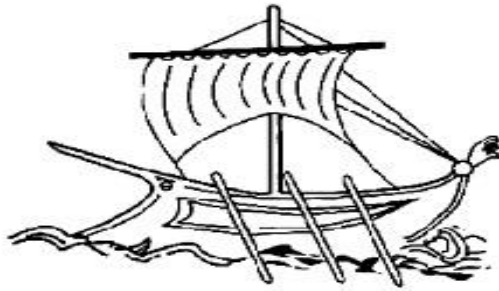


Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Πτυχιακή Εργασία με θέμα: Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και οι αρχές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις.

Corporate social responsibility and human resources management in business.

Σπουδαστής : Γεωργίου Γεώργιος (ΑΜ: 15117)

Υπεύθυνος καθηγητής: Κος Α.Αλεξόπουλος

2018

Πίνακας περιεχομένων

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
2. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	4
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	5
2.1.1 18 ^{ΟΣ} ΑΙΩΝΑΣ	5
2.1.2 19 ^{ΟΣ} ΑΙΩΝΑΣ	5
2.1.3 20 ^{ΟΣ} ΑΙΩΝΑΣ	5
2.1.4 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΗΜΕΡΑ	6
2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	6
2.2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	6
2.2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	7
2.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	9
2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	9
2.3.2 ΗΘΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	9
2.3.3 ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	10
2.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	10
2.4.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	10
2.4.1.1 ΧΩΡΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	11
2.4.1.2 ΑΓΟΡΑ	11
2.4.1.3 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	12
2.4.1.4 ΚΟΙΝΩΝΙΑ	12
2.4.1.5 ΓΕΝΙΚΑ ΟΦΕΛΗ	12
2.4.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	13
2.5 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	13
2.5.1 ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	14
2.5.2 ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	14
2.5.2.1 ΑΝΘΡΩΠΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	14
2.5.2.2 ΚΟΙΝΩΝΙΑ	15
2.5.2.3 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	15
2.5.2.4 ΑΓΟΡΑ	16
2.5.3 ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	16
2.5.4 ΒΑΘΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ..	18
2.5.5 ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ 18	
2.6 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	19

2.6.1	ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ (ΕΤΠ)	19
2.6.2	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΑΡΤΑ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ	19
2.6.3	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	20
2.6.4	ΤΑΜΕΙΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΑΠΟΡΟΥΣ (ΤΕΒΑ)	20
2.6.5	ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ (ΕΚΤ)	21
2.7	ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	21
3.	ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	23
3.1	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	23
3.1.1	ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '10	23
3.1.2	ΔΕΚΑΕΤΙΕΣ '30 – '40	24
3.1.3	ΔΕΚΑΕΤΙΕΣ '50 – '60	24
3.1.4	ΔΕΚΑΕΤΙΕΣ '70 – '90	24
3.1.5	ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΗΜΕΡΑ	25
3.2	ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΕΣ – ΟΡΟΣΗΜΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	25
3.3	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	27
3.4	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	28
3.4.1	ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	29
3.4.2	ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	30
3.5	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	30
3.6	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	32
3.7	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	33
3.7.1	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	33
3.7.2	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	34
3.7.3	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	34
4.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	35
5.	ΠΗΓΕΣ	36
5.1	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	36
5.2	ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ (INTERNET)	36

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία θα επιχειρήσει να εμβαθύνει σε δύο ιδιαίτερα σημαντικά ζητήματα της σύγχρονης επιχειρηματικότητας: την **εταιρική κοινωνική ευθύνη** και τις **αρχές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**. Θα αφιερωθεί ένα κεφάλαιο για την κάθε μία από τις δύο αυτές έννοιες ξεχωριστά, όπου θα αναλυθούν αντίστοιχα:

Για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη θα παρουσιαστούν οι ιστορικές της καταβολές, οι τρόποι με τους οποίους εφαρμόζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι κατηγορίες στις οποίες υποδιαιρείται η δράση αυτή, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της, οι εταιρείες που βραβεύτηκαν για τα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που χρησιμοποίησαν, οι τρόποι με τους οποίους βρίσκει εφαρμογή σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η διεθνής της ορολογία.

Για τις αρχές διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τώρα, θα προσδιοριστεί αρχικά ο ρόλος τους, η διαχείριση που ασκεί η κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, ο προγραμματισμός των δράσεών τους και οι παράγοντες που επηρεάζουν τους τρόπους με τους οποίους ασκείται. Εν συνέχεια θα αναλυθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός τον οποίο εκπονούν οι εκάστοτε επιχειρήσεις, θα καταγραφούν τα είδη και τα στάδια από τα περνάει ο τομέας αυτός της επιχειρηματικότητας, και τέλος θα παρουσιαστούν τα θετικά και τα αρνητικά τους στοιχεία και θα γίνει μια αξιολόγηση για το πώς οι τρόποι με τους οποίους ασκούνται επηρεάζουν αρνητικά ή θετικά την επιχείρηση και τα μέλη που την απαρτίζουν.

2. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Σύμφωνα με τον ορισμό του Paul Hohnen (Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide For Business, 2007), ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίζεται η εφαρμοζόμενη από επιχειρήσεις πολιτική, η οποία αφορά δράσεις, ενέργειες και προγράμματα κοινωνικού, περιβαλλοντολογικού, πολιτιστικού εκπαιδευτικού και ερευνητικού χαρακτήρα, καθώς και σε δράσεις οι οποίες αφορούν την ανθρωποκεντρική και δίκαιη πολιτική ανθρωπίνων πόρων, το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων, κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου, την εξασφάλιση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων και το σεβασμό των συλλογικών συμβάσεων εργασίας. Γενικότερα πρόκειται περί μίας μεθόδου την οποία έθεσαν τα τελευταία χρόνια σε εφαρμογή οι επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να εδραιωθούν, να γίνουν πιο γνωστές στο χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνται και για να χτίσουν την εικόνα τους, ενώ παλαιότερα στηρίζονταν περισσότερο σε μεθόδους όπως η διαφήμιση και οι δημόσιες σχέσεις. Πρόκειται για ένα είδος δράσης το οποίο αποτελεί έννοια όλο και περισσότερο αλληλένδετη με την εικόνα των επιχειρήσεων. Επιχειρηματικές αρετές οι οποίες έρχονται στο φως μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι:

- Η υπευθυνότητα.
- Η κοινωνική ευσυνειδησία.
- Η ευαισθησία.
- Η συνείδηση και η επιχειρηματική ηθική της επιχείρησης.

Κάποια γεγονότα τα οποία συνέβαλαν στην αφύπνιση της δημόσιας συνείδησης και ανέδειξαν την εταιρική υπευθυνότητα σε αναγκαίο μέτρο είναι:

- Η διοικητική πλεονεξία.
- Το οικονομικό έγκλημα.
- Η διαφθορά.
- Η καταστροφή του περιβάλλοντος.
- Η καταπάτηση ανθρωπίνων δικαιωμάτων

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

2.1.1 18^{ος} ΑΙΩΝΑΣ

Μεταξύ μέσων και τελών του 18^{ου} αιώνα, οι επιχειρήσεις άλλαξαν για πρώτη φορά γραμμή πλεύσης και άρχισαν να προσανατολίζονται προς την ενσωμάτωση κάποιων μεθόδων αύξησης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων που τις απάρτιζαν.

2.1.2 19^{ος} ΑΙΩΝΑΣ

Η κορύφωση της βιομηχανικής επανάστασης στα τέλη του 19^{ου} αιώνα προσδιορίζεται ως η απαρχή της ανάληψης κοινωνικών πρωτοβουλιών από τη μεριά των επιχειρήσεων, οι οποίες άρχισαν με διάφορους τρόπους να βγάζουν προς τα έξω το κοινωνικό τους πρόσωπο (για παράδειγμα προσφέροντας στέγη στους εργαζόμενούς τους, φροντίζοντας για τις οικογένειες τους κ.α.).

2.1.3 20^{ος} ΑΙΩΝΑΣ

Μετά το 1930 και κυρίως μετά το 1960 η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτέλεσε εξέχουσα σημασίας κομμάτι, όχι μόνο αναφορικά με την εταιρική επιχειρηματικότητα αλλά ευρύτερα για την πολιτική και την οικονομική παγκόσμια σκηνή. Στις αρχές του 1930 ο **Merrick Dodd** και ο **Adolf Berle** υποστήριξαν πως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να αποτελέσει μια υπηρεσία παρόμοια με έναν κερδοσκοπικό οργανισμό, η οποία ωστόσο θα αντλεί τα οφέλη της από την αναγνωρισιμότητα και την αποδοχή των εργαζομένων, των πελατών και γενικότερα όλων των συμβαλλόμενων μερών (Θανόπουλος, 2003).

Με το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, η ανάδειξη των πολυεθνικών εταιριών και η αυξανόμενη επίδρασή τους στην παγκόσμια οικονομία και η επικράτηση του επιχειρηματικού μοντέλου το οποίο υποστηρίζει ότι αποκλειστική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η παραγωγή πλούτου για τους μετόχους τους, έφερε πάλι στην επιφάνεια το ερώτημα των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας. Μέχρι και το 1970, παρά τις σχετικές νομοθετικές ρυθμίσεις που είχαν θεσπιστεί, οι εταιρείες ακολουθούσαν ένα διαφορετικό δρόμο που αγνοούσε τις πρακτικές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η συγκεκριμένη πολιτική σκόπευε στην ουσιαστική ικανοποίηση των περαιτέρω αναγκών των εργαζομένων και αγνόηση των υπόλοιπων καλών πρακτικών που όριζε η ιδέα και η φιλοσοφία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Θανόπουλος, 2003).

2.1.4 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΗΜΕΡΑ

Στην κοινωνία της γνώσης, της τεχνολογίας, του πλουραλισμού, της πληροφόρησης και της υπερεθνικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων, πολλά είναι τα γεγονότα που έκαναν το θέμα της κοινωνικής ευθύνης επίκαιρο. Η διεργασία της παγκοσμιοποίησης και της απελευθέρωσης των αγορών, με τα αμφίβολα αποτελέσματα τους, η ανάγκη ύπαρξης ελάχιστων κανόνων λειτουργίας και ελέγχου, οι επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν όλο και περισσότερο μεγαλύτερο αριθμό ατόμων και κρατών, η αύξηση της ευαισθησίας σε θέματα προστασίας του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος κ.α. έφτιαξαν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να εντάξουν τη βιώσιμη ανάπτυξη στον πυρήνα της επιχειρηματικής τους σκέψης. Οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών απέναντι στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις διαρκώς αυξάνονται. Οι επιχειρήσεις επομένως αντιμετωπίζουν ένα νέο κόσμο που απαιτεί νέο τρόπο σκέψης, ένα κόσμο που θα πρέπει να καλύψει τις ανάγκες αυτής της γενιάς αλλά και των μελλοντικών (Θανόπουλος, 2003).

