορφή συμπεριφορών που οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να αναπτύξουν. Στη θεωρία της δραστηριότητας η μάθηση εκλαμβάνεται ως διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Το άτομο, μέσα από τη συνεργασία με άλλα άτομα, αναπτύσσει ικανότητες και δεξιότητες που σε διαφορετική περίπτωση θα βρίσκονταν σε λανθάνουσα κατάσταση εξέλιξης. Κατά την εφαρμογή της θεωρίας αυτής, κεντρικό ρόλο κατέχουν η συνεργασία και η σύνθετη ομαδική εργασία και η γλώσσα ως εργαλείο επικοινωνίας που συντελεί στην αλληλοδιδασκτική<sup>63</sup>. Τέλος, ακολουθεί η υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος αλλά και η αξιολόγησή του. Η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντικό στάδιο καθώς εκεί διαπιστώνονται τυχόν λανθασμένες προσεγγίσεις που έγιναν και αποτιμάται η ποιότητα του εκπαιδευτικού υλικού και η χρησιμότητα του στην πράξη, δηλαδή κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι πράγματι επωφελήθηκαν, όχι μόνο σε γνώσεις αλλά και στις δεξιότητές τους.

---

<sup>62</sup> Βαξεβανίδου Μ. & Ρεκλείτης Π. (2019). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεωρητικές και Πρακτικές προσεγγίσεις*. Αθήνα: Προπομπός, σελ. 504-505

<sup>63</sup> Ο.π. σελ. 508-509

Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλει στη βελτίωση των δεξιοτήτων, τον εμπλουτισμό των γνώσεων και καθορίζει ως ένα βαθμό τη γενικότερη πορεία της επιχείρησης. Μέσω της γνώσης ο εργαζόμενος αποκτά καλύτερη αντίληψη του εαυτού του, της δουλειά του και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα, θα πρέπει να είναι δομημένα με τέτοιο τρόπο ώστε να προσανατολίζονται όχι μόνο στην ανάπτυξη πρακτικών δεξιοτήτων αλλά και στην καλλιέργεια δεξιοτήτων συνεργασίας, διαχείρισης του χρόνου και ικανότητας λήψης αποφάσεων<sup>64</sup>. Η ορθολογικά δομημένη εκπαιδευτική διαδικασία δεν αφήνει περιθώρια στους εργαζομένους να αποφεύγουν δραστηριότητες και στους managers να αποποιούνται ευθυνών. Μια ορθολογικά δομημένη εκπαιδευτική διαδικασία συμβάλλει έτσι ώστε να διαγράφουν μια και καλή τα 6 N's (Six Not's)<sup>65</sup>:

- I do not know (Δεν γνωρίζω)
- I do not care (Δεν με ενδιαφέρει)
- I do not need to change (Δεν χρειάζεται να αλλάξω)
- This is not my job (Δεν είναι δουλειά μου)
- I do not believe this will work (Δεν πιστεύω ότι αυτό θα πετύχει)
- I am not good enough to do this (Δεν είμαι αρκετά καλός για να το κάνω)

Η εκπαίδευση, θα συμβάλλει στην ενσωμάτωση της ΕΚΕ, καθώς θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τους φόβους τους και θα τους ενθαρρύνει να εκφράζουν τη γνώμη τους, τις ιδέες τους και τις αντιρρήσεις τους, ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους. Η εκπαίδευση στα πλαίσια της κοινωνικά υπεύθυνης εταιρείας, θα πρέπει να περιλαμβάνει και εκπαίδευση σε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, σεβασμού της διαφορετικότητας, της ελεύθερης γνώμης καθώς και εκπαίδευση σε σχέση με τα εργασιακά δικαιώματα και τις εργοδοτικές υποχρεώσεις. Η δια βίου εκπαίδευση όχι μόνο σε σχέση με τις τεχνολογικές καινοτομίες αλλά και σε σχέση με νέους νόμους σχετικά με την ισότητα των φύλων γενικά αλλά και στο χώρο εργασίας, θα πρέπει να περιλαμβάνεται στα προγράμματα των εταιρειών. Οι εταιρείες που καταλαμβάνουν σταθερά υψηλή θέση σε δημοφιλείς λίστες των καλύτερων εταιρικών πολιτών συνήθως

---

<sup>64</sup> Beaumont P.B., Hunter L.C., Phayre R.M (1994). *Human Resources and Total Quality Management: some case study Evidence*, Training for Quality, 2, pp. 7-13, DOI: <https://doi.org/10.1108/09684879410056166>

<sup>65</sup> Κέφης Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Β' Έκδοση, Αθήνα: Κριτική, σελ.108

εντάσσουν την εκπαίδευση σε θέματα δεοντολογίας ή ηθικής στο πλαίσιο μιας ευρύτερης πρωτοβουλίας που αφορά το σύνολο της εταιρείας, για την προώθηση της εταιρικής και ακεραιότητας. Η τακτική εκπαίδευση ενισχύει την ευαισθητοποίηση όλων σε ζητήματα ηθικής και παρέχει εργαλεία για την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων, αν και γενικά πρέπει να εντάσσεται στο πλαίσιο μιας προδραστικής και όχι μεταδραστικής στρατηγικής.

Ταυτόχρονα, σημαντική είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τα τεχνολογικές εξελίξεις στην εργασία τους, όπως για παράδειγμα η εγκατάσταση ενός νέου λογισμικού ή η εισαγωγή νέων μηχανημάτων στον χώρο εργασίας τους. Η εκπαίδευση μάλιστα σε σχέση με τα μηχανήματα προλαμβάνει τα ατυχήματα στον χώρο της εργασίας (συνδέεται με την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων), διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και αυξάνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

## **2.5. Η σημασία της αμοιβής για την ΕΚΕ**

Η αμοιβή αποτελεί σημαντικό στοιχείο της εργασίας, για εργαζόμενους και εργοδότες. Η αμοιβή μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση ή στην αποδυνάμωση της εταιρικής φήμης και κατ' επέκταση στην προσέλκυση ή μη, εργαζομένων που θα αποδεικνύονταν κρίσιμοι για την επίτευξη της ΕΚΕ.

Αμοιβή είναι το σύνολο των ανταμοιβών που παρέχονται στους εργαζόμενους σε αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες τους. Ο γενικότερος σκοπός της αμοιβής είναι να προσελκύσει, να διατηρήσει και να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Η υψηλή αμοιβή παρέχει στον εργαζόμενο την δυνατότητα να βελτιώσει την ποιότητα ζωής του, ενώ παράλληλα αυξάνει την εργασιακή του ευχαρίστηση, αυξάνοντας έτσι και τις εργασιακές του επιδόσεις. Η αμοιβή διακρίνεται σε άμεση οικονομική αμοιβή και σε έμμεση. Η άμεση οικονομική αμοιβή περιλαμβάνει το μισθό, το ωρομίσθιο, τις προμήθειες των εργαζομένων και τα μπόνους τους. Η έμμεση περιλαμβάνει τα οικονομικά οφέλη που δεν περιλαμβάνονται στην άμεση, όπως τις άδειες, τα επιδόματα την κοινωνική ασφάλιση, που είναι υποχρεωτικές παροχές αλλά και προαιρετικές παροχές όπως ασφάλεια ζωής, άδεια μετ' αποδοχών, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη. Στην έννοια της αμοιβής, επίσης, περιλαμβάνεται και η μη οικονομική αμοιβή που είναι η ικανοποίηση που λαμβάνει το άτομο από την θέση εργασίας του, από το

εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζεται και από την ευελιξία που του παρέχει<sup>66</sup>. Η επιχείρηση που θέλει να επιτευχθεί ο στόχος της ολικής ποιότητας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει στην έννοια της αμοιβής και τις 3 παραπάνω πτυχές. Ο μισθός θα πρέπει να είναι ικανοποιητικός προκειμένου το άτομο να εξασφαλίζει μια αξιοπρεπή ζωή, να του παρέχει όλες τις νόμιμες άδειες, τα επιδόματα που δικαιούται αλλά και το κατάλληλο περιβάλλον για να εργάζεται.

Οι αμοιβές που παρέχει μια επιχείρηση συνδέονται άμεσα με τη γενικότερη στοχοθεσία της και τον αντικειμενικό της σκοπό. Έτσι μέσω της πολιτικής αμοιβών επιδιώκει να δίνει ανταγωνιστικούς μισθούς ώστε να προσελκύουν ικανά στελέχη, να συγκρατεί στους κόλπους της αυτά που ήδη εργάζονται για αυτήν, ενισχύοντας παράλληλα την εταιρική της φήμη. Το είδος της αμοιβής επίσης παίζει βασικό ρόλο σε αυτό. Έτσι, η ατομική αμοιβή επιβράβευσης (bonus) στοχεύει βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, στη δημιουργία ενός υγιούς ανταγωνιστικού εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και στην ευθυγράμμιση των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή αμοιβής είναι πιθανό να προκαλέσει συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, ανταγωνισμό και να διαταράξει το εργασιακό κλίμα. Αντίθετα, η αμοιβή βάσει ομαδικών κινήτρων ενδείκνυται περισσότερο, καθώς αν και υπάρχουν ατομικοί στόχοι προκειμένου να διευκολυνθεί ο βασικός, στο τέλος αυτό εκτιμάται η συλλογική και όχι ατομική προσπάθεια. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται ο ανταγωνισμός και οι συγκρούσεις και παράλληλα ενδυναμώνονται οι σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους. Ωστόσο, η μέθοδος αμοιβών δεν θα πρέπει να αποτελεί αιτία σύγκρουσης μεταξύ εργαζομένων, αλλά αντίθετα ένα κίνητρο βελτίωσης όλων.

Η αμοιβή πρέπει να απασχολεί ιδιαίτερες τις εταιρείες που εφαρμόζουν ή θέλουν να εφαρμόσουν ΕΚΕ, καθώς συνδέεται με πολλούς κρίσιμους παράγοντες του ανθρώπινου δυναμικού και της ΕΚΕ, όπως η ευημερία των εργαζομένων, η ισότητα των φύλων, ακόμη και με τις καλύτερες αποδόσεις στον τομέα της ΕΚΕ.

Όσον αφορά την ευημερία των εργαζομένων, η αμοιβή συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση του βιοτικού τους επιπέδου και κατ' επέκταση στην ψυχολογία τους. Η

---

<sup>66</sup> Mondy R.W. & Martocchio J.J, (2016). *Human Resource Management. USA: Global Edition*, pp. 248-250

αμοιβή στα πλαίσια μιας εταιρείας που αποσκοπεί στην ενσωμάτωση της ΕΚΕ, θα πρέπει να καλύπτει τις βιογενετικές και τις ψυχογενετικές ανάγκες των εργαζομένων. Στις βιογενετικές, οι οποίες ικανοποιούν τις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου, ενώ στις ψυχογενετικές περιλαμβάνονται αυτές που ικανοποιούν την ψυχική τους διάσταση. Σύμφωνα με τον ψυχολόγο Maslow οι ανάγκες των ανθρώπων μπορούν να διακριθούν σε 5 μεγάλες κατηγορίες:

1. Φυσιολογικές, οι οποίες αναφέρονται στις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου για τροφή, στέγη, ύπνο και τις οποίες επιδιώκει να καλύψει με την εργασία του, δηλαδή με το μισθό που θα λαμβάνει από αυτήν. Έτσι, ο μισθός που παρέχει η επιχείρηση, σε ένα πρώτο επίπεδο, θα πρέπει να είναι επαρκής προκειμένου να εξασφαλίζει τα απαραίτητα για την επιβίωση του εργαζόμενου.
2. Ανάγκες Ασφάλειας, οι οποίες αναφέρονται στην εξασφάλιση της ασφάλειας και της προστασίας. Εδώ περιλαμβάνεται η μονιμότητα στη δουλειά, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και η προστασία των μελών της οικογένειάς του. Πολλές εταιρείες που εφαρμόζουν ΕΚΕ, παρέχουν στους υπαλλήλους τους ξεχωριστό πρόγραμμα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, με πρόσθετες παροχές, όπως ετήσια check up, δωρεάν νοσηλεία σε ιδιωτικά θεραπευτήρια κτλπ.
3. Κοινωνικές Ανάγκες, οι οποίες αποτελούν ένα ανώτερο επίπεδο αναγκών και εκδηλώνονται αφού εξασφαλιστούν τα δυο προηγούμενα επίπεδα. Αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου για φιλία, αγάπη, συμμετοχή σε ομάδες και αποδοχή από το κοινωνικό σύνολο. Προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες αυτές οι εταιρείες οργανώνουν ομαδικές εκδρομές, πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις, προγράμματα εθελοντισμού (συνδυασμός με την περιβαλλοντική διάσταση της ΕΚΕ). Στις κοινωνικές ανάγκες εντάσσονται και οι έμμεσες αμοιβές και ειδικότερα οι άδειες, οι οποίες εξασφαλίζουν την ευημερία των εργαζομένων. Η παροχή άδειας μητρότητας, πατρότητας ή γονικής άδειας, συμβάλλει στην εξισορρόπηση της οικογενειακής με την επαγγελματική ζωή, αποτρέποντας έτσι την εμφάνιση σωματικών και ψυχοκοινωνικών προβλημάτων τα οποία συνδέονται με την εργασία<sup>67</sup>.
4. Ανάγκες εκτίμησης, οι οποίες αναφέρονται στην ανάγκη των ανθρώπων για αναγνώριση των επιτευγμάτων τους από τους γύρω τους. Συνδέεται με την

---

<sup>67</sup> Βλ. παρακάτω «Υγιεινή και Ασφάλεια»



ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της αυτοπεποίθησης του ατόμου, που προέρχεται από την ικανοποίηση της επίτευξης των στόχων του. Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες που εφαρμόζουν πρακτικές

5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης, οι οποίες βρίσκονται στο ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας. Κατόπιν της ικανοποίησης και αυτής της ανάγκης, ο άνθρωπος ολοκληρώνεται επειδή μεγιστοποιεί την απόδοση του δυναμικού του και αισθάνεται ότι είναι σε θέση να ικανοποιήσει όλες του τις επιθυμίες. Προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες αυτές, οι εταιρείες, προτρέπουν τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, αυτονομία, δυνατότητα ανάληψης αντικειμένου σε θέση αυξημένης ευθύνης, με ανάλογο επίπεδο αποδοχών. Σε αυτό το τελευταίο στάδιο αναγκών περιλαμβάνονται μόνο τα ανώτατα στελέχη, των οποίων οι αμοιβές κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα, που ανταποκρίνονται στην ποιότητα του έργου τους. Μάλιστα, η σύνδεση των bonus και των παροχών με την προώθηση των στόχων της ΕΚΕ, μπορεί να επιφέρει πολύ σημαντικά αποτελέσματα στην ενσωμάτωσή της από την εταιρεία. Η παρακίνηση των υψηλόβαθμων στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου με αυτό τον τρόπο έχει θετική επίδραση στην προώθηση της ΕΚΕ, για την εταιρεία, καθώς τα συμφέροντα τους ευθυγραμμίζονται με αυτό τον τρόπο με αυτά της εταιρείας και της κοινωνίας.

Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιούν όλες τις ανάγκες των εργαζομένων τους, προκειμένου να διασφαλίζουν την ψυχική και τη σωματική τους υγεία και κατ' επέκταση την ευημερία τους. Η διασφάλιση ενός βιοτικού επιπέδου αυξάνει την εργασιακή ευχαρίστηση (job satisfaction) με αποτέλεσμα να γίνεται πιο αποδοτικός και παραγωγικός και ταυτόχρονα πιο πιστός στην εταιρεία. η αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί «κλειδί» στη επιτυχή ενσωμάτωση και διάχυση της ΕΚΕ σε όλα τα στρώματα της εταιρείας.

