



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗ ΣΧΟΛΗ  
ΤΜΗΜΑ  
ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ - ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ - ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ «ΗΘΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ»

*«Ηθική στην διοίκηση των επιχειρήσεων και των  
οργανισμών»*

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Της

**Δέσποινας Γ. Αντωνοπούλου**

Διπλωματούχου Τμήματος Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων,  
1987

Διπλωματούχου Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Ηρακλείου Κρήτης,  
1984

**Επιβλέπων Καθηγητής:** Αναστασίου Αθανάσιος, Επικ. Καθηγητής Παν.  
Πελ/νήσου.

**Συνεπιβλέποντες** Παντελόπουλος Γεώργιος, Δρ Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.  
Επίθετο Όνομα, Βαθμίδα και Όνομα Πανεπιστημίου.

Κουντούρης Εμμανουήλ, Λέκτορας. Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου  
Αθηνών  
Επίθετο Όνομα, Βαθμίδα και Όνομα Πανεπιστημίου.

**Καλαμάτα, Νοέμβριος 2018**

**«Ηθική στην διοίκηση των επιχειρήσεων και των  
οργανισμών»**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της ηθικής αποτελεί διαχρονικά ένα πεδίο αντικρουόμενων απόψεων, καθώς ο απόλυτος ορισμός της ηθικής δεν είναι δυνατός. Κι αυτό διότι μια πράξη που θεωρείται ηθική από κάποιον, μπορεί να μην περιλαμβάνεται στον κώδικα ηθικής ενός άλλου ανθρώπου. Παρόλα αυτά, υπάρχουν συγκεκριμένες στάσεις και επιλογές που κρίνονται καθολικά ως ανήθικες. Στην παρούσα εργασία μελετάται το ζήτημα της ηθικής στα πλαίσια της διοίκησης των επιχειρήσεων. Εφόσον οι επιχειρήσεις διοικούνται από ανθρώπους, είναι εύκολα κατανοητό από και εκεί προκύπτουν ζητήματα και διλήμματα ηθικής φύσεως. Η επιχειρηματική ηθική έχει αρχίσει, κατά τις τελευταίες δεκαετίες, να απορροφά το ενδιαφέρον όχι μόνο του επιχειρηματικού κόσμου, αλλά και του καταναλωτικού κοινού, τονίζοντας την ανάγκη για την ανάληψη ευθυνών από την μεριά των επιχειρήσεων, λόγω του αντικτύπου που επιφέρει η λειτουργία τους στην κοινωνία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα σήμερα, σχεδόν, όλες οι επιχειρήσεις να συντάσσουν κώδικες δεοντολογίας, να εφαρμόζουν αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και να καταβάλλουν προσπάθειες για να διαμορφώνουν θετική επιρροή στο γενικότερο περιβάλλον στο οποίο και δραστηριοποιούνται. Σαφώς, στις δράσεις αυτές πρωτεύοντα ρόλο κατέχει η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης, η οποία θέτει τα όρια και καθορίζει τις προτεραιότητες της επιχειρηματικής δράσης. Η εργασία συνιστά βιβλιογραφική ανασκόπηση και για την ολοκλήρωσή της χρησιμοποιήθηκαν ελληνικά και ξένα συγγράμματα, όσο το δυνατόν πιο πρόσφατα. Στόχος είναι να καταστεί στον αναγνώστη εύκολα αντιληπτή η μορφή που λαμβάνει η ηθική στις επιχειρήσεις, καθώς και ο ρόλος που διαδραματίζει στο ζήτημα αυτό η διοίκηση και τα μέλη της.

*Λέξεις κλειδιά: Επιχειρηματική ηθική, Διοίκηση, Ηγεσία.*

## **ABSTRACT**

The subject of ethics is a contradictory point of view over time, as the absolute definition of ethics is not possible. This is because an act that is considered ethical by someone may not be included in another person's code of ethics. However, there are specific attitudes and choices that are universally regarded as immoral. In this paper we study the term of ethics in business management. Since businesses are governed by people, it gets easily understood and there are issues and dilemmas of moral nature. Business ethics has begun in the last few decades to absorb interest not only in the business world but also in the consumer community, stressing the need for business responsibilities due to the impact their operation on society. As a result, practically all businesses are now drafting codes of conduct, applying corporate governance principles, and making efforts to build a positive influence on the overall environment in which they operate. Clearly, these operations have a leading role in the management of the business, which sets the limits and defines the priorities of business action. The present study is a bibliographic review and for its completion Greek and foreign writings were used, as recent as possible. The aim is to make the reader understand the form of ethics in business, as well as the role played by management and its members in this matter.

*Keywords: Business Ethics, Management, Leadership.*

# Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	iii
ABSTRACT.....	iv
Περιεχόμενα.....	v
Περιεχόμενα πινάκων .....	vii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ .....	3
1.1 Η έννοια της ηθικής γενικά .....	3
1.2 Ορισμός της επιχειρηματικής ηθικής .....	4
1.3 Ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της επιχειρηματικής ηθικής.....	6
1.4 Αρχές της επιχειρηματικής ηθικής.....	8
1.5 Ο κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας .....	9
1.6 Παραδείγματα επιχειρηματικής ηθικής.....	12
1.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική ηθική .....	14
1.8 Το κόστος της ανήθικης συμπεριφοράς για τις επιχειρήσεις.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ .....	18
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	18
2.1.1 Η εταιρική διακυβέρνηση .....	21
2.1.2 Τα οφέλη της εταιρικής διακυβέρνησης.....	24
2.1.3 Η υγιεινή και η ασφάλεια στην εργασία.....	25
2.2 Παραδείγματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης .....	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ: ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ .....	30
3.1 Η διοίκηση στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς .....	31
3.1.1 Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης .....	32
3.1.2 Η ηγεσία .....	35
3.2 Ηθική και διοίκηση .....	38
3.2.1 Το μοντέλο της ηθικής διοίκησης.....	40
3.2.2 Το μοντέλο της μη ηθικής ή ανήθικης διοίκησης.....	41
3.2.3 Το αμοραλιστικό μοντέλο διοίκησης .....	42
3.3 Ηθική και σύγκρουση συμφερόντων .....	45
3.4 Ο αθέμιτος ανταγωνισμός .....	47
3.5 Ηθική και δημόσια διοίκηση .....	48
3.5.1 Το ζήτημα της διαφθοράς.....	50
3.6 Ενίσχυση της ηθικής στο μάνατζμεντ .....	52
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	55
Βιβλιογραφία .....	57

## **Περιεχόμενα πινάκων**

Πίνακας 1. Τα 3 μοντέλα διοίκησης έναντι των ιδιοκτητών- μετόχων κι έναντι των εργαζομένων .....	44
--	----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Γενικά, η ηθική περιλαμβάνει κάθε συμπεριφορά που κρίνεται ως σωστή και αποδεκτή από το κοινωνικό σύνολο. Η έννοια της ηθικής, όμως, αποτελεί ένα ευρύ πεδίο το οποίο περιλαμβάνει στάσεις και επιλογές που δεν μπορούν πάντα εύκολα να προσδιοριστούν επακριβώς. Δηλαδή, συχνά, ανακύπτουν προβληματισμοί αναφορικά με το τι μπορεί να κριθεί ως ηθικό και τι όχι.

Αυτό οφείλεται και στο γεγονός ότι η ηθική επηρεάζεται από το περιβάλλον- πολιτισμικό, οικονομικό, κοινωνικό- στο οποίο αναφέρεται. Λόγου χάρη, σε πολλές κοινωνίες της Αφρικής ο γάμος των ανήλικων κοριτσιών θεωρείται κάτι φυσιολογικό, ενώ στις δυτικές κοινωνίες κάτι τέτοιο δεν γίνεται εύκολα αποδεκτό ως ηθική συμπεριφορά.

Φορείς της ηθικής είναι, σαφώς, οι άνθρωποι οι οποίοι με τις επιλογές τους και τις στάσεις τους, καθορίζουν την ηθική ενός περιβάλλοντος. Οι άνθρωποι, επίσης, είναι και αυτοί που εμπλέκονται όχι μόνο στην κοινωνική σφαίρα, αλλά και στην επιχειρηματική.

Στην παρούσα εργασία μελετάται το ζήτημα της ηθικής σε σχέση με την διοίκηση στις επιχειρήσεις. Επιχειρείται, δηλαδή, να εντοπιστούν οι τρόποι με τους οποίους εκφράζεται η ηθική ή η ανήθικη συμπεριφορά κατά την επιχειρηματική δράση και ιδιαίτερα από την πλευρά της διοίκησης των επιχειρήσεων. Καθώς το ζήτημα της κοινωνικής υπευθυνότητας αντλεί όλο και περισσότερο ενδιαφέρον κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η ηθική στην διοίκηση σήμερα αποτελεί ένα από τα πλέον σημαίνοντα θέματα προς μελέτη.

Η εργασία αποτελεί βιβλιογραφική ανασκόπηση και επιμερίζεται σε, συνολικά, 3 κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο μελετάται η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής. Συνδυάζεται, δηλαδή, ο όρος ηθική στο χώρο των επιχειρήσεων. Αναφέρονται οι αρχές της επιχειρηματικής ηθικής, γίνεται λόγος για τους κώδικες δεοντολογίας των επιχειρήσεων, σχολιάζεται το κόστος της ανήθικης συμπεριφοράς για τις



επιχειρήσεις, ενώ παρατίθενται συγκεκριμένα παραδείγματα ηθικής στάσης από την μεριά των επιχειρήσεων.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στη εταιρική κοινωνική ευθύνη η οποία συνδέεται άμεσα με την επιχειρηματική ηθική. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη, επίσης, εμπλέκεται και με την εταιρική διακυβέρνηση, αρχές της οποίας αναλύονται σε ξεχωριστή υποενότητα.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο συσχετίζεται η έννοια της διοίκησης και της ηθικής. Με την μελέτη έγκυρων και πρόσφατα δημοσιευμένων συγγραμμάτων μελετώνται τα υπάρχοντα μοντέλα διοικητικής ηθικής, αναλύονται φαινόμενα όπως ο αθέμιτος ανταγωνισμός, η σύγκρουση συμφερόντων και η διαφθορά, ενώ σχολιάζεται και η έννοια της ηθικής στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ

Στο παρόν κεφάλαιο μελετάται και αποσαφηνίζεται το περιεχόμενο του όρου επιχειρηματική ηθική. Αναλυτικότερα, σχολιάζεται η σημασία του, πραγματοποιείται ιστορική αναδρομή στη διεθνή εξέλιξή του, εντοπίζονται οι βασικές αρχές της επιχειρηματικής ηθικής, ενώ παρατίθενται και συγκεκριμένα αντιπροσωπευτικά παραδείγματα. Επιπλέον, αναφέρεται το κόστος που δύνανται να επιφέρουν οι ανήθικες συμπεριφορές στα πλαίσια της επιχειρηματικής δράσης.

## 1.1 Η έννοια της ηθικής γενικά

Προτού δοθεί ο ορισμός της επιχειρηματικής ηθικής, κρίνεται σκόπιμος ο προσδιορισμός της ηθικής σε γενικότερη βάση, καθώς η επιχειρηματική ηθική συνιστά μέρος αυτής.

Από φιλοσοφική άποψη η ηθική υποδηλώνει κάθε θεωρία που θέτει αντικείμενο θεωρητικής εξέτασης την πρακτική συμπεριφορά του ανθρώπου (Εγκυκλοπαίδεια Δομή, 2007α). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Boddy (2011) η ηθική συνιστά τις αρχές που δύνανται να δημιουργήσουν δράσεις για την πρόληψη μιας ουσιαστικής βλάβης σε άλλους, όταν ένα άτομο ή μια ομάδα έχει την ευκαιρία να το πράξει για ίδιον όφελος.

Η ηθική είναι αρχές ή πρότυπα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ενώ η μελέτη τέτοιων αρχών αποκαλείται ως ηθική φιλοσοφία. Στη δύση, η ηθική θεωρείται ως κανονιστική επιστήμη, γιατί ασχολείται με τους κανόνες της ανθρώπινης συμπεριφοράς που διακρίνονται από αυτούς των κλασσικών και των εμπειρικών επιστημών, όπως τα μαθηματικά η χημεία και η φυσική (Atkinson, 2012).

Όπως υποστηρίζουν οι Goetsch&Davis (2013) η ηθική αναφέρεται στο να γίνεται το σωστό, εντός ενός ηθικού πλαισίου. Έτσι, αυτό που είναι ηθικό σε μια δεδομένη κατάσταση προσδιορίζεται από την εφαρμογή των αξιών που αποτελούν το ηθικό πλαίσιο που επικρατεί.

Στην εξέλιξη της ίδιας κοινωνίας, ακόμα, η ηθική διαφέρει. Σε πολλές κοινωνίες η χρήση των δούλων ήταν ηθικά αποδεκτή, αλλά στη σύγχρονη εποχή είναι απαράδεκτη. Στις κοινωνίες της υποσαχάριας Αφρικής, επιπρόσθετα, ο κανιβαλισμός ήταν αποδεκτός. Υπάρχουν βέβαια και ορισμένες αρχές που είναι παγκόσμιες, όπως η ελευθερία, και ισχύουν σε κάθε μορφή κοινωνίας (Ασπρίδης, 2015).

## 1.2 Ορισμός της επιχειρηματικής ηθικής

Η επιχειρηματική ηθική, αποτελεί την συμπεριφορά που επιλέγει να υιοθετήσει μια επιχείρηση στη καθημερινή αλληλεπίδρασή της με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται (Borgerson & Schroeder, 2008). Η συμπεριφορά αυτή διέπεται από αρχές οι οποίες πηγάζουν από ένα γενικότερο πλαίσιο ηθικής το οποίο είναι αποδεκτό από τους ιδιοκτήτες, τους εργαζόμενους, τους πελάτες και όλους όσους συνδέονται με την επιχείρηση. Το πλαίσιο αυτό απαρτίζεται από παραδεκτά στοιχεία της κοινωνίας στην οποία τα άτομα βρίσκονται (Θανόπουλος, 2013).

Ο όρος επιχειρηματική ηθική αποτελεί την κύρια ενασχόληση κάποιου στον τομέα των επιχειρήσεων με στόχο την πρόοδο και τη δημιουργικότητα του κοινωνικού συνόλου αποβλέποντας, ταυτόχρονα, στη μεγιστοποίηση του κέρδους της εκάστοτε επιχείρησης. Το πλαίσιο ηθικής που μέτοχοι, εργαζόμενοι και πελάτες αποδέχονται, αποτελεί μέγεθος της κοινωνίας στην οποία η κάθε επιχείρηση αναπτύσσεται. Οι επιχειρηματικοί άξονες της ηθικής και κοινωνικής ευθύνης καθορίζουν τους ειδικούς κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας, σύμφωνα με τους οποίους καταγράφεται και αξιολογείται κάθε επιχειρησιακή δράση και στάση (Βελέντζας & Μπρώνη, 2014).

*«Η επιχειρηματική ηθική είναι μια γενικότερη κουλτούρα η οποία θα πρέπει να διαχέεται μέσα από πρακτικές στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να επικοινωνείται, δηλαδή, στο προσωπικό και εν συνεχεία να εκδηλώνεται και στο εξωτερικό περιβάλλον»*(Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, 2013).

*«Ως επιχειρηματική ηθική νοείται η εφαρμογή στην επιχειρηματική συμπεριφορά των γενικών αρχών περί ηθικής, με σκοπό τη δημιουργική εξισορρόπηση και σύνθεση προτύπων, συμπεριφορών και σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης, των μετόχων, των*

*εργαζομένων, του πολίτη, του πελάτη, του καταναλωτή και του γενικότερου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός» (Γκόρτζης, 2013).*

Όπως πληροφορεί ο Παπαδόπουλος (2008) στο γενικό πλαίσιο της επιχειρηματικής ηθικής εντάσσονται ειδικότερα ηθικά ζητήματα που άπτονται της εφαρμογής λογιστικών και χρηματοοικονομικών μεθόδων, της διαφήμισης και εμπορίας, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και κεφαλαίου. Έχουν, ακόμα, απασχολήσει συστηματικά τους ερευνητές και γενικότερα θέματα, όπως η οικολογία και τα εναλλακτικά μοντέλα αειφόρου ανάπτυξης, τα όρια της αυτορρύθμισης των δυνάμεων της αγοράς και η σημασία των κωδίκων δεοντολογίας και των διεθνών κωδικών- κριτηρίων αποτίμησης και πιστοποίησης των καλών εταιρικών πρακτικών.

Όπως εύστοχα σχολιάζει ο Ασπρίδης (2015) πολλοί θεωρούν ότι η ηθική, παραμένει αναλλοίωτη στο πέρασμα των ετών, κάτι που δεν είναι εφικτό. Κι αυτό, διότι η ηθική εξελίσσεται ανά τους αιώνες και σήμερα επηρεάζει κάθε έκφανση της ζωής των ανθρώπων. Επηρεάζει ακόμη την εταιρική αντίληψη και τον τρόπο που οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τον ανταγωνισμό. Διαμορφώνει, δηλαδή, μία διαφορετική κουλτούρα, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Η επιχειρηματική ηθική είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους οργανισμούς, καθώς μέσω αυτής (Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, 2013):

- ⇒ Καλλιεργείται κλίμα εμπιστοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των υπαλλήλων.
- ⇒ Ενισχύονται οι σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εξωτερικούς συνεργάτες της.
- ⇒ Ενισχύεται η εταιρική κουλτούρα.
- ⇒ Προστατεύεται και διατηρείται η εταιρική φήμη.
- ⇒ Προωθείται ο εθελοντισμός.
- ⇒ Υφίσταται συνεισφορά στην βιώσιμη ανάπτυξη.
- ⇒ Ενισχύεται η αξιοπιστία έναντι των μετόχων.

Επιπλέον, η επίδειξη επιχειρηματικής ηθικής, σύμφωνα με, μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να επιτύχει τα κάτωθι (Θανόπουλος, 2013):

- ⇒ Προσέλκυση νέων πελάτες στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης, ενισχύοντας έτσι τις πωλήσεις και τα κέρδη.
- ⇒ Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να παραμείνουν στην επιχείρηση, μειώνοντας τα ποσοστά αποχωρήσεων και, συνεπώς, διατηρώντας και αυξάνοντας την παραγωγικότητα
- ⇒ Προσέλκυση νέων επενδυτών και διατήρησης της τιμής της μετοχής της εταιρείας σε υψηλά επίπεδα, προστατεύοντας την έτσι από την εξαγορά.

Η εκπαίδευση σε ζητήματα ηθικής γίνεται ολοένα και πιο σημαντική, καθώς αυξάνονται συνεχώς οι πιέσεις για την επιτυχία σε ένα έντονα ανταγωνιστικό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται σε ένα τέτοιο περιβάλλον αντιμετωπίζουν συχνά ηθικά διλήμματα. Αυτό μπορεί να συνιστά και το λόγο που προβλήματα που σχετίζονται με την ηθική, όπως οι δωροδοκίες, η εκμετάλλευση εμπιστευτικών πληροφοριών, η φοροδιαφυγή, η απάτη, οι περιβαλλοντικές παραβάσεις, η σεξουαλική παρενόχληση και οι διακρίσεις είναι τόσο κοινά στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον (Goetsch&Davis, 2013).

Πολλοί οργανισμοί, κυρίως στις Η.Π.Α., έχουν καθιερώσει προγράμματα ηθικής ως ένα μέσο ελαχιστοποίησης των ηθικών παραπτώματων μεταξύ των εργαζομένων. Αυτά τα προγράμματα, τυπικά, αποτελούνται από στρατηγικές, διαδικασίες και από κίνητρα εκπαίδευσης και παιδείας που εξηγούν την επιχειρηματική ηθική μιας εταιρείας. Αποσαφηνίζουν τον τρόπο με τον οποίο αυτή η ηθική θα πρέπει να μεταφραστεί σε λειτουργικές διαδικασίες και συμπεριφορές στον χώρο εργασίας. Τα προγράμματα ηθικής στοχεύουν στην επίτευξη της συμμόρφωσης δίνοντας μεγάλη έμφαση σε κανόνες και κανονισμούς (Moon&Bonny, 2016).

### **1.3 Ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της επιχειρηματικής ηθικής**

Η ηθική συμπεριφορά στον κύκλο των οικονομολόγων και των μετόχων των επιχειρήσεων ανέκαθεν αποτελούσε θέμα μελέτης και διερεύνησης στον τομέα της επιστήμης, της νομοθετικής εξουσίας, της φιλοσοφίας, των πολιτικών επιστημών και της κοινωνίας των πολιτών (Βελέντζας & Μπρώνη, 2014).