2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

2.2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Σε μια εταιρεία, η εσωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά κυρίως τους υπαλλήλους και συνδέονται με θέματα όπως η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, η υγεία και η ασφάλεια καθώς και η διαχείριση της αλλαγής ενώ οι περιβαλλοντικές υπεύθυνες πρακτικές σχετίζονται κυρίως με τη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή και ανοίγουν το δρόμο για τη διαχείριση της αλλαγής και το συνδυασμό της κοινωνικής ανάπτυξης με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα. (European Commission, 2001). Παρακάτω παρατίθενται πιο αναλυτικά οι τομείς οι οποίοι συνδέονται στενότερα με την εσωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:

- **Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού:** Από τις κυριότερες προκλήσεις για τις εταιρείες είναι η προσέλκυση και η απασχόληση εξειδικευμένου προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό, τα σχετικά μέτρα μπορούν να περιλαμβάνουν τη δια βίου μάθηση, την παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στους εργαζομένους, την καλύτερη ενημέρωση σε όλη την επιχείρηση, την καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας και ελεύθερου χρόνου, τη μεγαλύτερη ποικιλομορφία του εργατικού

δυναμικού, την ίση αμοιβή και τις προοπτικές σταδιοδρομίας για τις γυναίκες, τον καταμερισμό των κερδών και τα συστήματα παροχής μεριδίων του μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και τον προβληματισμό σχετικά με την απασχολησιμότητα και την εξασφάλιση της εργασίας. Έχει επίσης αποδειχθεί ότι η ενεργή εποπτεία και διαχείριση των υπαλλήλων που απουσιάζουν από την εργασία τους λόγω αναπηρίας ή τραυματισμού έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των δαπανών.

- **Υγεία και ασφάλεια στην εργασία:** Το θέμα της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία παραδοσιακά έγκειται σε νομοθετικά και εκτελεστικά μέτρα. Ωστόσο, λόγω της τάσης να ανατίθενται εργασίες σε εργολάβους και προμηθευτές, οι εταιρείες εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τις επιδόσεις των εργολάβων τους στο θέμα της υγείας και της ασφάλειας. Εθελοντικά προγράμματα ως συμπληρωματικά προς τις δραστηριότητες νομοθεσίας και ελέγχου από τις δημόσιες αρχές υιοθετούνται από τις εταιρείες για την περαιτέρω προώθηση της υγείας και της ασφάλειας, χρησιμοποιώντας αυτές τις δύο παραμέτρους ως κριτήρια για την προμήθεια των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.
- **Προσαρμογή στην αλλαγή:** Η αναδιάρθρωση με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο σημαίνει ότι εξισορροπούνται και λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα και οι ανησυχίες όλων εκείνων που θίγονται από τις αλλαγές και τις αποφάσεις. Ειδικότερα, αυτό συνεπάγεται τη συμμετοχή και την ανάμειξη όλων των ενδιαφερόμενων μερών μέσω της ανοικτής ενημέρωσης και των διαβουλεύσεων.
- **Διαχείριση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου και των φυσικών πόρων:** Γενικά η μείωση της κατανάλωσης πόρων ή των ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων μπορούν να μειώσουν τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Στον περιβαλλοντικό τομέα, οι περιβαλλοντικές επενδύσεις αναφέρονται κανονικά ως ευκαιρίες διπλού κέρδους, και για τις επιχειρήσεις και για το περιβάλλον.

2.2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η εξωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά κυρίως στην επέκταση της ευθύνης της εταιρείας στην τοπική κοινότητα και αφορά ένα ευρύ σύνολο ενδιαφερόμενων μερών το οποίο συμπεριλαμβάνει όχι μόνο τους εργαζόμενους και τους μετόχους, αλλά και τους επιχειρηματικούς εταίρους, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τις δημόσιες αρχές και τους Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς (ΜΚΟ) που εκπροσωπούν τις τοπικές κοινότητες ή

ασχολούνται με το περιβάλλον. Παρακάτω αναλύονται όλα τα κομμάτια στα οποία η εξωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ασκεί τη δράση της:

- **Τοπικές κοινότητες:** Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά την ένταξη των εταιρειών στο τοπικό περιβάλλον τους είτε αυτό είναι στην Ευρώπη είτε στον υπόλοιπο κόσμο. Οι εταιρείες συνεισφέρουν στις κοινότητές τους παρέχοντας θέσεις εργασίας, μισθούς, κοινωνικές παροχές καθώς και φόρους. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες εξαρτώνται από την υγεία, τη σταθερότητα και την ευημερία των κοινοτήτων μέσα στις οποίες λειτουργούν. Επίσης, υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ εταιρειών και του τοπικού φυσικού περιβάλλοντός τους. Ορισμένες βασίζονται σε ένα καθαρό περιβάλλον για την παραγωγή τους ή την προσφορά των υπηρεσιών τους (καθαρός αέρας, καθαρά ύδατα, δρόμοι χωρίς κίνηση).
- **Επιχειρηματικοί εταίροι, προμηθευτές και καταναλωτές:** Μακροπρόθεσμα, η οικοδόμηση σχέσεων με τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους προμηθευτές ενδέχεται να οδηγήσει σε δίκαιες τιμές, όρους και προσδοκίες καθώς και ποιότητα και αξιόπιστη παράδοση ή εκτέλεση. Οι εταιρείες που οικοδομούν σχέσεις διαρκείας με τους πελάτες, εστιάζοντας όλη την οργάνωσή τους στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών και παρέχοντάς τους ανώτερη ποιότητα, ασφάλεια, αξιοπιστία και εξυπηρέτηση, αναμένεται ότι θα είναι πιο προσοδοφόρες.
- **Ανθρώπινα δικαιώματα:** Αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι ο αντίκτυπος των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας στα ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων και στις τοπικές κοινότητες ξεπερνά το πεδίο των εργατικών δικαιωμάτων. Οι εθελοντικοί κώδικες συμπεριφοράς μπορούν να συμβάλλουν στην προώθηση διεθνών εργασιακών προτύπων, η αποτελεσματικότητα ωστόσο εξαρτάται από τη σωστή εφαρμογή και την επαλήθευσή τους.
- **Παγκόσμιες περιβαλλοντικές ανησυχίες:** Μέσω των διασυνοριακών συνεπειών πολλών περιβαλλοντικών προβλημάτων που συνδέονται με τις επιχειρήσεις και της κατανάλωσης πόρων από ολόκληρο τον κόσμο, οι εταιρείες διαδραματίζουν επίσης ενεργό ρόλο στο παγκόσμιο περιβάλλον.

2.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνδυάζει τα κοινωνικά οφέλη με τους άμεσους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης. Είναι μία μέθοδος μέσω της οποίας η επιχείρηση πραγματοποιεί φιλανθρωπικές ενέργειες προς την κοινωνία με στόχο την ενίσχυση των μακροπρόθεσμων οικονομικών της στόχων. Συνεπώς η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά των επιχειρήσεων αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση του κέρδους. Η συγκεκριμένη επιχειρηματική συμπεριφορά αναπτύχθηκε κατά την περίοδο του 1980 και πρακτικά μπορεί η υιοθέτηση της στην αρχή να σήμαινε βραχυπρόθεσμες απώλειες σε ότι αφορά τον προϋπολογισμό μιας επιχείρησης, ωστόσο μακροπρόθεσμα τα οφέλη της επιχείρησης μπορούν να καταγραφούν από οικονομικά δεδομένα όπως είναι τα αποτελέσματα χρήσης, λόγω της βελτίωσης της εικόνας της επιχείρησης έναντι της κοινωνίας. Για αυτόν τον λόγο η στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αντιμετωπίζεται ως επένδυση στην δημιουργία καλής φήμης έναντι των πελατών αλλά και των εν δυνάμει πελατών οι οποίοι είναι αυτοί που ενισχύουν την χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης. Ορισμένα από τα προβλήματα τα οποία μπορεί να προξενήσει η εφαρμογή της στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης γεννούν κάποια ερωτήματα αναφορικά με την ικανοποίηση όλων των συμφερόντων και των συμμετεχόντων καθώς κάποια από αυτά προσκρούουν μεταξύ τους. Πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα βραχυπρόθεσμα κέρδη των εταιρειών των οποίων τα στελέχη περιλαμβάνουν στην στρατηγική τους κοινωνικούς στόχους, άλλες φορές αυξάνονται και άλλες φορές μειώνονται. Ωστόσο άλλες έρευνες αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποδίδουν μακροπρόθεσμα.

2.3.2 ΗΘΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει ως σκοπό, πέρα από την ικανοποίηση των οικονομικών και νομικών υποχρεώσεων στο κοινωνικό σύνολο, να περιλαμβάνει ενέργειες οι οποίες να αποφεύγουν την πρόκληση οποιασδήποτε βλάβης στην κοινωνία είτε οικονομική, πνευματική ή ψυχολογική. Οποιαδήποτε εταιρεία δεν εκπληρώνει τα ηθικά της καθήκοντα λειτουργεί ως ανεύθυνος οργανισμός. Τα στελέχη της επιχείρησης γνωρίζουν ότι θα πρέπει να υπάρχει συμμόρφωση στα ιδανικά, ακόμα και αν βραχυπρόθεσμα καθυστερεί την εμφάνιση του κέρδους ή του άμεσου θετικού αποτελέσματος, καθώς αν προβεί σε ενέργειες

που αγνοούν αυτές τις πρακτικές (π.χ. περιβαλλοντική μόλυνση της τοπικής κοινωνίας) μεταγενέστερα θα υπάρξει μείωση στα κέρδη των μετόχων καθώς υποβαθμίζεται η ευρύτερη εικόνα της επιχείρησης. Πρακτικά μια επιχείρηση η οποία στηρίζεται στην ηθική, αποκτά μεγαλύτερη φερεγγυότητα και δημιουργεί εικόνα εμπιστοσύνης έναντι των πελατών, των προμηθευτών, των εργαζομένων κτλ.

