



# Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Ηθική

Ενότητα 5: Λήψη ηθικών αποφάσεων στις επιχειρήσεις

Φραγκίδης Γαρύφαλλος  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



# Οπτικές κατά τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων

- Οικονομική οπτική
  - Σχετίζεται με την προαγωγή του οικονομικού συμφέροντος (της επιχείρησης ή του ατόμου).
  - Αυτή είναι η οπτική από την οποία βλέπουν την πραγματικότητα οι επιχειρήσεις που αποδέχονται ότι έχουν μόνο οικονομική υπευθυνότητα.
- Νομική οπτική
  - Η επιχείρηση θεωρεί ως οδηγό της τη νομοθεσία.
  - Από αυτήν την οπτική βλέπουν την πραγματικότητα οι επιχειρήσεις που αποδέχονται ότι έχουν μόνο νομική υπευθυνότητα.

# Οπτικές κατά τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων

- Ηθική οπτική

- Η επιχείρηση λειτουργεί με γνώμονα την ηθική και τη δικαιοσύνη.
- Από αυτήν την οπτική βλέπουν την πραγματικότητα οι επιχειρήσεις που αποδέχονται ότι έχουν, παράλληλα με την οικονομική και τη νομική υπευθυνότητα, και ηθική και κοινωνική υπευθυνότητα
- Η επιχείρηση δεν αδιαφορεί για το κέρδος, αλλά ότι θεωρεί πως ο καλύτερος δρόμος που οδηγεί στο κέρδος είναι η ηθική συμπεριφορά και η κοινωνική προσφορά.
- Η επιχείρηση δεν αδιαφορεί για το νόμο, αλλά θεωρεί ότι ο νόμος αποτελεί το ελάχιστο που μπορεί και πρέπει να κάνει. Πέρα από αυτό που επιβάλλει ο νόμος, όμως, η εταιρεία θεωρεί ότι πρέπει να κάνει αυτό που είναι σωστό και δίκαιο.

# Λήψη ηθικών αποφάσεων – Προϋποθέσεις

- **Ηθική δέσμευση (πρόθεση)**
  - αποφασιστικότητα του ατόμου να λειτουργήσει με ηθικό τρόπο
- **Ηθική συνείδηση**
  - ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει το ηθικό από το ανήθικο
- **Ηθική ικανότητα**
  - ικανότητα του ατόμου να ξεχωρίζει το ηθικό από το ανήθικο και να τις αντιστοιχίσει στα δεδομένα της κατάστασης που αντιμετωπίζει
- Έλλειψη ηθικής δέσμευσης → **ανήθικη συμπεριφορά**
- Έλλειψη ηθικής συνείδησης → **αμοραλιστική συμπεριφορά**
- Έλλειψη ηθικής ικανότητας → **αμοραλιστική συμπεριφορά**

# Τύποι ηθικών επιχειρήσεων

- **Ηθική επιχείρηση**
  - έχει ηθική συνείδηση
  - έχει ηθική δέσμευση
  - δεν υποβαθμίζει τη σημασία της κερδοφορίας,
  - αυτο-δεσμεύεται να χρησιμοποιήσει θεμιτά μέσα – να λειτουργεί με γνώμονα το σωστό και το δίκαιο.
- **Η ανήθικη επιχείρηση**
  - έχει ηθική συνείδηση
  - δεν έχει ηθική δέσμευση
  - στόχος της είναι η αποδοτικότητα με οποιοδήποτε τίμημα/ μέσο.
  - ο νόμος αποτελεί εμπόδιο που περιορίζει την δράση της
- **Η αμοραλιστική επιχείρηση**
  - στερείται ηθικής συνείδησης ή ηθικής ικανότητας.
  - α) γιατί η επιχείρηση αγνοεί ότι οι αποφάσεις της και η δράση της έχουν ηθικές επιπτώσεις (ασυνείδητο αμοραλιστικό μανατζμεντ)
  - β) γιατί θεωρεί ότι οι έννοιες της ηθικής δεν έχουν θέση στο χώρο των επιχειρήσεων (σκοπίμο αμοραλιστικό μανατζμεντ).
  - Ο νόμος προδιαγράφει το πραγματικό επίπεδο αποδεκτής συμπεριφοράς.

