



Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Ηθική

Ενότητα 6: Ανάπτυξη της ηθικής συμπεριφοράς:
εταιρική ιδεολογία και κώδικες δεοντολογίας

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.



Παράγοντες που επιδρούν στην ηθική συμπεριφορά

(Έρευνες σε διευθυντές επιχειρήσεων και αναγνώστες του HBR – CB, Ch5, p.147)

- Συμπεριφορά των ανωτέρων
 - Έχει τη μεγαλύτερη επίδραση
- Πρακτικές του επαγγέλματος ή του κλάδου
 - Σημαντική επίδραση
- Συμπεριφορά των συναδέλφων στην Οργάνωση
 - Σημαντική επίδραση
- Η επίσημη πολιτική της Οργάνωσης
 - μέτρια επίδραση
- Οικονομικές ανάγκες του ατόμου
 - Έχει τη μικρότερη επίδραση
- Η ηθική στάθμη της κοινωνίας
 - Μικρή και έμμεση επίδραση (αποτελεί το υπόβαθρο)

Πίεση μέσα στην οργάνωση

- Η συμπεριφορά των ανωτέρων και των συναδέλφων μέσα στην Οργάνωση έχει τη σημαντικότερη επίδραση στην (αν)ηθική συμπεριφορά

CB, Ch5, p.149

	<i>Αισθάνεστε πίεση να συμβιβάσετε τις προσωπικές σας αξίες με τους στόχους της οργάνωσης;</i>	<i>Πρέπει ορισμένες φορές να συμβιβάσετε τις προσωπικές σας αξίες με τους στόχους της οργάνωσης;</i>
Ανώτατα στελέχη	50%	20%
Μεσαία στελέχη	65%	27%
Κατώτερα μέλη	85%	41%

Πίεση μέσα στην οργάνωση

CB, Ch5, p.149 – έρευνα σε εργαζόμενους

- Οι περισσότεροι αισθάνονται πίεση στην δουλειά τους
- Αισθάνονται περισσότερη πίεση σήμερα από ότι πριν από 5 χρόνια
- Οδηγούνται σε ανήθικη/ παράνομη συμπεριφορά (47%)
 - Ποιότητα έργου, έλεγχος ποιότητας
 - Εξαπάτηση πελατών (ταινία ..)
 - Συγκάλυψη γεγονότων (πχ. Enron, Shell)
 - Άσκηση ανάρμοστης πίεσης σε άλλους
- Πηγές πίεσης: φορτικές συνθήκες εργασίας, κακή καθοδήγηση από τη Διοίκηση

Πίεση μέσα στην οργάνωση

- Γιατί ασκούνται πιέσεις;
 - Γιατί φαίνεται να επικρατεί ή άποψη ότι ο οικονομικός σκοπός των επιχειρήσεων βρίσκεται «πάνω από όλα»
 - ... επικρατούν ανήθικες ή αμοραλιστικές πρακτικές μάνατζμεντ
- Γιατί τα στελέχη υποκύπτουν στις πιέσεις;
 - ανάγκη συμμόρφωσης με τη δομή εξουσίας (κοινωνική διαδικασία)
 - πίστη προς τους ανώτερους

Πίεση μέσα στην οργάνωση

- Τα κατώτερα στελέχη αισθάνονται μεγαλύτερη πίεση, που μπορεί να οδηγήσει σε ανήθικη συμπεριφορά
- Τα ανώτερα στελέχη :
 - δεν μπορούν να αντιληφθούν πόσο μεγάλη είναι η πίεση στα κατώτερα στελέχη (γιατί;)
 - μπορεί σκόπιμα (;) να αγνοούν τα ηθικά διλήμματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (έλλειψη ευαισθησίας)
 - δεν φροντίζουν να κάνουν σαφείς τους στόχους και τις προσθέσεις τους (τι συνέπειες έχει;)