2.3.3 ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Με τον όρο ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη η επιχείρηση δεν αποσκοπεί μόνο στην αποφυγή δημιουργίας κοινωνικής βλάβης, αλλά ενισχύει τις προσπάθειες βελτίωσης και εξάλειψης των κοινωνικών προβλημάτων, όπως χαμηλό βιοτικό επίπεδο, ναρκωτικά, εγκληματικότητα και έλλειψη παιδείας. Τα παραπάνω συμβάλλουν στην ύπαρξη κοινωνικής ανισότητας και υποβαθμίζουν τους όρους ζωής. Η ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη περιλαμβάνει ενέργειες, πολιτικές και δράσεις οι οποίες αποσκοπούν στην άμεση επέμβαση του οργανισμού μέσω της κατανομής πόρων βάσει των υπαρχουσών κοινωνικών αναγκών. Τέτοιες ενέργειες της ανθρωπιστικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι οι πολιτικές προστασίας του περιβάλλοντος, οι δωρεές σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, η συμμετοχή της επιχείρησης σε προγράμματα εύρεσης εργασίας για μακροχρόνια ανέργους, καθώς και διάφορες άλλες δραστηριότητες που η συνιστώσα τους αποσκοπεί στη βελτίωση των όρων και των συνθηκών ζωής.

2.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

2.4.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Για να εξετάσει κανείς τις πιθανές θετικές συνέπειες που θα έχει σε μια εταιρεία η ανάληψη δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, πρέπει κατ' αρχάς να ανατρέξει στην ίδια τη δομή της επιχειρηματικής λειτουργίας. Οι παράγοντες που ωφελούν μια επιχείρηση είναι αρκετοί και προέρχονται από διάφορα πεδία της επιχειρηματικότητας, πιθανώς και άσχετα μεταξύ τους. Παράγοντες όπως η αύξηση της παραγωγής, ο περιορισμός του κόστους, οι επιτυχείς επιχειρηματικές συμφωνίες και η ευέλικτη αγορά εργασίας σίγουρα εξυπηρετούν τον

επιχειρηματικό σκοπό, αλλά δεν είναι οι μόνες πρακτικές που μπορούν να κινηθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο πιστεύει ότι οι επιχειρήσεις έχουν ηθικούς και οικονομικούς λόγους για να θέλουν να εφαρμόσουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Αντίθετα με το εννοιολογικό φάσμα, σε επίπεδο ωφελειών η ηθική πλευρά της είναι πιο εύκολα αναγνώσιμη απ' ό,τι η οικονομική ή η επιχειρηματική. Αν και τα οικονομικά οφέλη από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι κάτι το ασαφές, όλο και περισσότερες έρευνες καταδεικνύουν ότι η υπεύθυνη συμπεριφορά της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον μπορεί να καταστήσει μια επιχείρηση πιο ανταγωνιστική, πιο ανθεκτική σε περιόδους κρίσης, καθώς και πιο θελκτική για τους καταναλωτές και τους ικανούς υπαλλήλους. Παρακάτω παρουσιάζονται όλα τα πεδία στα οποία μπορεί να συνδράμει η ανάληψη δράσης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, καθώς και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να βοηθήσει στο κάθε ένα εξ αυτών.

2.4.1.1 ΧΩΡΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι τρόποι με τους οποίους η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να βελτιώσει τις συνθήκες του εργασιακού χώρου είναι οι παρακάτω:

- **Δημιουργία ελκυστικού εργασιακού περιβάλλοντος**
- **Πρόσληψη ικανότερων στελεχών**
- **Παροχή κινήτρων παραγωγικότητας**
- **Παράδοση έργων εντός των καθορισμένων χρονικών πλαισίων**
- **Καλή πίστη προσωπικού**

2.4.1.2 ΑΓΟΡΑ

Η θέση μιας επιχείρησης στην αγορά μπορεί να βελτιωθεί μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τους εξής τρόπους:

- **Ενδυνάμωση της μάρκας μέσω της αύξησης της αναγνωρισιμότητας**
- **Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**
- **Βελτίωση της πιστοληπτικής αξιολόγησης**
- **Βελτίωση της αλυσίδας παραγωγής**
- **Συμμετοχή από «πράσινα» χαρτοφυλάκια**

2.4.1.3 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάληψη δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δύναται να συνδράμει στο περιβαλλοντικό έργο το οποίο μπορεί να επιτελεί μια επιχείρηση μέσω των παρακάτω τρόπων:

- **Οικονομία ενεργειακών πόρων**
- **Μείωση αποβλήτων**
- **Εξοικονόμηση κόστους**

2.4.1.4 ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η προστασία της θέσης μιας επιχείρησης στην κοινωνία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της δράσης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με κινήσεις όπως οι παρακάτω:

- **Αυξημένη πρόσβαση σε τοπικές πιθανές πηγές εισοδήματος**
- **Προστασία έναντι τυχόν καταναλωτικών αντιπράξεων από ανταγωνιστές**
- **Αυξημένη ασφάλεια αναφορικά με τις πωλήσεις**

2.4.1.5 ΓΕΝΙΚΑ ΟΦΕΛΗ

Πέρα από τα εξειδικευμένα οφέλη που μπορεί να παρέχει η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στους εκάστοτε τομείς που διενεργούν οι εταιρείες τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, υπάρχουν και κινήσεις των οποίων η πραγματοποίηση μπορεί να τις βοηθήσει σε όλα τα επίπεδα και όχι μόνο σε ένα συγκεκριμένο. Οι κινήσεις αυτές παρατίθενται στη συνέχεια ως εξής:

- **Αύξηση της επιχειρηματικής αξίας**
- **Ανοικοδόμηση και προστασία της φήμης της επιχείρησης**
- **Βελτίωση της θέσης της επιχείρησης ως πιθανός επενδυτικός προορισμός**
- **Διαχρονικότητα της μάρκας**
- **Χαλάρωση των ρυθμιστικών απαιτήσεων**

2.4.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Από τη στιγμή που οι σκοποί για τους οποίους εδραιώθηκε η δράση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχουν να κάνουν με τη βελτίωση όχι μόνο της θέσης της εταιρείας αλλά και των ατόμων που την αποτελούν, και επιπλέον όλων των παραγόντων τους οποίους επηρεάζει με τη δράση της (τόσο στον τομέα της όσο και στη γενική της δράση), μοιάζει εν πρώτοις κάπως οξύμωρη η πιθανότητα να εντοπιστούν κάποια αρνητικά στοιχεία σε περιπτώσεις δράσεων όπως αυτή. Ωστόσο υπάρχουν κάποια στοιχεία για τα οποία έχει ασκηθεί κριτική σε επιχειρήσεις που τις ασκούν, τα οποία καταγράφονται παρακάτω:

- ❖ Έλλειψη ενός διεθνούς ορισμού στην ακαδημαϊκή και επιχειρηματική κοινότητα
- ❖ Λάθος χρήση της από τις επιχειρήσεις ως μέρος των δημοσίων σχέσεων
- ❖ Σύγκριση της δράσης της με την φιλανθρωπία
- ❖ Έλλειψη βασικού θεωρητικού πλαισίου για την εφαρμογή της

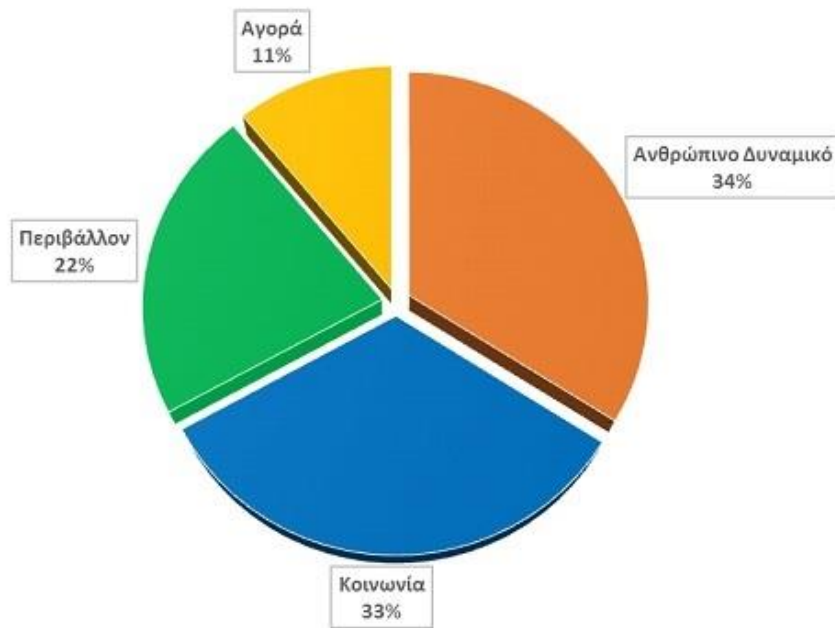
Γενικότερα ο αντίλογος από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην αμφισβήτηση των κινήτρων βάσει των οποίων ασκούν τέτοιες δράσεις, θεωρώντας ότι επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν τέτοιου είδους μεθόδους για να καρπωθούν σε φήμη και δημοσιότητα και όχι τόσο από αληθινό ενδιαφέρον για την κοινωνία ή το περιβάλλον ή οποιονδήποτε άλλο φυσικό παράγοντα επηρεάζουν με τις πράξεις τους.

2.5 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σύμφωνα με προ διετίας έρευνα που διεξήγαγε η Διεύθυνση Οικονομικών – Κλαδικών Μελετών της ICAP Group¹, το επίπεδο ανάληψης δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων εξακολουθεί να κινείται στη μετριότητα. Ως κρισιμότερα αίτια για την κατάσταση κρίνονται το οικονομικό καθεστώς κρίσης υπό το οποίο τελεί η χώρα την τελευταία δεκαετία (21%) και το οικονομικό κόστος που έχουν τέτοιου είδους δραστηριότητες (19%), το οποίο θεωρητικά είναι επίσης παράγωγο του πρώτου. Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε λαμβάνοντας ως δείγμα 85 επιχειρήσεις που ασκούν οικονομική δραστηριότητα εντός ελληνικής επικράτειας και δραστηριοποιούνται σε κλάδους όπως η βιομηχανία, το εμπόριο και η παροχή υπηρεσιών.