	Ανήθικο μάνατζμεντ	Αμοραλιστικό μάνατζμεντ	Ηθικό μάνατζμεντ
Στάση απέναντι στην ηθική	Ενεργός και συνειδητή αντίδραση προς κάθε τι ηθικό	Μερική ή ελλειμματική αναγνώριση και κατανόηση των διαστάσεων της ηθικής συμπεριφοράς	Συνειδητή αποδοχή των ηθικών εννοιών και ενεργός δέσμευση δράσης
Κίνητρα	Εγωιστικά – ωφελμιστικά	Μερικώς εγωιστικά (έλλειψη αλτρουισμού)	Ηθική - Δικαιοσύνη
Στόχοι	Κέρδος με κάθε τίμημα	Κέρδος, λαμβάνοντας υπόψη τις νομικές υποχρεώσεις	Κέρδος, λαμβάνοντας υπόψη τις νομικές και ηθικές υποχρεώσεις της επιχείρησης
Στάση απέναντι στο νόμο	Ο νόμος είναι εμπόδιο που η επιχείρηση πρέπει να υπερβεί για να πετύχει τους στόχους της	Ο νόμος αποτελεί το αποδεκτό πλαίσιο δράσης (το ζήτημα είναι τι μπορεί να γίνει με νόμιμα μέσα)	Συμμόρφωση με το γράμμα και το πνεύμα του νόμου.
Στρατηγική	Εκμετάλλευση κάθε ευκαιρίας που υπόσχεται κέρδος	Εκμετάλλευση των ευκαιριών για κέρδος λειτουργώντας με νόμιμα μέσα. Ευκαιριακή συνεκτίμηση των επιδιώξεων των επιχειρηματικών συμμέτοχων	Συνεκτίμηση των επιδιώξεων όλων των επιχειρηματικών συμμέτοχων



Ο Κλίντον είπε σε μία συνέντευξη:

"Ο Οσάμα Μπιν Λάντεν είναι ένας πολύ έξυπνος άνθρωπος. Πέρασα πολύ καιρό να τον παρατηρώ και μια φορά παραλίγο να τον πιάσω. Θα μπορούσα να τον έχω σκοτώσει, αλλά θα έπρεπε να καταστρέψω μια μικρή πόλη που λέγεται Κανταχάρ στο Αφγανιστάν και να σκοτώσω σχεδόν 300 αθώες γυναίκες και παιδιά και τότε δεν θα ήμουν διαφορετικός από εκείνον. Οπότε, δεν το έκανα".

# Σχέση ατομικής και επιχειρηματικής ηθικής

- Στην εταιρεία Lockheed Martin σε διάρκεια 15 μηνών 70 εργαζόμενοι απολύθηκαν και άλλοι 450 τιμωρήθηκαν εξαιτίας ηθικών προβλημάτων.
- «Επρόκειτο για καλούς υπαλλήλους που για διάφορους λόγους έκαναν κακές ηθικές επιλογές»
- Λόγοι τιμωρίας/ απόλυσης
  - Άσκηση πίεσης για την τήρηση προθεσμιών ή στόχων
  - Πίεση από τους συναδέλφους
  - Έλλειψη πόρων
  - Πίστη ότι η απόφαση λαμβάνεται για το καλό του οργανισμού
- Τι συμπεράσματα βγάζουμε από αυτό;

# Σχέση ατομικής και επιχειρηματικής ηθικής

- Η επιχειρηματική ηθική δεν είναι ατομικό ζήτημα, αλλά διαμορφώνεται εντός ενός συγκεκριμένου οργανωσιακού περιβάλλοντος
  - Πίεση για επίτευξη οργανωσιακών στόχων
  - Σχέσεις μεταξύ των ατόμων
  - Συνήθειες και συμπεριφορά στο πλαίσιο της οργάνωσης και των μικρών ομάδων εργασίας
- Για να είναι ηθική μια επιχείρηση δεν αρκεί να επιλέγει τα άτομα που προσλαμβάνει αξιολογώντας την ηθική τους ακεραιότητα
  - Τα ηθικά άτομα τείνουν να «χειροτερεύουν» σε ένα ανήθικο περιβάλλον

# Λήψη ηθικών αποφάσεων

- Τα ηθικά ζητήματα δεν αφορούν μόνο τους διευθυντές των επιχειρήσεων ή λίγα υψηλόβαθμα στελέχη
- Πολλές αποφάσεις που λαμβάνονται από στελέχη κατώτερων επιπέδων εμπεριέχουν ηθικά ζητήματα
  - Παράδειγμα: Ένα μεσαίο στέλεχος χρεοκόπησε την Barings
- Σήμερα πρέπει να είμαστε πολύ περισσότερο ηθικοί από ό,τι στο παρελθόν, γιατί οι κίνδυνοι είναι μεγαλύτεροι

# Η λήψη ηθικών αποφάσεων ως προσωπικό ζήτημα

- Η λήψη ηθικών αποφάσεων είναι προσωπικό ζήτημα
- Ουσιαστικά αυτό που θα συστήσει κάποιος άλλος εκπροσωπεί τον ίδιο και τις αρχές και αξίες που αυτός έχει.
  - Μία τεκμηριωμένη πρόταση μπορεί να βοηθήσει κάποιον να πάρει την απόφαση.
- Ωστόσο, ο μόνος τρόπος για να βγει κανείς από το ηθικό δίλημμα είναι να κάνει αυτό που ο ίδιος θεωρεί σωστό. Διαφορετικά, η απόφαση που έλαβε και δεν τον εκφράζει συνεχώς θα τον βασανίζει.