Πως η συμπεριφορά μέσα στην οργάνωση οδηγεί σε ανήθικη συμπεριφορά

- **Αμοραλιστική λήψη αποφάσεων** από τα μέλη της οργάνωσης (δεν ενσωματώνουν τις ηθικές αξίες)
- **Ανήθικη συμπεριφορά** από τα μέλη της οργάνωσης (αγνοούν και παραβιάζουν σκόπιμα τις ηθικές αξίες)
- Αποδοχή ότι η **νομιμότητα** των ενεργειών αποτελεί το κατάλληλο πλαίσιο για τη συμπεριφορά
- Ισχυρές εταιρικές **αξίες** είναι η πίστη στην οργάνωση και η συμμόρφωση με τη Διοίκηση
- **Έλλειψη ηθικής ηγεσίας** (η ανώτατη διοίκηση δεν ενδιαφέρεται εμφανώς για την ηθική)
- **Στόχοι και συστήματα αξιολόγησης** που δίνουν έμφαση στα οικονομικά αποτελέσματα
- Ανεπαρκείς επίσημες **πολιτικές αντιμετώπισης ηθικών διλημάτων**

Ενσωμάτωση της ηθικής στην οργάνωση

- **Λύση 1: Προγράμματα ηθικής**

- Παραδείγματα: Κανονισμοί, κώδικας δεοντολογίας, κώδικας συμπεριφοράς, οδηγός συμμόρφωσης,

- **Λύση 2: Διαμόρφωση ηθικών αξιών (ηθικό κλίμα)**

- Υπόθεση: «οι άνθρωποι διαισθητικά και εκ φύσεως θα κάνουν το σωστό, βάσει των προσωπικών τους αξιών

- Στόχος:

- Ταίριασμα μεταξύ των αξιών των ατόμων και των αξιών της εταιρείας
- Ενδυνάμωση των ηθικών αξιών των ατόμων

Προγράμματα ηθικής

- Παραδείγματα: Κανονισμοί, κώδικας δεοντολογίας, κώδικας συμπεριφοράς, οδηγός συμμόρφωσης, αναφορές ελέγχου της ηθικής
- Αποσαφηνίζουν τον τρόπο που η ηθική θα μεταφραστεί σε λειτουργικές διαδικασίες και συμπεριφορές στο χώρο εργασίας
- Περιλαμβάνουν: διαδικασίες, κίνητρα, εκπαίδευση
 - μηχανισμοί υποστήριξης της ηθικής (γραμμές επικοινωνίας), εκπαίδευση σε ζητήματα ηθικής,
- Βασίζονται: στο δικαίωμα της διοίκησης να επιβάλλει τις αποφάσεις/ πολιτικές της στην οργάνωση

Προγράμματα ηθικής

- Στοχεύουν στην επίτευξη συμμόρφωσης, δίνοντας έμφαση σε κανόνες και κανονισμούς
 - Υπαγορεύουν την συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης
 - Γνωστοποιούν τους νόμους
 - Επιχειρούν να προλάβουν παραβάσεις
 - Μέσο υποκίνησης: ο **φόβος** ότι θα γίνουν αντιληπτοί
- Δεν επιχειρούν να αναπτύξουν την ηθική αυτονομία και υπευθυνότητα
 - Σπάνια βοηθούν σε περιπτώσεις ενεργειών που δεν καλύπτονται από τους κανονισμούς

Διαμόρφωση αξιών

- Στόχος
 - Ταίριασμα μεταξύ των αξιών των ατόμων και των αξιών της εταιρείας
- Υπόθεση
 - «οι άνθρωποι διαισθητικά και εκ φύσεως θα κάνουν το σωστό, βάσει των προσωπικών τους αξιών, χωρίς να πρέπει να περάσουν από το στάδιο της αμφισβήτησης για το αν η απόφασή τους είναι σωστή βάσει του κανονισμού»
- Αποτελέσματα
 - Αναπτύσσουν την ηθική αυτονομία
 - Επιτρέπουν την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων

Διαμόρφωση αξιών

- Βασικός παράγοντας για τη δημιουργία μιας ηθικής κουλτούρας, που θα επιφέρει ισορροπία μεταξύ της οργανικής εξουσίας και της ατομικής αυτονομίας, είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που θα υποστηρίζει την ατομική πρωτοβουλία και θα παρέχει παράλληλα καθοδήγηση μέσα από κανόνες και πολιτικές.
- Βασικός στόχος είναι η ανάπτυξη της ηθικής σε όλους τους εργαζόμενους και η ενίσχυση των δεξιοτήτων λήψης ηθικών αποφάσεων
- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να λειτουργούν ηθικά