Οι ρίζες της επιχειρηματικής ηθικής μπορούν να εντοπιστούν στις θρησκευτικές και πολιτικές απόψεις της μεσαίας τάξης στην Αμερική του 18<sup>ου</sup> αιώνα. Βέβαια, η μετάβαση στον 19<sup>ο</sup> αιώνα σηματοδοτήθηκε από την έμφαση που δόθηκε στις έννοιες του ατομικού συμφέροντος, της ιδιοκτησίας και της ελεύθερης σύναψης συμβολαίων μεταξύ των ατόμων. Το γεγονός, όμως, αυτό δεν εμπόδισε την ωρίμανση του προβληματισμού γύρω από ζητήματα που άπτονται του πεδίου της επιχειρηματικής ηθικής. Ήδη από τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα απασχολούσαν το αμερικανικό κοινό ζητήματα όπως αυτό του αθέμιτου προκαθορισμού των τιμών των προϊόντων ή οι καταδικαστέες πρακτικές των υψηλόβαθμων στελεχών των επιχειρήσεων για την επίτευξη κέρδους (Παπαδόπουλος, 2008).

Η επιχειρηματική ηθική ως ακαδημαϊκό πεδίο εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1970. Πριν από το διάστημα αυτό, υπήρχαν ελάχιστες αναφορές και μελέτες όπου, κατά το μεγαλύτερο μέρος τους, τα ηθικά ζητήματα, αν συζητήθηκαν, συζητούνταν σε διαλέξεις κοινωνικών θεμάτων. Οι θεολόγοι και οι θρησκευτικοί στοχαστές, καθώς και οι ειδικοί των μέσων ενημέρωσης, συνέχισαν να γράφουν και να διδάσκουν σχετικά με την ηθική στις επιχειρήσεις, ενώ οι καθηγητές της διοίκησης συνέχισαν να γράφουν και να πραγματοποιούν έρευνες για την εταιρική κοινωνική ευθύνη- η οποία σχολιάζεται στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο. Ο καταλύτης που οδήγησε στον τομέα της επιχειρησιακής ηθικής ήταν η είσοδος σημαντικού αριθμού φιλοσόφων στο χώρο, οι οποίοι έθεσαν την ηθική θεωρία και φιλοσοφική ανάλυση σε μια ποικιλία θεμάτων που αφορούσαν τις επιχειρήσεις. Η επιχειρηματική ηθική προέκυψε ως αποτέλεσμα της διασταύρωσης της ηθικής θεωρίας με εμπειρικές μελέτες και την ανάλυση συγκεκριμένων περιπτώσεων (De George, 2015).

Κατά τη δεκαετία του 1980, η επιχειρηματική ηθική αναγνωρίστηκε ως ξεχωριστό πεδίο επιστημονικής μελέτης. Στον επιχειρηματικό κόσμο, συστάθηκαν οι πρώτες επιτροπές δεοντολογίας, ενώ αναδείχθηκαν επιπλέον ζητήματα επιχειρηματικής ηθικής. Τη δεκαετία του 1990, επιπρόσθετα, μελετήθηκαν ζητήματα όπως το ελεύθερο εμπόριο, ο ανοιχτός ανταγωνισμός, ακόμα, και οι συμμαχίες μεταξύ ανταγωνιστριών επιχειρήσεων. Τονίστηκε, επίσης, η προστασία του περιβάλλοντος και η ασφάλεια στην εργασία. Στην Αφρική, η επιχειρηματική ηθική συνδύαστηκε με τις ραγδαίες πολιτικές εξελίξεις που οδήγησε στην υιοθέτηση νομοθεσίας που βελτίωσε τους όρους και τις συνθήκες εργασίας. Την δεκαετία αυτή η έννοια της

επιχειρηματικής ηθικής έλαβε το νόημα που ισχύει μέχρι και σήμερα (Smit&Morgan, 2002).

## 1.4 Αρχές της επιχειρηματικής ηθικής

Η επιχειρηματική ηθική αποτελεί ζητούμενο, δηλαδή, επιδιώκεται με την υιοθέτηση πρακτικών, ως τελικό αποτέλεσμα. Έτσι, προκειμένου να επιτευχθεί χρειάζεται η τήρηση συγκεκριμένων αρχών. Οι Βελέντζας & Μπρώνη (2014) προσδιορίζουν τις αρχές αυτές ως κάτωθι:

- ⇒ Η επιχειρηματική ηθική στηρίζεται στην προσωπική ηθική του καθενός.
- ⇒ Η επιχειρηματική ηθική είναι βασισμένη πάνω στη δικαιοσύνη.
- ⇒ Η επιχειρηματική ηθική απαιτεί την ακεραιότητα που αναφέρεται στην πληρότητα, την αξιοπιστία και την συνέπεια. Έτσι, οι ηθικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους με σεβασμό, τιμιότητα, ευθύτητα και ακεραιότητα, ενώ λειτουργούν με βάση τις υποσχέσεις τους και δεσμεύονται από τις υποχρεώσεις τους.
- ⇒ Η επιχειρηματική ηθική απαιτεί την έκφραση της αλήθειας.
- ⇒ Η επιχειρηματική ηθική απαιτεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο, καθώς αυτή οικοδομείται από την εικόνα και το όραμά της για το μέλλον και με βάση τον ρόλο της στην κοινωνία.
- ⇒ Η επιχειρηματική ηθική ισχύει κι εφαρμόζεται τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο.
- ⇒ Η επιχειρηματική ηθική απαιτεί κέρδος, καθώς οι ηθικές επιχειρήσεις λειτουργούν ορθά, έχουν αποτελεσματικούς εσωτερικούς ελέγχους και σαφείς προσδοκίες αύξησης.
- ⇒ Η επιχειρηματική ηθική εκπορεύεται από τον ηγέτη, καθώς η ηγεσία είναι αυτή που θέτει τη κατεύθυνση σε κάθε τομέα της επιχείρησης.

## 1.5 Ο κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας

Όπως πληροφορεί η Magloff (2017) ο κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας, που καλείται συχνά ως κώδικας ηθικής, είναι ένα εργαλείο διαχείρισης για τον καθορισμό των αξιών, των ευθυνών και των δεοντολογικών υποχρεώσεων ενός οργανισμού. Ο κώδικας δεοντολογίας παρέχει στους υπαλλήλους καθοδήγηση για το χειρισμό δύσκολων δεοντολογικών καταστάσεων που σχετίζονται με την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τους δικούς τους κώδικες, βασισμένοι στις βασικές τους αξίες, κάτι που διαφοροποιεί τον κάθε κώδικα με αποτέλεσμα να μην εντοπίζονται απόλυτα όμοιοι κώδικες. Για να είναι πραγματικά αποτελεσματικός, ο κώδικας δεοντολογίας πρέπει, επίσης, να ενσωματωθεί στην επιχείρηση, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν πώς εφαρμόζεται σε αυτούς.

Ένας κώδικας δεοντολογίας είναι ένα σύνολο οργανωτικών κανόνων ή προτύπων σχετικά με τις οργανωτικές αξίες, τις πεποιθήσεις και την ηθική, καθώς και θέματα νομικής συμμόρφωσης που διέπουν τη συμπεριφορά του οργανισμού και των μελών του. Τα οργανωτικά μέλη είναι υπεύθυνα για την τήρηση του κώδικα δεοντολογίας και λογοδοτούν για την αποτυχία τους. Οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις διαμορφώνουν κώδικα δεοντολογίας, ο οποίος, συχνά, αναπτύσσεται ως απάντηση στη νομοθεσία που ρυθμίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τη συμπεριφορά ή κάποιο είδος ηθικού σκανδάλου (Θανόπουλος, 2013).

Οι αποτελεσματικοί κώδικες λειτουργούν σε δύο επίπεδα: στο θεσμικό και στο συμβολικό. Στο εσωτερικό των οργανισμών, οι κώδικες καθορίζουν τα όρια της συμπεριφοράς, καθώς και προσδοκίες για τη συμπεριφορά. Αυτό που παρέχουν, δηλαδή, είναι σαφείς δείκτες ως προς το ποια συμπεριφορά απαγορεύεται και ποια συμπεριφορά αναμένεται. Έχουν, επίσης, και συμβολική χροιά. Η συμμόρφωση σε κώδικες είναι ο τρόπος που ορίζεται το πρότυπο ενός επαγγελματία όχι μόνο ως προς τον τρόπο που αυτός βλέπει τον εαυτό του, αλλά και ως προς τον τρόπο που θέλει να τον βλέπουν οι άλλοι. Οι κώδικες δεοντολογίας ή οι κώδικες συμπεριφοράς έχουν σχεδιαστεί για να προβλέπουν και να αποτρέπουν συγκεκριμένους τύπους συμπεριφοράς όπως η σύγκρουση συμφερόντων, η αυτοδιαχείριση, η δωροδοκία και λοιπές απορριπτέες ενέργειες. Αν και οι κώδικες δεοντολογίας μπορούν να είναι σύντομοι και περιεκτικοί, τις περισσότερες φορές είναι αρκετά μακροσκελείς και



λεπτομερείς. Οι περισσότεροι κώδικες δεοντολογίας επικεντρώνονται και περιγράφουν συγκεκριμένες ενέργειες στις οποίες οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να συμμετάσχουν (Gilman, 2005).

Οι κώδικες αποτελούν προέκταση της αποστολής, του οράματος, των στρατηγικών και των αξιών της επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων αναγκάζει, όλο και περισσότερο, τους εργαζομένους να αναγνωρίσουν και να προσαρμοστούν στις εθνικές ή τοπικές πολιτιστικές προσδοκίες. Δεδομένης αυτής της αβεβαιότητας σχετικά με το ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή στις επιχειρήσεις, οι κώδικες δεοντολογίας και τα εκπαιδευτικά προγράμματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς μεταβιβάζουν στους εργαζομένους τις αξίες, τις οποίες οφείλουν να ενστερνισθούν και τους επισημαίνουν, πως συγκεκριμένες ενέργειες μπορούν να μειώσουν την αξία και να βλάψουν την εικόνα της επιχείρησης (Webley, 2010, αναφέρεται στον Ασπρίδη, 2015).

Η έννοια του κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας μπορεί να καταστεί περισσότερο σαφής με την αναφορά συγκεκριμένου παραδείγματος.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, λόγω χάρη, στον κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας που αφορά της ίδια την τράπεζα, αλλά και τις λοιπές επιχειρήσεις του ομίλου περιλαμβάνει τις παρακάτω αρχές (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2015):

**Ακεραιότητα και εντιμότητα:** Η τράπεζα και οι εταιρείες του ομίλου εκφράσει τη δέσμευσή τους για ακεραιότητα και διατήρηση υψηλού επιπέδου ηθικής συμπεριφοράς σε όλες τις εργασίες. Η εντιμότητα θεωρείται το επίκεντρο κάθε επαγγελματικής σχέσης και για τον λόγο αυτό απαιτείται η συμπεριφορά των υπαλλήλων να μην αφήνει καμία αμφιβολία ως προς το ήθος και την ακεραιότητά της

**Σεβασμός και ειλικρίνεια προς τους πελάτες:** η τράπεζα και οι εταιρείες του ομίλου ακολουθούν επιχειρηματικές πρακτικές που διέπονται από υψηλές ηθικές αξίες και αποδίδουν πρωτεύουσα σημασία στην άσκηση των δραστηριοτήτων τους με σεβασμό, ειλικρίνεια, αξιοπιστία, εντιμότητα, συνέπεια, ισότιμη αντιμετώπιση, αντικειμενικότητα καθώς και αμεροληψία προς τους πελάτες. Η εμπιστοσύνη, η προώθηση των συμφερόντων τους καθώς και η ικανοποίησή τους αποτελεί βασικό στόχο κάθε δραστηριότητας και ενέργειας.

Έτσι, παρέχεται στο κοινό σαφής, πλήρης και έγκαιρη ενημέρωση σε όλα τα στάδια της επιχειρηματικής σχέσης και τις προσδοκώμενες ωφέλειες καθώς και τους πιθανούς κινδύνους λαμβάνοντας υπόψη τις ειδικότερες ανάγκες.

**Υψηλό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού και ποιότητας υπηρεσιών:** Το υψηλό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού και των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών στους πελάτες του ομίλου αποτελεί βασική επιδίωξη. Ακόμα, η τράπεζα και ο όμιλος μεριμνούν για την ύπαρξη καταρτισμένου προσωπικού καθώς και της κατάλληλης τεχνολογικής υποδομής που αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για τη συνεχή αναβάθμιση της ποιοτικής εξυπηρέτησης του κοινού. Ο επαγγελματισμός θεωρείται απαραίτητο στοιχείο κάθε εργαζόμενου δεδομένου ότι αποτελεί το μέσο που θα διασφαλίσει την υψηλού επιπέδου παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

**Ομαδικό πνεύμα συνεργασίας:** σε όλο το φάσμα των εργασιών υποστηρίζεται η ομαδική εργασία, έναντι της ατομικής.

**Προληπτική δράση:** μέσω της εμπειρίας και της ομαδικής συνεργασίας καταβάλλεται προσπάθεια πρόληψης των εξελίξεων στον τομέα των δραστηριοτήτων της τράπεζας και του ομίλου, πάντα με σύνεση και σταθερότητα. Το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας έχει τη δυνατότητα να προτείνει τεκμηριωμένα νέες ιδέες, οι οποίες εξετάζονται και αξιολογούνται από τον εκάστοτε αρμόδιο χώρο.

**Διαφάνεια:** οι σχέσεις της τράπεζας με όλους όσους συναλλάσσεται χαρακτηρίζονται από διαφάνεια, επιδιώκοντας ορθή, ισότιμη, έγκαιρη, τακτική, αξιόπιστη και προσιτή σε όλους πληροφόρηση σχετικά με ζητήματα που τους αφορούν. Οι έγκαιρα δημοσιοποιημένες οικονομικές καταστάσεις περιέχουν μια συνεπή- περιοδική παρουσίαση της συνολικής χρηματοοικονομικής κατάστασης του ομίλου, η οποία υποστηρίζεται από την παροχή επαρκούς πληροφόρησης σχετικά με την αποδοτικότητα και τις προοπτικές του.

**Εταιρική δέσμευση:** η τράπεζα και οι εταιρείες του δεσμεύονται για την επίτευξη αποτελεσμάτων που έχουν θετικό αντίκτυπο τόσο στα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή, στους μετόχους, τους πελάτες, τους εργαζομένους και εν γένει στο κοινωνικό σύνολο.

**Υψηλό επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης και συμμόρφωσης:** η τράπεζα και οι εταιρείες του ομίλου λειτουργούν μέσα σε ένα αποτελεσματικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης, μέσω της καθιέρωσης ενός συνολικού συστήματος δικαιωμάτων, διαδικασιών και ελέγχων, εναρμονισμένο με τις διατάξεις του Ελληνικού, Ευρωπαϊκού και Διεθνούς νομικού και κανονιστικού πλαισίου, καθώς και τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές, και έχοντας ως στόχο την προστασία των συμφερόντων όλων των παραγόντων που μετέχουν στην εταιρική δραστηριότητα. Βασική προτεραιότητα αποτελεί η δημιουργία αξίας για τους μετόχους σε συνδυασμό με κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές, δράσεις και πρωτοβουλίες.

**Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:** η τράπεζα και οι εταιρείες του ομίλου προσβλέπουν σε ανάληψη υψηλού επιπέδου κοινωνικής ευθύνης, μέσα από την τήρηση και την προώθηση των ανθρώπινων αξιών αλλά και των κοινωνικών, πνευματικών και πολιτιστικών αξιών των χωρών στις οποίες η τράπεζα δραστηριοποιείται. Η τράπεζα φροντίζει ώστε η κοινωνική της δράση να βρίσκεται πάντα σε αρμονία και με τα συμφέροντα των μετόχων της.

Σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας γίνεται εκτενέστερα λόγος για την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

## 1.6 Παραδείγματα επιχειρηματικής ηθικής

Τα παραδείγματα επιχειρηματικής ηθικής, ευτυχώς, είναι πολυάριθμα διεθνώς και ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω.

Η ιδρύτρια της δημοφιλούς επιχείρησης φυτικών καλλυντικών “TheBodyShop” αντικατέστησε τις συμβατικές διαφημιστικές εκστρατείες με πρωτότυπες και αποδοτικές εκστρατείες υποστηρίζοντας την Διεθνή Αμνηστία ή την Greenpeace για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε όλες τις χώρες του κόσμου. Η επιχείρηση δεν διαφήμισε ποτέ τα καλλυντικά της αυτά κάθε αυτά, αλλά το γεγονός ότι δεν παρασκευάζονται με πειράματα που γίνονται σε ζώα και ότι τα έσοδα από τις πωλήσεις της στηρίζουν, λόγου χάρη, κοινότητες ιθαγενών στην Αφρική. Παράλληλα, με τις ανάλογες ενδείξεις στα καταστήματά της, η επιχείρηση παρακινεί

τους πελάτες της να ανακυκλώνουν χαρτί ή να υπογράφουν εκκλήσεις διαμαρτυρίας για ποικίλα κοινωνικά ζητήματα (Παπαδόπουλος, 2008).

Η επιχείρηση παραγωγής υποδημάτων TOMS ιδρύθηκε από τον Blake Mycoskie το 2006 μετά από ταξίδι του στην Αργεντινή. Κατά τη διάρκεια της επίσκεψής του, ο Mycoskie είδε ιδίους όμασι πώς οι άνθρωποι που ζουν σε φτωχές περιοχές της Αργεντινής έπρεπε να ζουν χωρίς παπούτσια, μια πρόκληση που για τον σύγχρονο άνθρωπο είναι ανύπαρκτη. Ο Mycoskie αποφάσισε να ιδρύσει την επιχείρηση υποδημάτων και με κάθε αγορά ενός ζευγαριού προσφέρεται ένα ακόμη ζευγάρι σε ευπαθείς πληθυσμούς. Από το 2006, η επιχείρηση υποδημάτων TOMS έχει δωρίσει περισσότερα από 60 εκατομμύρια ζευγάρια παπουτσιών σε παιδιά που έχουν ανάγκη σε όλο τον κόσμο. Ακόμα, το τμήμα γυαλιών οράσεως της TOMS έχει προσφέρει περισσότερα από 400.000 ζευγάρια γυαλιά σε άτομα με προβλήματα όρασης που δεν έχουν πρόσβαση στην οφθαλμολογική φροντίδα. Η εταιρεία έχει διαφοροποιήσει περαιτέρω τις δραστηριότητές της για να συμπεριλάβει πρωτοβουλίες για καθαρό νερό μέσω της επιχείρησής της για καφέ. Επιπρόσθετα, μέχρι σήμερα, η TOMS βοήθησε περισσότερες από 25.000 γυναίκες να γεννήσουν με ασφάλεια τα μωρά τους (Shewan, 2017).

Στον αντίποδα, υπάρχουν σαφώς επιχειρήσεις που καταπατούν κάθε έννοια της ηθικής. Για παράδειγμα, γνωστή εταιρεία αθλητικών ειδών κατηγορείται ότι έχει καταπατήσει κάθε εργασιακό δικαίωμα στα εργοστάσιά της στην περιοχή της Ασίας, όπου επικρατούν άθλιες συνθήκες εργασίας, ωράρια που ξεπερνούν κατά πολύ τις ανθρώπινες αντοχές με, ταυτόχρονα, πενιχρούς μισθούς. Επίσης, η εταιρεία κατηγορείται για συνεργασίες με δικτατορικά καθεστώτα, απολύσεις για λόγους εκδίκησης και κατηγορίες σεξουαλικής παρενόχλησης των υπαλλήλων. Ακόμα, εταιρεία πετρελαιοειδών θεωρείται υπεύθυνη για την σοβαρή μόλυνση του Αμαζονίου στο Εκουαδόρ, όπου εκτελούσε εργασίες εξόρυξης πετρελαίου από το 1964 έως το 1992. Κατηγορείται ότι οι 627 χωματερές τοξικών αποβλήτων που έμειναν στην περιοχή αφότου αυτή αποχώρησε, εξακολουθούν να μολύνουν τον υδροφόρο ορίζοντα, απειλώντας την υγεία των τοπικών κοινοτήτων, συνολικού πληθυσμού 30.000 κατοίκων (Βελέντζας & Μπρώνη, 2014).

Χρειάζεται, βέβαια, να λεχθεί ότι η ηθική στις επιχειρήσεις ως έννοια δεν μπορεί να περιορίζεται σε συγκεκριμένες συνιστώσες. Ούτως ή άλλως, ο όρος ηθική από μόνο

τους καθιστά ένα πεδίο με μη σαφή όρια και που γίνεται αντιληπτός με διαφορετικό τρόπο από τον κάθε άνθρωπο ξεχωριστά. Έτσι, για παράδειγμα, η Nestle, που είναι η μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στον κόσμο, με ετήσιο τζίρο που προσεγγίζει τα 50 δις \$, είναι σαφές ότι έχει προσδιορίσει με τεράστια επιμέλεια τους στόχους και τις αξίες της. Εντούτοις, πολλοί την θεωρούν ως «ανήθικη», λόγω της στάσης της στη διατροφή των βρεφών και στα γενετικά μεταλλαγμένα τρόφιμα. Άρα, γίνεται αντιληπτό δεν θα είναι ποτέ δυνατόν να υπάρξει μια καθολική συμφωνία πάνω σε δύσκολα ζητήματα ηθικής (Goyder&Desmond, 2016).