## **2.6. Αξιολόγηση & ΕΚΕ**

Το ζήτημα έγκειται στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση και όχι στην αξιολόγηση της απόδοσης καθ' εαυτή. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα επίσημο σύστημα ανασκόπησης και εκτίμησης της απόδοσης ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην εκτέλεση μιας εργασίας<sup>68</sup>. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί για τη

---

<sup>68</sup> Ibid. p. 193

διοίκηση ένα εργαλείο προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, της εκπαίδευσής του, της σταδιοδρομίας του και της πολιτικής αμοιβών του. Συμβάλλει στην πραγματοποίηση οργανωσιακών αλλαγών και στον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση, μπορεί να λάβει πολλές μορφές, η πιο συνηθισμένη από τις οποίες είναι η top – down, δηλαδή ο προϊστάμενος να αξιολογεί τον υφιστάμενό του. Ωστόσο, σε μια εταιρεία που εφαρμόζει ένα συμμετοχικό στυλ διοίκησης και επιδιώκει την ποιότητα, η αξιολόγηση θα μπορούσε να έχει και τη μορφή bottom- up, δηλαδή ο υφιστάμενος να αξιολογεί τον προϊστάμενο, ή να γίνεται αξιολόγηση 360°, η οποία προσπαθεί να επιτύχει μια σφαιρική αξιολόγηση του εργαζομένου που περιλαμβάνει τη λήψη πληροφοριών από πολλαπλά επίπεδα εντός και εκτός της επιχείρησης<sup>69</sup>. Τη τελευταία αυτή μορφή τη βλέπουμε να εφαρμόζεται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, σε πλατφόρμες παροχής υπηρεσιών όπως η Uber ή η Taxi Beat, οπότε ο πελάτης αξιολογεί τον οδηγό και ο οδηγός των πελάτη. Τέλος, μια ιδιαίτερη μορφή αξιολόγησης, είναι η αυτό- αξιολόγηση, δηλαδή οι εργαζόμενοι αξιολογούν τον εαυτό τους. Σε μονάδες οι οποίες παρέχουν την κατάλληλη εκπαίδευση στους εργαζόμενους και επιδιώκουν τη δημιουργία ενός αφοσιωμένου και συμμετοχικού ΑΔ, αυτή η μορφή αξιολόγησης επιλέγεται και πολλές φορές σε συνδυασμό με άλλες προσεγγίσεις. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι εντοπίζουν μόνοι τους τα προτερήματα και τα ελαττώματά τους και γίνονται μέρος στη διαδικασία βελτίωσης των ίδιων και της επιχείρησης.

Τα πρότυπα απόδοσης για να είναι αποτελεσματικά θα πρέπει να πληρούν το ακρωνύμιο SMART, δηλαδή:

- Specific (συγκεκριμένα): να είναι δηλαδή καθορισμένα με ακρίβεια ώστε να γίνεται αντιληπτό στον εργαζόμενο ποιος είναι ο σκοπός που επιδιώκει να επιτύχει.
- Measurable (μετρήσιμα): τα αποτελέσματα να είναι μετρήσιμα έτσι ώστε η αξιολόγηση να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη.

---

<sup>69</sup> Ibid. p. 193

- **Achievable (επιτεύξιμα):** τα πρότυπα που έχουν τεθεί να είναι προηγουμένως συμφωνηθέντα από κοινού, προκειμένου να τύχουν της αποδοχής των εργαζομένων και θα πρέπει να είναι επιτεύξιμα, από άποψη πόρων και χρόνου.
- **Realistic (ρεαλιστικά):** τα πρότυπα θα πρέπει να σχεδιασμένα βάσει των πραγματικών αναγκών της εταιρείας, των διατιθέμενων πόρων και να θέτουν επιτεύξιμους στόχους.
- **Time specific (εντός χρονικών ορίων):** πρέπει να τίθενται σαφή χρονικά όρια για την εκπλήρωση των στόχων και αυτό να γίνεται εξ αρχής γνωστό στους εργαζόμενους.

Μέσω της αξιολόγησης η επιχείρηση κατανοεί τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εργαζομένων της. αυτό της επιτρέπει να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις προκειμένου να διορθώσει ή/ και να εξειδικεύσει τα εκπαιδευτικά της προγράμματα σύμφωνα με τις ανάγκες των εργαζομένων, καθώς επίσης και να προωθήσει τους εργαζόμενους οι οποίοι ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Με τον τρόπο αυτό θα επέλθουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα σε ολόκληρη την επιχείρηση, θα αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των εργαζόμενων. Από την πλευρά των εργαζομένων, η αναγνώριση της προσπάθειας και των αποτελεσμάτων τους θα αποτελέσει κινητήριο δύναμη για βελτίωση και επαγγελματική εξέλιξη.

Στα πλαίσια της ΕΚΕ, η αξιολόγηση δεν περιλαμβάνει μόνο την απόδοση των εργαζομένων αλλά και την αξιολόγηση των πρακτικών της εταιρείας. Πρόκειται δηλαδή για μια αμφίδρομη αξιολόγηση. Τα κριτήρια αξιολόγησης των επιχειρήσεων από τους εργαζόμενους τους είναι η αξιοπιστία της διοίκησης (αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, ακεραιότητα και ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων), ο σεβασμός και το προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο (υποστήριξη στην επαγγελματική ανάπτυξη και ανέλιξη, συνεργασία και συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, φροντίδα και προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο), το αίσθημα της δικαιοσύνης (ισοτιμία και αίσθημα δικαίου, αντικειμενικότητα και αμεροληψία στις προσλήψεις και στις προαγωγές και κοινωνική δικαιοσύνη), η υπερηφάνεια και η αίσθησή του να είναι ο εργαζόμενος σημαντικός στην επιχείρησή του και τέλος, η συντροφικότητα και η δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας στον εργασιακό χώρο (φιλικό

εργασιακό κλίμα, κλίμα ομαδικότητας και ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους εργαζομένους)<sup>70</sup>.

## 2.7. Η σημασία του συνδικαλισμού για την ΕΚΕ

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι ενώσεις προσώπων που αποσκοπούν στην προάσπιση και προαγωγή των συμφερόντων των μελών τους. Κατά την Paula b. Voos τα συνδικάτα αποτελούν απαραίτητα οχήματα της δημοκρατίας στις σύγχρονες κοινωνίες, και όταν αυτά είναι αδύναμα, η δημοκρατία υποφέρει<sup>71</sup>. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν ως σκοπό τη διαφύλαξη και την προαγωγή των εργασιακών, οικονομικών, ασφαλιστικών, κοινωνικών και συνδικαλιστικών συμφερόντων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στις συνδικαλιστικές οργανώσεις με την προοπτική ότι θα μπορούν να έρθουν ευκολότερα σε επικοινωνία με τη διοίκηση και τα αιτήματά τους θα εξεταστούν συλλογικά και επομένως θα έχουν ενωμένοι περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν αυτό που θέλουν.

Οι συνδικαλιστικές σχέσεις αποτελούν βασικό ζήτημα για τους προϊσταμένους και τους μάνατζερς ΑΔ, καθώς αυτοί ενόψει των συζητήσεων με αυτές θα πρέπει να συγκεντρώνουν τα κατάλληλα στοιχεία και να διαθέτουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου η συζήτηση να είναι ουσιαστική. Ο Eric Krell, μάλιστα, αναφέρει ότι ένα άλλο σημαντικό μέρος είναι να αποτραπεί εξαρχής η συνδικαλιστική οργάνωση των εργαζομένων μέσω της ελαχιστοποίησης των παραγόντων εκείνων που ωθούν τους εργαζόμενους να συνδικαλιστούν<sup>72</sup>.

Στα πλαίσια της ΕΚΕ, ο συνδικαλισμός αποτελεί βασική πτυχή για τη διάχυση της νοοτροπίας της ΕΚΕ εντός της εταιρείας. Η επικοινωνία των στελεχών και της διοίκησης και τους συνδικαλιστές, συνδέεται στενά με την προώθηση των αιτημάτων των εργαζομένων και των δικαιωμάτων τους, την συζήτηση των προβλημάτων και των παραπόνων τους με τα ανώτερα στελέχη και την εξεύρεση λύσεων για αυτά αλλά και με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα εργασιακών σχέσεων. Επίσης, μέσω του συνδικαλισμού, αναπτύσσονται και οι πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που εξασφαλίζουν αποτελεσματικές συνθήκες εργασίας. Στα

---

<sup>70</sup> Ασπρίδης Γ. (2015). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα*, Αθήνα: Κάλλιπος, σελ. 188

<sup>71</sup> Βαξεβανίδου Μ. & Ρεκλείτης Π. (2019). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεωρητικές και Πρακτικές προσεγγίσεις*. Αθήνα: Προπομπός, σελ. 347-348

<sup>72</sup> Dessler G. (2015), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Σύγχρονες Έννοιες και Τάσεις*, Αθήνα: Κριτική, σελ.490

πλαίσια αυτά, απαραίτητες θεωρούνται η διεύρυνση και η γνώση των κατάλληλων συνθηκών εργασίας, που είναι αποτελεσματικές και συμβάλλουν στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, αλλά και τους προφυλάσσουν από κινδύνους και ατυχήματα. Με αυτό τον τρόπο, η εταιρία στέκεται δίπλα στους εργαζομένους, ενισχύει τη θέση τους και εν τέλει το ίδιο το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Επιτυγχάνει μια ολιστική προσέγγιση της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ξεκινώντας εκ των έσω, επιτυγχάνοντας τη θεμελίωση της κοινωνικής ευθύνης. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση της ΕΚΕ, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που γνωρίζουν καλύτερα την πραγματικότητα των επιχειρήσεων που τους απασχολούν<sup>73</sup>.

## **2.8. Υγιεινή και Ασφάλεια στο χώρο εργασίας & ΕΚΕ**

Η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα της επιχείρησης. Η διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, πέρα του ότι συμβάλλει στην καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία της εταιρείας, αποτελεί σημαντική απόδειξη για την κοινωνική της πολιτική. Ειδικότερα, εν μέσω της πανδημίας του κορωνοϊού, η σημασία αυτού του τομέα αναδείχτηκε ακόμη περισσότερο. Εκτός από τα συνήθη προβλήματα που μπορεί να ανέκυπταν, όπως εργατικά ατυχήματα, τραυματισμοί και ασθένειες εργαζομένων, η πανδημία αποτελεί ακόμη μια μεγάλη πρόκληση.

Σύμφωνα με τον Ferret οι επαγγελματικοί κίνδυνοι ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες<sup>74</sup>:

- Οι κίνδυνοι για την υγεία που δημιουργούνται από φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες
- Κίνδυνοι για ασφάλεια ή κίνδυνοι εργατικού ατυχήματος, που μπορούν να προκληθούν από μηχανές, κτιριακές και ηλεκτρικές εγκαταστάσεις, επικίνδυνες ουσίες

---

<sup>73</sup> Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (25/11/2010), Εταιρική κοινωνική ευθύνη σε διεθνείς εμπορικές συμφωνίες

<sup>74</sup> Βαξεβανίδου Μ. & Ρεκλείτης Π. (2019). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεωρητικές και Πρακτικές προσεγγίσεις*. Αθήνα: Προπομπός, σελ. 358

- Εγκάρσιοι κίνδυνοι για υγεία και ασφάλεια που οφείλονται στην οργάνωση της εργασίας, καθώς και σε ψυχολογικές, εργονομικές ή αντίξοες συνθήκες εργασίας

Στην τελευταία κατηγορία κινδύνων ανήκουν οι λεγόμενοι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι, που συνδέονται με τον τρόπο σχεδιασμού, οργάνωσης και διαχείρισης της εργασίας, καθώς και με το οικονομικό και κοινωνικό πλαίσιο της εργασίας, έχουν ως αποτέλεσμα αυξημένα επίπεδα άγχους, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν στην επιδείνωση της ψυχικής και σωματικής υγείας των εργαζομένων. Οι κίνδυνοι αυτοί αποτελούν αποτέλεσμα τεχνικών μεταβολών ή μεταβολών οργάνωσης της εργασίας. Κύριες αιτίες για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους αποτελούν η εργασιακή ανασφάλεια, η νέες μορφές εργασίας (π.χ. τηλεργασία), η εντατικοποίηση της εργασίας, η μη επίτευξη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, η συναισθηματική φόρτιση που προκαλείται από την από την παρενόχληση στο χώρο εργασίας. Αποτέλεσμα αυτών των κινδύνων είναι η αύξηση του στρες των εργαζομένων αλλά και η επαγγελματική εξουθένωση (job burnout).

Η επαγγελματική εξουθένωση περιγράφει μια κατάσταση εξάντλησης των επαγγελματιών ψυχικής υγείας στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ο Freudenberger καθόρισε την εξουθένωση αυτή ως «αδυναμία για επίδοση ή εξουθένωση λόγω υπερβολικών απαιτήσεων που αφορούν την ενέργεια, τη δύναμη ή τις δυνατότητες». Αποτελεί έναν τοξικό συνδυασμό κόπωσης, ευερεθιστότητας και απογοήτευσης ή κατάθλιψης, το οποίο έχει πολύπλευρες επιδράσεις στη ζωή του εργαζομένου και εκφράζεται με διάφορους τρόπους. Ο εργαζόμενος που έχει περιέλθει σε κατάσταση επαγγελματικής εξουθένωσης, μπορεί να εμφανίσει σωματικά συμπτώματα (χρόνια κόπωση, ημικρανίες, παθήσεις), αλλαγές στη συμπεριφορά (τάση για απομόνωση, συγκρούσεις, απρόσωπη επικοινωνία) αλλά και ψυχολογικές επιπτώσεις (θυμός, πλήξη απογοήτευση). Ο εργαζόμενος περιέρχεται σε μια κατάσταση όπου παύει να είναι παραγωγικός, επηρεάζοντας κατά αυτό τον τρόπο και την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα της εταιρείας<sup>75</sup>.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα που διεξήγαγε ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Υγιεινή και Ασφάλεια στην Εργασία, προέκυψε ότι στις 3 στις 4 ευρωπαϊκές

---

<sup>75</sup> Ο.π. σελ.360-362

επιχειρήσεις ανησυχούν για τις μυοσκελετικές διαταραχές και τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους των εργαζομένων (κυρίως στα τμήματα παροχής υπηρεσιών). Επίσης, όσον αφορά τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, από τα ευρήματα της έρευνας προέκυψε ότι η ευαισθητοποίηση δεν είναι ακόμη πολύ μεγάλη. Αυτό συνδυάζεται με το ότι 9 στις 10 επιχειρήσεις δήλωσαν ότι λαμβάνουν μέτρα για την υγιεινή και την ασφάλεια, επειδή τους υποχρεώνει ο νόμος, ενώ δεύτερος παράγοντας είναι η ικανοποίηση των αιτημάτων των εργαζομένων ή των αντιπροσώπων τους και τρίτος παράγοντας ο φόβος για τυχόν επιθεώρηση, παρά το γεγονός ότι από το 2014 οι επιθεωρήσεις μειώθηκαν από το 48% στο 41% το 2019. Ακόμη, η ψηφιοποίηση αποτελεί και αυτοί έναν παράγοντα που συμβάλλει στην αύξηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων των εργαζομένων, καθώς αυξάνεται η ένταση της εργασίας και η χρονική πίεση, ενώ παράλληλα απαιτείται συνεχής εκπαίδευση λόγω της χρήσης της τεχνολογίας<sup>76</sup>.

Η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων πλαισιώνεται από νόμους τόσο σε εθνικό όσο και ευρωπαϊκό επίπεδο. Σε εθνικό επίπεδο, βρίσκεται σε ισχύ ο κώδικας για την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων, ο ν.3850/2010, σύμφωνα με τον οποίο σε επιχείρηση που απασχολεί πάνω από 50 άτομα ή χρησιμοποιεί συγκεκριμένους βλαπτικούς παράγοντες, υποχρεούται να έχει ιατρό εργασίας, οι ώρες εργασίας του οποίου καθορίζονται ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων και την επικινδυνότητα του επαγγέλματος. Ο ρόλος του είναι ενημερωτικός και εκπαιδευτικός, διότι καλείται να ενημερώσει το προσωπικό για πιθανούς κινδύνους στο χώρο εργασίας, να δείξει πως να παρέχουν τις πρώτες βοήθειες, ενώ είναι υπεύθυνος για την οργάνωση της τράπεζας αίματος των υπαλλήλων. Όσον αφορά τον τεχνικό ασφαλείας, συμβουλεύει για θέματα σχεδιασμού, κατασκευής των εγκαταστάσεων, αποτελεσματικής χρήσης των ατομικών μέσων προστασίας, ελέγχει την ασφάλεια των εγκαταστάσεων και επιβλέπει την εφαρμογή των μέτρων υγιεινής και ασφαλείας και πρόληψης των ατυχημάτων και, τέλος, μεριμνά για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας στην επιχείρηση.