¹ ICAP Group: Εταιρεία παροχής υπηρεσιών που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

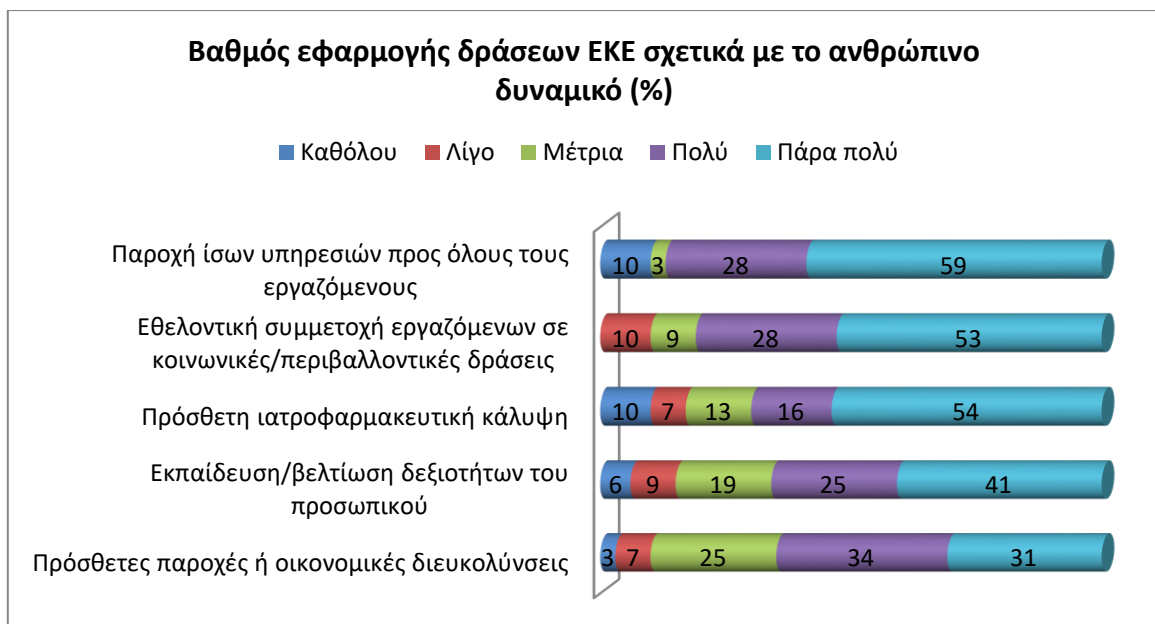
2.5.1 ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ



Εικόνα 1: Ποσοστιαία κατανομή του συνολικού προϋπολογισμού των εταιρειών για δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ανά κύριο άξονα. Πηγή: www.euro2day.gr

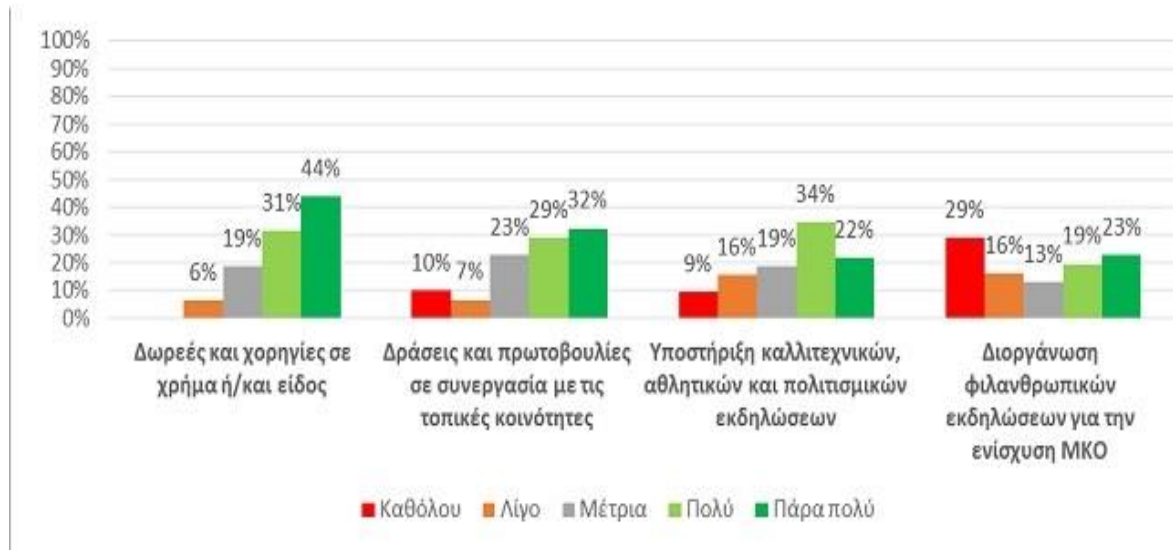
2.5.2 ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

2.5.2.1 ΑΝΘΡΩΠΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ



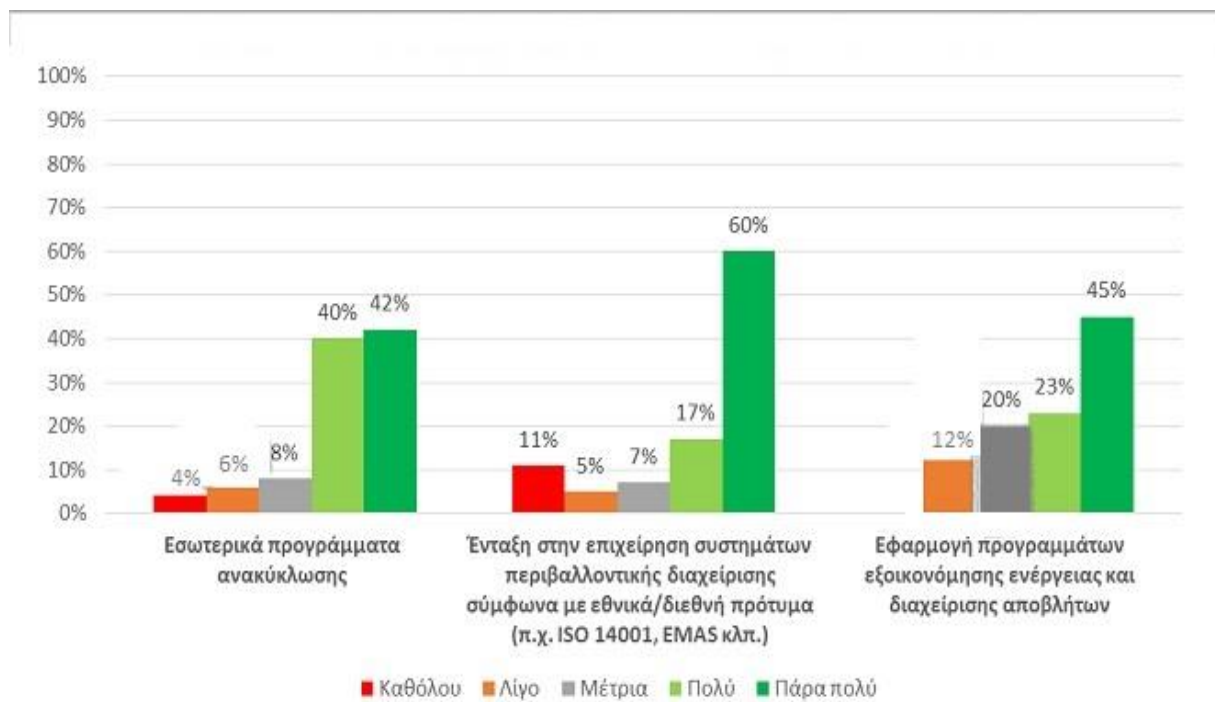
Εικόνα 2: Βαθμός εφαρμογής δράσεων ΕΚΕ σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Πηγή: www.euro2day.gr

2.5.2.2 ΚΟΙΝΩΝΙΑ



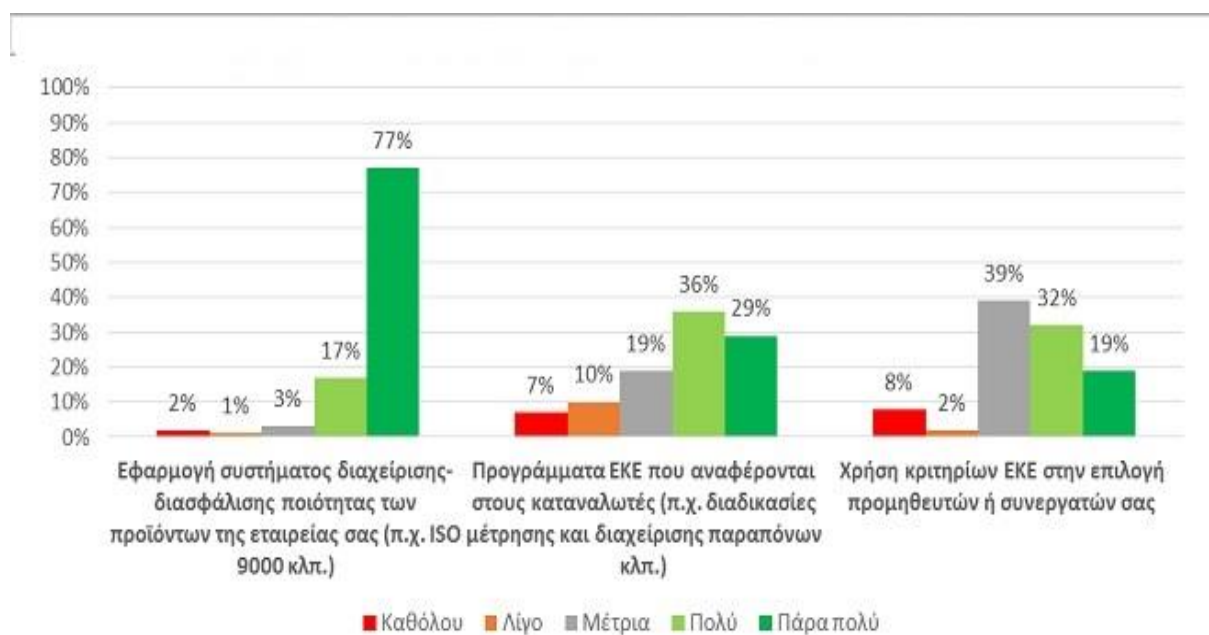
Εικόνα 3: Βαθμός εφαρμογής δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σχετικά με την κοινωνία. Πηγή: www.euro2day.gr

2.5.2.3 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Εικόνα 4: Βαθμός εφαρμογής δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σχετικά με το περιβάλλον. Πηγή: www.euro2day.gr

2.5.2.4 ΑΓΟΡΑ



Εικόνα 5: Βαθμός εφαρμογής δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σχετικά με την αγορά. Πηγή: www.euro2day.gr