## **1.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική ηθική**

Εφόσον η επιχειρηματική ηθική συνιστά, ουσιαστικά, μια στάση και μια συμπεριφορά τόσο ατομική όσο και συνολική, θα επηρεάζεται, αντίστοιχα, από παράγοντες που είναι σε θέση να διαμορφώνουν γενικά τη συμπεριφορά και τις επιλογές των ανθρώπων, όπως συμβαίνει και σε άλλες εκφάνσεις της κοινωνικής ζωής.

Αρχικά, σαφώς, η ηθική στάση των επιχειρήσεων επηρεάζεται από την προσωπική αντίληψη και τις αρχές των ιδιοκτητών και των εργαζομένων, εφόσον αυτοί είναι που ουσιαστικά διατηρούν την παραγωγική διαδικασία. Το πλέον κοινό εμπόδιο για την ηθική συμπεριφορά είναι, απλά, η ανθρώπινη φύση. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να συμπεριφέρονται σύμφωνα με την αρχή του προσωπικού συμφέροντος. Ένα ατυχές γεγονός είναι ότι, συχνά, τα προσωπικά συμφέροντα ενός ατόμου εξυπηρετούνται καλύτερα- τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα- από μια ανήθικη επιλογή. Οι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό το είδος λανθασμένων αντιλήψεων περιλαμβάνουν την απληστία, την ανυπομονησία, τον εγωισμό, το φόβο, τη σκοπιμότητα, τη φιλοδοξία και την ένδεια (Goetsch & Davis, 2013).

Επιπλέον, οι κοινωνικές δυνάμεις και πιέσεις έχουν σημαντική επίδραση στην ηθική των επιχειρήσεων. Εάν μια εταιρεία, λόγου χάρη, προμηθεύει προϊόντα που δεν ανταποκρίνονται στα πρότυπα και εμπλέκεται σε ανήθικες συμπεριφορές, οι καταναλωτές θα γίνουν αδιάφοροι απέναντι σε αυτήν και, μάλλον, θα την απορρίπτουν από τις προτιμήσεις τους. Οι αρνήσεις αυτές ασκούν πίεση στην

εταιρεία να ενεργεί ειλικρινά και να τηρεί αυστηρά την επιχειρησιακή ηθική. Μερικές φορές, μάλιστα, η ίδια η κοινωνία μπορεί να στραφεί εναντίον μιας εταιρείας (MoneyMatters, 2018).

Επιπρόσθετα, οι συνέπειες από μια επιλογή καθορίζουν το ηθικό υπόβαθρο μιας επιχείρησης. Η κατάδειξη καλής ηθικής στάσης από τη μεριά των επιχειρήσεων της καθιστά περισσότερο αξιόπιστες και μακροπρόθεσμα επιτυχείς, ενώ, αντίθετα, οι ανήθικες συμπεριφορές θέτουν την επιβίωσή της σε κίνδυνο. Μια επιχείρηση που χρειάζεται να αντιδράσει στις ηθικές προκλήσεις είναι περισσότερο εκτεθειμένη σε κίνδυνο σε σχέση με αυτήν που διατηρεί προληπτική στάση (Svensson & Wood, 2009).

Δεν πρέπει να λησμονείται ότι ένας βασικός παράγοντας που, ταυτόχρονα, αποτελεί απειλή για την επιχειρηματική ηθική είναι το ίδιο συμφέρον. Σε αυτή τη κατηγορία εντάσσονται οικονομικά ή άλλα συμφέροντα, όπως για παράδειγμα η διάπραξη λογιστικών απατών προκειμένου, λόγω χάρη, μια επιχείρηση να προβάλλει διαφορετική οικονομική θέση προς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και να λάβει δανειοδότηση που ουσιαστικά δεν δικαιούται (Βελέντζας, Κάρταλης & Μπρώνη, 2012).

Εκτός, όμως, από τους ενδογενείς υπάρχουν κι εξωγενείς παράγοντες που διαμορφώνουν την ηθική επιχειρηματική στάση. Οι παράγοντες αυτοί βρίσκονται εκτός της οργάνωσης και δεν μπορούν να ελεγχθούν από αυτή είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν, κυρίως, τον ανταγωνισμό και άλλους όπως η επιρροή της νομοθεσίας (Marmat, Jain & Mishra, 2016).

Το 2008, οι Μπήτρος & Καραγιάννης (2008) δημοσιοποίησαν τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποίησαν σε δείγμα 1.728 Ελλήνων επιχειρηματιών, με σκοπό να εντοπίσουν τους παράγοντες που διαμορφώνουν την επιχειρηματική ηθική στην Ελλάδα. Όπως διαπιστώθηκε, η επιχειρηματική ηθική επηρεάζεται από την ηθική που επικρατεί στην κοινωνία γενικά, το εκπαιδευτικό και οικογενειακό περιβάλλον, καθώς και το επίπεδο μόρφωσης των επιχειρηματιών.

## 1.8 Το κόστος της ανήθικης συμπεριφοράς για τις επιχειρήσεις

Εφόσον η ηθική στις επιχειρήσεις αναγνωρίζεται ως αρετή, είναι άμεσα αντιληπτό ότι η απουσία ηθικής κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να προκαλέσει σημαντικά κόστη.

Ίσως η πιο προφανής συνέπεια της συστηματικής ανήθικης επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι ότι η επιχείρηση, με αυτό τον τρόπο, θα αναπτύξει μια κακή φήμη μεταξύ των σημερινών και μελλοντικών πελατών και επιχειρηματικών εταίρων. Σε αυτή τη περίπτωση, σαφώς, δεν γίνεται λόγος για μικρής κλίμακας, τοπικές ή σπάνιες ηθικές παραβιάσεις, αλλά μάλλον σε μια οργανωτική κουλτούρα στην οποία οι εργαζόμενοι κοινωνικοποιούνται σε ένα περιβάλλον που είτε υποσκάπτει σιωπηρά είτε, χειρότερα, διδάσκει ρητά ανέντιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Όταν κάποιος εκτός της επιχείρησης - όπως πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές, ρυθμιστές ή μέσα ενημέρωσης- αποκαλύπτει τις ακατάλληλες τακτικές, το φαινόμενο της δυσφήμισης μπορεί να είναι άμεσο και καταστροφικό (Cialdini, Petrova&Goldstein, 2004).

Στόχος κάθε επιχείρησης ή οργανισμού είναι να διαθέτει προσωπικό που συμπεριφέρεται με βάση την αποστολή και τις επιδιώξεις που έχουν τεθεί πράγμα που σημαίνει ότι θα πρέπει οι εργαζόμενοι να συντάσσονται πλήρως με τις αναγνωρισμένες αξίες, υιοθετώντας έναν ηθικό κώδικα και να συνδέουν τις δράσεις με τα πιστεύω της εκάστοτε επιχείρησης σε μια σειρά από καταστάσεις (Pattison&Edgar, 2011).

Όμως, όταν οι ηθικοί υπάλληλοι υποχρεούνται να συμμετέχουν σε ανήθικες συμπεριφορές, η παραγωγικότητα των πιο ικανών και ικανών εργαζομένων θα είναι και αυτή που θα κάμπτεται περισσότερο. Αυτό είναι εξαιρετικά ανησυχητικό για πολλούς οργανισμούς για δύο λόγους. Πρώτον, οι εταιρείες κερδίζουν γενικά ένα μεγάλο μέρος των εσόδων τους και ενισχύουν τη φήμη τους με βάση τις υψηλότερες προσπάθειες των πιο ικανών εργαζομένων τους. Εάν τα άτομα αυτά δεν έχουν κίνητρα, τα έσοδα και η φήμη μιας επιχείρησης μπορεί να απειληθούν. Δεύτερον, επειδή οι πιο ικανοί εργαζόμενοι είναι, συνήθως, εκείνοι που μπορούν να βρουν άλλες θέσεις εργασίας, οι ανήθικες εταιρείες αντιμετωπίζουν μεγάλο κίνδυνο να χάσουν τους καλύτερους υπαλλήλους τους (Cialdini, Petrova & Goldstein, 2004).

Όπως πληροφορείει Zeiger (2018), στις Η.Π.Α., οι κρατικές αρχές θεσπίζουν κανόνες και διαδικασίες βάσει των οποίων πρέπει να λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Στις περιπτώσεις που επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στο να συμμορφωθούν σε αυτές τις κατευθυντήριες γραμμές, συχνά, αντιμετωπίζουν μεγάλα πρόστιμα και άλλες ποινές. Οι μεγάλοι οργανισμοί, όμως, κάποιες φορές, θεωρούν ότι τα κόστη από τα πρόστιμα είναι, συγκριτικά, χαμηλότερα από το οικονομικό όφελος που προκύπτει από την παραβίαση των κανόνων. Παρόλα αυτά, η συστηματική παράβαση των κανονισμών μπορεί να οδηγήσει σε δαπανηρές νομικές διαμάχες που υπερκαλύπτουν το αρχικό όφελος.

Οι ανήθικες επιχειρηματικές πρακτικές, σχεδόν, αναπόφευκτα οδηγούν σε οικονομικές δυσχέρειες τους οργανισμούς. Οι υπάρχοντες πελάτες αποχωρούν, ενώ δύσκολα βρίσκονται νέοι. Αυτό, με τη σειρά του, μειώνει τα κέρδη, κάνει δυσκολότερη και πιο δαπανηρή τη πιστοληπτική ικανότητα, μειώνοντας τα λειτουργικά κέρδη, κάτι που δημιουργεί ακόμα μεγαλύτερες ανησυχίες για τους ιδύνοντες. Επιπρόσθετα, όταν γνωστοποιούνται δημόσια οι κακές πρακτικές, κάτι που τελικά κάποια στιγμή σίγουρα θα συμβεί, παρεμβαίνουν οι νομικές αρχές και οι νομοθέτες καθιστώντας ακόμα δυσκολότερη και κοστοβόρα την ολοκλήρωση της επιχειρηματικής δράσης (Bowie&Schneider, 2011).

Βέβαια, εκτός από το επιχειρηματικό κόστος υπάρχει και το προσωπικό κόστος για όσους εμπλέκονται σε ανήθικες επιχειρηματικές τακτικές. Αυτό εκφράζεται από την εμφάνιση άγχους και αναποφασιστικότητας στην καθημερινή εργασία, αλλά λαμβάνει και την μορφή εμποδίων στην επαγγελματική εξέλιξη και την μελλοντική ανάληψη έργων ή οικονομικών απολαβών, όταν ένας υφιστάμενος καλείται να επιλέξει για το αν θα συναινέσει σε ανήθικη επιχειρηματική δράση προϊσταμένου του (Young, 2014). Επιπλέον, τα στελέχη εταιρειών που παραβιάζουν τους νόμους και ασκούν ανήθικη συμπεριφορά που οδηγεί σε επιβλαβείς πρακτικές για τους εργαζόμενους και τους πελάτες ενδέχεται να βρεθούν αντιμέτωποι με ποινικές διώξεις (Zeiger, 2018).

Όπως εύστοχα σχολιάζει ο McNeill (2014) υπάρχουν πολλά οφέλη για μια ισχυρή ηθική κουλτούρα στις επιχειρήσεις. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται για μια επιχείρηση που πράττει το σωστό. Έτσι, εντείνεται η προσέλευση εργαζομένων και μειώνονται οι αποχωρήσεις, ενώ σίγουρα κάμπτεται το άγχος.



Επίσης, οι περισσότεροι πελάτες προτιμούν να συνεργάζονται με μια επιχείρηση που κάνει σωστές επιλογές και δεν πρέπει να λησμονείται ότι στη σύγχρονη κοινωνία της πληροφόρησης τίποτα δεν μένει απαρατήρητο. Ο κίνδυνος της δυσφήμισης αποτελεί βασική ανησυχία και ο καλύτερος τρόπος προκειμένου να εξαλειφθεί αυτός ο κίνδυνος είναι οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να κάνουν το σωστό.

Η θεωρητική προσέγγιση που προηγήθηκε εικάζεται ότι κατέστησε σαφές το περιεχόμενο, αλλά και την αξία της επιχειρηματικής ηθικής για τις σύγχρονες και μελλοντικές επιχειρήσεις. Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο μελετάται ο όρος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη, και πολλές φορές ταυτίζεται στην καθημερινή αναφορά, με την επιχειρηματική ηθική.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη σήμερα θεωρείται αδιάσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής ηθικής. Για το λόγο αυτό κρίνεται η αναγκαία η αναφορά σε βασικά στοιχεία και διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

### **2.1 Εννοιολογική προσέγγιση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**

Ως εταιρική κοινωνική ευθύνη νοείται η ηθική ευθύνη των επιχειρήσεων να φροντίζουν για την ευημερία της κοινωνίας στην οποία λειτουργούν και αναπτύσσονται (Τσακλάγκανος, 1998).

*«Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ορίζεται ως η έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σ' εθελοντική βάση κοινωνικές και οικολογικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέλη»* (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2001).

Τα βασικά στοιχεία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αφορούν στις ηθικές πτυχές των κάτωθι επιχειρηματικών και εργασιακών ζητημάτων (Goetsch & Davis, 2013):

- Ανθρώπινα δικαιώματα.
- Επαγγελματική υγιεινή και ασφάλεια.
- Επιχειρηματικές πρακτικές.
- Εταιρική διακυβέρνηση.
- Περιβαλλοντική διαχείριση.
- Σχέσεις με τους καταναλωτές.
- Δραστηριότητα στην αγορά.
- Συμμετοχή στην κοινότητα.
- Κοινωνική ανάπτυξη.

Στη συνέχεια, ενδεικτικά, σχολιάζονται εκτενέστερα οι έννοιες της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και της επαγγελματική υγιεινής και ασφάλειας.

Πρέπει να αναφερθεί ότι η κοινωνική ευθύνη διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Λόγου χάρη, ο τρόπος με τον οποίο μια τράπεζα βοηθά την κοινωνία, ίσως, είναι εντελώς διαφορετικός από τον τρόπο με τον οποίο μια βιομηχανική επιχείρηση προσεγγίζει το ίδιο θέμα. Επιπρόσθετα, υπάρχουν διαφορετικές ομάδες στις οποίες οι επιχειρήσεις έχουν συγκεκριμένες κοινωνικές υποχρεώσεις. Τις βασικότερες ομάδες αυτές συνιστούν οι μέτοχοι ή οι ιδιοκτήτες, οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση, οι πελάτες της επιχείρησης, οι πιστωτές και οι προμηθευτές της, οι πελάτες της, το μάνατζμεντ, ο δήμος ή η κοινότητα και το κράτος ή η κυβέρνηση (Τσακλάγκανος, 1998).

Όπως αναφέρει ο Russell-Walling (2008), η εταιρική κοινωνική ευθύνη, για τους υποστηρικτές της, υποδηλώνει όχι την σπατάλη χρημάτων που δικαιωματικά ανήκουν στους μετόχους των επιχειρήσεων, αλλά, αντίθετα, τον τρόπο μέσω του οποίου η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να διατηρεί την άδεια λειτουργίας της, διαχειριζόμενη τις σχέσεις της με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως οι πελάτες, το προσωπικό και η κοινωνία γενικότερα. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά, ουσιαστικά, στη διαχείριση του ρίσκου και της υπόληψης των επιχειρήσεων.

Το 2000, ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) οργάνωσε τη δράση Global Compact με στόχο την προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και την

συμμετοχή των επιχειρήσεων στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση. Η δράση, στην οποία συμμετέχουν επιχειρήσεις, συνδικαλιστικοί φορείς και οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της εργασίας, του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς, βασίζεται στις παρακάτω αρχές (Βελέντζας & Μπρώνη, 2014):

- Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς διακηρυγμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
- Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι δικές τους δραστηριότητες δεν εμπλέκονται σε παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων .
- Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι και την αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης.
- Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας.
- Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την ουσιαστική κατάργηση της παιδικής εργασίας.
- Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη των διακρίσεων στις προσλήψεις και την απασχόληση.
- Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθούν προληπτική προσέγγιση ως προς τις περιβαλλοντικές προκλήσεις.
- Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας.
- Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και διάδοση τεχνολογιών που είναι φιλικές προς το περιβάλλον.
- Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιτίθενται σε κάθε μορφής διαφθορά, συμπεριλαμβανομένων του εκβιασμού και της δωροδοκίας.

Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να λησμονείται ότι οποιαδήποτε επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση με έντονα κοινωνικά στοιχεία. Πρώτα από όλα, απασχολεί ανθρώπους στους οποίους παρέχει την δυνατότητα να αναπτύξουν κοινωνικές, εργασιακές και συναδελφικές σχέσεις. Ακόμη, οι επιχειρήσεις δίνουν το δικαίωμα στους εργαζομένους να επιδεικνύουν συλλογική δράση και να οργανώνονται σε επαγγελματικά σωματεία και ενώσεις προκειμένου να διεκδικούν καλύτερες

συνθήκες εργασίας και αμοιβές. Επίσης, μια επιχείρηση αποτελεί το πεδίο μέσα στο οποίο συγκρούονται διάφορες ομάδες και αντίθετα συμφέροντα. Επιπλέον, στην επιχείρηση αναπτύσσονται και σχέσεις εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Με ένα πλαίσιο τυπικών και άτυπων κανόνων, ρυθμίζεται η συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων, προκειμένου να συμπεριφέρονται ανάλογα με τις υποχρεώσεις τους (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015).

### *2.1.1 Η εταιρική διακυβέρνηση*

Με βάση τον Θανόπουλο (2013) *«η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στην άσκηση εξουσίας στο ανώτατο επίπεδο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, δηλαδή, στο διοικητικό της συμβούλιο».*

Σύμφωνα με τον Clarke (2004) *«εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύνολο των κανόνων που χαρακτηρίζει τις σχέσεις των μετόχων, των διοικούντων και όλων όσων ασκούν επιρροή κι έχουν λόγο στη λειτουργία μιας επιχείρησης, όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες και το κοινωνικό σύνολο».*

Οι αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η εταιρική διακυβέρνηση είναι η διαφάνεια, η ευθύνη, η αμεροληψία, η τιμιότητα και η αξιοπιστία, ενώ ο τρόπος ισχύος αυτών των αρχών κρίνεται από εκείνους που είναι ικανοί να τις εφαρμόσουν (Βελέντζας, Κάρταλης & Μπρώνη, 2012).

Πληροφοριακά αναφέρεται ότι η πρώτη ολοκληρωμένη σύγχρονη προσέγγιση της έννοιας της κοινωνικής ευθύνης της ξεκίνησε το 1953 με τη δημοσίευση του βιβλίου «Κοινωνική Ευθύνη του Επιχειρηματία» του Howard R. Bowen. Ο Bowen (1978) υποστήριξε ότι η δημόσια ευθύνη, οι κοινωνικές υποχρεώσεις και η επιχειρηματική ηθική ήταν συνώνυμα της κοινωνικής ευθύνης και όρισε αυτήν ως το σύνολο των ενεργειών που είναι επιθυμητές, όσον αφορά τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας.

Το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, καθορίζει την κατανομή των περιουσιακών δικαιωμάτων, ψήφου και

ευθυνών ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες συμφερόντων που υφίστανται, δηλαδή, το διοικητικό συμβούλιο, τα διευθυντικά στελέχη, τους μετόχους, τους πιστωτές και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη και καταγράφει τους κανόνες και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Τραυλός, 2011).

Από τα προαναφερόμενα εξάγεται εύκολα το συμπέρασμα ότι η εταιρική διακυβέρνηση αφορά τις ανώνυμες επιχειρήσεις, καθώς είναι οι μόνες που διαθέτουν διοικητικό συμβούλιο. Οι ανώνυμες εταιρείες είναι νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου με νομική υπόσταση, των οποίων το κεφάλαιο διαιρείται σε μετοχές. Στο καταστατικό της κάθε ανώνυμου εταιρείας αναφέρονται τα όργανα διοίκησής της που είναι η Γενική Συνέλευση των Μετόχων, το Διοικητικό Συμβούλιο και οι Ελεγκτές (Νεγκάκης, 2003).

Δεν πρέπει να λησμονείται, άλλωστε, ότι ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου σε μια επιχείρηση είναι καθοριστικός για την επιτυχή πορεία της. Τα μέλη του, είναι υπεύθυνα για να θέτουν στόχους και στρατηγικές, αλλά και για να προσδιορίζουν τις αξίες της επιχείρησης, ώστε να συμβαδίζουν με τα συμφέροντα των μετόχων. Επιπλέον, φέρουν την ευθύνη της διαφάνειας για τη δημοσιοποίηση των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις απαιτούν από το Διοικητικό τους Συμβούλιο να διαμορφώνουν και να φέρουν την ευθύνη για λογαριασμό των ατόμων και της διοίκησης. Καθώς τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου βρίσκονται στην ανώτατη βαθμίδα της διοικητικής ιεραρχίας, είναι υπόλογα για τις δραστηριότητες, τις στρατηγικές και την οικονομική επίδοση, περιλαμβανομένων των ενεργειών όλων των επιμέρους συμβουλίων, των επιχειρήσεων (Alzoubi&Selamat, 2012).