Ο τεχνικός ασφαλείας και ο γιατρός εργασίας υποχρεούνται να συνεργάζονται μεταξύ τους κατά την εκτέλεση των έργων τους και να πραγματοποιούν κοινούς ελέγχους στο χώρο εργασίας. Επίσης οφείλουν να συνεργάζονται και να ενημερώνουν την Ε.Υ.Α.Ε ή τον αντιπρόσωπο για κάθε σημαντικό ζήτημα και να παρέχουν συμβουλές σχετικά

---

<sup>76</sup> European Agency for Safety and Health at Work (2019), *ESENER 2019: What does it tell us about safety and health in Europe's workplaces?* pp. 1- 42

με ζητήματα που άπτονται στη σφαίρα των καθηκόντων τους. αν ο εργοδότης διαφωνεί οφείλει να αιτιολογεί τις απόψεις τους και να τις κοινοποιεί στην Ε.Υ.Α.Ε. Τόσο ο τεχνικός ασφαλείας, όσο και ο γιατρός εργασία είναι ηθικά ανεξάρτητοι απέναντι στον εργοδότη και στους εργαζόμενους και οφείλουν να ασκούν το έργο τους αμερόληπτα.

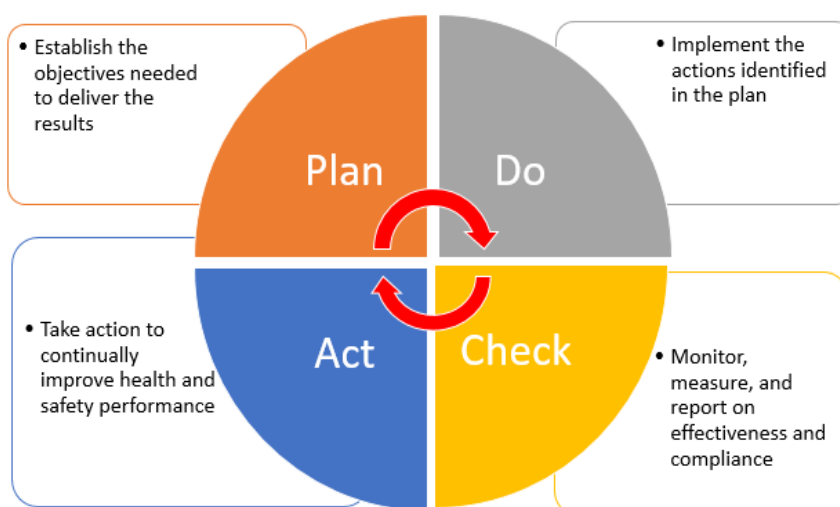
Ο νόμος 3850/2010, ορίζει ότι οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 50 άτομα έχουν το δικαίωμα να συνιστούν επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας που αποτελείται από εκλεγμένους αντιπροσώπους. Σε επιχειρήσεις που απασχολούν από 20 έως 50 άτομα ορίζεται εκλεγμένος αντιπρόσωπος των εργαζομένων για την υγιεινή και την ασφάλεια της εργασίας. Η επιτροπή η οποία θα συσταθεί ή ο αντιπρόσωπος είναι όργανο συμβουλευτικό, με αρμοδιότητες ορισμένες από τον νόμο. Κάποιες από τις βασικότερες είναι να μελετά τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση, να προτείνει μέτρα για την τήρηση των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας και να συμβάλλει στην εφαρμογή τους από τους εργαζόμενους, να ενημερώνεται για την εισαγωγή στην επιχείρηση νέων μεθόδων παραγωγής, εργαλείων και μηχανημάτων στο βαθμό που επηρεάζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας. Επίσης σε περίπτωση σοβαρού εργατικού ατυχήματος ή σχετικού συμβάντος προτείνει τα κατάλληλα μέτρα ώστε να μην επαναληφθεί, ενώ σε περίπτωση άμεσου και σοβαρού κινδύνου ενημερώνει τον εργοδότη να λάβει τα ενδεικνυόμενα μέτρα, χωρίς να αποκλείεται η διακοπή λειτουργίας μηχανημάτων, εγκατάστασης ή παραγωγικής διαδικασίας. Ο αριθμός των μελών της Ε.Υ.Α.Ε εξαρτάται από τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρηση. Επίσης, ο εργοδότης οφείλει να διευκολύνει την Ε.Υ.Α.Ε. ή τον αντιπρόσωπο των εργαζομένων στο έργο τους και να παρέχει κάθε στοιχείο που αφορά την επιχείρηση και είναι σχετικό με το έργο τους.

### **2.8.1 Διοίκηση Υγιεινής και Ασφάλειας των εργαζομένων**

Η Υγιεινή και η Ασφάλεια των εργαζομένων αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της επιχείρησης γενικότερα. Για τη διασφάλιση ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διοίκησης Υγιεινής και Ασφάλειας, εφαρμόζεται ο κύκλος του Deming, Plan, Do, Check, Act (PDCA). Η προσέγγιση PDCA επιτυγχάνει μια ισορροπία μεταξύ των συστημάτων και των συμπεριφορικών πτυχών της



διαχείρισης. Αντιμετωπίζει επίσης τη διαχείριση της υγείας και της ασφάλειας ως αναπόσπαστο μέρος της καλής διαχείρισης γενικά και όχι ως αυτόνομο σύστημα<sup>77</sup>.



Εικόνα 2. Plan, Do, Check, Act, Πηγή: University of Canterbury

- 1. Σχεδιασμός (Plan).** Ο σχεδιασμός αρχικά απαιτεί να σκεφτεί η εταιρεία που βρίσκεται και που θα ήθελε να βρεθεί. Στη συνέχεια απαιτείται να αποφασίσει το στόχο, να ορίσει υπεύθυνο και να το κοινοποιήσει. Στο τρίτο βήμα θα πρέπει να αποφασίσει πως θα μετρήσει την απόδοση, να εξετάσει τις βασικές αιτίες κινδύνων καθώς και άλλες περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, να συνεργαστεί και να συντονίσει το σχέδιο με τους ανθρώπους στο χώρο τον οποίον θα ληφθούν τα μέτρα και τέλος να λάβει υπόψη τις νομικές υποχρεώσεις.
- 2. Δράση (Do).** Στο στάδιο της δράσης απαιτείται αρχικά να προσδιοριστεί το προφίλ κινδύνου της επιχείρησης. Η επιχείρηση οφείλει να αξιολογήσει τους κινδύνους, να προσδιορίσει τι θα μπορούσε να προκαλέσει βλάβες στο χώρο εργασίας, ποιος θα μπορούσε να προκαλέσει τη βλάβη και πως θα διαχειριστεί τον κίνδυνο. Στη συνέχεια πρέπει να αποφασίσει ποιες είναι οι δραστηριότητες της και έπειτα από διαβούλευση και συμμετοχή των ίδιων των εργαζομένων να τους κοινοποιήσει τα τελικά σχέδια. Στο στάδιο αυτό είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι κίνδυνοι που έχουν εντοπίσει οι ίδιοι οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Έπειτα ακολουθεί η εφαρμογή του σχεδίου.

<sup>77</sup> A brief summary of Plan, Do, Check, Act, [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk) (τελευταία πρόσβαση 29/10/2020)

Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνεται η απόφαση για τα απαιτούμενα προληπτικά και προστατευτικά μέτρα προκειμένου να εφαρμοστούν, η παροχή και η εκπαίδευση σχετικά με τα κατάλληλα εργαλεία και τέλος ο έλεγχος εφαρμογής των οδηγιών που δόθηκαν σχετικά με την ασφάλεια των εργαζομένων<sup>78</sup>.

3. **Έλεγχος (Check).** Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνεται, αρχικά, η μέτρηση της απόδοσης, προκειμένου να διαπιστωθεί αν και σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι έχουν αφομοιώσει και εφαρμόζουν τις οδηγίες που τους δόθηκαν, προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να αξιολογήσει πόσο καλά ελέγχονται οι κίνδυνοι και αν επιτυγχάνονται οι στόχοι που τέθηκαν. Στη συνέχεια πρέπει να διερευνηθούν οι αιτίες των ατυχημάτων, προκειμένου να μελετηθούν τυχόν «κενά» ως προς τα μέτρα πρόσληψης και να γίνει επανεξέταση των ληφθέντων μέτρων. Η διερεύνηση των ατυχημάτων πρέπει να γίνει Μια αποτελεσματική έρευνα απαιτεί μια μεθοδική, δομημένη προσέγγιση της πληροφόρησης, συγκέντρωση, ταξινόμηση και ανάλυση<sup>79</sup>.
4. **Ενέργεια (Act).** Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά η απόδοση της επιχείρησης. Η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει και να μάθει μέσα από τα ατυχήματα, τα συμβάντα, τα δεδομένα κακής υγείας ή λάθη και να αποκτήσει σχετική εμπειρία , συμπεριλαμβανομένων των εμπειριών άλλων οργανισμών, των εκθέσεων ελέγχου και επιθεώρησης. Τέλος, η υιοθέτηση προτύπων θα βοηθήσει σημαντικά στην εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης και Υγιεινής και Ασφάλειας των εργαζομένων (π.χ. ISO 45001). Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης συμβάλλει στη συστηματική προσέγγιση της εκτίμησης της επικινδυνότητας και της διαχείρισης κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, στη μείωση του αριθμού των ατυχημάτων, της έκτασης και της σοβαρότητάς τους, μείωση του απολεσθέντος χρόνου από εργασιακά ατυχήματα, καλύτερες συνθήκες εργασίας, στην ελαχιστοποίηση της πιθανότητας νομοθετικών παραβάσεων και στην επίτευξη καλύτερων όρων ασφάλισης του προσωπικού<sup>80</sup>.

Η πανδημία μετέβαλλε ριζικά την λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς και τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας που ήταν μέχρι τώρα γνωστοί. Τα μέτρα κοινωνικής

---

<sup>78</sup> Health and Safety Executive. (2013). *Managing for Health and Safety*, pp.25-35

<sup>79</sup> Ibid. pp. 48-51

<sup>80</sup> Βαξεβανίδου Μ. & Ρεκλείτης Π. (2019). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεωρητικές και Πρακτικές προσεγγίσεις*. Αθήνα: Προπομπός, σελ. 374

αποστασιοποίησης, η τηλεργασία, τα μέτρα προφύλαξης κατά τη διάρκεια της εργασίας (μάσκα, αντισηπτικό κ.ά.) αποτελούν ένα νέο στοίχημα για τις επιχειρήσεις. Νέα ζητήματα ανακύπτουν όχι μόνο ως προς το θέμα της λειτουργίας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης, αλλά και ως προς το νομικό σκέλος αυτού, καθώς αλλάζει η έννοια του εργατικού ατυχήματος λόγω της τηλεργασίας. Πλέον η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων, είναι ακόμη πιο σημαντικός τομέας τόσο εντός του χώρου εργασίας όσο και εκτός. Η προφύλαξη των εργαζομένων από τη μόλυνση τους από κορωνοϊό αποτελεί, ένα μεγάλο στοίχημα για τις επιχειρήσεις. Μάλιστα, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Υγιεινή και την Ασφάλεια στο χώρο εργασίας εξέδωσε ειδικές οδηγίες για την επανένταξη των εργαζομένων στην επαγγελματική τους καθημερινότητα, καθορίζοντας λεπτομερώς τα μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν από εργοδότες και εργαζόμενους. Ειδικότερα, όσον αφορά τους εργοδότες υποχρεούνται να ενημερώνουν τους εργαζόμενους μέσω αφισών στους χώρους εργασίας, να τους παρέχουν τον κατάλληλο εξοπλισμό για την προσωπική τους υγιεινή σε ό,τι αφορά τον κορωνοϊό, να τους συμπαραστέκονται και να τους στηρίζουν ψυχολογικά, να μην τους φορτώνουν με πρόσθετο όγκο εργασίας (ιδιαίτερα αν ανήκουν σε ευπαθής ομάδες), ενώ οφείλουν να ενημερώσουν τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές σχετικά με τα μέτρα και το σχέδιο πρόληψης που εφαρμόζεται ή πρόκειται να εφαρμοστεί. Όσον αφορά τις δυσκολίες για τη διαχείριση της Υγιεινής και της Ασφάλειας, από την ίδια έρευνα προέκυψε ότι για τις επιχειρήσεις τη μεγαλύτερη δυσκολία αποτελεί η περιπλοκότητα του νομοθετικού πλαισίου παρόλο που παρουσίασε μείωση σε σχέση με το 2014 (41% το 2019 έναντι 42% το 2014), ενώ στη δεύτερη θέση εντοπίζεται η έλλειψη χρόνου ή προσωπικού, πιο πριν από τη έλλειψη χρημάτων, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξεως του 6% (από 27% το 2014 σε 33% το 2019)<sup>81</sup>.

Η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων αποτελεί βασική πτυχή της ΕΚΕ. Οι εταιρείες που επιθυμούν να υιοθετήσουν την ΕΚΕ ή την εφαρμόζουν, οφείλουν να εφαρμόζουν και τα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας. Αυτό φυσικά ισχύει για όλες τις εταιρείες με βάση το νομοθετικό πλαίσιο, ωστόσο στην περίπτωση των κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών, η υγιεινή και η ασφάλεια θα πρέπει

---

<sup>81</sup> European Agency for Safety and Health at Work (2019), *ESENER 2019: What does it tell us about safety and health in Europe's workplaces?*, τα στοιχεία αντλήθηκαν από την εν λόγω έκθεση και παρουσιάστηκαν συνοπτικά.

να επεκτείνεται κι πέρα από αυτό. Ειδικότερα, στα πλαίσια της πανδημίας, πέρα από τον ειδικό εξοπλισμό και τις αποστάσεις που θα πρέπει να τηρούνται, κρίνεται απαραίτητο οι εταιρείες να βρουν νέους τρόπους υποστήριξης των εργαζομένων. Όσον αφορά την υγιεινή, η συνεργασία και η προμήθεια των εργαζομένων με τα απαραίτητα είδη (μάσκα, γάντια, αντισηπτικά) θα πρέπει να επεκταθεί και εκτός του χώρου εργασίας (π.χ. μέσω κουπονιών που θα εξαργυρώνονται σε συνεργαζόμενα φαρμακεία), ενώ σημαντικός παράγοντας είναι και η ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων. Η πίεση προς εργαζόμενους, οι οποίοι είτε οι ίδιοι είτε άτομα της οικογένειάς τους ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες, για προσέλευση στον χώρο εργασίας μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του εργαζομένου. Ταυτόχρονα, όσον αφορά την ασφάλεια, η πραγματοποίηση σεμιναρίων για πρώτες βοήθειες, για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών στο χώρο εργασίας (πυρκαγιά, πλημμύρα, σεισμός), καθώς και σεμινάρια επιμόρφωσης και εκπαίδευσης στους χειριστές μηχανημάτων προκειμένου να αποφευχθούν εργατικά ατυχήματα, αλλά και να διασφαλιστεί η ασφάλεια που νιώθει ο ίδιος ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια της εργασίας του. η υγιεινή και η ασφάλεια, αποτελούν, θεμελίωση λίθο για την υιοθέτηση και εφαρμογή της ΕΚΕ, καθώς συνδέονται με την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων, την αυτοπεποίθησή τους κατά τη διάρκεια της εργασίας καθώς και εν τέλει με την ευημερία τους.

## **2.9. Επικοινωνία, Δημιουργία Ομάδων & η συμβολή τους στην ΕΚΕ**

Η επικοινωνία και η δημιουργία ομάδων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης, για την εφαρμογή των πολιτικών που θέλει να προωθήσει και για την αλλαγή της κουλτούρας.

Επικοινωνία είναι η μεταβίβαση σκέψεων, ιδεών, γνώμων, προτάσεων, συναισθημάτων, οδηγιών, εγκυκλίων και εντολών, με τη δημιουργία ενός μηνύματος από έναν πομπό σε έναν δέκτη, μέσω της χρησιμοποίησης κάποιου μέσου ή διαύλου. Δύο είναι οι βασικές σχολές που προσέγγισαν επιστημονικά την επικοινωνία, η διαδικαστική- γραμμική σχολή και η σημειωτική σχολή.

Η διαδικαστική- γραμμική σχολή, προσεγγίζει την επικοινωνία ως μεταβίβαση μηνυμάτων, ως καθοριστικό παράγοντα και ως μέσο αύξησης του κοινωνικού ελέγχου. Μελετά το κοινό, τα αποτελέσματα της επικοινωνίας και δίνει έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων για τη μετάβαση μηνυμάτων. Η σημειωτική σχολή μελετά την επικοινωνία

ως παραγωγή και ανταλλαγή νοημάτων. Δίνει έμφαση στην παραγωγή και την ανταλλαγή νοήματος, μη ασχολούμενη με τα στάδια της διαδικασίας αλλά με το περιεχόμενο της επικοινωνίας και την αλληλεπίδρασή του με την κουλτούρα του δέκτη. Υποστηρίζει ότι πρέπει να υπάρχει επικοινωνία όπου υπάρχουν διαφορές και ότι είναι αναγκαία η ανάπτυξη της σε περιπτώσεις κοινωνικών ή πολιτισμικών διαφορών<sup>82</sup>.