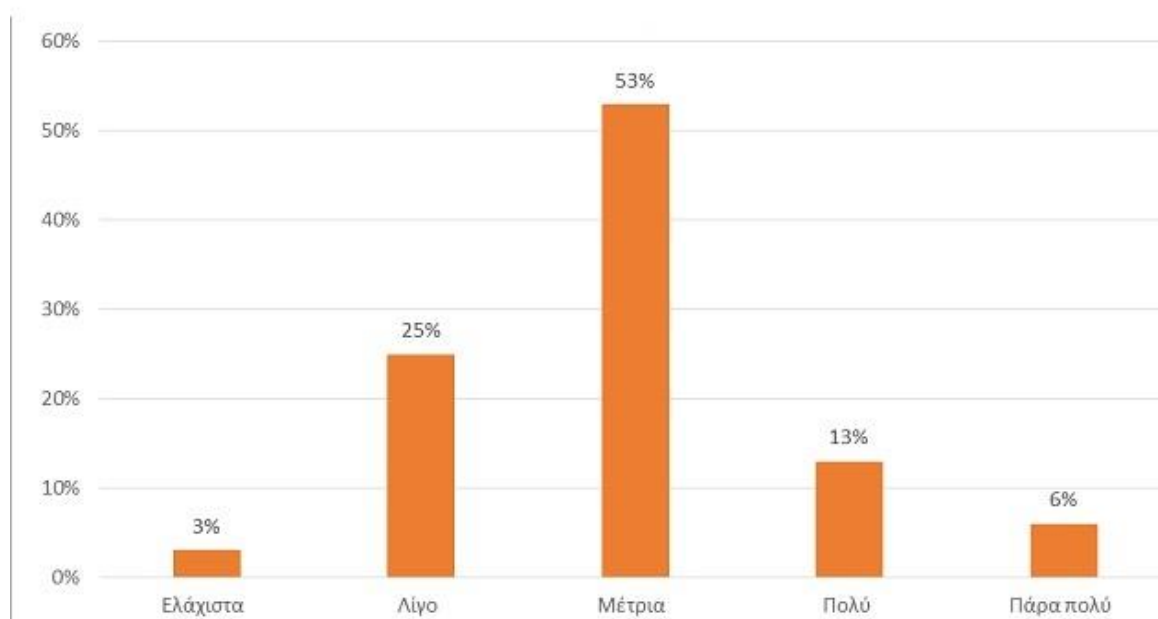
2.5.3 ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Οφέλη Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	Βαθμός σημαντικότητας				
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο	-	-	9%	38%	53%
Προσέλκυση και διατήρηση υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού (άριστο εργασιακό περιβάλλον, ίσες ευκαιρίες κλπ.)	6%	-	10%	48%	36%
Ενίσχυση και προστασία της εταιρικής εικόνας	3%	6%	9%	41%	41%

Υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και σταθερότητας των πελατών	-	4%	16%	48%	32%
Βελτίωση της απόδοσης / παραγωγικότητας των εργαζομένων	2%	-	36%	36%	26%
Βελτίωση σχέσεων με το επιχειρηματικό περιβάλλον	6%	7%	32%	32%	23%
Περικοπή - Εξοικονόμηση κόστους	19%	26%	10%	32%	13%
Παροχή μεγαλύτερης αξίας στους μετόχους (π.χ. μέσω της ένταξης σε ειδικούς δείκτες αξιολόγησης ΕΚΕ κλπ.)	6%	26%	23%	32%	13%
Αύξηση πωλήσεων	13%	26%	26%	32%	13%

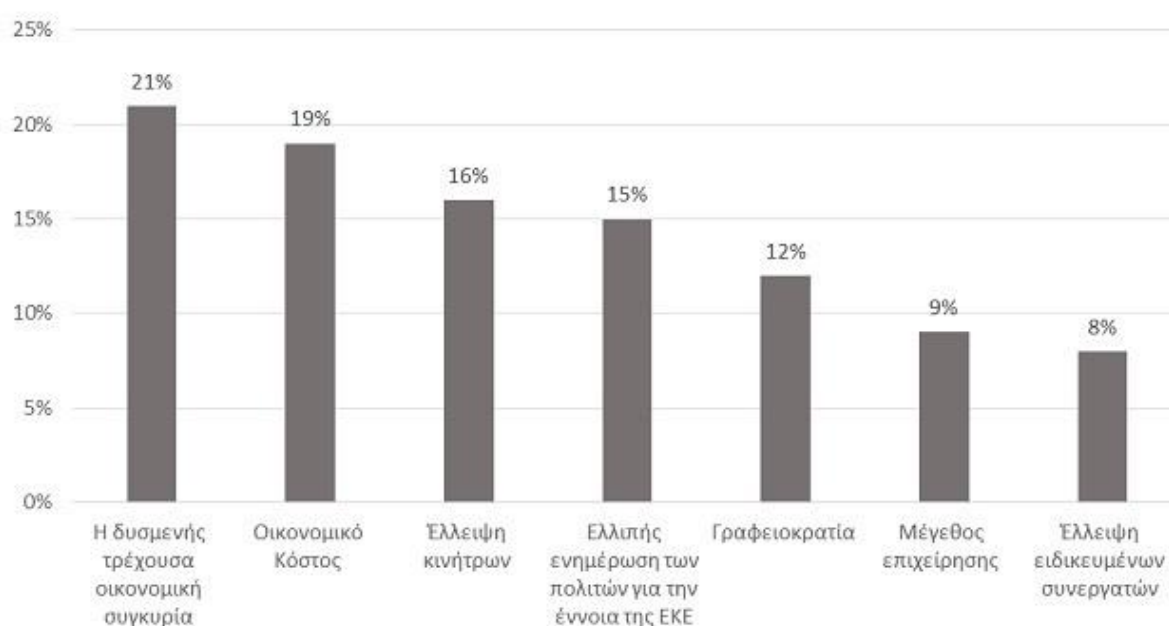
Πίνακας 1: Οφέλη των εταιρειών από την εφαρμογή πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Πηγή: www.euro2day.gr

2.5.4 ΒΑΘΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ



Εικόνα 6: Βαθμός εφαρμογής δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα. Πηγή: www.euro2day.gr

2.5.5 ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ



Εικόνα 7: Οι ανασταλτικοί παράγοντες της υλοποίησης δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα. Πηγή: www.euro2day.gr

2.6 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ως φορέας τείνει να επικεντρώνει στο κομμάτι της κοινωνικής ευσυνειδησίας, βασισμένη κυρίως στη μέθοδο της ανθρωπιστικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Με αυτούς τους στόχους ως εφαλτήριο έχει θεσπίσει αρκετά προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, χρηματοδοτικής βοήθειας, αναζήτησης θέσεων εργασίας, περίθαλψης απόρων κλπ. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες από τις πιο αξιοσημείωτες δράσης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τις οποίες έχει αναλάβει.

2.6.1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ (ΕΤΠ)

Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Προσαρμογής στην Παγκοσμιοποίηση παρέχει στήριξη σε άτομα που χάνουν τη θέση εργασίας τους είτε εξαιτίας σημαντικών διαρθρωτικών αλλαγών στο παγκόσμιο εμπόριο λόγω παγκοσμιοποίησης, π.χ. όταν κλείνει μια μεγάλη επιχείρηση ή μεταφέρεται η παραγωγή σε χώρες εκτός Ε.Ε., είτε εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης. Κατά κανόνα, το ΕΤΠ είναι διετούς διάρκειας και μπορεί να χρησιμοποιείται μόνο στις περιπτώσεις απόλυσης άνω των 500 εργαζομένων από μία μεμονωμένη εταιρεία ή απόλυσης μεγάλου αριθμού εργαζομένων από έναν συγκεκριμένο κλάδο σε μία ή περισσότερες γειτονικές περιοχές. Υπεύθυνες για τη διαχείριση και την εφαρμογή των σχεδίων που χρηματοδοτούνται από το ΕΤΠ είναι οι εθνικές και περιφερειακές αρχές των κρατών μελών.

Το ΕΤΠ μπορεί να συγχρηματοδοτεί μέτρα, όπως είναι η βοήθεια για αναζήτηση εργασίας, οι συμβουλές σε θέματα επαγγελματικής σταδιοδρομίας, η εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση και επανακατάρτιση, οι υπηρεσίες επαγγελματικής καθοδήγησης και η σύσταση επιχείρησης.

2.6.2 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΑΡΤΑ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ

Πρόκειται για μια δωρεάν κάρτα που προσφέρει πρόσβαση σε ιατρικά αναγκαία, κρατική περίθαλψη κατά την προσωρινή διαμονή σε μια από τις 28 χώρες της Ε.Ε., την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν, τη Νορβηγία και την Ελβετία, με τους ίδιους όρους και το ίδιο κόστος (σε ορισμένες χώρες, δωρεάν) με τους ασφαλισμένους της εν λόγω χώρας.

2.6.3 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Η Ευρωπαϊκή Στρατηγική για την Απασχόληση (ΕΣΑ) χρονολογείται από το 1997, όταν τα κράτη μέλη της ΕΕ θέλησαν να θεσπίσουν ένα σύνολο κοινών στόχων όσον αφορά την πολιτική απασχόλησης. Βασικός σκοπός της είναι η δημιουργία περισσότερων και καλύτερων θέσεων εργασίας σε όλη την Ένωση. Σήμερα αποτελεί μέρος της αναπτυξιακής στρατηγικής "Ευρώπη 2020" και εφαρμόζεται μέσω του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου, μιας ετήσιας διαδικασίας που συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό των πολιτικών ανάμεσα στα κράτη μέλη και τα θεσμικά όργανα της ΕΕ.

Συγκεκριμένα, η υλοποίηση της ΕΣΑ (η οποία υποστηρίζεται από την Επιτροπή απασχόλησης) επιτυγχάνεται μέσα από τα τέσσερα στάδια του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου:

- ✓ Οι κατευθυντήριες γραμμές για την απασχόληση αποτελούν κοινές προτεραιότητες και στόχους για τις πολιτικές απασχόλησης που προτείνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, συμφωνούνται από τα κράτη μέλη και εγκρίνονται από το Συμβούλιο της ΕΕ.
- ✓ Η κοινή έκθεση για την απασχόληση (ΚΕΑ) βασίζεται: α) στην εκτίμηση της κατάστασης στον τομέα της απασχόλησης στην Ευρώπη, β) στην υλοποίηση των κατευθυντήριων γραμμών για την απασχόληση και γ) στην αξιολόγηση του πίνακα αποτελεσμάτων των βασικών δεικτών απασχόλησης και των κοινωνικών δεικτών. Η έκθεση δημοσιεύεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και εγκρίνεται από το Συμβούλιο της ΕΕ.
- ✓ Τα Εθνικά Προγράμματα Μεταρρυθμίσεων (ΕΠΜ) υποβάλλονται από τα κράτη μέλη και εξετάζονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή με κριτήριο κατά πόσο συνάδουν με τη στρατηγική "Ευρώπη 2020". (Βάση δεδομένων: Εθνικά Προγράμματα Μεταρρυθμίσεων πριν από το 2011)
- ✓ Με βάση την αξιολόγηση των ΕΠΜ, η επιτροπή δημοσιεύει μια σειρά εκθέσεων ανά χώρα που αναλύουν την οικονομική πολιτική κάθε κράτους μέλους και διατυπώνει συστάσεις ανά χώρα.