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης (2004) έχει προσδιορίσει μια σειρά αρχών πάνω στις οποίες κρίνεται ότι επιβάλλεται να στηρίζεται οποιοδήποτε σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης:

**Δικαιώματα των μετόχων:** σε αυτά περιλαμβάνεται το δικαίωμα της συστηματικής πληροφόρησης, το δικαίωμα συμμετοχής και ψήφου στις Γενικές συνελεύσεις, το δικαίωμα μεταφοράς μετοχών, καθώς και το δικαίωμα συμμετοχής στα κέρδη της επιχείρησης. Επιπλέον, επιβάλλεται να έχουν γνώμη για τροποποιήσεις στο καταστατικό, το δικαίωμα έκδοσης νέων μετοχών, αλλά και συμμετοχή σε πιθανή πώληση της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές, πρέπει να αναγνωρίζεται το δικαίωμα

συμμετοχής των μετόχων σε οποιαδήποτε απόφαση αφορά τη λειτουργία της επιχείρησης.

**Ισότιμη μεταχείριση των μετόχων:** όλοι οι μέτοχοι επιβάλλεται να αντιμετωπίζονται ως ίσοι, ενώ οποιαδήποτε διάκριση θεωρείται απορριπτέα. Ακόμα, πρέπει να αποκαλύπτεται οποιαδήποτε πληροφορία στο Διοικητικό Συμβούλιο που αφορά άμεσα την επιχείρηση.

**Ρόλος των μετόχων:** οι μέτοχοι οφείλουν να σέβονται και να τηρούν τις νομικές διατάξεις που σχετίζονται με τα δικαιώματά τους. Στη περίπτωση που οι μέτοχοι είναι άμεσα εμπλεκόμενοι στην επιχειρηματική διαδικασία, πρέπει να τους διατίθεται έγκαιρη κι έγκυρη πληροφόρηση σε σχέση με ζωτικά ζητήματα της επιχείρησης. Επίσης, κρίνεται σκόπιμη η συμμετοχή τους σε οποιαδήποτε διαδικασία που ενισχύει την συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

**Πληροφόρηση και διαφάνεια:** στα πλαίσια της πληροφόρησης εντάσσεται η ανάκτηση στοιχείων που σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική και λειτουργική επίδοση της επιχείρησης, τα μερίδια ιδιοκτησίας των μετόχων, τις συνδεδεμένες συναλλαγές, τα ζητήματα που αφορούν το εργατικό δυναμικό, καθώς και τις πολιτικές και τις δομές διοίκησης. Η πληροφόρηση αυτή θα πρέπει να παρέχεται μέσω υψηλής ποιότητας προτύπων, ενώ επιβάλλεται ο ετήσιος εξωτερικός έλεγχος της επιχείρησης ώστε να πιστοποιείται ότι η χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης συνάδει με αυτήν που δημοσιοποιείται. Επιπλέον, τα κανάλια διάχυσης της πληροφορίας χρειάζεται να παρέχουν ισότιμη, έγκαιρη και οικονομικά συμφέρουσα πληροφόρηση.

**Υποχρεώσεις του Διοικητικού Συμβουλίου:** τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου οφείλουν να θέτουν τις κατευθυντήριες γραμμές της επιχείρησης και να επιβλέπουν την διαχείριση αυτής, ώστε να επιτυγχάνονται οι επιθυμητοί στόχοι. Σε αυτά περιλαμβάνεται η κατάρτιση των προϋπολογισμών, η θέσπιση στόχων απόδοσης, η διαχείριση των δαπανών, αλλά και η επιλογή των διοικητικών στελεχών. Σημαντικό κρίνεται, επίσης, το να διατηρεί το Διοικητικό Συμβούλιο δίκαιη στάση σε περίπτωση που συγκεκριμένες αποφάσεις επηρεάζουν διαφορετικά τις ομάδες μετόχων. Βασική προϋπόθεση για την πλήρωση όλων των προαναφερθέντων αποτελεί η πλήρης πληροφόρηση του Διοικητικού Συμβουλίου.

Στην Ελλάδα, η εταιρική διακυβέρνηση έχει εισαχθεί μέσω νόμων που επιβάλλουν τη συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα Διοικητικά Συμβούλια των ελληνικών επιχειρήσεων που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, τη θέσπιση και τη λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας των επιχειρήσεων. Ακόμα, υφίστανται νομοθετικές διατάξεις που επιβάλλουν τη σύσταση επιτροπών ελέγχου, καθώς και σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης, σε σχέση με το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διακυβέρνηση της εκάστοτε εταιρείας. Επίσης, στο Νόμο 3884 (ΦΕΚ 168, 2010), περιλαμβάνονται τα δικαιώματα των μετόχων και αναφέρονται οι πρόσθετες εταιρικές υποχρεώσεις γνωστοποιήσεων προς τους μετόχους όσον αφορά τη προετοιμασία των Γενικών Συνελεύσεων (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, 2011).

### *2.1.2 Τα οφέλη της εταιρικής διακυβέρνησης*

Όπως και η ηθική στις επιχειρήσεις, η εφαρμογή ενός πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης παρέχει μια σειρά πλεονεκτημάτων για τις επιχειρήσεις, όπως (Ashe-Edmunds, 2016):

**Βελτίωση της φήμης:** όταν μια επιχείρηση δημοσιεύει τις αρχές που διέπουν το σύστημα της εταιρικής της διακυβέρνησης, είναι πιθανότερη η προσέλκυση νέων επενδυτών. Η διαδικασία της δημοσίευσης λεπτομερειών για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, αυξάνει τη διαφάνεια στη πληροφόρηση και άρα την εμπιστοσύνη απέναντί της.

**Μείωση των κυρώσεων:** η συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία, που ορίζεται στο σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης, μειώνει τη πιθανότητα παραβάσεων και, άρα, την επιβολή κυρώσεων και προστίμων στην επιχείρηση.

**Μείωση συγκρούσεων και απατών:** η εταιρική διακυβέρνηση περιορίζει την ανάρμοστη συμπεριφορά από τους υπαλλήλους, καθώς και τις συγκρούσεις συμφερόντων.

Ακόμα, η εταιρική διακυβέρνηση παρέχει στις επιχειρήσεις μεγαλύτερες δυνατότητες πρόσβασης σε κεφάλαιο, καθώς έχει διαφανεί ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ορθή διακυβέρνηση αποτιμώνται υψηλότερα στις αγορές. Επιπρόσθετα, η βελτίωση των δομών και των διαδικασιών διακυβέρνησης βοηθά στο να διασφαλιστεί η ποιότητα της λήψης αποφάσεων, η ενθάρρυνση του αποτελεσματικού σχεδιασμού διαδοχής για ανώτερα διευθυντικά στελέχη και η ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ευημερίας των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από το είδος της εταιρείας και τις πηγές της χρηματοδότησης (International Finance Corporation, 2013).

Επιπρόσθετα, μπορεί να εντοπίζονται και τα παρακάτω πλεονεκτήματα (International Finance Corporation, 2012):

- Προώθηση των επενδύσεων.
- Ενίσχυση της εμπιστοσύνης και του ενδιαφέροντος των επενδυτών, γεγονός που μειώνει το κόστος δανεισμού ή αύξησης του κεφαλαίου για τις επιχειρήσεις.
- Ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.
- Θωρακίζει τις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των οικονομικών κρίσεων.
- Εξασφαλίζει τη δικαιοσύνη για τους μετόχους.
- Αποτελεί τμήμα του συνολικού ελέγχου των επιχειρήσεων.

### *2.1.3 Η υγιεινή και η ασφάλεια στην εργασία*

Η χρήση του όρου υγιεινή και ασφάλεια στο περιβάλλον εργασίας υποδηλώνει την εκτίμηση, την αναγνώριση και τον έλεγχο των κινδύνων που είναι δυνατό να ανακύψουν στο χώρο εργασίας και μπορούν να βλάψουν την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη και τον αντίστοιχο αντίκτυπο στη κοινωνία και το περιβάλλον (Alli, 2008).



Δυσμενής ερευνητικά δεδομένα αναφορικά με την υγιεινή και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας καθιστούν σήμερα τους σχετικούς κανόνες υγιεινής, τουλάχιστον, απαραίτητους και στόχο κάθε κοινωνίας με βασικές αρχές για την προστασία της ανθρώπινης ζωής και του φυσικού περιβάλλοντος. Οι διεθνείς συμβάσεις της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας, οι Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και νομοθετικές διατάξεις παγκοσμίως υποχρεώνουν τους εργοδότες και τους εργαζομένους να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα ασφάλειας και υγιεινής, ώστε να προληφθούν τα εργατικά ατυχήματα και οι επαγγελματικές ασθένειες, να προστατευθεί η υγεία του ανθρώπινου δυναμικού και να αποφευχθούν τόσο η δημιουργία επικίνδυνων καταστάσεων όσο και η ρύπανση του φυσικού περιβάλλοντος. Για το σκοπό αυτό οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι πρέπει να τηρούν σχολαστικά τους κανόνες που έχουν συμφωνηθεί. Οι κανόνες αυτοί καθορίζουν το πλαίσιο στο οποίο χρησιμοποιούνται οι εξωτερικοί και εσωτερικοί χώροι των κτιρίων των εργασιακών χώρων, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους εκτελούνται οι διάφορες εργασίες. Στους σχετικούς κανόνες εντάσσονται τα κάτωθι, μεταξύ άλλων (Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, 2015):

- Η εξασφάλιση της καταλληλότητας των κτιριακών εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού.
- Η εύκολη πρόσβαση των πυροσβεστικών οχημάτων και των ασθενοφόρων σε περίπτωση έκτακτων αναγκών και πληροφόρηση των εργαζομένων για τον τρόπο αντιμετώπισης ανάλογων περιστατικών.
- Η ετοιμότητα στη παροχή πρώτων βοηθειών σε περίπτωση ατυχήματος και σωστής νοσοκομειακής περίθαλψης.
- Η σωστή αποθήκευση και χρήση εύφλεκτων και επικίνδυνων ουσιών, αερίων κ.λπ., για την αποφυγή ατυχημάτων.
- Η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού για τους κανόνες ασφάλειας κατά τη χρήση μηχανημάτων.
- Η σωστή διαχείριση ή καταστροφή των τοξικών και επικίνδυνων αποβλήτων, καθώς και μολυσματικών και ραδιενεργών υλικών.
- Η σωστή και απλή επισήμανση όλων των εργασιακών χώρων και κανόνες απαγορεύσεων για επικίνδυνες εργασίες ή συνθήκες εργασίας

- Η τήρηση των κανόνων για την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία κατά τη διάρκεια της εργασίας και ανάληψη υποχρεώσεων για συχνή επιθεώρηση των εργασιακών χώρων.
- Η εκπαίδευση και η ενημέρωση του προσωπικού αναφορικά με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.

## 2.2 Παραδείγματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Η επίδειξη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ευτυχώς, λαμβάνει διεθνή έκταση και τα παραδείγματα σήμερα είναι πολυάριθμα.

Συνολικά, και σύμφωνα με την Fallon (2017), ο εντοπισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να εντοπίζεται στους παρακάτω 4 τομείς:

**Περιβαλλοντικές προσπάθειες:** όπως προαναφέρθηκε, ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι το περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, δημιουργούν σημαντικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα άνθρακα. Οποιαδήποτε μέτρα μπορούν να πάρουν για να μειώσουν αυτά τα ίχνη θεωρούνται τόσο ευεργετικά για την εταιρεία όσο και για την κοινωνία στο σύνολό της.

**Φιλανθρωπία:** οι επιχειρήσεις μπορούν, επίσης, να ασκούν κοινωνική ευθύνη δωρίζοντας χρήματα, προϊόντα ή υπηρεσίες σε κοινωνικά αίτια. Οι μεγαλύτερες εταιρείες τείνουν να έχουν πολλούς πόρους που μπορούν να ωφελήσουν τα φιλανθρωπικά ιδρύματα και τα τοπικά κοινοτικά προγράμματα.

**Ηθικές εργασιακές πρακτικές:** με τη δίκαιη και ηθική αντιμετώπιση των εργαζομένων, οι εταιρείες μπορούν, επίσης, να επιδείξουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη τους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε διεθνείς τοποθεσίες με εργατικό δίκαιο που διαφέρει από αυτό στην έδρα τους.

**Εθελοντισμός:** η συμμετοχή σε εθελοντικές εκδηλώσεις καταδεικνύει πολλά για την κοινωνική ευαισθησία μιας επιχείρησης. Κάνοντας καλές πράξεις, χωρίς να περιμένουν τίποτα σε αντάλλαγμα, οι εταιρείες είναι σε θέση να εκφράσουν την

ανησυχία τους για συγκεκριμένα ζητήματα και υποστήριξη σε ορισμένους οργανισμούς.

Στη Νορβηγία, η εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης βασίζεται στο ότι, αρχικά, την εφαρμόζει η ίδια η κυβέρνηση και μέσα από τις δικές της δραστηριότητες δίνει το καλό παράδειγμα. Επιπλέον, μεταφέρει στις νορβηγικές εταιρείες τις προσδοκίες της κοινωνίας, ενώ δημιουργεί και προσπαθεί να επηρεάσει το πλαίσιο για εταιρική κοινωνική ευθύνη, τόσο μέσα στη δική της χώρα όσο και σε διεθνές επίπεδο (Δαμουλιανού, 2011).

Αναλυτικότερα, οι παρακάτω επιχειρήσεις φαίνεται ότι υποστηρίζουν έμπρακτα την εταιρική κοινωνική ευθύνη με αντίστοιχες πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν.

Η Google αναπτύσσει την δράση Google Green που είναι μια εταιρική προσπάθεια για αποτελεσματική χρήση των πόρων και υποστήριξης της ανανεώσιμης ενέργειας. Εκτός, όμως, από μείωση κόστους η εν λόγω δράση προσφέρει επιπλέον οφέλη στην επιχείρηση και την κοινωνία, καθώς οι επενδύσεις στους τομείς αυτούς προσφέρουν και στο κοινό καλό. Υπολογίζεται ότι η επιχείρηση κατάφερε συνολική πτώση στις απαιτήσεις ισχύος για τα κέντρα δεδομένων της, κατά μέσο όρο, 50%. Αυτές οι εξοικονομήσεις μπορούν στη συνέχεια να μεταφερθούν σε άλλους τομείς της επιχείρησης ή στους επενδυτές (Moreno, 2015).

Η εταιρεία Walt Disney επικεντρώνεται, κυρίως, σε συγκεκριμένους τομείς κοινωνικής ευθύνης, δηλαδή στην κοινότητα, το περιβάλλον και τον εθελοντισμό. Η Disney υπήρξε σημαντικός πάροχος βοήθειας μετά από φυσικές καταστροφές, όπως ο σεισμός του 2010 στην Αϊτή. Η εταιρεία ενδιαφέρεται, επίσης, για την προστασία του περιβάλλοντος, δίνοντας έσοδα από ταινίες φύσης για να φυτευτούν δέντρα στα τροπικά δάση και να προστατεύσει χιλιάδες στρέμματα κοραλλιογενών υφάλων (Espenson, 2014).

Στην πιο πρόσφατη διεθνή έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη συμμετοχή 170.000 οργανισμών στα πλαίσια του εντοπισμού επίδειξης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από τις επιχειρήσεις, ξεχώρισε η εταιρεία παιχνιδιών Lego η οποία, με βάση συγκεκριμένους δείκτες, απέδειξε ότι συμπεριφέρεται ηθικά, δραστηριοποιείται επιχειρηματικά με δίκαιο τρόπο, λειτουργεί με διαφάνεια, προστατεύει το περιβάλλον και υποστηρίζει ευγενείς σκοπούς. Στις πρώτες θέσεις της κατάταξης εντάχθηκαν,

επίσης, οι εταιρείες λογισμικού Intel και Microsoft, η Rolls-Royce Aerospace και άλλες, ενώ η Apple, η Samsung και η Volkswagen εντοπίστηκαν σε χαμηλότερες θέσεις εξαιτίας επιχειρηματικών σκανδάλων που δημοσιεύθηκαν τα τελευταία χρόνια (Strauss, 2017).

Όπως αναφέρουν οι Βελέντζας & Μπρόνη (2014), οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις είναι περισσότερο εξελιγμένες στα θέματα των εργασιακών σχέσεων και στη δημοσίευση περιβαλλοντικών στοιχείων και κοινωνικών απολογισμών, ενώ οι αμερικάνικες έχουν αναπτύξει σε μεγαλύτερο βαθμό τους εσωτερικούς κώδικες συμπεριφοράς. Στην Ελλάδα, ενώ πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στους τομείς της κοινωνικής προσφοράς και της περιβαλλοντικής προστασίας, είναι λίγες αυτές που διαχειρίζονται συστηματικά την κοινωνική τους ευθύνη.

Σύμφωνα με έρευνα του Πανεπιστημίου Αθηνών, που αφορούσε την ιεράρχηση των τομέων εφαρμογής δράσεων κοινωνικής ευθύνης στις ελληνικές επιχειρήσεις, κατά σειρά σημασίας, πρώτος τομέας εντοπίστηκε το ανθρώπινο δυναμικό, και αυτό γιατί οι διαπροσωπικές σχέσεις εργοδότη και εργαζομένων είναι στενές και ο εργοδότης θέλει να έχει το προσωπικό του ικανοποιημένο. Στη συνέχεια, ακολουθούσαν η αγορά και το φυσικό περιβάλλον με ίδιο ποσοστό και μετά η κοινωνία, ως σημαντικός τομέας δράσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Όσον αφορά τις δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, παρατηρήθηκε, από την ίδια έρευνα, ότι το 22% εφαρμόζει ήδη δράσεις σχετικές με την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους εργαζομένους που απασχολούν, ανεξάρτητα από φύλο, φυλή, θρησκεία κ.ά. Ακολουθούσαν οι δράσεις που σχετίζονται και πάλι με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως η εκπαίδευση και οι πρόσθετες παροχές. Η μεν εκπαίδευση στόχο έχει την εξέλιξη των εργαζομένων στον τομέα εργασίας τους, οι δε πρόσθετες παροχές - ιατροφαρμακευτική κάλυψη, οικονομικές διευκολύνσεις προς τους εργαζομένους- δίνονται για αποτελεσματικότερη κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων. Ανάμεσα, μάλιστα, στις εταιρείες στην Ελλάδα που ασχολούνται ιδιαίτερα με την εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και βραβεύονται για αυτή την ενασχόληση είναι η Frigoglass. Η Frigoglass κατέλαβε πρόσφατα τη 2η θέση στην κατηγορία «Προϊόν» για την EcoCantina, μια ολοκληρωμένη λύση η οποία είναι αποτέλεσμα της μακροχρόνιας επένδυσης στην καινοτομία με οικολογικό προσανατολισμό. Η EcoCantina έχει τη μορφή μικρής/λυόμενης καφετέριας και χρησιμοποιεί την ηλιακή ενέργεια για τη λειτουργία όχι μόνο των επαγγελματικών

ψυγείων που στεγάζει αλλά και άλλων συσκευών, όπως τηλεόραση και φορτιστές κινητών τηλεφώνων. Μία ακόμη εταιρεία που καταδεικνύει ενδιαφέρον για την εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η οποία πρόσφατα κατέκτησε την πλατινένια διάκριση στον Εθνικό Δείκτη Εταιρικής Ευθύνης (CR Index), λαμβάνοντας ταυτόχρονα και τον έπαινο για την Κοινωνία. Σύμφωνα με τη διοίκηση της εταιρείας, συμπληρώνοντας 50 χρόνια παρουσίας της στην Ελλάδα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία εντείνει τη συνεισφορά της στην ελληνική οικονομία και κοινωνία, μένει πιστή στη στρατηγική της για την εταιρική κοινωνική ευθύνη και υλοποιεί τις δεσμεύσεις της για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον, παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία, με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας σε όλους. Η φιλοσοφία αυτή εκφράζεται και μέσα από την πολιτική του ομίλου της HEINEKEN διεθνώς για βιώσιμη ανάπτυξη, που από το 2010 έχει αποκτήσει συγκεκριμένη ταυτότητα με την ονομασία «Παράγουμε ένα Καλύτερο Μέλλον» και περιλαμβάνει μετρήσιμους στόχους για όλες τις δράσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας και καθορισμένα χρονοδιαγράμματα που δεσμεύουν όλους τους εργαζομένους της (Τσακίρη, 2014).