### **2.9.1. Τα είδη της επικοινωνίας**

Ο Mehrabian (1968), ξεκίνησε την ιδέα των 3V (Verbal, Vocal and Visual) στοιχείων της επικοινωνίας, αποκαλύπτοντας το ποσοστό επίπτωσης των λεκτικών, φωνητικών και των οπτικών/ μη λεκτικών στοιχείων της επικοινωνίας. Από την έρευνα που διεξήγαγε προέκυψε ότι<sup>83</sup>:

- Το 7% του μηνύματος, που δημιουργεί συναισθήματα και στάσεις, οφείλεται στις χρησιμοποιούμενες λέξεις.
- Το 38% του μηνύματος, που σχετίζεται με τα συναισθήματα και τις στάσεις, οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο εκφέρονται οι λέξεις.
- Το 55% του μηνύματος, που σχετίζεται με τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές, οφείλεται στην έκφραση του προσώπου και στη μη λεκτική επικοινωνία.

### **2.9.2. Επιχειρησιακή Επικοινωνία<sup>84</sup>**

Επιχειρησιακή επικοινωνία είναι η λήψη και η μετάδοση πληροφοριών ανάμεσα σε άτομα, ομάδες και μηχανές επεξεργασίας δεδομένων με σκοπό την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων. Πρόκειται για μια λειτουργία υψίστης σημασίας για τη λειτουργία της εταιρείας. Περιλαμβάνει ολόκληρο το φάσμα ικανοτήτων και δυνατοτήτων ανταλλαγής και κατανόησης μηνυμάτων μεταξύ εργαζομένων και στελεχών. Σκοπός της είναι η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών που κυκλοφορούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με γνώμονα την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η επιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται σε:

---

<sup>82</sup> Βαξεβανίδου Μ. & Ρεκλειίτης Π. (2019). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεωρητικές και Πρακτικές προσεγγίσεις*. Αθήνα: Προπομπός, σελ. 404

<sup>83</sup> Ο.π. σελ. 406

<sup>84</sup> Ο.π. σελ. 403-452. Οι πληροφορίες αντλήθηκαν, επεξεργάστηκαν και παρουσιάζονται συνοπτικά.

1. Εσωτερική ή ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, η οποία αφορά την άμεση επικοινωνία μεταξύ στελεχών της επιχείρησης, μετόχων, ηγεσίας και εργαζομένων. Είναι πολύ σημαντική καθώς μέσω αυτής θεμελιώνεται η αρμονική επικοινωνία και λειτουργία της επιχείρησης. Η επικοινωνία με τους μετόχους ή τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης γίνεται μέσω των συνεδριάσεων, των γενικών συνελεύσεων, των προϋπολογισμών, ενώ με το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, με την ανταλλαγή προφορικών ή γραπτών μηνυμάτων, συσκέψεων και συνεδριάσεων.
2. Εξωτερική ή εξω- επιχειρησιακή επικοινωνία, η οποία αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της επιχείρησης και των άλλων επιχειρήσεων, των πελατών, των προμηθευτών, των δημοσίων υπηρεσιών, των συμβούλων επιχειρήσεων, των δημοσίων υπηρεσιών και των εξωτερικών συνεργατών (π.χ. εταιρείες συμβούλων). Η εξω- επιχειρησιακή επικοινωνία είναι εξίσου σημαντική, καθώς μέσα από αυτή η επιχείρηση ενισχύει την εταιρική της φήμη και το εταιρικό της όνομα, δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές και τους πελάτες της και ενισχύει την αποδοχή της στο κοινωνικό σύνολο.

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται σε:

1. Τυπική, είναι η μορφή επικοινωνίας, η οποία έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης και περιλαμβάνει συγκεκριμένα κανάλια ροής της πληροφορίας, σαφείς τρόπους επαφής μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και, καθώς και αυστηρή τήρηση της ροής της πληροφορίας και της ιεραρχίας. Η τυπική επικοινωνία μπορεί να είναι μονόδρομη, με καθοδική ροή, δηλαδή από τα ανώτατα στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα ή με ανοδική ροή, δηλαδή οι πληροφορίες και οι ιδέες να ξεκινούν από τα κατώτερα επίπεδα και να καταλήγουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Μια άλλη διάκριση της τυπικής επικοινωνίας είναι η αμφίδρομη ή διπλή κατεύθυνσης, η οποία μπορεί να γίνεται μεταξύ ομοιόβαθμων στελεχών (οριζόντια) ή μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου ταυτόχρονα (αμφίπλευρη) ή, τέλος, να αποτελεί ένα συνδυασμό των ανωτέρω (πολύπλευρη).

2. Άτυπη, είναι η μορφή επικοινωνίας, η οποία που δεν είναι συστηματική, προγραμματισμένη, ούτε διέπεται από κανονισμούς. Τα ιεραρχικά επίπεδα δεν λαμβάνονται υπόψη, ούτε οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Αποτελεί, μια πολύ σημαντική μορφή επικοινωνίας καθώς μέσω αυτής διακινείται μεγάλος όγκος πληροφορίας, ενώ πολλές φορές μέσω των «διαρροών» μπορούν να ελεγχθούν οι αντιδράσεις σχετικά μια προσεχή διοικητική πρωτοβουλία.

### **2.9.3 Εσωτερική Επικοινωνία και Δημιουργία Ομάδων**

Η εσωτερική επικοινωνία είναι πολύ σημαντική ανεξάρτητα από τη μορφή που λαμβάνει. Συμβάλλει σημαντικά στην καλύτερη, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και στην ψυχολογική ενθάρρυνση των ίδιων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι επικοινωνώντας με τη διοίκηση μαθαίνουν να λαμβάνουν πρωτοβουλίες, να εκφράζουν τη γνώμη τους, τις ιδέες τους και να ξεπερνούν τις ανασφάλειες τους. Ειδικότερα, σε περιόδους κρίσεων η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία μπορεί να μειώσει το φόβο των εργαζομένων, την διάδοση φημών, ενώ είναι απαραίτητη και για την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις αλλαγές και τα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας. Η εσωτερική επικοινωνία είναι επίσης πολύ σημαντική για την δημιουργία ομάδων εντός της επιχείρησης. Η δημιουργία ομάδας εντός της επιχείρησης, δηλαδή ενός συνόλου από δύο ή περισσότερα που αλληλεπιδρούν, γνωρίζοντας το καθένα σαφώς ότι υπάγεται στην ομάδα, έχει επίγνωση των άλλων ατόμων που ανήκουν στην ομάδα, καθώς και να κατανοεί τη θετική τους αλληλεξάρτηση, στην προσπάθειά τους να υλοποιήσουν αμοιβαία αποδεκτούς στόχους, είναι ένα σύνηθες φαινόμενο για την επιτυχή λειτουργία της. Μέσω της δημιουργίας ομάδων, διαμοιράζεται η εργασία, διακινούνται και ανταλλάσσονται ιδέες, επιλύονται διαφορές μεταξύ τμημάτων του οργανισμού, ενώ ενισχύεται η αυτοδέσμευση και η ουσιαστικότερη εμπλοκή των εργαζομένων. Επίσης, η ομαδική εργασία είναι πολύ σημαντική καθώς ενδυναμώνει την επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ τους και τους βοηθά να ξεπεράσουν τα ψυχοκοινωνικά εμπόδια, όπως ο φόβος της επικοινωνίας, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η αποδοχή της διαφορετικότητας.

Η ΕΚΕ επεκτείνεται σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, για αυτό η εσωτερική αλλά και η εξωτερική επικοινωνία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις. η εσωτερική επικοινωνία, είναι σημαντική για την επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ τους, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης, προκειμένου να διαχέονται οι πολιτικές της σε ολόκληρη την επιχείρηση. Παράλληλα, η εξωτερική επικοινωνία συμβάλλει στην ανταλλαγή και στην υιοθέτηση καλών πρακτικών από άλλες εταιρείες αλλά και στην ορθή λειτουργία της ίδιας της εταιρείας. Τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική επικοινωνία είναι εξίσου σημαντικές, είναι αλληλένδετες. Η εσωτερική επικοινωνία, αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία δομείται η εξωτερική. Η σαφήνεια των μηνυμάτων, η κατανόηση αυτών και η έγκαιρη αποστολή τους στους δέκτες συμβάλλουν στην υιοθέτηση των πρακτικών της ΕΚΕ από όλες τις επιχειρήσεις.

## **2.10. Ισότητα των φύλων και σεβασμός της διαφορετικότητας & ΕΚΕ**

Η ίση μεταχείριση, μεταχείριση ανδρών και γυναικών, είναι ένα θέμα το οποίο απασχόλησε έντονα την Ευρωπαϊκή Ένωση ήδη από την αρχή της δημιουργίας της. Αν και ξεκίνησε ως μια οικονομική Ένωση, στη Συνθήκη της Ρώμης, στο άρθρο 119, που δέσμευσε τα κράτη μέλη να σέβονται το δικαίωμα ίσης αμοιβής για ίση εργασία μεταξύ ανδρών και γυναικών. Ακολούθησε η Συνθήκη του Άμστερνταμ, όπου στο άρθρο 2<sup>85</sup> αναφέρεται ότι μεταξύ άλλων η Κοινότητα έχει στόχο να προάγει «την ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών», ενώ προστέθηκε στο άρθρο 3 της Συνθήκης αυτής προστέθηκε δεύτερη παράγραφος «σε όλες τις δραστηριότητες που αναφέρονται στο παρόν άρθρο η Κοινότητα επιδιώκει να εξαλειφθούν οι ανισότητες και να προαχθεί η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών». Επίσης, ο Χάρτης Θεμελιωδών Δικαιωμάτων, ο οποίος το Δεκέμβριο του 2009 που τέθηκε σε ισχύ η Συνθήκη της Λισαβόνας έγινε νομικά δεσμευτικός, στο άρθρο 21παρ 1 αναφέρει ότι απαγορεύεται κάθε διάκριση λόγω φύλου, ενώ στο άρθρο 23 με τίτλο ισότητα των φύλων «Ισότητα των φύλων» αναφέρει

---

<sup>85</sup> Συνθήκη Άμστερνταμ, Άρθρο 2 (πλήρες): «Η Κοινότητα έχει ως αποστολή, με τη δημιουργία κοινής αγοράς, οικονομικής και νομισματικής ένωσης και με την εφαρμογή των κοινών πολιτικών ή δράσεων που αναφέρονται στα άρθρα 3 και 3 Α, να προάγει στο σύνολο της Κοινότητας την αρμονική, ισόρροπη και αειφόρο ανάπτυξη των οικονομικών δραστηριοτήτων, υψηλό επίπεδο απασχόλησης και κοινωνικής προστασίας, ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών, αειφόρο, μη πληθωριστική ανάπτυξη, υψηλό βαθμό ανταγωνιστικότητας και σύγκλισης των οικονομικών επιδόσεων, υψηλό επίπεδο προστασίας και βελτίωσης της ποιότητας του περιβάλλοντος, την άνοδο του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής, την οικονομική και κοινωνική συνοχή και την αλληλεγγύη μεταξύ κρατών μελών»



ότι η ισότητα ανδρών και γυναικών πρέπει να εξασφαλίζεται σε όλους τους τομείς, μεταξύ άλλων στην απασχόληση την εργασία και την αμοιβή.

Η οδηγία 2002/73, της 23<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2002, εισάγει τις έννοιες της άμεσης και έμμεση διάκρισης, ενώ για πρώτη φορά ορίζονται οι έννοιες της «σεξουαλικής παρενόχλησης» και της «παρενόχλησης που συνδέεται με το φύλο ενός προσώπου», στο άρθρο 2 αυτής. Η διαφορά της Οδηγίας αυτής σε σχέση με την Οδηγία 76/207 που τροποποίησε, είναι ότι δημιούργησε επιπλέον νέα νομικά εργαλεία τα οποία που συμβάλλουν στην ενίσχυση της έννομης προστασίας του εργαζομένου χωρίς να ιδρύουν άμεσα δικαιώματα υπέρ του, όπως η πρόβλεψη ανεξάρτητου φορέα παρακολούθησης της εφαρμογής της ίσης μεταχείρισης στο πεδίο της Οδηγίας, η ενθάρρυνση των εργοδοτών να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα, η προτροπή των κρατών μελών να ενθαρρύνουν τον διάλογο με ΜΚΟ κ.α.

Η οδηγία 2006/54, γνωστή και ως αναδιατυπωμένη Οδηγία, είναι η προσπάθεια της Επιτροπής να απλουστεύσει και να ενοποιήσει σε ένα ενιαίο συνεκτικό και νομοθετικό κείμενο τις υφιστάμενες οδηγίες για την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών στο τομέα της απασχόλησης και της εργασίας, συγχωνεύοντας επτά ισχύουσες έως τότε οδηγίες. Ο σκοπός της οδηγίας είναι ευρύτερος από αυτόν της οδηγίας 2002/73, γιατί επιδιώκει την εξασφάλιση όχι μόνο της εφαρμογής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών, αλλά και των ίσων ευκαιριών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης. Το πεδίο εφαρμογής της οδηγίας είναι επίσης διευρυμένο στους τομείς των αμοιβών και των επαγγελματικών κοινωνικοασφαλιστικών συστημάτων των μισθωτών και των αυτοαπασχολούμενων, αλλά και στον τομέα των διακρίσεων που απορρέουν από την αλλαγή φύλου ενός προσώπου (τρανσεξουαλικά άτομα)<sup>86</sup>.

Η νομική ισότητα των Ελλήνων και των Ελληνίδων κατοχυρώνεται για πρώτη φορά , στο άρθρο 4 παρ2 του Σ, στο οποίο ορίζεται ότι «Οι Έλληνες και οι Ελληνίδες έχουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις». Με τη συγκεκριμένη διάταξη, θεσπίζεται μια ειδικότερη μορφή της γενικής αρχής της ισότητας, όχι απλώς ως κατευθυντήρια αρχή, αλλά ως διάταξη με δεσμευτικό κανονιστικό περιεχόμενο για όλες τις απορρέουσες εξ αυτής λειτουργίες και με ευρύτερο πεδίο προστασίας όσον αφορά στο επιτρεπτό των αποκλίσεων από αυτή<sup>87</sup>. Στο περιεχόμενο της συνταγματικής αρχής της ισότητας των

---

<sup>86</sup> Γιαννακούρου Σ. (2008), «Η ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών κατά το κοινοτικό και το ελληνικό εργατικό δίκαιο», Αθήνα: Σάκκουλα, 2008, σελ.72-73

<sup>87</sup> Ο.π., σελ.134

φύλων έχει αποδοθεί διπλή σημασία. Αφενός, αρνητική, που απαγορεύει τη δημιουργία άνισων καταστάσεων και τη διαφοροποίηση των επιμέρους δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των πολιτών λόγω φύλου, τόσο μεταξύ τους, όσο και έναντι της Πολιτείας. Αφετέρου, θετική, που επιβάλλει την παροχή ίσων δυνατοτήτων και ευκαιριών και στα δύο φύλα για την ανάπτυξη της προσωπικότητας και γενικότερα τη συμμετοχή στην κοινωνική ζωή που διέπεται από την έννομη τάξη. Το περιεχόμενο του άρθρου αυτού προσδιορίζεται και εξειδικεύεται από το άρθρο 116 παρ 2 Σ, όπως διατυπώθηκε μετά τη συνταγματική αναθεώρηση του 2001, το οποίο ορίζει «Δεν αποτελεί διάκριση λόγω φύλου η λήψη θετικών μέτρων για την προώθηση της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών. Το Κράτος μεριμνά για την άρση των ανισοτήτων που υφίστανται στην πράξη, ιδίως σε βάρος των γυναικών».

Η έννοια της πολλαπλής διάκρισης ορίζεται, στο άρθρο 2 του Ν.4443/2016, ως οποιαδήποτε διάκριση, αποκλεισμός ή περιορισμός σε βάρος προσώπου λόγω φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου. Πολλές φορές, λοιπόν, ένα άτομο γίνεται θύμα διάκρισης για πλέον του ενός λόγου.