Υποδομή για τη βελτίωση της ηθικής

- Ηθική ηγεσία
- Αυτοαξιολόγηση
- Δέσμευση της Διοίκησης
- Διαμόρφωση δομών για την εφαρμογή των προγραμμάτων ηθικής
- Προγράμματα ηθικής
- Κώδικας ηθικής
- Επικοινωνία
- Εκπαίδευση – διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Πηγές βοήθειας
- Ταύτιση με τον οργανισμό
- Καθορισμός ρεαλιστικών και επιτεύξιμων στόχων
- Συνεχής ανταπόκριση και βοήθεια
- Έλεγχοι και μετρήσεις
- Αναθεώρηση και βελτιώσεις

Ηθική ηγεσία

- «Η ηθική της επιχείρησης καθορίζεται από τη στάση της ανώτατης διοίκησης στο ζήτημα»
- Το πλαίσιο συμπεριφορά όλων των μελών της οργάνωσης διαμορφώνεται από ...
 - τις αρχές και αξίες της διοίκησης
 - τη συμπεριφορά της διοίκησης
- Η διοίκηση διαμορφώνει τις πολιτικές λειτουργίας για κάθε ζήτημα (άρα και για την ηθική συμπεριφορά)
- Όταν κάποιος αντιμετωπίζει ένα ηθικό δίλημμα, ανατρέχει στον τρόπο που ο προϊστάμενος του ή ένα διευθυντικό στέλεχος (θα) αντιμετώπιζε το ίδιο ή ένα συναφές πρόβλημα
- Σημασία έχει η συμπεριφορά όλων των διοικητικών στελεχών, όχι μόνο των διευθυντικών στελεχών

Οδηγίες για την επίτευξη ηθικής ηγεσίας

- **Ιδεολογία:** διαμόρφωση εταιρικής ιδεολογίας στη βάση ηθικών αρχών και αξιών
- **Πολιτική:** δημιουργία σαφούς πολιτικής για θέματα συμπεριφοράς και λήψης αποφάσεων
- **Επιλογή προσωπικού:** επιλογή ατόμων που ταιριάζουν στις αρχές και αξίες της οργάνωσης
- **Προαγωγές:** να λαμβάνονται υπόψη παράλληλα στοιχεία απόδοσης και ηθικής συμπεριφοράς
- **Εκπαίδευση:** υποστήριξη των μελών στην αντιμετώπιση των ηθικών διλημάτων

Δέσμευση της Διοίκησης

- Κάθε προσπάθεια για να εφαρμοστεί θα πρέπει να έχει την έγκριση της Διοίκησης
- Κάθε προσπάθεια για να πετύχει θα πρέπει να έχει την ενεργό συμμετοχή και τη συμπαράσταση της Διοίκησης
- **«Η ηθική, όπως και κάθε άλλη λειτουργία, θα πρέπει να διοικείται»** → ανάγκη διαμόρφωσης διοικητικών δομών

Δομές υποστήριξης της ηθικής

- Δημιουργία Τμήματος «Επιχειρηματικής Ηθικής»
 - 30 % έχει τέτοιο ειδικό τμήμα
 - Στελέχωση: 55%: 1 άτομο, 31%: 2-5 άτομα
- Ορισμός υπεύθυνου «Επιχειρηματικής Ηθικής» σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο
 - Διορισμός ανεξάρτητου μέλους του Δ.Σ.
 - Ανάθεση αρμοδιοτήτων στον υπεύθυνο διοικητικών υποθέσεων
 - Ανάθεση αρμοδιοτήτων στον υπεύθυνο εσωτερικού ελέγχου
- Δημιουργία (Διατμηματικής) Επιτροπής «Επιχειρηματικής Ηθικής»
- Ανάθεση ειδικών ευθυνών σε ορισμένα άτομα ανά τομέα
- Ανάθεση ειδικών ευθυνών σε ένα πρόσωπο αρμόδιο για την ηθική συμπεριφορά

Δομές υποστήριξης της ηθικής

Gary Weaver: Corporate ethics practices in mid 90's: an empirical study of Fortunes 1000