Τα 2 προηγούμενα κεφάλαια εικάζεται ότι προσδιόρισαν επαρκώς τόσο την έννοια της επιχειρηματικής ηθικής όσο και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που είναι αλληλένδετες. Το αμέσως επόμενο κεφάλαιο εντοπίζεται ο ρόλος της διοίκησης σε μια επιχείρηση όσον αφορά την ύπαρξη και καλλιέργεια της επιχειρηματικής ηθικής, αλλά και την επίδειξη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Επιπρόσθετα, θα εντοπιστεί το πως εκδηλώνεται και τι μορφές λαμβάνει η έννοια της ηθικής στα πλαίσια της διοίκησης.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ: ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ**

Όπως είναι αντιληπτό, η ανώτερη και η ανώτατη διοίκηση σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό είναι υπεύθυνες για τις κατευθυντήριες γραμμές που δίδονται στο

προσωπικό, αναφορικά με τους επιθυμητούς στόχους. Στο παρόν κεφάλαιο, αφού αναφερθούν τα κύρια καθήκοντα της διοίκησης, εντοπίζεται και ο ρόλος της στην επίδειξη επιχειρηματικής ηθικής. Επίσης, θα επιχειρηθεί να καταστεί, όσο το δυνατό, σαφέστερο το νόημα της ηθικής στα πλαίσια της διοικητικής διαδικασίας. Επιπρόσθετα, συσχετίζεται η έννοια της ηθικής με την δημόσια διοίκηση, ενώ σχολιάζονται συγκεκριμένες ανήθικες συμπεριφορές, όπως η αθέμιτος ανταγωνισμός και η διαφθορά, που, δυστυχώς, εντοπίζονται εκτενώς στις σύγχρονες κοινωνίες.

### **3.1 Η διοίκηση στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς**

Ο όρος διοίκηση ή μάνατζμεντ χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει την διαδικασία του συντονισμού των πόρων και των προσπαθειών μιας ετερόκλητης ομάδας ανθρώπων, ώστε να επιτύχουν, εργαζόμενοι συλλογικά, τους προκαθορισμένους στόχους του οργανισμού στον οποίο ανήκουν (Bittel, 2011).

Το αντικείμενο της διοίκησης είναι οι οργανισμοί, όπως κερδοσκοπικοί, κοινωφελείς, διάφορα ιδρύματα και λοιποί. Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα, σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτευχθεί ένα επιθυμητό πρακτικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, σε συγκεκριμένο οικονομικό περιβάλλον (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015).

Η διοίκηση ή το μάνατζμεντ μπορεί να θεωρηθεί ως μια από τις αρχαιότερες δραστηριότητες του ανθρώπου, αν και πολλοί πιστεύουν ότι συνιστά δημιουργία των νεότερων χρόνων και ιδιαίτερα μετά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα. Αρκετοί, όμως, θεωρούν ότι οι ρίζες της λειτουργίας της διοίκησης μπορούν να ανιχνευθούν στους αρχαίους Κινέζους, Αιγυπτίους, Έλληνες και Ρωμαίους που ασχολήθηκαν πρακτικά με το μάνατζμεντ, όπως καταδεικνύεται από τα μεγάλα έργα-μνημεία που κατασκευάστηκαν χιλιάδες χρόνια πριν και τα οποία δεν θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν εάν δεν υπήρχε κατανόηση της συλλογικής δραστηριότητας του ατόμου και της έννοιας της διοίκησης (Δικαίος, Καρμπέρης & Πολύζος, 2017).

Η διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού- που αποτελείται είτε από τους επενδυτές της και διοικητικά στελέχη είτε από διοικητικά στελέχη μόνο- έχει να

επιτελέσει ένα πολύ δύσκολο έργο που περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τα παρακάτω (Θεοδωράτος, 1999):

- Καθορισμό του είδους της επιχείρησης, του μεγέθους, του τόπου εγκατάστασης, των προϊόντων ή των υπηρεσιών που θα προσφέρονται, καθώς και τον τρόπο χρηματοδότησής της.
- Προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι αποτελούν την συνισταμένη των στόχων όλων των μελών της επιχείρησης που δρουν ως οργανωμένες ομάδες μέσα ή γύρω στον επιχειρηματικό χώρο, δηλαδή, ως επιχειρηματίες ή και μέτοχοι, ως διοικητικά στελέχη και ως απλοί εργαζόμενοι, ως προμηθευτές, ως καταναλωτικό κοινό, ως χρηματοδότες και λοιπά και αλληλοεπηρεάζονται, αλληλοσυμπληρώνονται προσδιορίζοντας, τελικώς, την συμπεριφορά της επιχείρησης.
- Καθορισμό του οργανωτικού πλαισίου, με προσδιορισμό σχέσεων συνεργασίας και συντονισμού των δραστηριοτήτων των μελών του προσωπικού και του εξοπλισμού με σκοπό την πραγματοποίηση των προγραμματισμένων στόχων.

Τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν, επιπρόσθετα, να εξισορροπήσουν τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζομένους, τους επενδυτές-μετόχους και τους πελάτες. Ευθύνη των διοικητικών στελεχών είναι να λειτουργήσουν και ως συνδετικός κρίκος μεταξύ αυτών των εμπλεκομένων στην επιχειρηματική δραστηριότητα και με τη συμβολή τους να διασφαλισθεί διαχρονικά η επιτυχής συνεργασία τους. Αυτό θα επιτρέψει, με την σειρά του, τη μεγιστοποίηση του οφέλους για την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015).

### *3.1.1 Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης*

Το έργο των διοικητικών στελεχών πραγματώνεται μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών και λειτουργιών. Οι 5 βασικές λειτουργίες της διοίκησης- προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, στελέχωση, έλεγχος- αναλύονται στις παρακάτω υποενότητες.

### 3.1.1.1 Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός αφορά στην διαδικασία της απόφασης για την σειρά και τον απαιτούμενο χρόνο ολοκλήρωσης διαφόρων εργασιών και γεγονότων, ώστε να επιτευχθούν έγκαιρα οι στόχοι (Σεραφειμίδης, 2017).

Σύμφωνα με τον Κατσαλή (2001) ο σκοπός κάθε προγράμματος είναι να διευκολύνει την εκπλήρωση των στόχων και των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Τα σχέδια από μόνα τους δεν μπορούν να καταστήσουν μια επιχείρηση επιτυχημένη, ενώ, από την άλλη, χωρίς σχέδια η δράση θα ήταν τυχαία και δεν θα παραγόταν τίποτε άλλο εκτός από χάος.

Η λειτουργία του προγραμματισμού θεωρείται βασική και πρωταρχικής σημασίας για τους παρακάτω λόγους (Θεοδωράτος, 1999):

- Καθορίζει το στάδιο για την αναζήτηση πόρων και ρυθμίζει τις ενέργειες ολόκληρης της επιχείρησης.
- Δίνει κατεύθυνση κι ένα κοινό νόημα στους σκοπούς της επιχείρησης.
- Βοηθά στον προσδιορισμό των ενεργειών και στον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες ενέργειες θα επηρεάσουν την επιχείρηση, πριν παραληφθούν οι παραγωγικές δυνάμεις και οι εν γένει πόροι.

### 3.1.1.2 Οργάνωση

Η οργάνωση, ως διοικητική δραστηριότητα, έχει διπλή έννοια. Από την μια αναφέρεται στην διαδικασία που συνδυάζει την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων μιας επιχείρησης με τρόπο που να προωθείται η επίτευξη των επιλεγμένων στόχων της στο πλαίσιο του προγραμματισμού που έχει προηγηθεί. Από την άλλη, αναφέρεται και στην δόμηση της εξουσίας και στη ρύθμιση των σχέσεων εξουσίας, ευθύνης και λογοδοσίας (Σκουλάς, 2010).

Η οργάνωση εξαρτάται από τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, καθώς και από την εργασία που χρειάζεται για την ολοκλήρωση των στόχων αυτών (Bittel, 2011).



### 3.1.1.3 Διεύθυνση

Η εργασία της διεύθυνσης είναι η κύρια απασχόληση των διευθυντών και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αποβλέπουν στον σωστό χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, ώστε να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων της οικονομικής μονάδας. Η διεύθυνση, δηλαδή, θα μεριμνήσει ώστε να δοθούν οι σωστές εντολές και υποδείξεις, με κάθε τρόπο, προς τους υφιστάμενους για το τι πρέπει να γίνει, να τους κατευθύνει και να τους προτρέπει να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την εκτέλεση των οδηγιών και των εντολών, αλλά και να επιβλέπει και να συντονίζει τις ενέργειες και τις προσπάθειες όλων, ώστε να πραγματοποιηθούν οι κοινοί αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι (Θεοδωράτος, 1999).

### 3.1.1.4 Στελέχωση

Ως στελέχωση ορίζεται, ευρέως, η διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής και διατήρησης ατόμων για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Κάθε οργανισμός χρησιμοποιεί κάποια διαδικασία στελέχωσης, καθώς αυτή συνιστά το βασικό μέσο με το οποίο αυτή επηρεάζει την διαφοροποίηση και την διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου (Ployhart, 2006).

Η στελέχωση μιας επιχείρησης πρέπει να αποσκοπεί στην επιλογή ατόμων με συγκεκριμένα προσόντα τα οποία απαιτούνται για την κάλυψη κάθε θέσης, ενώ θα πρέπει να έχουν δυνατότητες και για προσωπική ανάπτυξη (Σκουλάς, 2010).

Δεν πρέπει, ακόμα, να παραβλέπεται το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης ή οργανισμού είναι ένα από τα σπουδαιότερα ενεργητικά της στοιχεία. Η πρόσληψη, άρα, ατόμων με τα κατάλληλα προσόντα ορίζει την επιτυχία μιας επιχείρησης τόσο όσο και τα οικονομικά μέσα, οι πρώτες ύλες ή οι αγορές. Γι' αυτό, η διαδικασία της στελέχωσης εμπεριέχει μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων που αφορούν στην εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους, την εκτίμηση των δυνατοτήτων, τόσο εξωτερικής όσο και της εσωτερικής αγορά εργασίας, τον καθορισμό των μεθόδων στρατολόγησης και ανάπτυξης για επιλογή ανάμεσα από υπάρχοντες υποψηφίους (Μπιτσάνη, 2006).

### 3.1.1.5 Έλεγχος

Έλεγχος είναι η διαδικασία, τα συστήματα και τα μέσα με οποία μετρούνται τα αποτελέσματα σε σχέση με τα πρότυπα που έχουν τεθεί στον προγραμματισμό, καθώς και η διόρθωση των παρεκκλίσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015).

Σύμφωνα με τον Bittel (2011) «έλεγχος είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται από τις προγραμματισμένες δραστηριότητες, τη σύγκριση αυτών των πραγματικών αποτελεσμάτων με τους στόχους που έχουν τεθεί και την λήψη των απαραίτητων διορθωτικών μέτρων για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων».

Προκειμένου ο έλεγχος να καθίσταται αποτελεσματικός, χρειάζεται (Θεοδωράτος, 1999):

- ⇒ Να πραγματοποιείται σε κατάλληλο χρόνο και όπου είναι δυνατό κατά τη διάρκεια της εργασίας. Κι αυτό, διότι όταν ο έλεγχος γίνεται πολύ αργά, τότε πλέον έχει χαρακτήρα διαπιστώσεως.
- ⇒ Να ακολουθείται αυτομάτως από επανορθώσεις ή και κυρώσεις.

### *3.1.2 Η ηγεσία*

Πολύ συχνά, και όχι άδικα, η έννοια της διοίκησης αναφέρεται σε απόλυτη συνάρτηση με αυτήν της ηγεσίας. Το γεγονός αυτό δικαιολογείται απόλυτα, καθώς η αποτελεσματική διοίκηση δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την κατάλληλη ηγεσία από τους ανωτέρους. Για το λόγο αυτό, δηλαδή, τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην έννοια αυτή στην παρούσα υποενότητα.

Ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν, αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (Χυτήρης, 2001).

Τα καθήκοντα των ηγετών είναι δύο. Το πρώτο είναι η παρακίνηση και η καθοδήγηση του οργανισμού που διευθύνουν ώστε να επιβιώσει, να ευημερήσει και να επιτευχθούν οι στόχοι του. Το δεύτερο- αυτό με το οποίο οι διοικούντες συμβάλλουν περισσότερο στον οργανισμό τους μακροπρόθεσμα- είναι η δημιουργία του κλίματος, της κουλτούρας και των συνθηκών εκείνων που θα επιτρέψουν στους υπαλλήλους, τώρα και στο μέλλον, να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην απόδοση (Goyder&Desmond, 2016).

Σύμφωνα με τον Σκουλά (2010), αποτελεσματικό ηγετικό στέλεχος σε μια επιχείρηση θεωρείται εκείνο που:

- Διαθέτει βαθιά κατανόηση της επίδρασής του στους άλλους ανθρώπους, ως άτομα και ως οργανικές ομάδες.
- Είναι ικανό να αναγνωρίζει τα οργανωτικά προβλήματα και να επιδρά θετικά στην επίλυσή τους, αυξάνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Και ακόμα καλύτερα, να τα προλαμβάνει πριν αυτά προκύψουν.
- Μπορεί να ηγείται και να ελέγχει, ενώ, ταυτόχρονα, ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία και παραγωγικότητα.
- Μπορεί να επικοινωνεί με σαφήνεια και με πληρότητα.

Επίσης, χρειάζεται να αναφερθεί ότι ανάλογα με την ηγετική στάση που επιλέγει το εκάστοτε διοικητικό στέλεχος, είναι δυνατός ο προσδιορισμός των λεγόμενων στυλ ηγεσίας. Άλλωστε, δεν πρέπει να λησμονείται ότι η ηγεσία, πραγματοποιείται από ανθρώπους που φέρουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και διαθέτουν δεδομένη προσωπικότητα και τρόπους συμπεριφοράς. Τα βασικότερα στυλ ηγεσίας, όπως αναφέρει η Δαλακούρα (2012), είναι τα κάτωθι:

**Αυταρχικό στυλ:** στη περίπτωση αυτή ο ηγέτης, ουσιαστικά, διατάζει τους υφισταμένους του να εκτελέσουν τις αποφάσεις που λαμβάνει μόνος του. Ο ηγέτης στηρίζει τη δύναμή του στη θέση που κατέχει, δεν χαίρει εμπιστοσύνης από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του τα οποία και δεν αναλαμβάνουν καμία ευθύνη για την

αποτελεσματικότητα. Το αποτέλεσμα θεωρείται επαρκές μόνο όταν είναι παρών ο ηγέτης.

**Δημοκρατικό στυλ:** ο ηγέτης δεν αποφασίζει ανεξάρτητα, αλλά λαμβάνει υπόψη τις αντιλήψεις, ανάγκες και επιθυμίες και των λοιπών μελών της ομάδας, ενώ ζητά και τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Στη περίπτωση που ο ηγέτης αναγκάζεται να αποφασίσει αυτόνομα, εξηγεί τους λόγους στην ομάδα, ενώ η ποιότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα είναι αρκετά υψηλές. Η επιτυχία προσδιορίζεται σε επίπεδο ομάδας.

**Εξουσιοδοτικό στυλ:** κυρίαρχο ρόλο στις αποφάσεις έχει η ομάδα και όχι ο ηγέτης. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη, ο ηγέτης δεν έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητές του, ενώ το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας είναι πολύ χαλαρό.

Επίσης, οι Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης (2015) αναφέρονται και στο γραφειοκρατικό στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης διοικεί βάσει οδηγιών και δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου του. Ακόμα, η συμπεριφορά του καθορίζεται από κανόνες, οδηγίες και εγκυκλίους, ενώ στις περιπτώσεις που αντιμετωπίζει προβλήματα απευθύνεται στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης για την επίλυσή τους.

Στη προσπάθεια εντοπισμού του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας, ο Goleman (2000), υποστηρίζει ότι παράγεται ποιοτικότερο έργο όταν ο ηγέτης είναι σε θέση να ελίσσεται και να υιοθετεί το στυλ ηγεσίας που ενδείκνυται για την αντιμετώπιση συγκεκριμένου κάθε φορά ζητήματος. Οι ηγέτες που δρουν κατά τον τρόπο αυτό, έχουν συνείδηση της επιρροής που ασκούν στους άλλους καθώς και των αντιδράσεων που προκαλούν και ανάλογα προσαρμόζουν το στυλ τους, ώστε να εξάγουν το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Άρα, ο ηγέτης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και, κυρίως, από αυτούς που αφορούν τη προσωπικότητά του, τους ανωτέρους του, τους ομοιόβαθμους τους και τους υφισταμένους του, αλλά και τους παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα και τις πολιτικές της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο ηγείται (Χυτήρης, 2001).

### 3.2 Ηθική και διοίκηση

Οι έννοιες της διοίκησης και της ηθικής, πολύ συχνά, σήμερα αποτελούν κοινό πεδίο μελέτης, υπό την έννοια ότι αναζητείται η ηθική υπόσταση σε διάφορες διοικητικές αποφάσεις. Αυτή η τάση προκαλείται λόγω της τεχνολογίας, της παγκοσμιοποίησης, καθώς και της αυξανόμενης αξίας των άυλων αγαθών. Οι δυνάμεις αυτές αναδιαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τις σχέσεις τους σε διαφορετικά τοπικά, εθνικά και διεθνή περιβάλλοντα με τα μεμονωμένα άτομα και άλλους οργανισμούς. Η επιτυχία των σχέσεων αυτών εξαρτάται από την θέληση των επιχειρήσεων να γίνουν περισσότερο ειλικρινείς και υπεύθυνες-σαφείς όσον αφορά το συμβόλαιο μεταξύ αυτών και των άμεσα ενδιαφερομένων, αναφορικά με τους πλήρεις στόχους τους, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής και της περιβαλλοντικής τους επίδρασης και όχι μόνο της οικονομικής, καθώς και για τον βαθμό ως προς τον οποίο επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Το αίτημα για μεγαλύτερη υπευθυνότητα αναγκάζει τους ηγέτες επιχειρήσεων να επανεξετάσουν τις στάσεις και προσεγγίσεις τους και να προσαρμοστούν αλλά και να προετοιμαστούν για νέους κινδύνους, νέες προκλήσεις και νέες ευκαιρίες (Hagan&Moon, 2016).

Όπως αναφέρουν οι Hoffman, Driscoll&Painter- Parland (2016), ένας από τους κινδύνους έναντι της ηθικής ο οποίος και απασχολεί ιδιαίτερος τους διοικούντες είναι η αδυναμία ελέγχου απομακρυσμένων τομέων και περιοχών. Για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο, ορισμένες επιχειρήσεις έχουν καταστήσει υπεύθυνους συγκεκριμένους τοπικούς μάνατζερ για την εφαρμογή των ηθικών πρωτοβουλιών στην περιοχή τους. Ανάλογα με τον τομέα της παραγωγής, μερικές επιχειρήσεις έχουν αναθέσει την ευθύνη ιδιαίτερων περιοχών κινδύνου σε ένα άτομο, το οποίο παρέχει εξειδικευμένες συμβουλές σε άλλους υπαλλήλους. Οι εν λόγω υπεύθυνοι εξειδικεύονται σε ορισμένους τομείς υψηλού κινδύνου, όπως η συμμόρφωση σε περιβαλλοντικούς κανόνες και μπορούν να συμμετάσχουν σε ομάδες που, μεταξύ άλλων, αποτελούνται και από έναν νομικό και τον υπεύθυνο μάνατζερ σε θέματα ηθικών πρωτοβουλιών σε έναν συγκεκριμένο τομέα.

Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων, καθώς και η επικρατούσα κουλτούρα οδηγούν, πολλές φορές, τα διοικητικά στελέχη στο να σκέφτονται απόλυτα ορθολογικά, αυστηρά προσηλωμένα στην υλοποίηση σχεδίων, στην επίτευξη

λειτουργικών στόχων, στοιχεία τα οποία θα πρέπει, ασφαλώς, να είναι μετρήσιμα. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι μάνατζερ δεν μπορούν εύκολα να αναγνωρίσουν τους λόγους για τους οποίους θα πρέπει να δρουν με βάση ηθικά κριτήρια, παράλληλη ή πέραν του στόχου της κερδοφορίας. Τα ηθικά διλήμματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά τα διοικητικά στελέχη εμπίπτουν σε ζητήματα που αφορούν στην τήρηση ή μη αρχών όπως η ακεραιότητα και η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη, η νομιμότητα, η τήρηση δεσμεύσεων και άλλα. Οι δε πράξεις τους, ασφαλώς, δεν αφορούν μόνο το εσωτερικό του οργανισμού και τους μετόχους του, αλλά οι συνέπειες όσων αποφασίζουν και πράττουν επηρεάζουν λιγότερο ή περισσότερο όλα τα εμπλεκόμενα μέρη με την επιχείρηση (Παπαδόπουλος, 2008).

Όπως εντοπίζει ο Summerfield (2016), η ευρύτατα διαδεδομένη αρχική άποψη ότι η κοινωνική ευθύνη μπορεί να αποπροσανατολίσει τους υπάρχοντες αντικειμενικούς στόχους έχει αντικατασταθεί από μια ολοένα και περισσότερο εντεινόμενη αντίληψη ότι η εφαρμογή της σωστής πολιτικής μπορεί να αποφέρει πραγματικά οφέλη στους μετόχους, καθιστώντας την έναν σημαντικό παράγοντα για το διοικητικό συμβούλιο. Ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο το διοικητικό συμβούλιο αποφασίζει να διαχειριστεί τους άμεσα ενδιαφερόμενους, είναι σημαντικό να αναγνωρίσει ότι θα πρέπει να λάβει υπόψη τους και άλλες απόψεις και να διατηρήσει αυτό που θεωρεί ως καλή ισορροπία συμφερόντων. Η άποψη του διοικητικού συμβουλίου και η ανεξάρτητη κρίση των διευθυντών που δεν διαθέτουν εκτελεστικές εξουσίες είναι πιθανό να διευκολύνουν άμεσα τον προσδιορισμό της εταιρικής αντίληψης όσον αφορά ηθικά ζητήματα, καθώς και θέματα που αφορούν τα συμφέροντα των άμεσα ενδιαφερομένων.