Η ίση μεταχείριση των φύλων, αλλά και των άφυλων ατόμων, απασχολεί τόσο την εθνική όσο και την ευρωπαϊκή έννομη τάξη. Έτσι, οι εταιρείες δεσμεύονται από το νομοθετικό καθεστώς, προκειμένου να διασφαλίσουν ίσες ευκαιρίες σε όλους τους ανθρώπους, ανεξαρτήτως φύλου, καταγωγής, εθνικότητας, θρησκείας. Η ισότητα επιβάλλει την ίση μεταχείριση για όμοιες καταστάσεις, γεγονός που σημαίνει ότι οι διαφορετικές ανάγκες θα πρέπει να εντοπίζονται και να λαμβάνονται υπόψη, προκειμένου να εξαλειφθούν οι ανισότητες. Οι εταιρείες οφείλουν μέσω της θέσπισης κωδικών συμπεριφοράς και δεοντολογίας να προασπίσουν τα δικαιώματα των γυναικών και των μειονοτήτων, να δίνουν ίσες ευκαιρίες σε όλους, να ενημερώνουν τους εργαζόμενους σχετικά με την ισότητα στο χώρο εργασίας.

Η ποικιλομορφία της σύνθεσης διοικητικού συμβουλίου, συμβάλλει σημαντικά ενώ ταυτόχρονα αποδεικνύει την υιοθέτηση της ΕΚΕ. Ειδικότερα, στα διοικητικά συμβούλια στα οποία εκπροσωπούνται οι γυναίκες σε μεγάλο βαθμό, έχει βρεθεί ότι επιτυγχάνονται καλύτερες αποδόσεις ως προς την ΕΚΕ, καθώς οι γυναίκες

αποδεικνύονται πιο αποφασιστικές στη λήψη αποφάσεων, ενώ καθώς αυξάνεται ο αριθμός των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια αίρονται τα εμπόδια επικοινωνίας και ενδυναμώνονται οι φωνές των μειονοτήτων. Η γυναικεία εκπροσώπηση στο διοικητικό συμβούλιο σχετίζεται θετικά με την ΕΚΕ καθώς μια εταιρεία με περισσότερες γυναίκες διευθυντές είναι πιο πιθανό να αναπτύξει μια προληπτική και ολοκληρωμένη στρατηγική ΕΚΕ. Ταυτόχρονα, η ηλικιακή ποικιλομορφία, συμβάλλει και αυτή, αν και όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό, στην επίτευξη της ΕΚΕ. Συγκεκριμένα, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία επιδεικνύουν ένα μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα κοινωνικά ζητήματα, ενώ οι νεότεροι για τα περιβαλλοντικά και τα ηθικά ζητήματα. Η συνύπαρξη διαφορετικών γενεών στο διοικητικό συμβούλιο συνδράμει στην εισαγωγή νέων συνηθειών, εμπειριών, αξιών και ιδεών, οι οποίες σε συνδυασμό με τις προϋπάρχουσες, επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων<sup>88</sup>.

Ταυτόχρονα, ο σεβασμός της νομοθεσίας, η επίτευξη της ισότητας και η άρση των διακρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον, συμβάλλουν στην ενίσχυση της εταιρικής φήμης και εικόνας. Μια εταιρεία που υιοθετεί την ΕΚΕ, οφείλει να λαμβάνει υπόψη της το σεβασμό της διαφορετικότητας και την ισότητα σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, δηλαδή να φροντίζει να συνεργάζεται με προμηθευτές που επίσης ασπάζονται και εφαρμόζουν τις ίδιες αρχές με αυτήν. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η εμπιστοσύνη του κοινού στην επιχείρηση, ενώ παράλληλα ενισχύεται η προσέλκυση εξειδικευμένων, έμπειρων και ταλαντούχων στελεχών. Δημιουργείται, λοιπόν, μια αλληλοτροφοδοτούμενη σχέση, αφού η υιοθέτηση της ΕΚΕ συμβάλλει στην ενίσχυση της ισότητας σε όλο το φάσμα της επιχείρησης, προσελκύοντας τους κατάλληλους εργαζόμενους και δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με το κοινό, που ενισχύουν την ΕΚΕ. Η εταιρεία που εφαρμόζει ΕΚΕ, πρέπει να είναι σε θέση να ακολουθήσει τις επιταγές που υποδεικνύει η κοινωνία πολιτών και οι ομάδες συμφερόντων. Τα social media αποτελούν ένα βασικό δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων ανά την υφήλιο, μεταξύ των πολιτών και των κυβερνήσεων και μεταξύ των πελατών και των εταιρειών. Η εταιρεία λαμβάνοντας υπόψη τόσο τη νομοθεσία όσο και την κοινή γνώμη η οποία διαμορφώνεται κι εκφράζεται στα social media (κυρίως όταν μιλάμε για το νεανικό κοινό), μπορεί να ενισχύσει τη φήμη της, να προωθήσει μηνύματα έναντι των διακρίσεων, του ρατσισμού και της ομοφοβίας. Με αυτό τον

---

<sup>88</sup> Fenga X, Grohb A., Wangc Y. (2020). Board diversity and CSR. *Global Finance Journal*, 46, <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2020.100578>

τρόπο, επεκτείνει την κοινωνική της δράση πέρα από τα τετριμμένα μονοπάτια και ανοίγει νέους δρόμους για την διασφάλιση των δικαιωμάτων του ανθρώπου, μέσα από την οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί η κοινωνική δικαιοσύνη και η κοινωνική συνοχή.

## **Κεφάλαιο 3**

### **Μελέτη περίπτωσης**

#### **3.1.Σκοπός της έρευνας**

Ο σκοπός της έρευνας είναι να αναδείξει τις πρακτικές που αφορούν ΕΚΕ και συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό στον Τραπεζικό τομέα και συγκεκριμένα στην Alpha Bank. Στόχος είναι να αναδειχθούν οι πολιτικές που εφαρμόζει η τράπεζα για το Ανθρώπινο Δυναμικό, στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής της ευθύνης, στο πέρασμα των ετών.

#### **3.2.Μεθοδολογία της έρευνας**

Για την διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε η μελέτη όλων των διαθέσιμων απολογισμών ΕΚΕ, δηλαδή των ετών 2007 έως και 2019. Συγκεκριμένα, μελετήθηκαν διεξοδικά και συγκριτικά τα υποκεφάλαια που αφορούσαν στο ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να αναδειχθούν οι πολιτικές αλλά και η εξέλιξή τους στη διάρκεια των 12 αυτών ετών. Τα στοιχεία αντλήθηκαν όλα από τους απολογισμούς, και σε περίπτωση που επικαιροποιήθηκαν την επόμενη χρονιά επιλέχθηκαν τα επικαιροποιημένα.

#### **3.3.Περιορισμοί της έρευνας**

Κατά τη διάρκεια της μελέτης των απολογισμών δεν στάθηκε δυνατό να βρεθούν ορισμένα στοιχεία για συγκεκριμένες χρονιές. Συγκεκριμένα, ο απολογισμός ΕΚΕ για το έτος 2010 δεν ήταν διαθέσιμος διαδικτυακά με αποτέλεσμα κάποια στοιχεία από την εν λόγω χρονιά να μην είναι διαθέσιμα ή να αντληθούν από τους απολογισμούς επόμενων ετών, δηλαδή από τους απολογισμούς του 2011 ή/ και του 2012.

#### **3.4.Αποτελέσματα που προέκυψαν από τη μελέτη των απολογισμών**

Τα αποτελέσματα της μελέτης παρουσιάζονται συγκριτικά στους παρακάτω πίνακες ανάλογα με την ενότητα. Αρχικά, στον πρώτο πίνακα ακολουθεί ο συνολικός αριθμός των ατόμων που εργάζονται στην Alpha Bank προκειμένου να αποκτήσουμε εικόνα

σχετικά με το συνολικό αριθμό των εργαζομένων αλλά και την αναλογία των φύλων ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Στον δεύτερο πίνακα, παρουσιάζονται τα στοιχεία σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στην τράπεζα, ενώ στον τρίτο πίνακα παρουσιάζονται οι συμμετοχές των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια καθώς και οι ανθρωποώρες εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο ανά έτος. Στη συνέχεια στον τέταρτο πίνακα παρουσιάζονται οι δείκτες διαφορετικότητας στη διοίκηση, όσων αφορά τη θέση των γυναικών, των ατόμων με ειδικές ικανότητες αλλά και των ατόμων που ανήκουν σε εθνικές μειονότητες. Τέλος, στον πέμπτο πίνακα παρουσιάζεται η αναλογία των φύλων στη διοίκηση και συγκεκριμένα, πόσες γυναίκες συμμετέχουν σε θέση γενικού διευθυντή και πόσες συμμετέχουν στο διοικητικό και ελεγκτικό συμβούλιο. Τέλος, στον έκτο πίνακα βλέπουμε τη συμμετοχή των εργαζομένων στα σωματεία καθώς και το ποσοστό συμμετοχής τους σε αυτά επί του συνόλου των εργαζομένων, ενώ στον έβδομο πίνακα βλέπουμε όλα τα στοιχεία σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων καθώς και το πόσες ημέρες από την εργασία στέρησαν αυτά τα ατυχήματα.

Στη συνέχεια αναλύονται οι αμοιβές και οι παροχές των εργαζομένων κατά τα έτη 2007 έως 2019, που έλαβε η Τράπεζα στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

ΕΤΟΣ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Αριθμός εργαζομένων	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Σύνολο	6960	7558	7501	7226	6997	6712	10452	8869	9012	8543	8341	7793	6969
Άνδρες	3480	3709	3656	3553	3418	3275	5003	4123	4179	3934	3826	3504	3122
Γυναίκες	3480	3849	3845	3713	3579	3437	5449	4746	4833	4609	4515	4289	3847
Αποχωρήσεις	244	242	274	416	304	305	245	2350	117	569	318	686	908
Προσλήψεις	413	840	217	181	35	30	36	69	238	100	115	138	84

**Πίνακας 1.** Αριθμός Εργαζομένων στην Τράπεζα 2007-2019

Στον πίνακα ένα βλέπουμε τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων στην διοίκηση. Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων από το έτος 2007 μέχρι το 2019 παραμένει σχετικά σταθερός παρουσιάζοντας μια μικρή αύξηση κατά τα ενδιάμεσα έτη και μετά ακολουθεί και πάλι πτωτική πορεία. Συγκεκριμένα, το 2007 η τράπεζα απασχολούσε 6960 εργαζόμενους και το 2019 απασχολούσε 6969. Αύξηση των εργαζομένων παρατηρήθηκε κατά τα έτη 2013, με 1042 εργαζόμενους, 2014 με 8869 εργαζόμενους και το 2015 με 9012 εργαζόμενους, ενώ από το 2015 μέχρι το 2019 ο αριθμός αυτός παρουσιάζει συνεχώς πτωτική πορεία.

Όσον αφορά την αναλογία ανδρών και γυναικών παρατηρούμε ότι το 2007 ο αριθμός αυτός είναι ακριβώς ίσος δηλαδή εργάζονταν 3480 άνδρες και 3480 γυναίκες, ενώ κατά τα υπόλοιπα έτη ο αριθμός αυτός και πάλι είναι χωρισμένος ανάλογα, παρουσιάζοντας όμως μικρές διαφορές υπέρ των γυναικών. Συγκεκριμένα, το έτος 2013 από τους συνολικά 10452 εργαζόμενους οι 5003 ήταν άνδρες και οι 5449 γυναίκες, το 2014 οι 4123 ήταν άντρες και οι 4746 γυναίκες, ενώ το 2019 οι άντρες ήταν 3122 και οι γυναίκες 3847.

Μορφωτικό επίπεδο/ Έτος	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Μεταπτυχιακή εκπαίδευση MASTER, PHD	653	838	914	993	1048	1118	1872	1845	1997	2050	2085	2104	2021
Τριτοβάθμια εκπαίδευση ΑΕΙ, ΤΕΙ	2397	2861	2870	2789	2661	2495	4043	3410	3547	3332	3253	3039	2718
Απόφοιτοι Λυκείου	3453	3427	3319	3130	2964	2801	4057	3326	3182	2905	2836	2572	2160
Απόφοιτοι Γυμνασίου	457	432	398	354	324	298	480	288	286	256	167	78	70

**Πίνακας 2.** Μορφωτικό Επίπεδο των εργαζομένων 2007-2019

Ο τομέας της εκπαίδευσης είναι ο τομέας στον οποίον επενδύουν όλο και περισσότερο τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Αυτό αποτυπώνεται στον δεύτερο

πίνακα όπου με την πάροδο των χρόνων ο αριθμός των εργαζομένων οι οποίοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου αυξάνεται συνεχώς. Συγκεκριμένα, το 2009 ο αριθμός των εργαζομένων που ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού ανερχόταν σε 653 άτομα, το 2013 σε 1872 άτομα, ενώ το 2019 σε 2021 άτομα. Όσον αφορά τους απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ), αυτοί βλέπουμε ότι το 2009 ανέρχονται σε 2397 άτομα, το 2013 σε 4043 και το 2019 σε 2718 άτομα. Η πορεία γενικά των αποφοίτων της τριτοβάθμιας αυξάνεται σταδιακά μέχρι το 2013, όπου τότε η τράπεζα απασχολεί τον μεγαλύτερο αριθμό αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά μετά το 2013 συνεχώς μειώνεται μέχρι το 2019 όπου ο αριθμός τους πλέον ανήλθε σε 2718. Όσον αφορά τους αποφοίτους λυκείου βλέπουμε ότι ο αριθμός τους μειώνεται κατά τη διάρκεια των υπό εξέταση ετών και από 3453 εργαζόμενοι που ήταν το 2007, έφτασαν σε 2160 εργαζόμενους το 2019, ακολουθώντας σταθερά πτωτική πορεία, με εξαίρεση το 2013 όπου ο αριθμός τους αυξάνεται σε 4057 και μετά μειώνεται και πάλι μέχρι το 2019. Οι απόφοιτοι γυμνασίου που εργάζονται σε τράπεζα, ακολουθούν και αυτοί την ίδια πορεία με τους απόφοιτους λυκείου, αφού το 2007 ο αριθμός του ανερχόταν 457 άτομα και το 2019 σε μόλις 70 άτομα, παρουσιάζοντας ωστόσο και αυτοί μια αύξηση στον αριθμό τους το 2013 αφού ο αριθμός τους ανήλθε σε 480 άτομα.

Ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός προσοντούχων εργαζομένων, αποδεικνύει την αλλαγή στην κουλτούρα που επέρχεται με την ΕΚΕ. Η εκπαίδευση των εργαζομένων παύει πλέον να θεωρείται περιττή και αντιθέτως θεωρείται απαραίτητη στα πλαίσια της ΕΚΕ. Μάλιστα, η Alpha Bank έχει ιδρύσει και εσωτερικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα για τους εργαζομένους της στο αντικείμενο της Νομισματικής- Τραπεζικής και Χρηματοοικονομικής σε συνεργασία με το ΕΚΠΑ, διάρκειας 18 μηνών, για τα στελέχη της τράπεζας με στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων, παράλληλα με την άσκηση των καθηκόντων τους. Το μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα πραγματοποιείται επί 10 συναπτά έτη (2010-) και έχουν αποφοιτήσει από αυτό μέχρι στιγμής 174 άτομα.