2.6.4 ΤΑΜΕΙΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΑΠΟΡΟΥΣ (ΤΕΒΑ)

Το Ταμείο Ευρωπαϊκής Βοήθειας προς τους Απόρους (**FEAD - Fund for European Aid to the Most Deprived**) στηρίζει τις δράσεις των χωρών της ΕΕ για παροχή υλικής βοήθειας στους απόρους. Η υλική αυτή βοήθεια συνίσταται στη διανομή τροφίμων, ρουχισμού και

άλλων αναγκαίων ειδών ατομικής χρήσης, π.χ. παπούτσια, σαπούνι και σαμπουάν. Η παροχή υλικής βοήθειας πρέπει να συνοδεύεται από μέτρα κοινωνικής ένταξης, όπως καθοδήγηση και στήριξη για να μπορέσουν τα άτομα αυτά να βγουν από τη φτώχεια. Οι εθνικές αρχές μπορούν επίσης να στηρίζουν την παροχή μη υλικής βοήθειας προς τους απόρους, ώστε να τους βοηθούν να ενσωματωθούν καλύτερα στην κοινωνία.

2.6.5 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ (ΕΚΤ)

Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (**ESF – European Social Fund**) είναι το κυριότερο εργαλείο της Ευρώπης για την προώθηση της απασχόλησης και της κοινωνικής ένταξης. Συμβάλλει στην εξεύρεση εργασίας στην ένταξη μειονεκτούντων ατόμων στην κοινωνία και στη διασφάλιση δικαιότερων ευκαιριών διαβίωσης για όλους. Κάθε χρόνο, το Ταμείο βοηθά περίπου 10 εκατομμύρια άτομα να ενταχθούν στην αγορά εργασίας ή να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους ώστε να βρουν δουλειά στο μέλλον. Η συμβολή αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική:

- ✓ **Βραχυπρόθεσμα:** Για τον μετριασμό των επιπτώσεων της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, ιδίως της αύξησης της ανεργίας και των επιπέδων της φτώχειας.
- ✓ **Μακροπρόθεσμα:** Στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την αναμόρφωση της οικονομίας, με τη δημιουργία όχι μόνο θέσεων εργασίας, αλλά και μιας κοινωνίας χωρίς αποκλεισμούς.

2.7 ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Αγγλικός όρος	Ελληνικός όρος
Corporate Social Responsibility (CSR)	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)
Stakeholders / Stakeholder Groups	Ενδιαφερόμενα Μέρη
Sustainable Development	Βιώσιμη Ανάπτυξη
Impact	Επίδραση
Non-Governmental Organization (NGO)	Μη Κυβερνητική Οργάνωση (ΜΚΟ)

Governance	Εταιρική Διακυβέρνηση
Issues	Κύρια Ζητήματα
Social Report	Κοινωνικός Απολογισμός
Social Accounting	Κοινωνική Λογιστική
Transparency	Διαφάνεια
Responsiveness	Ανταπόκριση
Compliance	Συμμόρφωση
Audit	Έλεγχος
Inclusivity	Περιεκτικότητα
Completeness	Πληρότητα
Materiality	Απτή Προσέγγιση
Regularity & Timeliness	Τακτική Επανάληψη
Quality Assurance	Διασφάλιση Ποιότητας
Accessibility	Προσβασιμότητα
Quality of Information	Ποιότητα Πληροφοριών
Embeddedness	Ενσωμάτωση
Continuous Improvement	Συνεχής Βελτίωση
Planning	Σχεδιασμός
Accounting	Λογιστική
Audit & Reporting	Έκθεση Απολογισμού & Έλεγχος
Stakeholder Engagement	Διάλογος με Ενδιαφερόμενα Μέρη

3. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο όρος «ανθρώπινο δυναμικό» περιγράφει το προσωπικό μιας επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του (πχ. εκπαίδευση, εμπειρία, γνώση του αντικειμένου, προθυμία κλπ.) που μπορούν να προσδώσουν οικονομική αξία στην επιχείρηση. Έτσι, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και γνώσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού που ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα, κάτι που με τη σειρά του έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται πια ως πηγή δημιουργίας και διατήρησης ή και επιβίωσης ενός οργανισμού και όχι ως αναλώσιμα στοιχεία ενός συστήματος. Ο προ δεκαετίας ορισμός που δινόταν για το ανθρώπινο δυναμικό υποστήριζε ότι χρησιμοποιείται για την έξαρση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση και για τον τονισμό της κυριαρχικής θέσης του εργαζόμενου ανθρώπου (με οποιαδήποτε ιδιότητα και οποιαδήποτε θέση) μέσα σε αυτή.

3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Προτού πάρουν την έννοια με την οποία είναι γνωστή σήμερα, οι αρχές του ανθρώπινου δυναμικού έβρισκαν εφαρμογή ακόμη και χιλιετίες πριν, καθώς η κατανομή ρόλων και καθηκόντων ήταν ακόμη και τότε μια διαδικασία επιβεβλημένη. Ωστόσο στην παρούσα εργασία θα γίνει αναφορά στην πρόσφατη και σύγχρονη εμφάνιση εργασιών που περιλαμβάνουν στοιχεία τους.

3.1.1 ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '10

Ο **Frederic Taylor**² στη δεκαετία του 1910 στο έργο του "Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης" κατάφερε με τις προτάσεις του να μειωθεί ο χρόνος για την εκτέλεση μίας εργασίας προσφέροντας τόσο στην επιχείρηση όσο και στους εργαζομένους. Παράλληλα οι επιχειρήσεις άρχισαν να δημιουργούν ειδικά τμήματα διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένα κυρίως από τα πρότυπα του στρατού. Λίγα χρόνια αργότερα ο **Luther Gulick**³

² **Frederick Winslow Taylor**: Αμερικανός μηχανολόγος μηχανικός ο οποίος προσπάθησε να βελτιώσει την αποδοτικότητα της βιομηχανίας.

³ **Luther Gulick**: Αμερικανός ειδικός στο μάνατζμεντ και τη δημόσια διοίκηση.

διατυπώνοντας τον ορισμό του μάνατζμεντ ανέφερε πως πρόκειται για διεργασίες σχεδιασμού, οργάνωσης, στελέχωσης, παροχής κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμού, αναφοράς και προϋπολογισμού [Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003].

3.1.2 ΔΕΚΑΕΤΙΕΣ '30 - '40

Κατά την δεκαετία του 1930 εμφανίζεται η **Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων**, αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της επιστημονικής διοίκησης, μελετώντας τα προβλήματα των εργαζομένων και δίνοντας έμφαση στις κοινωνικές τους ανάγκες τα οποία οδήγησαν στην αλλαγή κατεύθυνσης των επιχειρήσεων. Το 1949 ο **Herbert Simon**⁴ έθεσε τις βάσεις μιας πιο αυστηρής προσέγγισης όπου προτού διατυπωθούν συμπεράσματα θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα σύνολο επιστημονικών εννοιών ανταποκρινόμενες σε εμπειρικά παρατηρήσιμα γεγονότα μέσα από σειρές πειραματικών ερευνών με την βοήθεια κατάλληλων εργαλείων όπως ο θετικισμός (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

3.1.3 ΔΕΚΑΕΤΙΕΣ '50 - '60

Στις δεκαετίες του 1950 και 1960 εμφανίζεται το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς, χάρη στο οποίο τίθενται ερωτήματα σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων, την αποτελεσματική ηγεσία και τις συγκρούσεις. Είναι η εποχή που καθιερώνεται το κράτος πρόνοιας, τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα. Έτσι η διοίκηση προσωπικού γίνεται πιο μεθοδική κάνοντας κατανοητό πως δεν καλύπτει μόνο βιοποριστικές ανάγκες.

3.1.4 ΔΕΚΑΕΤΙΕΣ '70 - '90

Προχωρώντας στη δεκαετία του 1970 εφαρμόζονται τα πρώτα λογιστικά συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού ενώ στη δεκαετία του 1980 (και μετέπειτα του 1990) αρχίζει πλέον ξεκάθαρα να αναπτύσσεται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, σύμφωνα με την οποία το προσωπικό δεν αντιμετωπίζεται ως κόστος αλλά ως περιουσιακό στοιχείο.

⁴ **Herbert Simon**: Αμερικανός οικονομολόγος, πολιτικός επιστήμονας, κοινωνιολόγος, ψυχολόγος και θεωρητικός της τεχνητής νοημοσύνης.

Σύμφωνα με αυτή πρέπει να υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, εγκαθιδρύοντας τις συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αφοσίωση προς τις αρχές του οργανισμού, δημιουργώντας πολιτικές συνδεδεμένες με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους και καλλιεργώντας ένα περιβάλλον ενιαίας κουλτούρας και παιδείας.

3.1.5 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΗΜΕΡΑ

Οι αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη σημερινή εποχή πρεσβεύουν πως ο ανθρώπινος παράγοντας δεν πρέπει να διεκπεραιώνει απλώς γραφειοκρατικές ή μη υποθέσεις αλλά να συμμετέχει ενεργά στην χάραξη στρατηγικής του οργανισμού όντας ισότιμος συμμετέχων. Έχει αναπτύξει μία σειρά από διαδικασίες καταλήγοντας σε ολοκληρωμένα συστήματα μέσα από τα οποία ο οργανισμός θα μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφαρμόζοντας προγράμματα που συμφωνούν με την στρατηγική μέσα από στοιχεία αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης.

3.2 ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΕΣ – ΟΡΟΣΗΜΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Χρονολογία	Συμβάν
1910	Ο Frederick Taylor δημοσιεύει τις «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ».
1924 – 1932	Πειράματα των Mayo ⁵ και Roethlisberger ⁶ οδηγούν στο λεγόμενο σύνδρομο Hawthorne σύμφωνα με το οποίο η προσοχή και η σημασία της επιχείρησης προς τους εργαζομένους αυξάνει την παραγωγικότητα.

⁵ Elton Mayo: Αμερικανός κοινωνιολόγος.

⁶ Fritz Roethlisberger: Αμερικανός κοινωνικός επιστήμονας και θεωρητικός του μάνατζμεντ.