# Επίπεδα λήψης αποφάσεων

- **Το ατομικό επίπεδο**

- Αναφέρεται σε ζητήματα και καταστάσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και τα στελέχη ως άτομα στο χώρο εργασίας τους.
- Τα άτομα δε λειτουργούν για λογαριασμό της επιχείρησης, αλλά για προσωπικό τους λογαριασμό.
- Τα ζητήματα αυτά εμπλέκουν μόνο τους ίδιους
- Οι αποφάσεις που θα πάρουν έχουν κυρίως επίδραση στους ίδιους.

# Επίπεδα λήψης αποφάσεων

- **Το οργανωσιακό επίπεδο**
  - Αναφέρεται στον τρόπο που πρέπει να εκτελέσει το μέλος της οργάνωσης τα καθήκοντα που απορρέουν από το ρόλο του μέσα στην οργάνωση.
  - Δε λειτουργεί για λογαριασμό του, αλλά για λογαριασμό της οργάνωσης.

# Επίπεδα λήψης αποφάσεων

- **Το κλαδικό ή συστηματικό επίπεδο**
  - Αναφέρεται σε προβλήματα που αφορούν όλες τις επιχειρήσεις (συχνά ενός κλάδου) εξίσου και δεν περιορίζονται σε μία και μόνο επιχείρηση.
  - Παραδείγματα: οι διακρίσεις στους εργασιακούς χώρους, η μόλυνση του περιβάλλοντος, οι πρακτικές τιμολόγησης, οι διαφημίσεις των ποτών και τσιγάρων, η λήψη μέτρων για την βελτίωση της ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους, η χρησιμοποίηση οικολογικών υλικών στη συσκευασία και η ανάπτυξη της ανακύκλωσης των προϊόντων
  - Δεν προσφέρεται ειδικό κίνητρο σε μία επιχείρηση να δράσει με δική της πρωτοβουλία για τη λήψη μέτρων.
  - Τα προβλήματα που έχουν συστηματικό χαρακτήρα είναι δυνατό να επιλυθούν
    - είτε με την παρέμβαση του κράτους,
    - είτε με την κοινή πρωτοβουλία όλων των επιχειρήσεων



# Τύποι ηθικών διλημμάτων «καλό – καλό»

- Αλήθεια – πίστη
- Δικαιοσύνη – έλεος
- Βραχυπρόθεσμα οφέλη – μακροπρόθεσμα οφέλη
- Άτομο – κοινωνία

# Δίλημμα «αλήθεια – πίστη»

- Να αποκρύψεις την αλήθεια για να ευνοήσεις (να μην βλάψεις) κάποιον στον απέναντι στον οποίο έχεις ηθική δέσμευση
- Αλήθεια: είναι βασική ηθική αξία
- Πίστη: αναφέρεται στην δέσμευση που υπάρχει απέναντι σε κάποιο άτομο
- Παραδείγματα:
  - Εργαζόμενος που γνωρίζει ότι συνάδελφοι βλάπτουν την εταιρεία
  - Στέλεχος που γνωρίζει ότι η Διοίκηση της εταιρείας λειτουργεί με παράνομο/ ανήθικο τρόπο (whist blowing)

# Δίλημμα «δικαιοσύνη – έλεος»

- Δικαιοσύνη: εντιμότητα, τήρηση των κανόνων, τήρηση των προτύπων και των καλών πρακτικών
  - Υποστηρίζει την σταθερότητα εφαρμογής των κανόνων
  - Εξαρτάται από τον κοινό τρόπο προσέγγισης
  - Εξαρτάται από ισχυρές προσδοκίες των άλλων
- Έλεος: συμπόνια, αγάπη, φροντίδα,
  - απαιτεί εξαίρεση από τους κανόνες