Η Alpha Bank στα πλαίσια του Τακτικού Εκπαιδευτικού της προγράμματος κάθε χρόνο, εκπαιδεύει τους εργαζόμενους σε διάφορους τομείς προκειμένου να καλύπτονται τα κενά που διαπιστώνονται ότι υπάρχουν κατά τη διάρκεια της εργασίας. Συγκεκριμένα το τακτικό ετήσιο Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα επικεντρώνεται γύρω από 4 τομείς και απευθύνεται σε ολόκληρο το προσωπικό της τράπεζας:



1. Αρχικής Εκπαίδευσης και Γενικής Τραπεζικής  
Κατόχων Θέσεων Εργασίας Εξυπηρέτησης
2. Πελατείας Ιδιωτών  
Κατόχων Θέσεων Εργασίας Εξυπηρέτησης
3. Πελατείας Επιχειρήσεων
4. Διοικητικής

Το ετήσιο Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα που απευθύνεται σε όλο το Προσωπικό της Τράπεζας, σε συνδυασμό αφ' ενός με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώνονται (εντός ή εκτός Τράπεζας) για την κάλυψη των εξειδικευμένων αναγκών των Κεντρικών Υπηρεσιών και αφ' ετέρου με τα εκπαιδευτικά προγράμματα των Εσωτερικών ή των Εξωτερικών Πιστοποιήσεων, συνθέτουν το σύνολο της Εκπαιδευτικής Πολιτικής της Alpha Bank. Στα πλαίσια των καινοτόμων ενεργειών περιλαμβάνεται:

- Κατά το έτος 2007, 11 Υπάλληλοι παρακολούθησαν μεταπτυχιακά προγράμματα με κόστος Ευρώ 68.140, ενώ 5 παρακολούθησαν κύκλο εκπαιδύσεως που οδήγησε στην απόκτηση επαγγελματικών πιστοποιητικών με κόστος Ευρώ 15.498.
- Κατά τη διάρκεια του 2014, πραγματοποιήθηκαν εντός της Τραπέζης, υπό τον συντονισμό εξειδικευμένων συμβούλων, δύο σεμινάρια σχετικά με τη νέα έκδοση των κατευθυντήριων οδηγιών GRI G4 (κατευθυντήριες οδηγίες εκδόσεως απολογισμών βιωσιμότητας του Global Reporting Initiative- GRI).
- Το 2015 για την περαιτέρω εκπαίδευση και ενημέρωση των Εργαζομένων της Τραπέζης σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δημιουργήθηκε εξειδικευμένο e-learning μάθημα με τίτλο “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και αειφορία”, το οποίο ήταν διαθέσιμο στο εσωτερικό ηλεκτρονικό δίκτυο επικοινωνίας της Τραπέζης (Alpha Bank Intranet) και στο οποίο συμμετείχαν 112 εργαζόμενοι.
- Η συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο της Αθήνας (ΟΠΑ), το 2019, για την υλοποίηση εξειδικευμένου προγράμματος “Big Data Analytics” διάρκειας 119 ωρών , το οποίο έχει ως σκοπό την παροχή γνώσεων και πρακτικών δεξιοτήτων σε έργα επιχειρηματικής αναλυτικής και μεγάλων δεδομένων.

- Την πραγματοποίηση δυο e-learning μαθημάτων με τίτλο “Environmental Awareness” και “Energy Saving Awareness”, σε εφαρμογή της Πολιτικής Περιβαλλοντικής Διαχείρισης του Ομίλου, το 2019.
- Τη διεξαγωγή του ανανεωμένου εκπαιδευτικού προγράμματος με τίτλο “European Foundation Certificate in Banking” από την Ελληνική Ένωση Τραπεζών. Σημειώνεται ότι η Alpha Bank υπήρξε η μοναδική ελληνική τράπεζα που το πραγματοποίησε το 2016 κατόπιν του ανασχεδιασμού του από το European Banking Training Network. Το πρόγραμμα ολοκληρώνεται με εξετάσεις για την έκδοση Πιστοποίησης.
- Η Εισαγωγή e-learning μαθήματος, σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΟΠΑ) για την “Εταιρική Διακυβέρνηση στις Χρηματοπιστωτικές Επιχειρήσεις”. Το πρόγραμμα χωρίζεται σε δυο ενότητες με αναφορά στην οργάνωση της τράπεζας με βάση τις απαιτήσεις που θέτει η νομοθεσία για την εταιρική διακυβέρνηση στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Κατά τον πρώτο κύκλο παρακολούθησης, συμμετείχαν και πιστοποιήθηκαν 108 Στελέχη της Τράπεζας, ενώ λόγω του μεγάλου ενδιαφέροντος, ξεκίνησε και δεύτερος κύκλος ο οποίος θα ολοκληρωθεί εντός του 2020.

Έτη	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Συμμετοχές υπαλλήλων εκπαιδευτικά προγράμματα σε	5068	4270	14500	***	11243	14277	26568	14388	15002	21639	22044	39128	30687
Ανθρωποώρες εκπαίδευσης	17	19,22	25	***	11,46	9,53	16	17	16,4	16,8	16,7	18,3	19,3

**Πίνακας 3.** Συμμετοχές υπαλλήλων σε σεμινάρια και ανθρωποώρες εκπαίδευσης 2007-2019

Στον τρίτο πίνακα βλέπουμε τη συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα που διεξήγαγε η τράπεζα ανά έτος. Αρχικά, βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα τα χρόνια 2007-2008 ήταν αισθητά λιγότεροι από τις επόμενες χρονιές, καθώς βλέπουμε ότι τις χρονιές που ακολουθούν από το 2009 ως το 2019, οι συμμετοχές αυτές αυξάνονται αισθητά ξεκινώντας από 14500 το 2009 και φτάνοντας τις 30687 το 2019. Οι περισσότερες συμμετοχές

παρατηρούνται το 2018 όπου οι συμμετοχές αυτές φτάνουν τις 39128. Αντίστοιχα, οι ανθρωποώρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο από 17 ώρες το 2007 φτάνουν σε 19,2 ώρες το 2019. Στο ενδιάμεσο διάστημα παρατηρείται μια μείωση τις χρονιές 2011 και 2012 με 11,46 και 9,53 ώρες αντίστοιχα. Από το 2013 και έπειτα οι ανθρωποώρες εκπαίδευσης αυξάνονται παρουσιάζοντας μικρές μειώσεις από 17 ώρες το 2014 σε 16,4 το 2015.

Δείκτες διαφορετικότητας/ Έτος	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Γυναίκες εργαζόμενες	3480	3849	3845	3713	3579	3437	5449	4746	4833	4609	4515	4289	3847
Γυναίκες εργαζόμενες σε διευθυντικές θέσεις (από τη θέση Δ/ντή Καταστήματος και άνω)	146	186	196	219	217	223	343	302	312	291	299	289	261
Εργαζόμενοι που ανήκουν σε εθνικές μειονότητες	0	13	15	14	14	13	5	7	3	4	3	1	0
Διευθυντικά Στελέχη που ανήκουν σε εθνικές μειονότητες	0	0	0	1	0	0	1	1	2	2	1	0	0
Αριθμός ατόμων με ειδικές ανάγκες (ΑΜΕΑ) στην τράπεζα	174	169	195	193	193	172	298	161	166	166	154	142	122

**Πίνακας 4.** Δείκτες Διαφορετικότητας 2007-2019

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί μια έννοια η οποία διαχέεται στο σύνολο του οργανισμού και αφορά όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους. Η επιχείρηση αποτελεί κομμάτι της κοινωνίας, για αυτό οφείλει να ακολουθεί τις γραμμές που χαράσσονται από την κοινωνία των πολιτών και τις ομάδες πίεσης και συμφερόντων,

διαμορφώνοντας και ακολουθώντας πολιτικές που προωθούν την ισότητα των φύλων, την αποδοχή και το σεβασμό της διαφορετικότητας. Η Alpha Bank, όπως φαίνεται από τον τρίτο πίνακα, ακολουθεί τις επιταγές αυτές αν και σίγουρα επιδέχεται περαιτέρω διεύρυνσης αυτών. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες οι οποίες βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις (από θέση διευθνή καταστήματος και άνω), βλέπουμε ότι αυξήθηκε από 146 γυναίκες το 2007 σε 261 γυναίκες το 2019. Το μεγαλύτερο ποσοστό και πάλι καταγράφεται το 2013 με 343 γυναίκες, ενώ μετά το 2013 ο αριθμός τους ακολουθεί πτωτική πορεία παραμένοντας σταθερά αυξημένος σε σχέση με τα έτη 2007-2013.

Ο αριθμός των εργαζομένων που αποτελούν μέλη εθνικών μειονοτήτων ωστόσο, είναι ιδιαίτερα χαμηλός αφού τόσο το υπό εξέταση χρονικό διάστημα 2007-2019, ανοίγει και κλείνει χωρίς κανέναν εργαζόμενο που να αποτελεί μέλος εθνικής μειονότητας. Στο ενδιάμεσο χρονικό διάστημα 2008-2018 βλέπουμε ότι υπάρχουν εργαζόμενοι μέλη εθνικών μειονοτήτων, ακολουθεί όμως πτωτική πορεία και συγκεκριμένα το 2008 ήταν 13 εργαζόμενοι, το 2011 14, ενώ από το 2013 και έπειτα ο αριθμός των εργαζομένων είναι μονοψήφιος μέχρι που μηδενίζεται. Πολύ χαμηλός είναι επίσης και ο αριθμός των διευθυντικών στελεχών που ανήκουν σε εθνικές μειονότητες αφού από το 2007 μέχρι το 2019, ο αριθμός είτε ήταν μηδενικός (2007-2009, 2011-2012, 2018-2019) είτε απασχολούνταν ένα ή δυο άτομα. Όσον αφορά, επίσης τους εργαζόμενους με ειδικές ανάγκες αυτός ανερχόταν το 2007 σε 174 άτομα ενώ το 2019 σε 122. Στο ενδιάμεσο διάστημα ο αριθμός αυτός παρουσίασε κάποιες μικρές αυξομειώσεις, με τον μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων να καταγράφεται το 2013 σε 298.

Η παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, γενετήσιου προσανατολισμού και θρησκείας αποτελεί για την Τράπεζα μια σταθερά βασική επιδίωξη, την οποία επιδιώκει να διασφαλίσει μέσα από τις δίκαιες πρακτικές εργασίας. Η Alpha Bank εφαρμόζει ενιαία μισθολογική πολιτική, πολιτικές για την εναρμόνιση της προσωπικής με την επαγγελματική ζωή, ενώ από το 2009 σε κάθε Τράπεζα του Ομίλου που αρχίζει να δραστηριοποιείται σε νέα χώρα, δίδεται χρονικό περιθώριο ενός έτους προκειμένου να καταρτισθεί σχέδιο δράσεως κατά των διακρίσεων. Η επιδίωξη της τράπεζας για παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους εργαζόμενους αποτυπώνεται και στην πολιτική της για τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων εντός της τραπεζικής η οποία γίνεται με κριτήρια αντικειμενικά, που

διασφαλίζουν την αξιοκρατία και την αμεροληψία, όπως δομημένες ατομικές συνεντεύξεις και τεστ δεξιοτήτων από διεθνώς αναγνωρισμένους φορείς.

Όσον αφορά την ισότητα των φύλων, τον Ιανουάριο του 2019 η Alpha Bank συμπεριλήφθηκε για πρώτη φορά στον διεθνή δείκτη ισότητας των φύλων Bloomberg Gender-Equality Index (GEI). Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί τη μοναδική πηγή επενδυτικών και ποιοτικών πληροφοριών παγκοσμίως για θέματα ισότητας των φύλων. Ο δείκτης είναι διεθνής και συμπεριλαμβάνει εταιρίες από όλο τον κόσμο και από όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους, οι οποίες στα θέματα ισότητας των φύλων παρουσιάζουν επίδοση άνω του διεθνώς ορισμένου ορίου.

<b>Αναλογία φύλων στη Διοίκηση/ Έτος</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Γυναίκες σε ελεγκτικό και Διοικητικό Συμβούλιο	1	2	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1	1
Άνδρες σε ελεγκτικό	13	13	14	13	13	14	14	13	12	10	11	11	11

και Διοικητικό Συμβούλιο													
Σύνολο	14	15	16	15	14	15	15	15	15	13	12	12	12
Γυναίκες σε Ομάδα Γενικών Διευθυντών	0	0	***	***	0	0	1	1	1	1	***	***	***
Άνδρες σε Ομάδα Γενικών Διευθυντών	6	6	***	***	7	9	15	15	14	19	***	***	***

**Πίνακας 5.** Αναλογία των φύλων στη Διοίκηση 2007-2019

Όσον αφορά την αναλογία των φύλων στη διοίκηση βλέπουμε ότι επιβεβαιώνεται η θεωρία τη γυάλινης οροφής για τις γυναίκες. Σύμφωνα με τον πίνακα 5 στη θεωρία, βλέπουμε τα δυσανάλογα ποσοστά εκπροσώπησης των γυναικών σε θέσεις ευθύνης αφού οι γυναίκες που βρίσκονται σε ελεγκτικό και διοικητικό συμβούλιο αποτελούν μόλις το 7,3% εν αντιθέσει με τους άνδρες οι οποίοι αποτελούν το 92,7, δηλαδή σε σύνολο 14 ατόμων στο ελεγκτικό και διοικητικό συμβούλιο μόλις η μια ήταν γυναίκα και οι υπόλοιποι 13 άνδρες. Η χαμηλή συμμετοχή των γυναικών αποτυπώνεται και στα υπόλοιπα υπό εξέταση χρόνια, ενώ μόνο το 2016 παρουσιάζεται μια αύξηση, με τις γυναίκες να αποτελούν το 23% των μελών ελεγκτικού και διοικητικού συμβουλίου, δηλαδή τρεις γυναίκες στα συνολικά 13 μέλη, με τα υπόλοιπα να είναι άνδρες. Όσον αφορά τη γυναικεία παρουσία στις ομάδες γενικών διευθυντών αυτή παραμένει πολύ χαμηλή έως μηδενική. Συγκεκριμένα, τις χρονιές 2007, 2008, 2011, 2012 καμία γυναίκα δεν βρισκόταν σε ομάδα γενικών διευθυντών, ενώ τα έτη 2013-2016,

βρισκόταν μόλις μια, που αντιστοιχεί δηλαδή σε ποσοστό περίπου 6% έναντι του υπόλοιπου 94% που καλυπτόταν από άνδρες.

Συλλογικές Συμβάσεις Εργασία- Συνδικαλισμός/Έτος	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Αριθμός Εργαζομένων/μελών σωματείων	6324	6373	6321	6621	6532	6255	9660
Ποσοστό	90,9%	84,3%	84,3%	91,1%	93,4%	93,2%	92,0%

**Πίνακας 6.** Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας και Συνδικαλισμός 2007-2019

2014	2015	2016	2017	2018	2019
7800	8061				
87,5%	89,45%	94,2%	91,81%	90%	88%

Βασική πτυχή της ΕΚΕ αποτελεί και ο συνδικαλισμός, αφού μέσω αυτού τα ανώτερα στελέχη συνδιαλέγονται με τους εργαζόμενους, συζητούν και επαναπραγματεύονται τα δικαιώματά τους και λύνουν τα προβλήματά τους. Όπως βλέπουμε από τον έκτο πίνακα, το ποσοστό των εργαζομένων που συμμετέχουν σε σωματεία το 2007 ήταν 90,9%, το 2008 ήταν 84,3% ενώ από το 2011 παρουσίασε ανοδική πορεία φτάνοντας το 2013 το ποσοστό της τάξεως του 92%. Τα επόμενα έτη η συμμετοχή συνέχισε να παρουσιάζει μικρές διακυμάνσεις, διατηρώντας ωστόσο υψηλά ποσοστά, με το υψηλότερο ποσοστό όλων των χρόνων να σημειώνεται το 2016, αγγίζοντας το 94,2%, ενώ το 2019 το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 88%.

Η συμμετοχή των εργαζομένων σε σωματεία, αποτελεί βασική πτυχή για την εφαρμογή της ΕΚΕ, καθώς μέσω αυτών γνωστοποιούνται τα αιτήματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση. Η Alpha Bank, στην οποία δραστηριοποιούνται 4 σωματεία εργαζομένων, αναγνωρίζει το δικαίωμα του συνδικαλιζέσθαι και της συλλογικής διαπραγμάτευσης, δεσμευόμενη για την πλήρη διασφάλισή τους, όπως αυτή ορίζεται από το Διεθνές, το Ευρωπαϊκό και το Εθνικό Δίκαιο. Η ισχύς των κλαδικών συλλογικών συμβάσεων εργασίας (Σ.Σ.Ε.) καταλαμβάνει το σύνολο του τραπεζικού κλάδου, η δε ισχύς των επιχειρησιακών συλλογικών συμβάσεων εργασίας (Ε.Σ.Σ.Ε.) καλύπτει το σύνολο του τακτικού Προσωπικού της Τραπέζης. Η ισχύς τόσο των κλαδικών όσο και των επιχειρησιακών συλλογικών συμβάσεων εργασίας είναι ανεξάρτητη από την ιδιότητα του μέλους συνδικαλιστικής οργάνωσης οποιασδήποτε βαθμίδας και ως εκ τούτου όλο το τακτικό προσωπικό της τράπεζας καλύπτεται από τις εν λόγω συμβάσεις.