Έτσι, σήμερα διαφαίνεται ότι οι διευθυντές επιχειρήσεων, στις περισσότερες οργανώσεις, προσπαθούν να ενθαρρύνουν τις δεοντολογικές πρακτικές όχι μόνο για να διασφαλίσουν την ηθική συμπεριφορά τους, αλλά και για να κερδίσουν όποιο επιχειρηματικό πλεονέκτημα μπορεί να υπάρχει στην περίπτωση που δυνητικοί καταναλωτές και εργαζόμενοι θεωρούν την εταιρεία ως ηθική. Η δημιουργία, η υιοθέτηση και η συνεχής βελτίωση ενός κώδικα δεοντολογίας μιας εταιρείας είναι σημαντικά εργαλεία για τους διοικούντες ώστε για να δημιουργήσουν έναν ηθικό εργασιακό χώρο (Haynes, 2018).

Ανάλογα με την θέση στην οποία τοποθετείται το ζήτημα της ηθικής από τους διοικούντες κατά την τέλεση του έργου τους, είναι δυνατός ο προσδιορισμός τριών μοντέλων διοίκησης: του ηθικού μοντέλου, του μη ηθικού ή ανήθικου μοντέλου και του αμοραλιστικού μοντέλου διοίκησης. Και τα τρία μοντέλα σχολιάζονται στις παρακάτω υποενότητες.

### *3.2.1 Το μοντέλο της ηθικής διοίκησης*

Με βάση το διοικητικό αυτό μοντέλο, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συμμορφώνονται σθεναρά με υψηλά πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς. Αυτά τα πρότυπα είναι προσωπικά και οργανωτικά. Η ηθική ηγεσία είναι ένα κύριο χαρακτηριστικό των ηθικών διοικούντων. Οι ηθικοί διευθυντές θέλουν να επιτύχουν, αλλά μόνο μέσα στα όρια των ηθικών δεοντολογικών κανόνων. Ενδιαφέρονται μεν για τα κέρδη, αλλά επιδιώκουν οικονομική επιτυχία μέσα στα όρια της νομικής υπακοής-το γράμμα και το πνεύμα του νόμου. Θεωρούν, συνήθως, το νόμο ως ηθικό ελάχιστο και έχουν συνήθεια να λειτουργούν πολύ σύμφωνα με ότι ορίζει ο νόμος (Carroll, 2001).

Οι μάνατζερ που εφαρμόζουν αυτό το μοντέλο πιστεύουν ότι τα νομικά πλαίσια θα έπρεπε να τηρούνται απαρέγκλιτα και, μάλιστα, θεωρούν ότι η ενδεδειγμένη ηθική στάση θα έπρεπε να ξεπερνά κατά πολύ αυτό που επιβάλλει ο νόμος. Η στάση αυτή δεν συνεπάγεται μόνο την ανάληψη των εταιρικών ευθυνών που αναλογούν σε έναν οργανισμό, αλλά και την υιοθέτηση κατ' ουσίαν της στάσης της κοινωνικής απόκρισης, της ενεργού συμβολής στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων (Παπαδόπουλος, 2008).

Όσοι υιοθετούν το μοντέλο αυτό αντιλαμβάνονται και αναγνωρίζουν ότι (Hosmer, 2008):

- Οι περισσότερες ηθικές αποφάσεις έχουν εκτεταμένες συνέπειες. Αυτό σημαίνει ότι αυτός που αποφασίζει δεν επιφέρει μόνο συνέπειες πρώτου επιπέδου. Έχει επιρροή στην κοινωνία και έχει αντίκτυπο σε άλλους - όχι μόνο τους φορείς της εταιρείας, αλλά και το υπόλοιπο της κοινωνίας. Για παράδειγμα, ένα μη ασφαλές προϊόν μπορεί να έχει επιπτώσεις στη ζωή των

ατόμων, ενώ η ρύπανση από την παραγωγική διαδικασία επηρεάζει την περιβαλλοντική υγεία.

- Οι περισσότερες ηθικές αποφάσεις έχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις. Οι άνθρωποι, όμως, τείνουν να πιστεύουν ότι το πρόβλημα είναι απλό και ότι υπάρχει μόνο ναι και καμία απόφαση.
- Οι περισσότερες ηθικές αποφάσεις έχουν αβέβαιες συνέπειες, παρόλο που φαινομενικά να γίνεται αποδεκτό οι ηθικές αποφάσεις στη διοίκηση είναι απαλλαγμένες από κίνδυνο.
- Οι περισσότερες ηθικές αποφάσεις είναι προσωπικές και έχουν προσωπικές επιπτώσεις. Πολλοί άνθρωποι θεωρούν ότι η ηθική απόφαση στη διοίκηση είναι απρόσωπη, μακριά από τη ζωή του διοικούντα, κάτι που δεν ισχύει. Το πρόβλημα προκύπτει από το γεγονός ότι οι διαχειριστικοί έλεγχοι επικεντρώνονται στα οικονομικά αποτελέσματα, ενώ δεν μετρούν την ηθική ποιότητα που φέρουν οι αποφάσεις.

### *3.2.2 Το μοντέλο της μη ηθικής ή ανήθικης διοίκησης*

Η εν λόγω προσέγγιση απορρίπτει κάθε ηθική αρχή ή αντίληψη και, ταυτόχρονα, αντιτίθεται σε ότι, γενικά, κρίνεται ως ηθικό. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται με βάση αυτό το μοντέλο διοίκησης, καθώς και οι συμπεριφορές, οι στάσεις και οι δράσεις έρχονται σε σύγκρουση με τις ηθικές αρχές. Τα κίνητρα της διοίκησης είναι καθαρά εγωιστικά και αποβλέπουν αποκλειστικά και μόνο στο όφελος της επιχείρησης. Οι νόμοι αντιμετωπίζονται ως εμπόδια που η διοίκηση χρειάζεται να υπερπηδήσει ώστε να επιτύχει τους σκοπούς της. Σε πρακτικό επίπεδο, με βάση το μοντέλο της μη ηθικής διοίκησης, κάθε ευκαιρία πρέπει να γίνεται αντικείμενο εκμετάλλευσης για προσωπικό ή επιχειρηματικό όφελος (Carroll, Brown & Buchholtz, 2016).

Όπως εύστοχα εντοπίζει ο Van Dijke (2014), στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα αποκαλύφθηκαν επιχειρηματικά σκάνδαλα υψίστης σημασίας, όπως της Enron- που αναλύεται στην συνέχεια- της Worldcom και της Parmalat. Τα φαινόμενα αυτά κλόνισαν την κοινωνία και εκατομμύρια εμπλεκόμενους και εργαζομένους που επλήγησαν και οικονομικά. Πιο πρόσφατα, η παγκόσμια οικονομική κρίση που ξεκίνησε με την κατάρρευση της Lehman Brothersto 2008 δημιούργησε επιπλέον



πιέσεις στις κυβερνήσεις, τις τοπικές κοινωνίες και τον επιχειρηματικό κόσμο με στόχο να μειωθούν τα φαινόμενα ανήθικης συμπεριφοράς.

Η περίπτωση της Enron πριν κάποια χρόνια είναι χαρακτηριστικό δείγμα ανήθικης επιχειρηματικής συμπεριφοράς, με την υποστήριξη της ίδιας της διοίκησής της.

Πιο αναλυτικά, το σκάνδαλο αποκαλύφθηκε το 2001 και αφορούσε την ενεργειακή εταιρεία Enron, καθώς και την ελεγκτική Arthur Andersen. Όπως αποκαλύφθηκε, πολλά από τα κέρδη και τα έσοδα της Enron ήταν αποτέλεσμα συμφωνιών με επιχειρήσεις ειδικού σκοπού, που η ίδια ήλεγχε. Με τη χρήση λογιστικών τεχνασμάτων πολλά από τα χρέη και τις απώλειες της εταιρείας, δεν εμφανίζονταν στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις που δημοσίευε η διοίκησή της. Το σκάνδαλο προκάλεσε τη διάλυση της ελεγκτικής Arthur Andersen- παλαιότερα στελέχη της οποίας απασχολούνταν πλέον στην Enron- που αποτελούσε μέχρι εκείνη την περίοδο από τις 5 κορυφαίες ελεγκτικές εταιρείες. Ιδιαίτερα ζημιώθηκαν μέτοχοι, πιστωτές, εργαζόμενοι, αλλά και το κράτος (Βελέντζας & Μπρώνη, 2014).

### *3.2.3 Το αμοραλιστικό μοντέλο διοίκησης*

Αρχικώς, κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο να αποσαφηνιστεί το περιεχόμενο της έννοιας αμοραλισμός, ώστε να καταστεί κατανοητός στον αναγνώστη.

Η έννοια χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει το ηθικά ουδέτερο. Αμοραλιστής θεωρείται αυτός που δεν μπορεί να κριθεί ως καλός ή κακός, γι' αυτό και η καταλληλότερη λέξη για να τον περιγράψει είναι ο αήθικος. Ο συγκεκριμένος όρος δεν πρέπει να συγχέεται με τον ανήθικο, που δηλώνει αυτόν που δεν συμφωνεί με την ηθική, που είναι αντίθετος στον ηθικό ή τον παραβαίνει, αλλά ούτε και με την λέξη αήθης που σημαίνει αισχρός ή χυδαίος (Εγκυκλοπαίδεια Δομή, 2007β).

Συνήθως, οι αποφάσεις που λαμβάνονται με αμοραλισμό πιστεύεται ότι δεν βασίζονται σε κριτήρια όπως η δικαιοσύνη και η ισότητα. Για παράδειγμα η παύση της λειτουργίας ενός υποκαταστήματος μιας επιχείρησης θεωρείται ως αμοραλιστική απόφαση, διότι βασίζεται μόνο στο κριτήριο της οικονομικής απόδοσης. Η ποιότητα ζωής, καθώς και το μέλλον των εργαζομένων και των μελών της κοινωνίας που

συνδέονται με την μονάδα, δεν λαμβάνονται υπόψη στην τελικής λήψη της απόφασης. Οι αμοραλιστές διοικούντες είναι αυτοί που λαμβάνουν αποφάσεις μόνο με κριτήριο την οικονομική ικανότητα των επιχειρήσεων που διαχειρίζονται και δεν αποδίδουν σημασία σε κοινωνικά και προσωπικά συμφέροντα.

Στο μοντέλο της αμοραλιστικής διοίκησης εντάσσονται 2 επιμέρους κατηγορίες στελεχών, οι εκούσιοι και οι ακούσιοι αμοραλιστές. Οι εκούσιοι δεν συμπεριλαμβάνουν την ηθική στη λήψη αποφάσεων, επειδή πιστεύουν ότι δεν έχει θέση στην επιχείρηση και ότι ισχύουν διαφορετικοί κανόνες για τις επιχειρήσεις, σε σχέση με άλλες πτυχές της ζωής. Έτσι, οι ηθικές σκέψεις δεν αποτελούν μέρος της επιχειρηματικής τους λήψης αποφάσεων. Οι εκούσιοι αμοραλιστές δεν είναι ούτε ηθικοί ούτε ανήθικοι, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν με τους δικούς τους κανόνες που παραμένουν εκτός των συμβατικών ηθικών κανόνων της κοινωνίας (Carroll&Buchholtz, 2000). Για παράδειγμα, ένα στέλεχος αυτής της κατηγορίας δεν θα λάβει υπόψη του, κατά τον προγραμματισμό της εργασίας, τις αργίες που χρειάζονται μέλη μειονοτήτων και που αφορούν στα θρησκευτικά τους καθήκοντα. Ο λόγος γι' αυτή τη στάση συνίσταται στο γεγονός ότι οι εν λόγω αποφάσεις δεν θα έπρεπε να απασχολούν την επιχείρηση, εφόσον δεν εντάσσονται στο γενικότερο πλαίσιο των επιχειρηματικών της αποφάσεων (Kolb, 2008). Από την άλλη, οι ακούσιοι αμοραλιστές αποτυγχάνουν, επίσης, να λάβουν υπόψη τις ηθικές διαστάσεις, αλλά όχι λόγω οποιωνδήποτε ισχυρισμών ηθικής ουδετερότητας. Αντίθετα, οι διαστάσεις αυτές παραβλέπονται, επειδή δεν γίνονται αντιληπτές. Αυτή η ακούσια απροσεξία μπορεί με τη σειρά της να αποδοθεί στην έλλειψη ηθικής ευαισθητοποίησης ή ηθικής ευαισθησίας (Carroll, 1991).

Στον πιο κάτω πίνακα αναφέρονται συγκεντρωτικά τα στοιχεία της συμπεριφοράς των διοικούντων με βάση τα 3 προαναφερθέντα μοντέλα τόσο απέναντι στους μετόχους ή τους ιδιοκτήτες, όσο και απέναντι στους εργαζομένους.

**Πίνακας 1. Τα 3 μοντέλα διοίκησης έναντι των ιδιοκτητών- μετόχων κι έναντι των εργαζομένων**

Μοντέλο διοίκησης	Στάση απέναντι στους ιδιοκτήτες- μετόχους	Στάση απέναντι στους εργαζομένους
<b>Ηθικό μοντέλο</b>	Το βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο όφελος των μετόχων τοποθετείται ως πρώτη προτεραιότητα. Η αντιμετώπιση όλων των μετόχων είναι ισότιμη και δίκαιη, ενώ συστήνεται επιτροπή δεοντολογίας. Δημιουργείται κώδικας δεοντολογίας εγγράφως, ώστε να προστατεύονται τα δικαιώματα όλων.	Οι εργαζόμενοι αποτελούν ανθρώπινο πόρο που πρέπει να αντιμετωπίζεται με τιμιότητα και σεβασμό. Στόχος είναι να χρησιμοποιείται ένα στυλ ηγεσίας- όπως το συμμεχτοτικό- το οποίο θα δημιουργεί αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η ιδιωτικότητα και η ελευθερία του λόγου στις αποφάσεις λαμβάνονται υπόψη πάντα. Η διοίκηση αναζητά τιμιες συμφωνίες με το προσωπικό.
<b>Ανήθικο μοντέλο</b>	Οι διοικούντες δεν λαμβάνουν υπόψη το συμφέρον των μετόχων, αλλά μόνο το προσωπικό τους. Η συγκάλυψη γεγονότων από την ιδιοκτησία είναι καθημερινή τακτική, με στόχο το προσωπικό κέρδος.	Το προσωπικό αντιμετωπίζεται ως αναλώσιμος πόρος που πρέπει να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης και χειραγώγησης προς όφελος του μάνατζερ ή της διοίκησης.
<b>Αμοραλιστικό μοντέλο</b>	Δεν αποδίδεται ιδιαίτερο βάρος στους ιδιοκτήτες- μετόχους. Είναι παρόντες και πρέπει να τους παρέχεται το minimum της κάλυψης. Το κέρδος αποσκοπεί στην αμοιβή τους. Η επικοινωνία περιορίζεται μόνο σε ότι ορίζει ο νόμος, ενώ δεν λαμβάνονται υπόψη οι ηθικές συνέπειες των διοικητικών αποφάσεων.	Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σύμφωνα με ότι ορίζει ο νόμος και αντιμετωπίζονται ως μέσο για την παραγωγική διαδικασία. Αντιμετωπίζονται με το minimum του σεβασμού από την διοίκηση, ενώ οι επιβραβεύσεις στοχεύουν στην πρόσκαιρη παραγωγικότητα.

*Πηγή: Carroll, 1991.*

Όπως είναι κατανοητό, κανένα από τα παραπάνω μοντέλα δεν μπορεί να επιβληθεί ως το καταλληλότερο σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Κάθε διοίκηση μπορεί να επιλέγει ανεξάρτητη κι ελεύθερη το στυλ που θα υιοθετήσει. Βέβαια, πρέπει να αναγνωριστεί

ότι, σε κάθε περίπτωση, ο σεβασμός απέναντι στον άνθρωπο χρειάζεται να θεωρείται αναγκαία συνθήκη.

### **3.3 Ηθική και σύγκρουση συμφερόντων**

Σύγκρουση συμφερόντων είναι μια κατάσταση κατά την οποία ένα άτομο έχει ανταγωνιστικά συμφέροντα. Οι συγκρούσεις συμφερόντων περιλαμβάνουν διπλές σχέσεις, δηλαδή, το άτομο κατέχει μια θέση σε μια σχέση και, ταυτόχρονα, συνδέεται και με μια άλλη κατάσταση (Murray, 2018).

Μια σύγκρουση συμφερόντων σε έναν οργανισμό ανακύπτει όταν, λόγω άλλων δραστηριοτήτων ή σχέσεων, αυτός δεν είναι σε θέση να προσφέρει αμερόληπτες υπηρεσίες, η αντικειμενικότητα του οργανισμού στην εκτέλεση εντολοδόχου εργασίας είναι ή θα μπορούσε να επηρεαστεί ή ο οργανισμός έχει αθέμιτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια προσωπική σύγκρουση συμφερόντων είναι μια κατάσταση όπου τα ιδιωτικά συμφέροντα ενός ατόμου - όπως οι εξωτερικές επαγγελματικές σχέσεις ή τα προσωπικά χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία - παρεμβάλλονται ή μπορεί να θεωρηθούν ότι παρεμβαίνουν στην εκπλήρωση των επίσημων καθόντων του (United Nations, 2018).

Χρειάζεται να αναφερθεί ότι, κάτω από ορισμένες συνθήκες, μπορεί να είναι δύσκολο για έναν επαγγελματία να διατηρήσει τον διαχωρισμό του προσωπικού ενδιαφέροντος από την επαγγελματική υποχρέωση. Αυτές οι καταστάσεις περιλαμβάνουν, συχνά, επαγγελματικά συνδεδεμένες εμπορικές επιχειρήσεις ή οικονομικές ρυθμίσεις στις οποίες συμμετέχει το άτομο και ωφελείται προσωπικά. Αλλά συγκρούσεις συμφερόντων μπορεί, επίσης, να προκύψουν όταν πελάτες, συγγενείς πελατών ή εργολάβοι προσφέρουν δώρα ή κίνητρα που ενδέχεται να προδιαθέσουν τον επαγγελματία ώστε να τους ευνοήσει. Η συμμετοχή στην επαγγελματική αξιολόγηση (κλινική, ακαδημαϊκή ή διοικητική) ενός ατόμου που διαθέτει διαπροσωπικές σχέσεις με τον βαθμολογητή, επίσης, μπορεί να αποτελέσει σύγκρουση συμφερόντων (Davis&Stark, 2001).

Ωστόσο, στην περίπτωση των εταιρειών, η κατάσταση γίνεται ακόμα πιο περίπλοκη, διότι το εταιρικό συμφέρον δεν μπορεί να ερμηνευθεί ως δημόσιο (υπό την έννοια της

κοινωνικής πρόνοιας), αλλά και επειδή η πλειοψηφία των επιχειρήσεων γεννιέται από το επιχειρηματικό πνεύμα του ιδρυτή. Τουλάχιστον κατά τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας μιας εταιρείας, δεν μπορεί να προσδιοριστεί εύκολα η διαφορά μεταξύ του συμφέροντος της επιχείρησης και του ενδιαφέροντος των επενδυτών. Στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων, όταν ένα μέλος της οικογένειας είναι και ο διευθύνων σύμβουλος, τα χρηματικά και διαχειριστικά συμφέροντα είναι αλληλένδετα, έτσι ώστε τα επιχειρηματικά συμφέροντα σε μεγάλο βαθμό να αγνοούνται (Dragomir, 2017).

Η περίπτωση της Enron- Arthur Andersen, που αναφέρθηκε προηγουμένα, αποτελεί παραστατικότατο παράδειγμα σύγκρουσης συμφερόντων που κατέδειξε τι μπορεί να συμβεί όταν μια εταιρεία λογιστικής κερδίζει αμοιβές τόσο για επαγγελματικές συμβουλές διαχείρισης, όσο και για ελέγχους. Πράγματι, σε πολλές περιπτώσεις που οδήγησαν σε οικονομικά σκάνδαλα, οι λογιστικές επιχειρήσεις όπως η Arthur Andersen κέρδισαν σημαντικά περισσότερα χρήματα από τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, παρά από τους ελέγχους. Κι αυτό, διότι είναι δύσκολο για τους ελεγκτές να είναι αντικειμενικοί, εάν αυτό σημαίνει ότι η επιχείρησή τους θα χάσει σημαντικά υψηλά ποσά από τις αμοιβές για συμβουλευτικές υπηρεσίες (Bell, Friedman&Friedman, 2005).