Μεταπολεμικά	Προστίθεται η έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς στο υπόβαθρο του μάνατζμεντ.
1954 - 1960	Οι Maslow, Argyris, McGregor προωθούν την ανθρωπιστική εικόνα του υπαλλήλου.
1965	Ο Miles προχωρά σε διάκριση των ανθρωπίνων σχέσεων και πόρων.
1967	Ο Likert προτείνει την αλλαγή από το αυταρχικό πρότυπο εκμετάλλευσης στο συμμετοχικό, ενώ αναπτύσσει το πρώτο λογιστικό σύστημα ανθρωπίνων πόρων.
1982	Ο Hussey αναφέρει πως οι ανθρώπινοι πόροι είναι πολύ πιο σύνθετοι για να προγραμματιστούν σε σχέση με τους οικονομικούς.
1986	Ο Schuster προτείνει για τα προβλήματα αξιολόγησης να χρησιμοποιούνται δεδομένα ερευνών πάνω στο οργανωτικό κλίμα αντί για οικονομικά δεδομένα αναπτύσσοντας το Human Resources Index που καταγράφει τους ανθρώπινους πόρους από την σκοπιά των εργαζομένων.
1997	Ο Wainwright διατυπώνει πως οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να λογίζονται ως δαπάνη αλλά ως επένδυση ενεργητικού και πρέπει να αναπτύσσονται διαχρονικά, θεωρούμενοι ως συνεργάτες και όχι ως υφιστάμενοι.
1998	Ο Galpin αναφέρει πως οι εργαζόμενοι είναι ίσως ο μοναδικός παράγοντας που μπορεί να αλλάξει ή μη την διαδικασία εφαρμογής μίας στρατηγικής.

3.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχών οι οποίες από το σύνολο των καθηκόντων της διοίκησης αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα, εδώ ανήκουν η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Αυτές οι πρακτικές και πολιτικές μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν:

- Διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας (καθορισμός της φύσης της εργασίας κάθε εργαζόμενου)
- Σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και προσέλκυση υποψήφιων εργαζόμενων
- Επιλογή υποψήφιων εργαζόμενων
- Παροχή κατευθύνσεων και εκπαίδευση των εργαζόμενων
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων (πώς να ανταμείβονται οι εργαζόμενοι)
- Παροχή κινήτρων και προσφορών
- Επικοινωνία (συνεντεύξεις, συμβουλευτική, εμπέδωση πειθαρχίας)
- Γνώσεις που πρέπει να έχει ένας μάνατζερ σχετικά με:
 - Τις ίσες ευκαιρίες, την ηθική και τη θετική δράση.
 - Την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική μεταχείριση του εργαζόμενου.
 - Την αντιμετώπιση παραπόνων και τις σχέσεις εργασίας.

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους θεωρείται σημαντική η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- Υψηλότερη δυνατή απόδοση των εργαζομένων.
- Πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων.
- Αποφυγή συχνών εναλλαγών προσωπικού.
- Μεγιστοποίηση της προσπάθειας των στελεχών.
- Αποφυγή εφαρμογής πρακτικών διακρίσεων.
- Εφαρμογή ορθών πρακτικών που συνάδουν με τους ομοσπονδιακούς νόμους περί ασφαλούς εργασίας.
- Επαρκής εκπαίδευση για βέλτιστη αποτελεσματικότητα.

3.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ ή ΔΑΠ – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) είναι ουσιαστικά η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς. Οι ανθρωπίνους πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του. Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Η μεγάλη της σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία (William et al., 1996). Επιπρόσθετα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να οριστεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον.

Μερικά από τα σημεία στα οποία η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- ⇒ Ύπαρξη οράματος ανθρώπινων πόρων που να ταιριάζει με τις στρατηγικές ανάγκες ολόκληρου του οργανισμού.
- ⇒ Ύπαρξη φιλοσοφίας και αξιών που να ταιριάζουν με εκείνες ολόκληρου του οργανισμού.
- ⇒ Οργάνωση του τμήματος ανθρώπινων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες και τη μέγιστη κινητοποίηση στο προσωπικό.
- ⇒ Προληπτική δράση του τμήματος ανθρώπινων πόρων πριν από την εμφάνιση των προβλημάτων και όχι αφού έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα.
- ⇒ Ενεργή συμμετοχή των στελεχών του τμήματος στη λήψη των σοβαρών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης (Fisher, 1999).

3.4.1 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι ανθρώπινοι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζομένους (Παπάνης, 2005).

Οι στόχοι των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- 1) **Οργανωσιακοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
- 2) **Λειτουργικοί στόχοι.** Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ότι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.
- 3) **Κοινωνικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- 4) **Προσωπικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

3.4.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής:

- ❖ Η προσέλκυση των ανθρωπίνων πόρων στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που διαθέτει ένας οργανισμός.
- ❖ Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.
- ❖ Η εκπαίδευση του επιλεγθέντος προσωπικού.
- ❖ Η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στον συγκεκριμένο οργανισμό από τον οποίο έχουν προσληφθεί.
- ❖ Η υποκίνηση του προσωπικού ή η υπόδειξη των κατευθυντήριων γραμμών για την υποκίνηση του προσωπικού από την ανώτερη διοίκηση.

3.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ως ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη διαδικασία κατά την οποία το ανθρώπινο δυναμικό συνεχώς εξελίσσεται στο περιβάλλον της επιχείρησης, αποκτώντας νέες δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις, μέσω της εκπαίδευσής του, αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία ανήκει. Όμως η ανωτέρω εννοιολογική αναφορά δεν είναι ο ολοκληρωμένος ορισμός της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, διότι η ανάπτυξή του δεν θα έπρεπε να περιορίζεται στο επίπεδο των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων. Επομένως, δεν επαρκεί απλώς η δυνατότητα παροχής των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό από τις επιχειρήσεις με σκοπό να γίνει πιο παραγωγικό, αλλά πρέπει να επιθυμούν οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν αυτές τις δεξιότητες και ικανότητες για να γίνουν πιο παραγωγικοί. Επομένως, ένας πιο ολοκληρωμένος ορισμός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων είναι ο παρακάτω:

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι η συστηματική διαδικασία που πραγματοποιείται μέσω της εντατικής προσπάθειας των επιχειρηματικών μονάδων, κατά την οποία το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά τα κατάλληλα εφόδια από πλευράς ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων ούτως ώστε να ενισχυθεί η παραγωγικότητά τους τόσο στο παρόν όσο και το μέλλον. Με απλά λόγια, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται η εκπαιδευτική διαδικασία του εργατικού δυναμικού που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των ανθρωπίνων πόρων και την ανάπτυξή τους για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι μια θεωρητική και πρακτική διαδικασία στην οποία υποβάλλεται το ανθρώπινο δυναμικό, με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και παράλληλα για την προσωπική ανάπτυξή του, τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επαγγελματικό. Επομένως, τρία είναι τα κύρια σημεία που εστιάζει η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων:

- Η ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων
- Η ανάπτυξη σε ψυχολογικό επίπεδο
- Η ανάπτυξη σε γνωστικό επίπεδο με βάση τη φιλοσοφία της επιχειρηματικής μονάδας

Με βάση τα ανωτέρω, όπως παραθέτουν οι Monfore, Douthitt & Carson (2011), οι άνθρωποι πόροι προβαίνουν στην εκμάθηση των εξής γνωστικών αντικειμένων:

- Εκπαίδευση ενηλίκων
- Ψυχολογία
- Επιχείρηση και οικονομικά
- Κοινωνιολογία
- Πολιτιστική ανθρωπολογία
- Θεωρία οργάνωσης και επικοινωνία
- Φιλοσοφία, και θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων

Επομένως, μέσω της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων επωφελούνται τόσο η επιχείρηση όσο και το ανθρώπινο δυναμικό. Μέσω της κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων από την επιχείρηση και αντιστοίχως μέσω της κατανόησης των αναγκών της επιχείρησης από τους εργαζομένους, επιτυγχάνεται μία αρμονική σχέση μεταξύ των δύο πλευρών που έχει έναν κοινό στόχο και σκοπό. Αδιαμφισβήτητα, αυτή η συμπόρευση μεταξύ της επιχείρησης και των ανθρωπίνων πόρων δύναται να επιτευχθεί μόνο μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

3.6 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση και ο διευθυντής της ορίζουν το σκοπό και τους επιμέρους στόχους της και διαμορφώνουν ένα πρόγραμμα προς αυτή την κατεύθυνση, χρησιμοποιώντας το απαιτούμενο κεφάλαιο, τον εξοπλισμό και τους ανθρώπινους πόρους. Ένα όραμα, σωστά διατυπωμένο, στηρίζεται σε δυο παράγοντες: από τη μία σε μια θεμελιώδη ιδεολογία, τον χαρακτήρα της επιχείρησης, και από την άλλη σε μια αποστολή, τον συνδυαστικό κρίκο όλων των προσπαθειών, που διαμορφώνει την στρατηγική της επιχείρησης. Αυτό το όραμα πρέπει να το κατανοούν και να ενστερνίζονται όλοι οι εργαζόμενοι. Διαμορφώνονται επομένως σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των διεργασιών σε μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων και την εξυπηρέτηση των αναγκών του οργανισμού μακροχρόνια ή εποχιακά.

Ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός είναι διαδικασίες που αποτελούν μόνο την αρχή στην εφαρμογή μιας στρατηγικής που μπορεί να οδηγήσει στο θετικό αποτέλεσμα, που αποτελεί τον τελικό και επιθυμητό στόχο και οι εργαζόμενοι είναι ο σημαντικότερος, αν όχι ο μοναδικός, παράγοντας, που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αυτό, μέσω αλλαγής ή όχι της συμπεριφοράς τους. Τα βήματα που ακολουθεί ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τα παρακάτω:

- ⇒ **Μελέτη Υφισταμένης Κατάστασης**
- ⇒ **Μελέτη Αγοράς Εργασίας (Νόμος Προσφοράς-Ζήτησης)**
- ⇒ **Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων**
- ⇒ **Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος (προσφορά και ζήτηση στο εσωτερικό της επιχείρησης)**
- ⇒ **Πρόβλεψη Μεταβολών στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Αποχωρήσεις, Συνταξιοδοτήσεις, Προαγωγές, Εσωτερικές Μετακινήσεις)**
- ⇒ **Προσδιορισμός Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό**
- ⇒ **Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων (σύνταξη προϋπολογισμού σύμφωνα με τη σχέση Κόστους-Ωφέλειας)**
- ⇒ **Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες για αναπροσαρμογή του Σχεδιασμού μελλοντικών προγραμμάτων (επανασχεδιασμός, τροποποιήσεις, βελτιώσεις).**

Τέλος, μετά τον σχεδιασμό του προγράμματος θα πρέπει να γίνει ανάλυση θέσεως εργασίας μέσα από τη συγκέντρωση, την καταγραφή και τον καθορισμό των δραστηριοτήτων και των καθηκόντων του κάθε εργαζόμενου αλλά των γνώσεων, των ικανοτήτων και των προσόντων που απαιτούνται για αυτά, θα οριστούν οι ελλείψεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό.