Δείκτες για την Υγεία και Ασφάλεια/ Έτος	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Αριθμός τραυματισμών	0	0	0	0	0	0	5	2	0	1	0	2	1
Χαμένες ημέρες λόγω τραυματισμών	0	0	0	0	0	0	111	14	0	7	0	130	1
Αριθμός θανάτων	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Χαμένες ημέρες λόγω θανάτων	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Λοιπές Ασθένειες (Χωρίς τις άδειες εγκυμοσύνης)	4040	4299	4571	4189	4123	3680	5718	4409	4719	4862	4681	6328	3925
Χαμένες ημέρες λόγω λοιπών Ασθενειών	44543	50096	50257	44608	41275	35410	46932	39840	45846	43071	42513	40236	38613
Δείκτης απουσιών (AR)	2,52%	2,64%	2,63%	2,10%	2,35%	2,09%	1,80%	1,80%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

**Πίνακας 7.** Δείκτες για την Υγεία και την Ασφάλεια των Εργαζομένων 2007-2019

Τέλος, μια βασική πτυχή της ΕΚΕ όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό είναι η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων. Εξασφαλίζοντας, την υγιεινή και την ασφάλεια τους η εταιρεία αποδεικνύει ότι θεωρεί τους εργαζομένους της το βασικότερο πόρο της επιχείρησής της και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα, η Alpha Bank, όσον αφορά αυτόν τον τομέα με βάση τον έβδομο πίνακα βλέπουμε ότι ο αριθμός των τραυματισμών είναι για τα έτη 2007- 2012 είναι μηδενικός ενώ το έτος 2013 υπήρξαν 5 τραυματισμοί, το 2014 δυο τραυματισμοί και το 2016 και 2018 από ένας τραυματισμός κάθε χρόνο. Παράλληλα, οι χαμένες μέρες λόγω τραυματισμών είναι μηδενικές κατά τα έτη 2007-2012, ενώ το 2013, το έτος με τους περισσότερους τραυματισμούς, οι μέρες που χάθηκαν ανήλθαν σε 111, ενώ το 2018 με δυο

τραυματισμούς οι αντίστοιχες μέρες ήταν 130. Το 2014 οι μέρες ανήλθαν σε 14, το 2016 σε 7 και το 2019 σε 1.

Η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων αποτελούν προτεραιότητα της κάθε κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης, η οποία πέρα από τις δεσμεύσεις της νομοθεσίας πρέπει να λαμβάνει επιπρόσθετα μέτρα ασφαλείας ανάλογα με το είδος της κάθε επιχείρησης. Στο Intranet της Alpha Bank υπάρχει το Εγχειρίδιο “Οδηγίες επί Θεμάτων Ελέγχου Εφαρμογής Διατάξεων για την Υγεία και την Ασφάλεια στον Χώρο Εργασίας”, το οποίο αποτελεί το βασικό πλαίσιο οδηγιών για θέματα που σχετίζονται με διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας για την υγεία και για την ασφάλεια στον χώρο εργασίας καθώς και με τον έλεγχο εφαρμογής τους από το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.) και από τις ελεγκτικές Υπηρεσίες του Ε.Φ.Κ.Α. Μέσω του Εγχειριδίου ενημερώνονται οι Διευθυντές των Μονάδων σχετικά με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την εργατική νομοθεσία.

Για την βελτίωση των συστημάτων υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων η Τράπεζα συνεργάζεται με εταιρείες Εξωτερικών Υπηρεσιών Προστασίας και Προσλήψεων, στις οποίες έχουν ανατεθεί τα έργα παροχής υπηρεσιών Ιατρών Εργασίας και Τεχνικών Ασφαλείας και οι οποίες αναλαμβάνουν τους ποιοτικούς στόχους. Οι ποσοτικοί στόχοι βασίζονται στις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας και αφορούν την τήρηση του νομοθετικού πλαισίου για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία.

Το 2019, ολοκληρώθηκε η διαγνωστική μελέτη για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας ISO45001 και το 2020 έχει προγραμματιστεί η εφαρμογή του σε όλη την Τράπεζα. Αρχικά, η διαγνωστική μελέτη είχε τεθεί σαν στόχος στον απολογισμό ΕΚΕ του 2018.

Κάποια βασικά μέτρα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων, τα οποία εφαρμόζονται από το 2007 μέχρι και το 2019, είναι:

- Παροχή υπηρεσιών τεχνικού ασφαλείας και ιατρού εργασίας τόσο από εξωτερικούς συνεργάτες, όσο και από ειδικούς Λειτουργούς της Τράπεζας, οι οποίοι πραγματοποιούν επισκέψεις στις Μονάδες της και ενημερώνουν συστηματικά τους εργαζόμενους για θέματα υγείας και ασφαλείας.
- Εκπαίδευση προσωπικού και στελεχών σε θέματα πυρασφάλειας και εκκένωσης κτιρίων καθώς και σε σεμινάρια για τη διαχείριση έκτακτων συνθηκών. Οι εκπαιδεύσεις από Αξιωματικούς της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας,

με μέριμνα της Διεύθυνσης Προμηθειών, Περιουσίας και Ασφάλειας, για θέματα αρμοδιότητάς τους, σε Κτήρια της Τράπεζας σε Αττική και Επαρχία

- Κατάρτιση σχεδίων εκκένωσης κτιρίων. Το 2014 πραγματοποιήθηκαν 41 σχέδια εκκένωσης κτιρίων, το 2016 42 σχέδια, 72 το 2018 και 65 σχέδια το 2019.
- Παράλληλα, από το 2009 η Τράπεζα παρέχει εκπαίδευση στους αρμόδιους λειτουργούς για θέματα ομηρίας, τρομοκρατίας, ληστείας, ενώ από το 2019 ξεκίνησαν εκπαιδευτικά προγράμματα Νεοπροσληφθέντων, με τη συμμετοχή 126 Λειτουργών και θέμα “Φυσική Ασφάλεια Προσώπων και Αγαθών, Ασφάλεια Εργασιακού Χώρου και Αντιμετώπιση Κρίσιμων Καταστάσεων – Ληστείες”.
- Από το 2011, η τράπεζα στα πλαίσια της φροντίδας της για την ψυχική υγεία των εργαζομένων, ξεκίνησε την παροχή ψυχολογικής υποστήριξης σε συνεργασία με ειδικούς επιστήμονες, ψυχολόγους-ψυχοθεραπευτές με δυνατότητα συναντήσεων συμβουλευτικού και υποστηρικτικού χαρακτήρα για τους εργαζομένους. Στόχος είναι η βοήθεια αντιμετώπισης του άγχους και των συναισθηματικών δυσκολιών κατά τη διάρκεια της εργασίας αλλά και η αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων των εργαζομένων. Στα πλαίσια αυτά από το 2017, κατά τη διάρκεια του έτους, οργανώνει ειδικά σεμινάρια για τη διαχείριση του χρόνου και του άγχους (Time and Stress Management) προκειμένου να ενισχύσει τη θετική σκέψη των εργαζομένων της στο πλαίσιο της αντιμετώπισης του καθημερινού άγχους.

### **Εσωτερική επικοινωνία**

Η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί βασικό πυλώνα για την διάχυση των ιδεών και της κουλτούρας της ΕΚΕ. Σε αυτό το πλαίσιο η Alpha Bank, εφάρμοσε για πρώτη φορά το πρόγραμμα «Πυξίδα Alpha Bank- Προορισμός Ποιότητας». Το πρόγραμμα αρχικά περιλάμβανε ενημερωτικές ημερίδες για το Προσωπικό των Καταστημάτων και για των Κεντρικών Υπηρεσιών, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πελατών, την εργασία σε μια ξεχωριστή μελέτη περίπτωσης και τελικά να συνεισφέρουν δίνοντας την δική τους άποψη για την βελτίωση της εξυπηρέτησης.

Από το 2017, οπότε και άρχισε να περιλαμβάνεται ξεχωριστή αναφορά για τη εσωτερική επικοινωνία στους απολογισμούς ΕΚΕ, παρατηρούμε ότι η Τράπεζα:

- Έχει καθιερώσει μία ημέρα την εβδομάδα ως “Ημέρα Επικοινωνίας”. Κατά την ημέρα αυτή, όποιος εργαζόμενος επιθυμεί, μπορεί να συναντήσει τη Διευθύντρια της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού για να συζητήσει οποιοδήποτε εργασιακό ή προσωπικό του θέμα, ενώ παρόμοιες συναντήσεις πραγματοποιούν Στελέχη της Διεύθυνσης με Υπαλλήλους σε όλη την Ελλάδα.
- Ηλεκτρονικό δίκτυο εσωτερικής επικοινωνίας “Alpha Bank Intranet”, το οποίο έχει ως κύριο στόχο να υποστηρίζει αποτελεσματικά την καθημερινή εργασία και τις ανάγκες εσωτερικής επικοινωνίας και ενημέρωσης του Προσωπικού, ενώ παρέχει άμεση και επικαιροποιημένη πληροφόρηση για ένα μεγάλο εύρος εργασιακών και τραπεζικών θεμάτων. Το δίκτυο αυτό άρχισε να λειτουργεί το 2011.
- Έκδοση της μηνιαίας ηλεκτρονικής έκδοσης εσωτερικής επικοινωνίας “ΜΑΖΙ”, με ενημερωτικό περιεχόμενο επί των σημαντικότερων εξελίξεων και γεγονότων που έλαβαν χώρα σε επίπεδο Τράπεζας και Ομίλου, η οποία κατά τα πρώτα έτη ήταν σε έντυπη μορφή.
- Πραγματοποίηση τακτικών συναντήσεων ενημέρωσης και ανταλλαγής απόψεων ειδικά με το Προσωπικό που εργάζεται στο Δίκτυο των Καταστημάτων της Τράπεζας. Το 2017 πραγματοποιήθηκαν συνολικά 1211 συναντήσεις, το 2018 1187 και το 2019 1075 συναντήσεις, παρατηρείται δηλαδή μια μείωση στο πέρασμα των ετών.

Στα πλαίσια της καλύτερης, αποτελεσματικότερης και ευκολότερης επικοινωνίας, αναπτύχθηκαν για πρώτη φορά το 2018 εφαρμογές για τους εργαζόμενους αλλά και για τους Διευθυντές με στόχο την καλύτερη λειτουργία των μονάδων. Οι εφαρμογές αυτές αφορούσαν το 2018 τα εξής θέματα:

- Υποβολή Αιτημάτων Αδειών
- Ενημέρωση Προσωπικών Στοιχείων
- Ηλεκτρονική Χορήγηση Βεβαιώσεων
- Προσωρινές Μεταβολές Καταστημάτων
- Διαχείριση Οργανωτικής Δομής
- Στοιχεία Εργαζομένου

Το 2019 οι εφαρμογές αυτές αφορούσαν:

- Διαχείριση Οργανωτικής Δομής

- Προσωρινές Μεταβολές Μονάδων
- Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού
- Σύστημα Μισθοδοσίας
- Ενημέρωση Παροχών Στελέχους
- Ηλεκτρονική Ενημέρωση Διευθυντή

Παρατηρούμε ότι ανάμεσα στις δυο αυτές χρονιές το σύστημα εξελίχθηκε και άρχισε να περιλαμβάνει και την πιο “άμεση” ηλεκτρονική επαφή με τα ανώτερα στελέχη της Τράπεζας, ενώ επεκτάθηκε και στη μισθοδοσία.

### **Αμοιβές και Παροχές στους εργαζόμενους**

Στόχος της Alpha Bank είναι η παροχή ίσων και δίκαιων αμοιβών και παροχών, προκειμένου να εξασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή εσωτερική ισορροπία στην επιχείρηση.

Βασικές παράμετροι διαμόρφωσης της αμοιβής είναι η βαρύτητα της θέσης εργασίας που έκαστος κατέχει, η συστηματική αξιολόγηση της απόδοσής του, καθώς και οι βέλτιστες πρακτικές και τάσεις που επικρατούν στην αγορά, σε συνδυασμό με τις εσωτερικές ανάγκες της Τράπεζας και των εταιριών του Ομίλου. Στο πλαίσιο σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων και συγκεκριμένα την επιβράβευση των εργαζομένων που συνεισφέρουν στην επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων, για το έτος 2019 και εντός του εγκεκριμένου πλαισίου μεταβλητών αποδοχών, η Τράπεζα υλοποίησε με επιτυχία δύο σχήματα μεταβλητών αποδοχών:

1. για το Προσωπικό Κεντρικών Υπηρεσιών (Performance Incentive Program)
  2. για το Προσωπικό Δικτύου (Sales Incentive Program).
- **Πρόγραμμα Ασφαλιστικής Κάλυψης Υγείας και Ζωής:** Οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα ασφαλίζονται για κύρια ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη στον Εθνικό Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (Ε.Ο.Π.Υ.Υ.). Για την εξασφάλιση του υψηλότερου επιπέδου ιατρικής περίθαλψης των Υπαλλήλων της, η Τράπεζα παρέχει συμπληρωματικά, δωρεάν, ένα ειδικό ολοκληρωμένο πρόγραμμα ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης καθώς και Ασφάλεια Ζωής και Μόνιμης Ολικής Ανικανότητας για

εργασία από ατύχημα ή από ασθένεια, όπως και Μόνιμης Μερικής Ανικανότητας για εργασία από ατύχημα.

- **Ομαδικό Εξωνοσοκομειακό Πρόγραμμα Προσωπικού:** Η Τράπεζα, αναγνωρίζοντας ότι η προστασία και η διασφάλιση της υγείας, τόσο της προσωπικής όσο και της οικογενειακής, αποτελούν άμεση προτεραιότητα, παρέχει στο σύνολο του εν ενεργεία τακτικού Προσωπικού ολοκληρωμένη εξωνοσοκομειακή κάλυψη σε όλη την Ελλάδα, με τη δημιουργία του νέου Ομαδικού Εξωνοσοκομειακού Ασφαλιστηρίου Προγράμματος. Το Πρόγραμμα περιλαμβάνει μία ολοκληρωμένη σειρά παροχών, ώστε να καλύπτει ένα μεγάλο εύρος ιατρικών υπηρεσιών ανά πάσα στιγμή, σε πανελλαδικό δίκτυο, διασφαλίζοντας την άμεση εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων μελών.
- **Ομαδικό Αποταμιευτικό Πρόγραμμα Προσωπικού:** Συγκεκριμένα από το 2011 εφαρμόζεται το Ομαδικό Αποταμιευτικό Πρόγραμμα, το οποίο απευθυνόταν αρχικώς στους ασφαλισθέντες για πρώτη φορά από την 1.1.1993 Υπαλλήλους. Κατά το 2016 στο εν λόγω Πρόγραμμα επήλθαν βελτιώσεις, καθόσον επεκτάθηκε στο σύνολο του Προσωπικού της Τραπεζής που επιθυμεί να ενταχθεί σε αυτό, με διευρυμένη δυνατότητα καταβολής εισφοράς εκ μέρους των εργαζομένων. Το ποσοστό εντάξεως του Προσωπικού στο συγκεκριμένο Πρόγραμμα ανέρχεται στο 78% το 2016 και σε 82% το 2019. Το Πρόγραμμα προβλέπει την καταβολή εφάπαξ χρηματικής παροχής κατά το πέρας του επαγγελματικού βίου και εφαρμόζεται με επιτυχία από την Τράπεζα μέσω επένδυσης των μηνιαίων εισφορών της Τραπεζας και των εργαζομένων.
- **Επίδομα τοκετού:** Η Τράπεζα χορηγεί εφάπαξ επίδομα τοκετού ποσού Ευρώ 2.000, βάσει της Σ.Σ.Ε. Τραπεζών - Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (Ο.Τ.Ο.Ε.), αμέσως μετά τη γέννηση του τέκνου.
- **Χορήγηση μειωμένου ωραρίου:** Για τη διευκόλυνση των νέων μητέρων, η Τράπεζα χορηγεί μειωμένο ωράριο για τη φροντίδα των τέκνων τους υπό τη μορφή σφραγισμένης συνεχόμενης αδειάς μετ' αποδοχών.
- **Κάλυψη δαπάνης βρεφονηπιακού σταθμού:** Στο πλαίσιο ενίσχυσης του οικογενειακού προϋπολογισμού των Υπαλλήλων, η Τράπεζα καταβάλλει σε όλους τους Υπαλλήλους με τέκνα προσχολικής ηλικίας, που το αιτούνται, βρεφονηπιακό επίδομα ύψους 320 ευρώ, έκαστο μήνα, για κάθε τέκνο.

Τέλος, η Τράπεζα παρέχει στήριξη σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων μέσα από ειδικά προγράμματα που περιλαμβάνουν:

- **Ετήσια οικονομική ενίσχυση**, ημέρες αδείας και μείωση του ωραρίου για τους εργαζόμενους με παιδιά που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα υγείας.
- **Ειδικό μηνιαίο προνοιακό επίδομα** σε Υπαλλήλους και σε συνταξιούχους οι οποίοι αντιμετωπίζουν θέματα είτε νεφροπάθειας είτε τυφλότητας.
- **Πρόσθετες Άδειες Διευκόλυνσης** στους Υπαλλήλους της Τράπεζας που φοιτούν σε προπτυχιακά προγράμματα.