- 54% των εταιρειών αναθέτουν την ευθύνη για την εφαρμογή του κώδικα συμπεριφοράς σε ένα άτομο
 - 1/10: πλήρους απασχόλησης
- Ποιοι είναι οι υπεύθυνοι ηθικής:
 - 33%: νομικοί σύμβουλοι
 - 32% : ειδικοί μάνατζερ ηθικής συμπεριφοράς
 - 10 %: ανώτατα διευθυντικά στελέχη
 - 10%: εσωτερικοί ελεγκτές
 - 9 %: στελέχη ανθρωπίνων σχέσεων

Δομές υποστήριξης της ηθικής

Επαγγελματικοί Οργανισμοί Υπαλλήλων Ηθικής

- Αμερικανικός Οργανισμός Υπαλλήλων Ηθικής
 - Ιδρύθηκε το 1992 - 2001: 750 μέλη
 - Στόχοι:
 - Συνεργασία και ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των υπευθύνων προγραμμάτων ηθικής
 - Προώθηση της έρευνας σε θέματα επιχειρηματικής ηθικής
- Ευρωπαϊκός Οργανισμός Υπαλλήλων Ηθικής

Δομές υποστήριξης της ηθικής

Αρμοδιότητες:

- Κατεύθυνση στη σύνταξη του κώδικα
- Παρακολούθηση των τάσεων σε ζητήματα επιχειρηματικής ηθικής
- Πρωτοβουλία για αναθεώρηση του κώδικα
- Προγραμματισμός και συμμετοχή στα προγράμματα εκπαίδευσης
- Διασφάλιση εφαρμογής του κώδικα
- Υποστήριξη της εφαρμογής του κώδικα
- Διαμόρφωση συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης της εφαρμογής του κώδικα
- Διαμόρφωση/ συμμετοχή στις διαδικασίες επίλυσης ηθικών διλημμάτων

Δομή ηθικής της Motorola

- Επιτροπή ηθικής συμμόρφωσης υπό το ΔΣ.
- Μέλη:
 - Πρόεδρος του ΔΣ
 - Διευθυντής οικονομικών
 - Διευθυντής διοικητικών θεμάτων

Προγράμματα ηθικής

- Κώδικες ηθικής (ή συμπεριφοράς ή συμμόρφωσης)
- Μηχανισμοί υποστήριξης της ηθικής - Γραμμές επικοινωνίας
- Εκπαίδευση σε ζητήματα ηθικής
- Αναφορές ελέγχου της ηθικής (ethics audits)

Προγράμματα ηθικής – κίνητρα

- Παράγοντες ανάπτυξης προγραμμάτων ηθικής: Federal Sentencing Guidelines (1991)
 - Σημασία που έχει η νομοθεσία στην ανάπτυξη της ηθικής
 - Συγκέντρωση και καλύτερος συντονισμός των δράσεων στο θέμα της επιχειρηματικής ηθικής
 - Μεγαλύτερα πρόστιμα
 - Προσωπική ευθύνη – φυλάκιση
 - Επιείκεια για τις εταιρίες που μπορούσαν αν αποδείξουν ότι είχαν αποτελεσματικό σύστημα για την προστασία και πρόληψη των παραβάσεων πριν τη διάπραξη του αδικήματος
- Ανάγκασε τους διευθυντές των εταιρειών στην λήψη μέτρων για τον περιορισμό του κινδύνου ανάληψης παράνομης συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους

Προγράμματα ηθικής – οφέλη

- Γίνεται συστηματική διαχείριση του ζητήματος της ηθικής συμπεριφοράς της επιχείρησης.
- Αναγνωρίζονται ειδικοί ρόλοι και ανατίθενται καθήκοντα.
- Τίθενται στόχοι και αναπτύσσεται ένα πρόγραμμα δράσης, τα αποτελέσματα του οποίου μπορούν να αξιολογηθούν.
- Διατυπώνονται γραπτά οι επιχειρηματικές αξίες και κώδικες συμπεριφοράς.
- Συγκρίνονται η τρέχουσα συμπεριφορά της επιχείρησης με την επιθυμητή συμπεριφορά της.
- Ενσωματώνονται ηθικά κριτήρια στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Δημιουργούνται μηχανισμοί και διαδικασίες επίλυσης των ηθικών διλημάτων.
- Αυξάνεται η ευαισθησία και η ανταπόκριση των μελών της οργάνωσης για τα ζητήματα της επιχειρηματικής ηθικής.