Σήμερα, εντοπίζονται αυξημένες ανησυχίες για τις συγκρούσεις συμφερόντων, κάτι που οφείλεται στο γεγονός, σε μεγάλο βαθμό, στη διαπίστωση ότι οι δημόσιοι, κυρίως, υπάλληλοι έχουν πλέον περισσότερες ευκαιρίες να προσφέρουν ιδιωτικά οφέλη πριν από δημόσιο καθήκον. Αυτές οι ευκαιρίες προκύπτουν από την αυξημένη κλίμακα και την πολυπλοκότητα της διακυβέρνησης και την επέκταση της γραφειοκρατικής εξουσίας στη διαδικασία χάραξης πολιτικής. Πλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν λιγότερες ευκαιρίες για ανέλιξη, ενώ οι θέσεις εργασίας τους είναι πιθανόν να είναι λιγότερο μόνιμες. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι ενδέχεται να αισθάνονται λιγότερο αφοσιωμένοι στη δουλειά τους και να συμμετέχουν όλο και περισσότερο σε δραστηριότητες έναντι αμοιβής εκτός κυβερνήσεων ως αντιστάθμιση για να μην χάσουν ή να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί να αισθάνονται ότι τα οικονομικά και ψυχολογικά οφέλη που αποκομίζουν από την εξυπηρέτηση του κοινού είναι τόσο ανεπαρκή ώστε

δικαιολογούν τη χρήση της δημόσιας θέσης τους για προσωπικό όφελος( Kernaghan &Langford, 1990).

### **3.4 Ο αθέμιτος ανταγωνισμός**

Ο αθέμιτος ανταγωνισμός αφορά στην ανέντιμη ή δόλια αντιπαλότητα στο εμπόριο και εντάσσεται, ως παράβαση, στην νομοθεσία περί της πνευματικής ιδιοκτησίας. Σχετίζεται, ιδιαίτερα, με την πρακτική της προσπάθειας αντικατάστασης των ίδιων αγαθών ή προϊόντων στην αγορά με άλλα με σκοπό την εξαπάτηση του κοινού, αλλά μπορεί να πάρει και άλλες μορφές (Kane, 2018).

Αναλυτικότερα, στα πλαίσια του αθέμιτου ανταγωνισμού περιλαμβάνεται κάθε πράξη που συντελείται με σκοπό την εκτόπιση ανταγωνιστών από την αγορά και την συνέχεια της αδιάκοπτης ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο αθέμιτος ανταγωνισμός είναι σε θέση να θέσει σε κίνδυνο την υπόσταση ενός ολόκληρου επιχειρηματικού κλάδου.Ειδικότερα, στο πλαίσιο του αθέμιτου ανταγωνισμού εντάσσονται πράξεις οι οποίες ενδέχεται να προκαλέσουν σύγχυση στο καταναλωτικό κοινό αναφορικά με μία επιχείρηση, με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της ή ακόμη και με την επιχειρηματική δραστηριότητα μίας ανταγωνιστικής επιχείρησης. Χαρακτηριστικές και συνήθεις περιπτώσεις είναι η χρήση όμοιου ή παρόμοιου εμπορικού σήματος, συσκευασίας, επωνυμίας, διακριτικού γνωρίσματος ή λογότυπου. Μια, ακόμα, περίπτωση είναι η διάδοση αναληθών ειδήσεων εντός του πλαισίου της αγοράς, με στόχο τη δυσφήμιση μίας ανταγωνιστικής επιχείρησης ή η χρήση από τον παραγωγό ή τον πάροχο παραπλανητικών ή ψευδών ενδείξεων ή ισχυρισμών ικανών να παραπλανήσουν τους καταναλωτές αναφορικά με τις ιδιότητες των προϊόντων που παράγει ή των υπηρεσιών που παρέχει (LawSpot, 2017).

Όπως υποστηρίζει ο Win (2015) ο αθέμιτος ανταγωνισμός είναι η αντανάκλαση των κοινωνιολογικών, οικονομικών, ηθικών και δεοντολογικών αντιλήψεων μιας κοινωνίας, επομένως, αλλάζει από χώρα σε χώρα και από εποχή σε εποχή. Πιθανώς δεν μπορεί να δοθεί ακριβής ορισμός του όρου, διότι υφίσταται μια λεπτή γραμμή για να γίνει διάκριση μεταξύ των πράξεων που είναι δίκαιες και άδικες. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν το δικαίωμα να ανταγωνίζονται ελεύθερα, στο πλαίσιο του νόμου,

και ο ανταγωνισμός είναι η μάχη μεταξύ των επιχειρήσεων για να κερδίσουν την αποδοχή και την αφοσίωση των καταναλωτών. Ο ανταγωνισμός μπορεί να έχει τόσο ωφέλιμους όσο και επιζήμιους παράγοντες. Ο αθέμιτος ανταγωνισμός, όμως, είναι πράξη ανέντιμου ή δόλιου ή παραπλανητικού χαρακτήρα στον επιχειρηματικό κόσμο.

Τα πιο αντιπροσωπευτικά δείγματα αθέμιτου ανταγωνισμού αποτελούν η παραπλάνηση και εξαπάτηση των καταναλωτών, η εκμετάλλευση της εσωτερικής πληροφόρησης, η σκόπιμη ελαττωματικότητα των αγαθών, η συνύπαρξη συγκρουόμενων συμφερόντων, η παραπλανητική και αθέμιτη διαφήμιση, η διάθεση επικίνδυνων υλικών, η κατάχρηση των συμπράξεων, η βιομηχανική κατασκοπία, η χειραγώγηση των αγορών, η δωροδοκία και η πειρατεία της πνευματικής δημιουργίας (Βελέντζας & Μπρώνη, 2014).

Άρα, συνολικά, μια πράξη θεωρείται ως αθέμιτη ανταγωνιστικά, όταν ικανοποιεί τα παρακάτω κριτήρια (Vasileiou & Linardakis, 2016):

- ⇒ Αναλαμβάνεται από ανταγωνιστή κατά τη διάρκεια εμπορικών ή βιομηχανικών ή γεωργικών συναλλαγών.
- ⇒ Ενισχύει, ή είναι σε θέση να ενισχύσει, τη θέση της επιχειρηματικής οντότητας στη σχετική αγορά, έναντι των ανταγωνιστών της, είτε υπαρχουσών είτε δυνητικών.
- ⇒ Είναι αντίθετη στις έντιμες πρακτικές, το περιεχόμενο των οποίων διατυπώνεται και ερμηνεύεται υπό το πρίσμα των σημερινών επιχειρηματικών ηθών και δεοντολογίας.

### **3.5 Ηθική και δημόσια διοίκηση**

Η ηθική στον δημόσιο χώρο αφορά, σαφώς, στην πρακτική εφαρμογή των ηθικών προτύπων κατά την διακυβέρνηση. Σύμφωνα με τον Charman (2002), η ηθική αναφέρεται στο πώς αισθάνεται το άτομο ότι συμπεριφέρεται σωστά. Πρόκειται για τις αξίες και την εφαρμογή τους σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Ο βασικός παράγοντας που επηρεάζει την κατανόηση της ηθικής στη δημόσια διοίκηση είναι η έννοια του πολιτικού περιβάλλοντος που παρέχει το πλαίσιο για τις δημόσιες υπηρεσίες και το οποίο διαμορφώνει την πρακτική της. Ιδιαίτερα σε χώρες με νέα δημοκρατικά

καθεστώτα, το πολιτικό περιβάλλον δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο κύριος παράγοντας, αλλά ως καθοριστικός παράγοντας.

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί μέρος της καθημερινής ζωής και, σε μεγάλο βαθμό, την διέπει. Η διοικητική δομή αποτελείται από ανθρώπους που είναι, επίσης, μέλη της τοπικής κοινότητας. Οι πολίτες και οι δημόσιοι υπάλληλοι, που έχουν πρόσβαση στην εξουσία, πρέπει να συνυπάρχουν μαζί σε ένα πλαίσιο, έναν χώρο. Η διαφορά μεταξύ τους είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να παρέχουν υπηρεσίες για να βοηθήσουν την κοινότητα. Λόγω αυτής της εργασίας, με βάση τα δημόσια χρήματα και την δημόσια περιουσία, η πιθανότητα καταπάτησης της δημόσιας εμπιστοσύνης είναι πιθανή. Η ηθική συμπεριφορά και οι αποφάσεις που διατηρούν την εμπιστοσύνη των πολιτών, εξασφαλίζουν την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων και επιτρέπουν στην κυβέρνηση να διατηρεί ατομικά δικαιώματα βοηθώντας όσους θα ωφεληθούν περισσότερο. Η ηθική είναι ένα από τα ζωτικά στοιχεία που επιτρέπουν τη δημοκρατία να ευδοκιμεί σε οποιαδήποτε χώρα, ενώ είναι κρίσιμη για την υλοποίηση των υποσχέσεων της δημοκρατίας. Σε μια δημοκρατία, η κυβέρνηση έχει την υποχρέωση να μεταχειρίζεται τον καθένα εξίσου και να προσφέρει το μεγαλύτερο καλό στους περισσότερους πολίτες. Η αποτελεσματική λειτουργία της δημοκρατικής κυβέρνησης, απαιτεί οι δημόσιοι υπάλληλοι και λειτουργοί να είναι ανεξάρτητοι, αμερόληπτοι και υπεύθυνοι για τον λαό. Οι κυβερνητικές αποφάσεις και πολιτικές πρέπει να λαμβάνονται μέσω κατάλληλων διαδικασιών, ενώ το δημόσιο αξίωμα δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται για προσωπικό όφελος με αποτέλεσμα το κοινό να έχει εμπιστοσύνη στην ακεραιότητα της κυβέρνησής του. Όταν οι ηθικές παρατυπίες και σκάνδαλα εμφανίζονται στην διακυβέρνηση, αποτελούν απειλή για τις δημοκρατικές αρχές του κράτους δικαίου, της δικαιοσύνης και των ατομικών δικαιωμάτων. Η απάτη, η δωροδοκία και άλλες καταχρήσεις στην διακυβέρνηση μεταφέρουν τη δύναμη από τους πολίτες σε λίγες θέσεις ελέγχου, στάση η οποία στρεβλώνει την έννοια της ισότητας όλων των συμμετεχόντων στη δημόσια ζωή (Kazman&Bonczek, 1999).

Η δημόσια διοίκηση, συχνά, λειτουργεί όχι ως μέσο εξυπηρέτησης του συλλογικού συμφέροντος, αλλά ως κέντρο εκμετάλλευσης επιμέρους συμφερόντων. Μάλιστα υπάρχει σοβαρή τάση, η κάθε ομάδα, η οποία υπηρετεί ένα θεσμό, να τείνει να τον ιδιοποιηθεί, να τον αντιμετωπίζει ως δική της ιδιοκτησία, ενώ πρόκειται για δημόσιο θεσμό (Χλέπας, 2011).



Αυτό που χρειάζεται είναι η δημόσια ισχύς να μπορεί να βασίζεται σε μια διοίκηση, η οποία θα καθοδηγείται από την αίσθηση εξυπηρέτησης του κράτους, αλλά και των πολιτών, μεσεβασμό σε έννοιες όπως η νομιμότητα, η αντικειμενικότητα, η ουδετερότητα και η υπευθυνότητα, οι οποίες, εντέλει, συνιστούν τις θεμελιώδεις αξίες των δημοσίων υπηρεσιών. Ουσιαστικά, αυτό σημαίνει ότι οι δημόσιοι λειτουργοί θα πρέπει να έχουν μια στάση η οποία να συνάδει με τις κατευθυντήριες αρχές σε πρακτικό επίπεδο και, κυρίως, να είναι πιστοί, αμερόληπτοι, ειλικρινείς, ακέραιοι και να έχουν μια υποδειγματική συμπεριφορά (Boucault, 2011).

### 3.5.1 Το ζήτημα της διαφθοράς

Δυστυχώς, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις διεθνώς που καθημερινά εντοπίζονται ανεπάρκειες και παρατυπίες στην δημόσια διοίκηση, όπως το φαινόμενο της διαφθοράς.

*«Ως διαφθορά νοείται η απαίτηση, προσφορά, παροχή ή αποδοχή, αμέσως ή εμμέσως, δώρου η οποιουδήποτε άλλου μη προσήκοντος ωφελήματος που επηρεάζει την ορθή εκτέλεση καθήκοντος ή την απαιτούμενη συμπεριφορά του λήπτη του δώρου ή του μη προσήκοντος ωφελήματος ή της υπόσχεσης ενός τέτοιου ωφελήματος» (Ράϊκου, 2006).*

Στον δημόσιο τομέα η διαφθορά αναφέρεται στον δημόσιο λειτουργό που χρησιμοποιεί την εξουσία του αντιδεοντολογικά ή παράνομα, προκειμένου να προωθήσει τα προσωπικά του συμφέροντα. Στην ιδιωτική σφαίρα, η διαφθορά εντοπίζεται όταν ένα διοικητικό στέλεχος ή ένας εργαζόμενος ασκεί μια ορισμένη δύναμη ή επιρροή στην απόδοση μιας λειτουργίας, ενός στόχου ή ενός καθήκοντος μέσα σε μια επιχείρηση (Ρέππας, 2010).

Οι αιτίες ή οι παράγοντες που ενισχύουν το φαινόμενο της διαφθοράς περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την νομοθεσία και την δικαιοδοσία, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του φορολογικού συστήματος, την γραφειοκρατία, το επίπεδο των μισθών των δημοσίων υπαλλήλων, τα συστήματα επιβολής προστίμων, την διαφάνεια στους νόμους, αλλά και το παράδειγμα που δίδεται από την εκάστοτε ηγεσία (Tanzi, 1998).

Η διαφθορά αποτελεί σοβαρό εμπόδιο για τη βιώσιμη οικονομική, πολιτική και κοινωνική πρόοδο για όλες τις χώρες, σε οποιοδήποτε στάδιο ανάπτυξης κι αν βρίσκονται. Οι επιχειρήσεις μειώνουν την ανταγωνιστικότητά τους, επειδή στελέχη τους δωροδοκούνται, ενώ στελέχη εντός των κυβερνήσεων αντλούν κεφάλαια για προσωπική τους χρήση, τα οποία, αντίθετα, πρέπει να χρησιμοποιούνται για την προώθηση της ευημερίας των ανθρώπων. Ως εκ τούτου, η διαφθορά συμβάλλει, επίσης, στην απότομη αύξηση της ανισότητας των εισοδημάτων που παρατηρείται τις τελευταίες δεκαετίες. Επιπρόσθετα, η διαφθορά εμποδίζει την παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα με την μείωση στις δημόσιες δαπάνες, μειώνοντας τις δεξιότητες και τον επαγγελματισμό της δημόσιας διοίκησης και μειώνοντας τους διαθέσιμους δημόσιους πόρους για την στήριξη της παραγωγικότητας στην οικονομία. Η διαφθορά εξαλείφει την εμπιστοσύνη στα κυβερνητικά και δημόσια όργανα, καθιστώντας την όποια μεταρρύθμιση πιο δύσκολη (OECD, 2016).

Σύμφωνα με τον Moody-Stuart (2016), το σημαντικότερο μέσο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση της διαφθοράς είναι η νομοθεσία, η οποία μπορεί να αντιμετωπίσει επαρκώς το πρόβλημα. Μέχρι πρόσφατα, οι Η.Π.Α. ήταν η μόνο χώρα, μάλιστα, που διέθετε ανάλογη νομοθεσία, βάσει της οποίας η δωροδοκία ενός ξένου κρατικού υπαλλήλου από Αμερικανό πολίτη είναι εξίσου εγκληματική με την δωροδοκία ενός κρατικού υπαλλήλου των Η.Π.Α. Μεταξύ των ποινών περιλαμβάνονται ατομικά πρόστιμα και ποινές φυλάκισης, καθώς, επίσης, και μεγάλα χρηματικά πρόστιμα σε επιχειρήσεις. Η κατάσταση έξω από τις Η.Π.Α. άλλαξε σημαντικά μετά την επικύρωση, τον Φεβρουάριο του 1999, της Συνθήκης του ΟΟΣΑ, ενάντια στην δωροδοκία ξένων κρατικών υπαλλήλων κατά την διενέργεια διεθνών επιχειρηματικών συναλλαγών.

Στην Ελλάδα, εντοπίζονται φαινόμενα διαφθοράς στις εφορίες- όπου, άλλοτε, οι αμοιβές ήταν μάλιστα ιδιαίτερα υψηλές σε σύγκριση με άλλες κρατικές υπηρεσίες- στις πολεοδομίες, ή, στα νοσοκομεία. Μάλιστα, στα νοσοκομεία το φαινόμενο είναι ιδιαίτερα τραγικό, γιατί εκεί η διαφθορά έχει και ένα ιδιαίτερα αποκρουστικό, απάνθρωπο πρόσωπο. Είναι προφανές ότι, σε ένα διεφθαρμένο σύστημα υγείας, ο άνθρωπος ο οποίος δεν έχει να πληρώσει, τιμωρείται γι' αυτό με την απώλεια της υγείας του ή ακόμα και της ζωής του (Χλέπας, 2011).

### 3.6 Ενίσχυση της ηθικής στο μάνατζμεντ

Τα παραπάνω δείγματα ανήθικης συμπεριφοράς από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, είτε ιδιωτικών είτε δημόσιων, απαντώνται διεθνώς και σε μεγάλη έκταση, κάτι που δυσχεραίνει τον περιορισμό τους. Παρόλα αυτά, εάν υπάρχει η διάθεση από την πλευρά της διοίκησης, η ηθική μπορεί να πρωτοστατεί στην επιχειρηματική δράση.

Άλλωστε η επιχειρηματική ηθική έχει αρχίσει να καταλαμβάνει μεγαλύτερη προτεραιότητα στα θέματα ημερήσιας διάταξης του μάνατζμεντ. Κι αυτό, διότι αποτελεί ισχυρό κίνητρο η αποφυγή δαπανηρών δικαστικών υποθέσεων, δυσφήμισης ή πρόκλησης βλάβης στο γόητρο που υπέστησαν αρκετές γνωστές εταιρείες σαν αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονταν την επιχειρηματική ανευθυνότητα. Επιπρόσθετα, ένα πιο θετικό κίνητρο που υποκινεί την ανανέωση της προσοχής στην επιχειρηματική ηθική είναι τα ολοένα και περισσότερα στοιχεία που δείχνουν βελτίωση του κύρους της φίρμας όταν μια επιχείρηση συνδέεται με ηθική συμπεριφορά. Υπάρχουν, ακόμα, στοιχεία τα οποία φανερώνουν ότι οι άνθρωποι προτιμούν να εργάζονται σε εταιρείες που θεωρούν ηθικές και δεν πρέπει να λησμονείται ότι οι άνθρωποι αποτελούν το πλέον πολύτιμο κεφάλαιο (Moon&Bonny, 2016).

Όπως ορθά επισημαίνουν οι Hoffman, Driscoll& Painter- Parland (2016), καμιά ηθική πρωτοβουλία δεν θα μπορούσε να ξεκινήσει χωρίς, πρώτα, να ληφθεί μια σαφής δέσμευση για τη μακροχρόνια επιτυχία της από τους ανώτερους μάνατζερ. Οι διευθυντές θα πρέπει να εγκρίνουν προγράμματα συμμόρφωσης και αξιοκρατικά προγράμματα και να ορίζουν επίσημα ένα ανώτερο υπάλληλο για να τα επιβλέπει. Κι αυτό, διότι η ηθική, όπως και κάθε άλλη εσωτερική λειτουργία, θα πρέπει να διοικείται.

Στην προσπάθεια διατήρησης και ενίσχυσης της ηθικής στην διοίκηση, δεν πρέπει να παραβλέπεται και ο ρόλος της επιχειρησιακής κουλτούρας. Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις στάσεις, τις πρακτικές, τα έθιμα, αλλά και τη γλώσσα που χρησιμοποιείται για την επικοινωνία σε μια επιχείρηση. Ακόμη και όταν οι πεποιθήσεις του οργανισμού προέρχονται από τον διευθύνοντα σύμβουλο ή το διοικητικό συμβούλιο, τα διευθυντικά στελέχη και οι

υπάλληλοι πρέπει να είναι πιστοί και αφοσιωμένοι στους στόχους του οργανισμού για να διαμορφωθεί μια κουλτούρα (Butts, 2008).

Πλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα δρα στο επίπεδο της εταιρείας ως πνευματικό, αλλά και ως συναισθηματικό μοντέλο για όλους τους εργαζομένους. Αυτή η προσέγγιση συνεπάγεται τη διάκριση μεταξύ των υλικών πτυχών που περιλαμβάνουν τους φυσικούς παράγοντες και τις άυλες πτυχές που περιλαμβάνουν τις αξίες, τους κανόνες, τις αρχές που καθορίζουν την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται ταυτόχρονα με την επιχείρηση, ξεκινώντας από το σημείο καθορισμού της αποστολής και της πολιτικής της εταιρείας και της εκπόνησης της στρατηγικής για την επίτευξη του στόχου. Μέσα από τις πεποιθήσεις και τις δράσεις τους, οι διαχειριστές γίνονται το σύμβολο της εταιρείας, καθορίζοντας τις αξίες και τις αρχές της ανάπτυξης των μελλοντικών επιχειρήσεων. Η επιχειρησιακή ηθική, οι οργανωσιακές αξίες, οι ηθικοί κώδικες είναι οι κύριες πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη μελέτη των επιπτώσεων της οργανωσιακής κουλτούρας στις οικονομικές επιδόσεις και στην εικόνα της εταιρείας, καθώς δικαιολογούν τις ενέργειες των μελών του οργανισμού. Είναι προφανές ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ της κουλτούρας, της δεοντολογίας και της επιχειρηματικής ηθικής. Αυτή η σχέση είναι μια διαμορφώνεται αμοιβαία από τα εμπλεκόμενα στοιχεία και κάθε μέρος επηρεάζει τα υπόλοιπα μέρη της διαδικασίας ανάπτυξης της εκάστοτε επιχείρησης (Militaru&Zanfira, 2012).