### 3.5 Συμπεράσματα της έρευνας

Από την μελέτη των απολογισμών ΕΚΕ των ετών 2007-2019 προκύπτει μια συνεχώς αυξανόμενη τάση για την βελτίωση των όρων και των συνθηκών που αφορούν το Ανθρώπινο Δυναμικό.

Η συγκριτική παρουσίαση των δράσεων που βλέπουμε στους πίνακες μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση και οι παροχές των εργαζομένων είναι οι τομείς που παρουσιάζουν την μεγαλύτερη εξέλιξη κατά τη διάρκεια των εξεταζόμενων ετών. Όσον αφορά την εκπαίδευση βλέπουμε ότι οι συμμετοχές από το 2007 και έπειτα, οπότε και η Τράπεζα άρχισε να δημοσιεύει απολογισμό ΕΚΕ, αυξάνονται συνεχώς. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η Τράπεζα αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι άρχισαν να εκτιμούν την αξία της εκπαίδευσης αλλά και της δια βίου μάθησης. Η τράπεζα άρχισε να αυξάνει αλλά και να εξειδικεύει τα προγράμματα εκπαίδευσης ιδρύοντας και κέντρα εκπαίδευσης, ενώ τα σεμινάρια πραγματοποιούνται πλέον από πιστοποιημένους εκπαιδευτές. Παράλληλα, η αύξηση των συμμετοχών των εργαζομένων σε αυτά υποδηλώνει τη χρησιμότητα και την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο έχει διαμορφωθεί, την συμβολή της στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που καλούνται οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίσουν.

Όσον αφορά την αμοιβή των εργαζομένων, ως προς την άμεση η Τράπεζα επιλέγει συστήματα δίκαιης αμοιβής χωρίς διακρίσεις, ενώ ως προς τις έμμεσες αμοιβές, δηλαδή τις παροχές βλέπουμε ότι αυτές με το πέρασμα των χρόνων αυξάνονται αλλά και βελτιώνονται ποιοτικά. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή του ομαδικού αποταμιευτικού προγράμματος από το 2011 και έπειτα αποτελεί ένα πολύ σημαντικό βήμα για την εξασφάλιση των συνταξιούχων εργαζομένων, δεδομένου ότι υλοποιήθηκε στην αυγή της μνημονιακής εποχής. Ταυτόχρονα, η στήριξη των νέων μητέρων με την παροχή ενός εφάπαξ ποσού η δυνατότητα μειωμένου ωραρίου με τη μορφή άδειας μετ' αποδοχών καθώς και η κάλυψη δαπάνης βρεφονηπιακού σταθμού αποτελούν ένα σημαντικό βήμα για την επίτευξη της ισότητας στον εργασιακό τομέα, αφού δίνει τη δυνατότητα στις γυναίκες να συνδυάσουν τη μητρότητα με την επαγγελματική τους ζωή. Η περιθωριοποίηση της γυναίκας - εργαζόμενης οδηγεί στη μη εκμετάλλευση όλων των δυνατοτήτων της και σε απώλεια αξιοποίησης των ιδιαίτερων ικανοτήτων που διαθέτει. Είναι προς όφελος των επιχειρήσεων να προσφέρουν ένα εργασιακό



περιβάλλον, το οποίο να αξιοποιεί πλήρως τα προσόντα και τις δυνατότητες όλου του ανθρώπινου δυναμικού<sup>89</sup> Σημαντική παροχή για την παροχή ίσων ευκαιριών προς τους εργαζόμενους αποτελεί και η ετήσια οικονομική ενίσχυση των εργαζομένων των οποίων τα τέκνα παρουσιάζουν προβλήματα υγείας. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι παροχές αυτές άρχιζαν να εφαρμόζονται από το 2011, σύμφωνα με τους απολογισμούς ΕΚΕ, τέσσερα χρόνια δηλαδή μετά από την έκδοση του πρώτου απολογισμού. Ταυτόχρονα, το 2011 ξεκίνησε και η παροχή ψυχολογικής βοήθειας σε εργαζόμενους που το είχαν ανάγκη, λόγω επαγγελματικών ή προσωπικών προβλημάτων.

Όσον αφορά τους δείκτες διαφορετικότητας καθώς και την αναλογία των φύλων στη διοίκηση, βλέπουμε ότι δεν έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος. Η Τράπεζα οφείλει να λάβει μέτρα τόσο για τη γυναικεία παρουσία σε υψηλόβαθμες θέσεις καθώς και για την παρουσία ανθρώπων που ανήκουν σε εθνικές μειονότητες τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό της Alpha Bank όσο και σε θέσεις Διευθυντικών Στελεχών. Η επίτευξη της ισότητας και η καταπολέμηση των διακρίσεων δεν αρκεί να κατοχυρώνεται μόνο θεσμικά, αντιθέτως η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση θα πρέπει να προωθεί την διαφορετικότητα σε όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας. Όσον αφορά βέβαια τους εργαζόμενους ΑΜΕΑ, βλέπουμε ότι αποτελούν ένα ικανοποιητικό μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας, ενισχύοντας τη διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας.

Από τα στοιχεία των πινάκων, προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα και για τον τομέα της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων, έναν τομέα που ανέκαθεν αποτελούσε έναν από τους βασικότερους για το ανθρώπινο δυναμικό. Η φύση της επιχείρησης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αξιολόγηση των δεδομένων αυτού του πίνακα. Ο τραπεζικός κλάδος, όσον αφορά αυτόν τον κλάδο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί ένα τομέα χαμηλής επικινδυνότητας για την ασφάλεια των εργαζομένων. Στη διάρκεια των 12 ετών, καταγράφηκε μόλις ένας θάνατος, ενώ πολύ λίγοι ήταν και οι τραυματισμοί. Η Τράπεζα στα πλαίσια της διασφάλισης της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων εκπαιδεύει τους εργαζόμενους σε θέματα που αφορούν τη διαχείριση έκτακτων συνθηκών, την πυρασφάλεια καθώς και θέματα

---

<sup>89</sup> Ασπρίδης Γ. (2015). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα*, Αθήνα: Κάλλιπος, σελ. 234

εκκένωσης κτιρίου, αποδεικνύοντας τη σπουδαιότητα της ασφάλειας των εργαζομένων για την Alpha Bank.

Ακόμη, όσον αφορά την εσωτερική επικοινωνία, η τράπεζα έχει εξελίξει κατά πολύ τα συστήματα επικοινωνίας, αξιοποιώντας τα τεχνολογικά μέσα που είναι πλέον διαθέσιμα. Η ύπαρξη εφαρμογών που διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των ιεραρχικών δομών, αποδεικνύει τη σημασία της εσωτερικής επικοινωνία για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και των ίδιων των εργαζομένων. Η ψηφιοποίηση του εγγράφου “Μαζί”, οι συναντήσεις του προσωπικού με τα ανώτερα στελέχη αποτελούν απόδειξη της υπευθυνότητας της Τράπεζας για την επίτευξη της ΕΚΕ και της συμβολής του ΑΔ στην επίτευξή της.

Συμπερασματικά, στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής της ευθύνης η Τράπεζα βελτιώνει και εξελίσσει συνεχώς τις δράσεις που αφορούν το Ανθρώπινο Δυναμικό της. Η αύξηση των έμμεσων παροχών κατά τη διάρκεια των ετών και η βελτίωση της ποιότητάς τους, η προώθηση της εκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης όχι μόνο σε θέματα επαγγελματικά αλλά και σε θέματα που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων, αποτελούν απόδειξη της ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στην Τράπεζα. Η Alpha Bank έχει αναγνωρίσει την αξία που διαδραματίζουν οι άνθρωποί της και επενδύει συνεχώς περισσότερο στη βελτίωση και την «τελειοποίηση» του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

## Συμπεράσματα- Συζήτηση

Η ατομοκεντρική προσέγγιση 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 που μόνο στόχο είχαν την επίτευξη του κέρδους, μη υπολογίζοντας τις παράπλευρες απώλειες. Η ευαισθητοποίηση της κοινωνίας των πολιτών, η εξάπλωση των ΜΜΕ και του διαδικτύου καθώς και οι τεχνολογικές εξελίξεις οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην ανάγκη υιοθέτησης νέων μεθόδων και πρακτικών. Η ΕΚΕ αποτέλεσε την απάντηση των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα, το εισιτήριο για τη βιωσιμότητα.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μια έννοια πολυδιάστατη και δύσκολα προσεγγίσιμη, γεγονός που αποδεικνύεται από τη δυσκολία εύρεσης ενός συγκεκριμένου ορισμού. Αποτελεί το όχημα μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις θα καταφέρουν να συνδυάσουν την κερδοφορία με την υπευθυνότητα, όχι επειδή αυτό επιβάλλεται από τους νόμους, αλλά επειδή επιβάλλεται από την κοινωνία. Για αυτό πέρα από την οικονομική διάσταση, η ΕΚΕ περιλαμβάνει την κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση. Περιλαμβάνει την θέση της επιχείρησης μέσα στην κοινωνία αλλά και την υποχρέωση της να προστατεύει το περιβάλλον. Αποτελεί ένα εργαλείο αρκετά χρονοβόρο για να ενσωματωθεί, αλλά πολύ σημαντικό για τη βιωσιμότητα της εταιρείας μακροπρόθεσμα. Οι επιχειρήσεις μέσα από τη δημοσίευση των απολογισμών ΕΚΕ, επιδιώκουν να αναδείξουν τις δράσεις τους για την αγορά, την κοινωνία, το περιβάλλον, τους ανθρώπους τους σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, προωθώντας έτσι την διαφάνεια των δράσεων τους και την πλήρη πληροφόρηση όσων των επιθυμούν για τις δράσεις αυτές.

Για να ενσωματωθεί η ΕΚΕ στην επιχείρηση δεν αρκεί μόνο η θέληση της Διοίκησης. Τα υψηλόβαθμα στελέχη και η ηγεσία της επιχείρησης αποτελούν καθοριστικό παράγοντα, καθώς καθορίζουν το όραμα της επιχείρησης, τις επικείμενες αλλαγές, τον στρατηγικό σχεδιασμό για την υιοθέτηση και ενσωμάτωση της, αλλά είναι το «καύσιμο» με το οποίο η θα λειτουργήσει η μηχανή, η οποία δεν είναι άλλη από το Ανθρώπινο Δυναμικό. Η επιτυχία μιας επιχείρησης, δημόσιας ή ιδιωτικής, εξαρτάται από το βασικότερο και πολυτιμότερο πόρο της, τους εργαζόμενους της. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ είναι μια διαδικασία αμφίδρομη. 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 ΕΚΕ, καθώς μέσω των ανθρώπινων πόρων αλλάζει η νοοτροπία της επιχείρησης, η οργανωσιακή κουλτούρα της και επιτυγχάνεται η πρόοδος.

## Πηγές- Βιβλιογραφία

### Νόμοι

Νόμος 3850/2010, ΦΕΚ Α'84/2.6.2010

Νόμος 4443/2016, ΦΕΚ 232/Α/9-12-2016

### Ελληνόγλωσση

Dessler G. (2015), *Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού: Σύγχρονες Έννοιες και Τάσεις*, Αθήνα: Κριτική

Leventhal. D.H. (2019). *Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Εργαλεία και θεωρίες για υπεύθυνη διοίκηση*. Αθήνα: Τζιόλα

Αραμπατζής Γαρ. & Πολύζος Σ. (Επιμ) (2016). *Φυσικοί Πόροι, Περιβάλλον & Ανάπτυξη*, Αθήνα: Τζιόλα

Ασπρίδης Γ. (2015). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα*, Αθήνα: Κάλλιπος

Βαξεβανίδου Μ. & Ρεκλείτης Π. (2019). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεωρητικές και Πρακτικές προσεγγίσεις*. Αθήνα: Προπομπός

Βαξεβανίδου Μ. (2011). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα: Σταμούλη

Βενετσανοπούλου Μ. (2014). *Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση: Ελεγκτικοί μηχανισμοί*, Αθήνα: Σάκκουλα

Γιαννακούρου Σ. (2008), «Η ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών κατά το κοινοτικό και το ελληνικό εργατικό δίκαιο», Αθήνα: Σάκκουλα

Κέφης Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Β' Έκδοση, Αθήνα: Κριτική

Μουσιόπουλος Ν., Ντζιαχρήστος Λ. & Σλίνη Θ. (2015). *Τεχνική προστασία περιβάλλοντος: Αρχές Αειφορίας*, Αθήνα: Κάλλιπος

Πουλιόπουλος Λ., Τριανταφυλλίδου Α. & Πουλιόπουλος Θ. (2017). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Διεθνής Εμπειρία και Ελληνική προσέγγιση, με έρευνα στις μεγάλες επιχειρήσεις που ανήκουν στο Δίκτυο ΕΚΕ*, Αθήνα: Ίων

## Ελληνόγλωσση Διαδικτυακή

Alpha Bank (2007), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας,  
[www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

Alpha Bank (2008), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας,  
[www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

Alpha Bank (2009), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας,  
[www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

Alpha Bank (2011), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας,  
[www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

Alpha Bank (2012), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας,  
[www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

Alpha Bank (2013), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας,  
[www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

Alpha Bank (2014), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας,  
[www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

Alpha Bank (2015), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας,  
[www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

Alpha Bank (2016), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας,  
[www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

Alpha Bank (2017), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας,  
[www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

Alpha Bank (2018), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας,  
[www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

Alpha Bank (2019), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας,  
[www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

Γενική Γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή. (2017). *Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα*

Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. (2008). *Οδηγός Εταιρικής Κοινωνικής για Μικρομεσαίες επιχειρήσεις*

Επίσημη ιστοσελίδα του ΕΣΠΑ, [www.espa.gr](http://www.espa.gr), (τελευταία πρόσβαση 17/9/2020)

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (18/7/2001), Πράσινο Βιβλίο: Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Βρυξέλλες

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2/7/2002). Ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη: μια συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη, Βρυξέλλες

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών(25/10/2011): Μια ανανεωμένη στρατηγική ΕΕ 2011-2014 για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Βρυξέλλες

Η έννοια της αειφορίας, το περιεχόμενο και η εξέλιξή της, [www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr) (τελευταία πρόσβαση 14/12/2020)

Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (25/11/2010), Εταιρική κοινωνική ευθύνη σε διεθνείς εμπορικές συμφωνίες

### **Ξενόγλωσση Διαδικτυακή**

A brief summary of Plan, Do, Check, Act, [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk) (τελευταία πρόσβαση 29/10/2020)

Argandoña A. & Hoivik H. (2009). Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, vol. 89, pp. 221-234, DOI: 10.1007/s10551-010-0394-4

Basu K. & Palazzo G. (2008). Corporate Social Responsibility: A process model of sensemaking, *Academy of Management Review*, 33, pp.122-136, <https://doi.org/10.2307/20159379>

Beaumont P.B., Hunter L.C., Phayre R.M (1994). *Human Resources and Total Quality Management: some case study Evidence*, *Training for Quality*, 2, pp. 7-13, DOI: <https://doi.org/10.1108/09684879410056166>

Carroll A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July/ August 1991, pp. 39-49

Chichilnisky G. (1997). What Is Sustainable Development? *Land Economics*, Vol. 73, pp. 467-491

El-Bassiouny, D. & El-Bassiouny, N. (2019). Diversity, corporate governance and CSR reporting: A comparative analysis between top-listed firms in Egypt, *Germany and the USA, Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30, pp. 116-136, DOI: 10.1108/MEQ-12-2017-0150

European Agency for Safety and Health at Work (2019), *ESENER 2019: What does it tell us about safety and health in Europe's workplaces?*

Fatemi Ali M. & Fooladi Iraj J (2013). Sustainable finance: A new paradigm, *Global Finance Journal*, 24, 101-113, <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2013.07.006>

Fenga X, Grohb A., Wangc Y. (2020). Board diversity and CSR. *Global Finance Journal*, 46, <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2020.100578>

Health and Safety Executive. (2013). *Managing for Health and Safety*, [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)

Ksiezak P & Fischbach B. (2017), Triple Bottom Line: The Pillars of CSR, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3, pp. 96-110, DOI: 10.12775/JCRL.2017.018

Mondy R.W. & Martocchio J.J, (2016). *Human Resource Management*. USA: Global Edition