Προγράμματα ηθικής – έρευνες

Έρευνα (1): Arthur Andersen – Delaware University

- 10778 εργαζόμενοι, έτος 1999
- Παράγοντες που επιδρούν θετικά στον **έλεγχο της ανήθικης συμπεριφοράς** των εργαζόμενων
 - Συνέπεια μεταξύ στρατηγικών και λειτουργίας
 - Επιβράβευση της ηθικής συμπεριφοράς
 - Έλεγχος της ηθικής συμπεριφοράς
 - Μηχανισμός αναφοράς ηθικών προβλημάτων (κύρια υφιστάμενη στρατηγική) δεν αποδίδει
 - Ιδίως όταν η συμπεριφορά της διοίκησης και η επιχειρηματική κουλτούρα δεν τον υποστηρίζουν

Προγράμματα ηθικής

Έρευνα (1): Arthur Andersen – Delaware University

- Παράγοντες που συμβάλουν στην **επιτυχία ενός προγράμματος ηθικής**:
 - Ηγεσία: ενδιαφέρεται έμπρακτα για την ηθική και τοις αξίες
 - Συνέπεια μεταξύ λόγων και έργων
 - Δικαιοσύνη (απέναντι στους υπαλλήλους)
 - Ειλικρίνεια
 - Δίκαια ανταμοιβή
 - Επιβράβευση της ηθικής συμπεριφοράς
 - Οι αξίες ως κίνητρο

Προγράμματα ηθικής

Έρευνα (2): Arthur Andersen UK – London Business School

Προβλήματα

- Οι κώδικες δεν κοινοποιούνται ευρέως στο εσωτερικό
- Τα στελέχη των κατώτερων επιπέδων είναι λιγότερο ενημερωμένοι/καταρτισμένοι σε θέματα διαχείρισης ηθικής
- Οι κώδικες δεν κοινοποιούνται στο εξωτερικό
- Λίγες ομάδες ενδιαφερομένων συμμετέχουν
- Χαμηλή ή καθόλου εκπαίδευση
- Μορφή εγχειριδίου
- Οι πολιτικές επικοινωνίας έχουν προβλήματα (διασφάλιση ανωνυμίας)
- Λίγοι κάνουν έρευνες (ερωτηματολόγια, κλπ.)

Προγράμματα ηθικής

Έρευνα (2): Arthur Andersen UK – London Business School

Κίνητρα για την ανάπτυξη προγραμμάτων ηθικής

- Μέσο για τη μείωση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία
- Βελτίωση της φήμης
- Εργαλείο συμμόρφωσης με τις οδηγίες της διοίκησης
- Έμφαση στις αξίες
- Αυστηρότερη νομοθεσία

Κώδικες ηθικής

- Είναι φαινόμενο της τελευταίας 20ετίας
- Είναι επίσημα κείμενα που περιγράφουν τα αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς.
- Χρησιμοποιούνται για να ευθυγραμμίσουν τη συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης με αυτά τα πρότυπα.
 - Αποσκοπούν να γνωστοποιήσουν στα μέλη της οργάνωσης τις αρχές και αξίες της εταιρείας
 - Αποτελούν οδηγούς για τη λήψη αποφάσεων (σε ηθικά ζητήματα)
- Αποτελούν προσπάθειες «αυτορύθμισης»
- Μπορεί να μην είναι πανάκεια, αλλά όταν αναπτύσσονται και εφαρμόζονται με σωστό τρόπο, καθώς ενθαρρύνουν και καθιστούν ξεκάθαρο ποια είναι η σωστή/ επιθυμητή συμπεριφορά, μπορούν να βελτιώσουν την ηθική συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης.