Οι Yukl, Mahsud, Hassan&Russia (2013), πιο συγκεκριμένα, προτείνουν συγκεκριμένες στάσεις και πρακτικές που είναι σε θέση να προωθήσουν ένα ηθικό κλίμα δράσης σε μια επιχείρηση. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- Τον αδίνουν το παράδειγμα οι ιθύνοντες σε όλες τις δράσεις και κινήσεις τους.
- Η δημιουργία και καθιέρωση ενός κώδικα δεοντολογίας.
- Η παροχή δυνατότητας συζητήσεων με τους υπαλλήλους σχετικά με την ηθική και την προσωπική ακεραιότητα.
- Η αναγνώριση και η επιβράβευση των υπαλλήλων που καταδεικνύουν ηθική συμπεριφορά.
- Η ανάληψη ρίσκων για την προώθηση και ενθάρρυνση ηθικών λύσεων στα εκάστοτε προβλήματα που ανακύπτουν.

- Στήριξη του προσωπικού για την αναζήτηση και ανεύρεση ηθικών λύσεων στις συγκρούσεις.
- Παροχή υποστηρικτών υπηρεσιών για την επίλυση ζητημάτων που άπτονται της ηθικής.

Σαφώς και η επίτευξη ενός ικανοποιητικού επιπέδου ηθικής δράσης σε μια επιχείρηση δεν είναι εύκολο εγχείρημα. Ειδικά όταν εντοπίζονται φαινόμενα αντίστασης. Παρόλα αυτά, δράσεις όπως οι προαναφερόμενες μπορούν να διαμορφώσουν ένα πλαίσιο καλύτερης ηθικής επίδοσης για τις επιχειρήσεις.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού, αλλά και κοινωνικής επιρροής υπό την έννοια ότι κρίνονται δημόσια και εκτενώς για τις δράσεις που αναλαμβάνουν.

Στα πλαίσια αυτά οφείλουν να κάνουν επιλογές που τις καθιστούν όχι μόνο ανταγωνιστικές, αλλά και κοινωνικά αποδεκτές. Στην σύγχρονη οικονομία, η δυνατότητα δημιουργίας ισχυρών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδες ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων εργοδοτών, πελατών, προμηθευτών, ομάδων πίεσης έχει ιδιαίτερη σημασία. Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις θεωρούσαν ότι είναι υποχρεωμένες να λογοδοτούν στους ιδιοκτήτες τους ή, στην καλύτερη περίπτωση, στους μετόχους τους. Σήμερα, πολλοί υιοθετούν ευρύτερη άποψη και πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λογοδοτούν σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ενδιαφερομένων.

Η τάση για μεγαλύτερη υπευθυνότητα δεν σημαίνει, σαφώς, την εγκατάλειψη των οικονομικών αρχών, όπως για παράδειγμα της επιχειρηματικότητας που έχει σκοπό το κέρδος. Η δημιουργία κέρδους δεν απορρίπτεται, αλλά επαναπροσδιορίζεται. Και στον επαναπροσδιορισμό αυτό λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το κοινωνικό κόστος και ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος.

Η μεγαλύτερη ευθύνη προϋποθέτει ευρύτερη ηθική διάσταση την οποία πρέπει να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις, ενώ με αυτή αυξάνεται παράλληλα ο κίνδυνος για ηθικές συγκρούσεις που μπορούν να βλάψουν έναν οργανισμό. Η αποφυγή τους αποτελεί μια σύγχρονη και σοβαρή πρόκληση για τους διοικούντες. Η φήμη αποτελεί ένα σημαντικό άυλο πόρο και η πιθανή βλάβη της συνιστά ένα σημαντικό κίνδυνο τον οποίο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μάθουν να διαχειρίζονται κατάλληλα. Η κατανόηση των απόψεων των ενδιαφερομένων και η ικανοποίηση των αναγκών τους αποτελεί το μοναδικό τρόπο για τη δημιουργία της φήμης και τη διαχείριση των κινδύνων που ελλοχεύουν.

Οι προτάσεις και οι πληροφορίες που συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση που προηγήθηκε, σαφώς, δεν εντοπίζονται ούτε γίνονται καθολικά αποδεκτές από το σύνολο των επιχειρήσεων. Αποτελούν, όμως, δείγματα των σύγχρονων κοινωνιών και μπορούν να αποτελέσουν την βάση για προβληματισμό και δράση προς μια

επιχειρηματικότητα που θα ανταποκρίνεται και στις κοινωνικές της υποχρεώσεις. Καμιά επιχείρηση, μάλλον, δεν θα μπορέσει να ευημερεί διαχρονικά, αν δεν σέβεται τον περιβάλλον που την πλαισιώνει.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Ασπρίδης, Γ., (2015), *Εταιρική κοινωνική ευθύνη - Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Atkinson, R., F., (2012), *Εισαγωγή στην ηθική φιλοσοφία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Παιδεία.

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., (2015), *Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, 2<sup>ος</sup> Κύκλος- Βιβλίο Μαθητή*, Αθήνα: Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος».

Βελέντζας, Γ., Κάρταλης, Ν. & Μπρόνη, Γ., (2012), *Ελεγκτική & Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, Θεσσαλονίκη: Αυτοέκδοση.

Βελέντζας, Γ. & Μπρόνη, Γ., (2014), *Επιχειρηματική Ηθική, Εταιρική Διακυβέρνηση & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Λογιστική & Ελεγκτική, Ηθική & Δεοντολογία*, Θεσσαλονίκη: Αυτοέκδοση.

Bittel, R., L., (2011), *Η σύγχρονη διοίκηση στην πράξη*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτήριο.

Boucault, B., Ηθική και Δεοντολογία: η πυξίδα της δημόσιας δράσης. Στο: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, (2011), *Ηθική και Δεοντολογία στην Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*, Πρακτικά Συνεδρίου, 9 Δεκεμβρίου.

Γκόρτζης, Ε., Α., (2013), «Η επιχειρηματική ηθική φέρνει λύσεις», *Η Ελευθεροτυπία*, 17 Απριλίου.

Δαλακούρα, Α., (2012), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Ηγεσία*, Εκπαιδευτικό Υλικό, Κολλέγιο ICBS.

Δαμουλιανού, Χ., (2011), «Το παράδειγμα της Νορβηγίας, οδηγός για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», *Η Καθημερινή*, 12 Μαρτίου.



- Δικαίος, Κ., Καρμπέρης, Α. & Πολύζος, (2017), *Διοίκηση Δημόσιων & Κοινωνικών Υπηρεσιών*, Αθήνα: Gutenberg.
- Goetsch, L., D. & Davis, B., S., (2013), *Διαχείριση Ποιότητας και Οργανωσιακή Αριστεία*, 6<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Goyder, M. & Desmond, P., Ο ρόλος της ηγεσίας. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (2016), *Ηθική των Επιχειρήσεων: Αντιμέτωποι με το ζήτημα*, 2<sup>η</sup> Ανατύπωση, Αθήνα: EconomíaPublishing.
- Εγκυκλοπαίδεια Δομή, (2007α), «*Ηθική*», Αθήνα: Εκδόσεις Δομή ΑΕ.
- Εγκυκλοπαίδεια Δομή, (2007β), «*Αμοραλισμός*», Αθήνα: Εκδόσεις Δομή ΑΕ.
- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, (2015), *Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς & Δεοντολογίας της Τράπεζας & του Ομίλου- Code of Ethics*, Αθήνα.
- Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, (2013), *Η Επιχειρηματική Ηθική ως μέσο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας*, Αθήνα.
- Ευρωπαϊκή Ένωση, (2001), *Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Πράσινη Βίβλος.
- Θανόπουλος, Ν., Γ., (2013), *Επιχειρηματική ηθική & δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης*, Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Φαίδιμος.
- Θεοδωράτος, Φ., Ε., (1999), *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, (2015), *Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων (Μέρος Α')*, Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης & Συμβουλευτικής Εργαζομένων.
- Κατσαλής, Α., (2001), *Αποτελεσματική Διοίκηση: Σκέψεις & Συμβουλές*, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Μπήτρος, Κ., Γ. & Καραγιάννης, Δ., Α., (2008), Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιχειρηματικής ηθικής: μερικές ενδείξεις από την Ελλάδα, *Επιστήμη και Κοινωνία*, Τεύχος 19.

- Μπιτσάνη, Ε., (2006), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*, Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος.
- Νεγκάκης, Χ., (2003), *Ειδική Λογιστική*, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών Α.Π.Θ.
- Νόμος 3884, (2010), «*Ενσωμάτωση στο ελληνικό δίκαιο της Οδηγίας 2007/36/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 11ης Ιουλίου 2007, σχετικά με την άσκηση ορισμένων δικαιωμάτων από μετόχους εισηγμένων εταιρειών - Τροποποίηση και προσαρμογή του κωδικοποιημένου νόμου 2190/1920 Περί ανωνύμων εταιρειών και του Ν 2396/1996*», ΦΕΚ 168, Τεύχος Α΄, 24 Σεπτεμβρίου.
- Παπαδόπουλος, Κ., Ι., (2008), *Επιχειρηματική ηθική: θεωρίες και πολιτικές, Επιστήμη και Κοινωνία*, 19:59-84.
- Ραΐκου, Δ., (2006), *Δημόσια διοίκηση και διαφθορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Ρέππας, Α., Π., (2010), *Διαφθορά: Τα αίτια και οι συνέπειες*, Σημειώσεις Διαλέξεων, Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Σκουλάς, Ε., Ν., (2010), *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: Το τρίπτυχο της επιτυχίας*, Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, (2011), *Κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες Εταιρείες*.
- Τραυλός, Ν., *Εταιρική διακυβέρνηση πριν και μετά την κρίση. Στο Ελληνική Ένωση Τραπεζών*, (2011), *Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα*, Συλλογικός Τόμος.
- Τσακίρη, Τ., (2014), «*Εταιρείες με κοινωνική ευθύνη*», *Το Βήμα*, 7 Φεβρουαρίου.
- Τσακλάγκανος, Α., Α., (1998), *Εισαγωγή στην Οικονομική των Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.

Χλέπας, Ν., Κ., Το κόστος της διαφθοράς: κοινωνική, πολιτική και οικονομική διάσταση. Στο: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, (2011), *Ηθική και Δεοντολογία στην Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*, Πρακτικά Συνεδρίου, 9 Δεκεμβρίου.

Χυτήρης, Λ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, 3η Έκδοση, Αθήνα: INTERBOOKS.

### **Ξενόγλωσση**

Alli, O., B., (2008), *Fundamental principles of occupational health and safety*, Geneva: International Labour Office.

Alzoubi, S., S., E. & Selamata, H., M., (2012), The Effectiveness of Corporate Governance Mechanisms on Constraining Earning Management: Literature Review and Proposed Framework, *International Journal of Global Business*, 5(1).

Ashe-Edmunds, S., (2017), “The Advantages of Corporate Governance”, Chron, διαθέσιμο στο: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-corporate-governance-65692.html>, ανακτήθηκε την 10/1/2018.

Bell, I., R., Friedman, H., H. & Friedman, W., L., (2005), Conflict of Interest: The Common Thread Underlying Ethical Lapses, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), 4-8.

Boddy, C., R., (2011), Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace, *Journal of Business Ethics*, 100(3), 367–379.

Borgerson, J., L. & Schroeder, J., E., (2008), *Building an Ethics of Visual Representation: Contesting Epistemic Closure in Marketing Communication*. Cutting Edge Issues in Business Ethics, Boston: Springer.

Bowen, H., R., Social responsibilities of the businessman': twenty years later. In Epstein, E. & Votaw, E., D., (1978), *Rationality, Legitimacy, Responsibility: Search for New Directions in Business and Society*, Santa Monica: Goodyear Publishing Co.

- Bowie, E., N.& Schneider, M., (2011), *Business Ethics For Dummies*, Indianapolis: Wiley Publishing Inc.
- Butts, B., J., Ethics in Organizations and Leadership. In Butts, B., J.& Rich, L., K., (2008), *Nursing Ethics: Across the Curriculum and Into Practice*, Jones and Bartlett Publisher.
- Carroll, A., B., (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, B., A., (2001), Models of management morality for the new millennium, *Business Ethics Quarterly*, 11(2), 365-371.
- Carroll, B., A., Brown, A., J.& Buchholtz, K., A.,(2016), *Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management, 10<sup>th</sup> Edition*, USA: Cengage Learning.
- Carroll, B., A. & Buchholtz, K., A., (2000), *Business and society, 5<sup>th</sup> Edition*, Ohio: South-Western.
- Chapman, R., A., (2002), *Ethics in public service for the new millennium*, Durham University Business School.
- Cialdini, B., R., Petrova, K., P.& Goldstein, J., N., (2004), The Hidden Costs of Organizational Dishonesty, *MIT Management Review*, Spring.
- Clarke, T, (2004), *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*, London: Routledge.
- Davis, M., & Stark, A., (2001), *Conflict of Interest in the Professions*, New York: Oxford University Press
- De George, R., T., (2015), “A History of Business Ethics”, Markkula Center for Applied Ethics, διαθέσιμο: <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/a-history-of-business-ethics/>, ανακτήθηκε την 1/12/2017.

- Dragomir, D., V., (2017), Conflicts of interest in business: A review of the concept, *Accounting and Management Information Systems*, 16(4), 472-489.
- Espenson, A., (2014), “5 Companies Doing Corporate Social Responsibility Right”, Business2Community, διαθέσιμο στο: <https://www.business2community.com/social-business/5-companies-corporate-social-responsibility-right-0951534>, ανακτήθηκε την 31/1/2018.
- Fallon, N., (2017), “What is Corporate Social Responsibility?”, Business News Daily, διαθέσιμο στο: <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>, ανακτήθηκε την 31/1/2018.
- Gilman, C., S., (2005), *Ethics Codes and Codes of Conducts as tools for promoting an ethical and professional public service: Comparative Successes and Lessons*, Washington DC: The World Bank.
- Goleman, D., (2000), Leadership That Gets Results, *Harvard Business Review*, March- April.
- Hagan, J. & Moon, C., Νέα οικονομία, νέα ηθική. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (2016), *Ηθική των επιχειρήσεων: Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2<sup>η</sup> Ανατύπωση*, Αθήνα: Economia Publishing.
- Haynes, T., (2018), “Ethics in Management”, Encyclopedia, διαθέσιμο στο: <https://www.encyclopedia.com/finance/finance-and-accounting-magazines/ethics-management>, ανακτήθηκε την 10/3/2018.
- Hoffman, W., M., Driscoll, M., D. & Painter- Parland, M., Ενσωμάτωση ηθικής στην κουλτούρα των οργανισμών. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (2016), *Ηθική των επιχειρήσεων: Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2<sup>η</sup> Ανατύπωση*, Αθήνα: Economia Publishing.
- Hosmer, L., (2008), *The ethics of management*, Boston : McGraw-Hill Irwin.
- International Finance Corporation, (2012), *Who’s Running the Company? A guide to reporting on corporate governance*.

- Kane, S., (2018), “The Definition of Unfair Competition”, The Balance Careers, διαθέσιμο στο: <https://www.thebalancecareers.com/unfair-competition-2164416>, ανακτήθηκε την 4/4/2018.
- Kazman, G., J.& Bonczek, J., S., (1999), *Ethics in Action*, ICCMA, Washington.
- Kernaghan, K.& Langford, J., W. (1990), *The responsible public servant*, New York: The Institute for Research on Public Policy.
- Kolb, W., R., (2008), *Encyclopedia of Business Ethics and Society 1*, USA: SAGE Publications.
- Magloff, L., (2017), “What Is the Code of Business Conduct?”, Chron, διαθέσιμο στο: <http://smallbusiness.chron.com/code-business-conduct-2732.html>, ανακτήθηκε την 10/12/2017.
- Marmat, G., Jain, P.& Mishra, P., N., (2016), Ethical Behaviour in Organizations: A Literature Review, *Journal of Research in Business and Management*, 4(1).
- McNeill, S., (2014), The cost of unethical behavior, *Ethikos*, March-April.
- Militaru, C.& Zanfir, A.,(2012), The Influence of Organizational Culture over the Ethical Principles in International Businesses, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 2(1).
- Moody- Stuart, G., Διαφθορά. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (2016), *Ηθική των επιχειρήσεων: Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2η Ανατύπωση*, Αθήνα: Economica Publishing.
- Moon, C. & Bonny, C., Στάσεις και προσεγγίσεις. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (2016), *Ηθική των επιχειρήσεων: Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2<sup>η</sup> Ανατύπωση*, Αθήνα: Economica Publishing.
- Moreno, C., (2015), “Doing Their Part: 3 Excellent Examples of Corporate Social Responsibility”, Autodesk, διαθέσιμο στο: <https://www.autodesk.com/redshift/doing-their-part-3-excellent-examples-of-corporate-social-responsibility/>, ανακτήθηκε την 31/1/2018.

- Murray, J., (2018), “What is a Conflict of Interest?”, The Balance small business, διαθέσιμο στο: <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-conflict-of-interest-give-me-some-examples-398192>, ανακτήθηκε την 31/3/2018.
- OECD, (2004), *Principles of Corporate Governance*.
- OECD, (2016), *Putting and end to corruption*.
- Pattison, S. & Edgar, A., (2011), Integrity and the Moral Complexity of Professional Practice, *Nursing Philosophy*, 12(2).
- Ployhart, E., R., (2006), Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities, *Journal of Management*, 32(6).
- Shewan, D., (2017), “Ethical Marketing: 5 Examples of Companies with a Conscience”, WordStream, διαθέσιμο στο: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/09/20/ethical-marketing>, ανακτήθηκε την 10/12/2017.
- Smit, E. & Morgan, I., N., (2002), *Contemporary Issues in Strategic Management*, Cape Town: Kagiso Publishers.
- Strauss, K., (2017), “The 10 Companies With The Best CSR Reputations In 2017”, Forbes, διαθέσιμο στο: <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2017/09/13/the-10-companies-with-the-best-csr-reputations-in-2017/#4d329c2c546b>, ανακτήθηκε την 31/1/2018.
- Summerfield, D., Επιχειρηματική διοίκηση: το θέμα των άμεσα ενδιαφερομένων. Στο: Moon, C. & Bonny, C., (2016), *Ηθική των επιχειρήσεων: Αντιμέτωποι με το ζήτημα, 2<sup>η</sup> Ανατύπωση*, Αθήνα: Economía Publishing.
- Svensson, G. & Wood, G., (2009), *Business Ethics: Through Time and Across Contexts*, Studentlitteratur AB.
- Tanzi, V., (1998), *Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scopes, and Cures*, International Monetary Fund.

- Young, S., L., (2014), “Unexpected Cost of Ethical Behavior”, Huffington Post, διαθέσιμο στο: [https://www.huffingtonpost.com/s-l-young/unexpected-cost-of-ethica\\_b\\_6027034.html](https://www.huffingtonpost.com/s-l-young/unexpected-cost-of-ethica_b_6027034.html), ανακτήθηκε την 7/1/2018.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Russia, G., E., (2013), An improved measure of ethical leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1).
- Van Dijke, M., (2014), *Understanding Immoral Conduct in Business Settings: A Behavioural Ethics Approach*, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Vasileiou, V.& Linardakis, K., (2016), “Unfair Competition”, Greek Law Digest, διαθέσιμο στο: <http://www.greeklawdigest.gr/topics/competition/item/206-unfair-competition>, ανακτήθηκε την 4/4/2018.
- Win, N., N., (2015), Legal Basis on Unfair Competition Protection, *Journal of the Myanmar Academy of Arts and Science*, XIII(10).
- Zeiger, S., (2018), “Effects of a Lack of Ethics on a Business Environment”, Chron, διαθέσιμο στο: <http://smallbusiness.chron.com/effects-lack-ethics-business-environment-23332.html>, ανακτήθηκε την 7/1/2018.

### **Ηλεκτρονικές πηγές**

- Money Matters, (2018), “Factors influencing Business Ethics | What affects Business Ethics?”, διαθέσιμο στο: <https://accountlearning.com/factors-influencing-business-ethics-what-affects-business-ethics/>, ανακτήθηκε την 5/1/2018.
- United Nations, (2018), “Ethics Advice and Guidance”, διαθέσιμο στο: <http://www.un.org/en/ethics/conflictinterest.shtml>, ανακτήθηκε την 31/3/2018.
- LawSpot, (2017), «Αθέμιτος ανταγωνισμός», διαθέσιμο στο: <https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/voithitika-kemena/athemitos-antagonismos>, ανακτήθηκε την 4/4/2018.