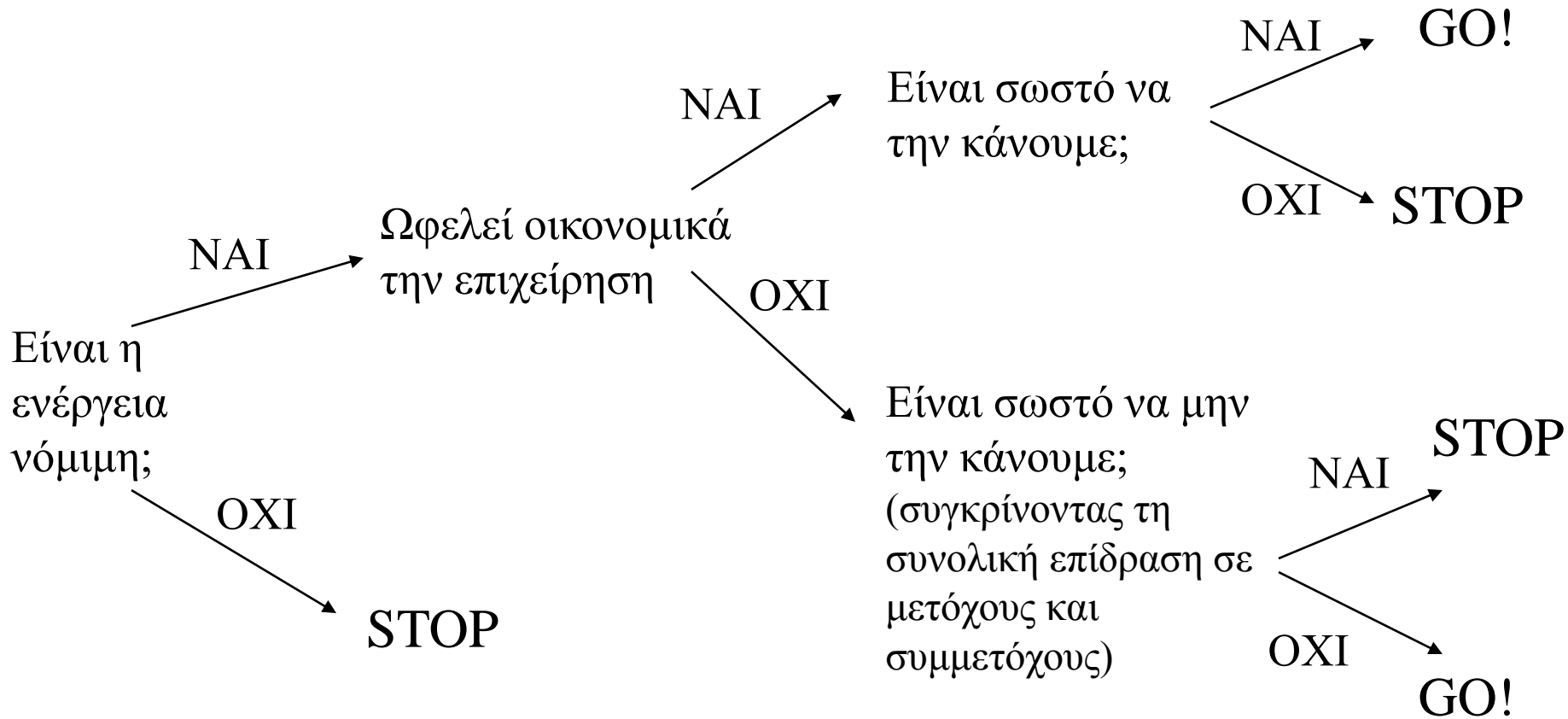
# Δίλημμα «βραχυπρόθεσμα– μακροπρόθεσμα οφέλη»

- Εξαρτάται από το στόχο και από την κατάσταση (πχ. θα υπάρχει αύριο;)
- Εστίαση σε βραχυπρόθεσμα οφέλη
  - συμφέρει τα στελέχη
  - είναι εις βάρος των μετόχων
  - διαβρώνει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης
  - επιβάλλεται στο καθεστώς του χρηματιστηριακού καπιταλισμού

# Δίλημμα «άτομο – κοινωνία»

- Όταν το συμφέρον του ενός έρχεται σε αντίθεση με το συμφέρον των πολλών
- Παραδείγματα:
  - Αποκάλυψη του ενόχου για να γλιτώσουν την ταλαιπωρία ή την τιμωρία οι πολλοί
  - Απόλυση μικρού αριθμού εργαζόμενων για να μην χρεοκοπήσει η επιχείρηση

# Το δέντρο της λήψης ΗΑ



# Περίπτωση

- Μία επιχείρηση διενεργεί μία επένδυση στο εξωτερικό με σκοπό να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα κόστους που προσφέρει αυτή η επιλογή
- Η διοίκηση της επιχείρησης διαπιστώνει ότι, σύμφωνα με την νομοθεσία της χώρας υποδοχής, μπορεί να μην διενεργήσει μία επένδυση για την προστασία του περιβάλλοντος.
  - Το θετικό είναι ότι δεν θα ξοδευτούν χρήματα,
  - Το αρνητικό είναι ότι θα μολυνθεί το ποτάμι της περιοχής, από το οποίο ζει μεγάλο μέρος της τοπικής κοινωνίας

# Πρακτικά τεστ

- Το τεστ της TV
- Το τεστ των «σημαντικών άλλων» (πχ. μαμά, ...)
- Ο «χρυσός κανόνας»



---

# Τέλος Ενότητας