3.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που αφορά όλα τα ιεραρχικά κλιμάκια μιας επιχείρησης και διενεργείται για λόγους όπως είναι οι εξής:

- ✍ Η λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση σχετικά με προαγωγές, μετακινήσεις και αντικαταστάσεις.
- ✍ Ο καθορισμός αυξήσεων και παροχών.
- ✍ Ο καθορισμός αναγκών εκπαίδευσης.
- ✍ Ο σχεδιασμός προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- ✍ Η πληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με το πώς η επιχείρηση αξιολογεί την απόδοσή του.

Τα κριτήρια με τα οποία πραγματοποιείται η αξιολόγηση αυτή χωρίζονται σε **κριτήρια αποτελεσμάτων εργασίας**, **κριτήρια συμπεριφοράς** και **κριτήρια χαρακτηριστικών προσωπικότητας**.

3.7.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στον παρακάτω πίνακα θα δούμε τη διάρθρωση των κριτηρίων αυτών για τα ανώτερα και τα κατώτερα στελέχη αντίστοιχα:

Διευθυντής παραγωγής	Πωλητής
Παραχθείσα ποσότητα	Συνολικό ύψος πωλήσεων
Ποσότητας φύρας / σκάρτων	Συγκριτική αύξηση πωλήσεων
Κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος	Αριθμός νέων πελατών

3.7.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Αντίστοιχα, εδώ θα παρουσιαστούν τα κριτήρια συμπεριφοράς με τα οποία αξιολογούνται οι κατέχοντες τα υψηλότερα και τα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια στις επιχειρήσεις:

Διευθυντής παραγωγής	Πωλητής
Συνέπεια στην έκδοση μηνιαίας αναφοράς	Μέσος αριθμός τηλεφωνημάτων σε πελάτες
Στυλ διοίκησης	Αριθμός ημερών απουσίας

3.7.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Τέλος, στον παρακάτω πίνακα θα καταγραφούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα εξασφαλίσουν θετική αξιολόγηση για όλα τα λειτουργικά μέλη μιας επιχείρησης:

Διευθυντής παραγωγής	Πωλητής
Διοικητικά προσόντα	Ευελιξία
Δυναμισμός	Τόλμη
Αυτοπεποίθηση	Αυτοπεποίθηση
Δυνατότητα επικοινωνίας	Δυνατότητα επικοινωνίας
Αυτοέλεγχος	Επιμονή
Οργανωτικές ικανότητες	Εξωστρέφεια

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρατηρώντας τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη διεκπεραίωση αυτής της εργασίας, γίνεται αντιληπτό για το πρώτο κομμάτι της εργασίας που αφορά στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ότι κρίνεται επιβεβλημένη η εξάπλωση και η κατανόηση της έννοιας αυτής στη χώρα μας, τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από το ευρύ κοινό. Ειδικότερα δε σε συνθήκες κρίσης όπως αυτές που διάγουμε επί του παρόντος, η διεύρυνση της έννοιας αυτής κρίνεται επίκαιρη όσο ποτέ άλλοτε, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν τη διαβίωσή τους σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αναπτύσσοντας την κοινωνική τους δράση αποκομίζουν το διπλό όφελος τόσο της παρουσίας του ευαισθητοποιημένου τους προσώπου, όσο και της επιβράβευσής τους γι' αυτό. Παρατηρώντας τα πενιχρά νούμερα των επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τονίζονται ακόμη πιο εμφατικά οι παραπάνω διαπιστώσεις και αποκτά βαρύνουσα σημασία το ζήτημα αυτό.

Όσον αφορά τώρα το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο συνδέεται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μέσω της μεθόδου της **εσωτερικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**, ορθώς γίνεται λόγος για όλες τις προαναφερθείσες παραμέτρους διαχείρισης, διοίκησης, προγραμματισμού και αξιολόγησης, ώστε να διασφαλίζεται και η ευρωστία της επιχείρησης από όλες τις απόψεις και το περιβάλλον κάτω από το οποίο οι εργαζόμενοι να μπορούν να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Πρόκειται δηλαδή για μια αλληλένδετη σχέση, η διατήρηση της οποίας ευνοεί και τις δύο πλευρές και δεν υπάρχει λόγος διατάραξής της από φαινόμενα όπως για παράδειγμα η αρχομανία.

Και οι δύο αυτοί κλάδοι του επιχειρηματικού χώρου λοιπόν, θα πρέπει να εξακολουθήσουν να συνδέονται και να αναπτύσσονται αρμονικά, ώστε να φτάσουμε, παρ' ελπίδα, στη δημιουργία του ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος σε μια χώρα όπου λίγα είναι τα πράγματα τα οποία εξελίσσονται ιδανικά.

5. ΠΗΓΕΣ

5.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- ✚ Tyson Shaun, York Alfred, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 2004
- ✚ Gary Dessler - Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις Κριτική 2012
- ✚ Steven L. Wartick, Business & Society - Volume 38, Number 3, Sep 01, 1999
- ✚ Carroll, A. (2007), A history of corporate social responsibility: concepts and practices, in The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, eds A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel, Oxford University Press, Oxford.
- ✚ Paul Hohnen (Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide For Business, 2007
- ✚ Θανόπουλος Γιάννης, Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία, Interbooks, 2003
- ✚ Philipe Kotler & Nancy Lee, Εταιρική κοινωνική ευθύνη, Εκδόσεις Κέρκυρα - Economia Publishing, 2009
- ✚ Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς / Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, - 1η έκδοση – Αθήνα 2003
- ✚ Robert J. Fisher, Social desirability bias and the validity of self reported values, Psychology of Marketing, 1999
- ✚ Ευστράτιος Παπάνης, Κωνσταντίνος Ρόντος, Ψυχολογία - κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, 2005
- ✚ Scott Mondore, Shane Douthitt and Marisa Carson, Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes, Strategic Management Decisions, Volume 34/Issue 2 — 2011

5.2 ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ (INTERNET)

- ✚ https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%8D%CE%BD%CE%B7 (Τελευταία είσοδος: 13/6/2018)

- ✚ https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%8D%CE%BD%CE%B7_%CF%84%CF%89%CE%BD_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8E%CE%BD (Τελευταία είσοδος: 13/6/2018)
- ✚ https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%A0%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CE%91%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CF%80%CE%AF%CE%BD%CE%BF%CF%85_%CE%94%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D_%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82_%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82_%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D%CF%82 (Τελευταία είσοδος: 13/6/2018)
- ✚ <http://www.cri.org.gr/default.aspx> (Τελευταία είσοδος: 13/6/2018)
- ✚ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=el> (Τελευταία είσοδος: 13/6/2018)
- ✚ <https://www.dei.gr/el/i-dei/etairiki-koinwniki-euthuni> (Τελευταία είσοδος: 13/6/2018)
- ✚ <http://www.kathimerini.gr/819113/article/oikonomia/epixeirhseis/vraveythkan-oi-17-pio-ypey8ynes-koinwnika-etaireies-apo-to-institoyto-etairikhs-ey8ynhs> (Τελευταία είσοδος: 13/6/2018)
- ✚ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=847189> (Τελευταία είσοδος: 13/6/2018)
- ✚ <http://www.fortunegreece.com/article/i-kaliteres-eteries-ston-tomea-kinonikis-efthinis-vravevonte/> (Τελευταία είσοδος: 13/6/2018)
- ✚ https://www.huffingtonpost.gr/leonidas-ntoulos/-_12704_b_17600820.html (Τελευταία είσοδος: 13/6/2018)
- ✚ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=564928> (Τελευταία είσοδος: 13/6/2018)
- ✚ <https://csrindex.gr/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE->

[%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%AE-%CE%B5%CE%BA%CE%B5/](#) (Τελευταία είσοδος: 13/6/2018)

- ✚ <https://sites.google.com/site/blueerf/e-koinonike-euthyne-tes-epicheireses/photostory> (Τελευταία είσοδος: 14/6/2018)
- ✚ <https://www.politeianet.gr/books/9789600115703-papakonstantinou-giorgos-gutenberg-arches-diacheirisis-anthropinou-dunamikou-219940> (Τελευταία είσοδος: 14/6/2018)
- ✚ <http://www.euro2day.gr/-/article-folder-item/103714/ta-ofelh-ths-eke.html> (Τελευταία είσοδος: 14/6/2018)
- ✚ <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1440728/icap-se-metria-epipeda-h-efarmogh-drason-eke-sth.html> (Τελευταία είσοδος: 14/6/2018)
- ✚ <http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=el> (Τελευταία είσοδος: 14/6/2018)
- ✚ <http://www.insider.gr/afieromata/eke-2017/6228/oi-pio-prototypes-energeies-koinonikis-eythynis> (Τελευταία είσοδος: 14/6/2018)
- ✚ <http://slideplayer.gr/slide/2660789/> (Τελευταία είσοδος: 14/6/2018)
- ✚ https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility (Τελευταία είσοδος: 15/6/2018)
- ✚ <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp> (Τελευταία είσοδος: 15/6/2018)
- ✚ <https://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2018/01/12/8-corporate-social-responsibility-csr-trends-to-look-for-in-2018/2/#2ee371c254e2> (Τελευταία είσοδος: 15/6/2018)
- ✚ http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en (Τελευταία είσοδος: 15/6/2018)
- ✚ <https://www.autodesk.com/redshift/doing-their-part-3-excellent-examples-of-corporate-social-responsibility/> (Τελευταία είσοδος: 15/6/2018)
- ✚ <https://www.prezly.com/academy/relationships/csr/10-examples-of-exemplary-csr-initiatives> (Τελευταία είσοδος: 15/6/2018)
- ✚ <https://trainingmag.com/8-golden-principles-human-resources/> (Τελευταία είσοδος: 15/6/2018)
- ✚ <http://smallbusiness.chron.com/hr-principles-60561.html> (Τελευταία είσοδος: 15/6/2018)
- ✚ <https://extension.ucdavis.edu/course/principles-human-resource-management> (Τελευταία είσοδος: 15/6/2018)

- ✚ https://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management (Τελευταία είσοδος: 15/6/2018)
- ✚ <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html> (Τελευταία είσοδος: 15/6/2018)
- ✚ <https://www.business.com/articles/9-hr-basics-small-business/> (Τελευταία είσοδος: 15/6/2018)