Κώδικες ηθικής

Schwartz, a code of ethics for corporate code of ethics

- ΗΠΑ: >90%
 - Καναδάς: 85%
 - Αγγλία: 57%
 - Γερμανία: 51%
 - Γαλλία: 30%
- Η δημιουργία επεκτείνεται, καθώς οι κυβερνήσεις παίρνουν μέτρα που παρακινούν/ οδηγούν τις επιχειρήσεις σε αυτό

Κώδικες ηθικής – χαρακτήρας

- **Κανονιστικός** (normative) κώδικας συμπεριφοράς
 - Σύνολο κανόνων, λίστα «πρέπει» και «δεν πρέπει»
 - Μειονεκτήματα/ κίνδυνοι:
 - «ότι δεν απαγορεύεται, επιτρέπεται»
 - Δεν μπορεί να προβλέψει όλες τις περιπτώσεις
 - Τα δύσκολα ηθικά ζητήματα απαιτούν τη συμμετοχή και την κρίση του στελέχους, δεν μπορούν να προδιαγραφούν
- **Ιδεολογικός** κώδικας συμπεριφοράς
 - Έκφραση ιδεολογίας, στόχων και αξιών
 - Πλεονεκτήματα
 - Τα στελέχη συνειδητοποιούν ότι θα πρέπει να πάρουν τις δύσκολες αποφάσεις βάσει των αξιών του κώδικα
 - Οι εργαζόμενοι αποκτούν αίσθηση προσωπικής ευθύνης

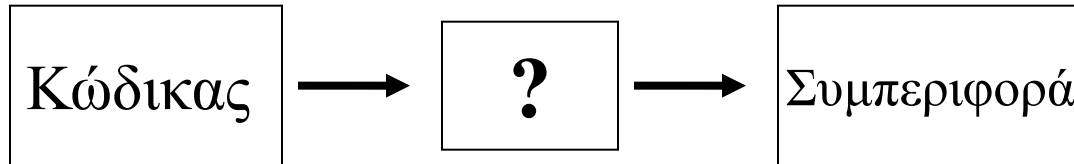
Κώδικες ηθικής – στόχοι

- Παρέχει καθοδήγηση στους εργαζόμενους
- Παρέχει της βάση για την αξιολόγηση των απαιτήσεων του κοινού και των συμμετόχων
- Αποτελεί το πλαίσιο για την επίλυση των διαφορών που μπορεί να προκύψουν
- Ενισχύει την αίσθηση του κοινού στόχου
- Ενισχύει τη φήμη της επιχείρησης και την εμπιστοσύνη του κοινού σε αυτήν
- Δημιουργεί ένα περιβάλλον ηθικής λειτουργίας της επιχείρησης
- Αποτρέπει τη διενέργεια ανήθικων ή παράνομων πράξεων

Κώδικες ηθικής – λόγοι ανάπτυξης

- Οι υπάρχοντες κανόνες και οι επιχειρηματικές αξίες δεν επαρκούν για να υποστηρίξουν την λειτουργία της επιχείρησης (οι επιχειρηματικές διαδικασίες έχουν μεταβληθεί)
- Έχει αλλάξει η νομοθεσία που ρυθμίζει τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Η εξωτερική κριτική που δέχεται η επιχείρηση ή ο κλάδος
- Η εσωτερική πίεση που δέχεται η επιχείρηση

Κώδικες ηθικής: επίδραση στη συμπεριφορά



- Οι κώδικες ηθικής έχουν την ικανότητα να επιδράσουν στη συμπεριφορά
- Οι εργαζόμενοι τους συμβουλεύονται περισσότερο για να αντιμετωπίσουν τα λεγόμενα «γκρι ζητήματα» (ηθικά διλήμματα)
 - σύγκρουση συμφερόντων
 - στάση απέναντι στον ανταγωνισμό
 - λειτουργία σε άλλες χώρες
 - αποκάλυψη πληροφοριών
 - δημόσιες συζητήσεις για εταιρική θέματα
 - λήψη δώρων και άλλων παροχών
 - υποχρεώσεις προς πελάτες
 - δικαιώματα και υποχρεώσεις των εργαζόμενων

Κώδικες ηθικής: επίδραση στη συμπεριφορά

Schwartz: the nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior

- **Οι εργαζόμενοι δεν τους χρησιμοποιούν όταν**
 - τα ζητήματα είναι ξεκάθαρα ανηθικά/ παράνομα
 - απάτη, υπεξαίρεση, ...
 - πιστεύουν ότι γνωρίζουν τι είναι σωστό/ λάθος
 - πιστεύουν ότι δεν αντιμετωπίζουν ηθικά διλήμματα στην εργασία τους
 - ο κώδικας περιγράφει αυτά που είναι «κοινή λογική»
 - εμφορούνται από ιδιοτελή συμφέροντα (απληστία, υπέρμετρη φιλοδοξία, οικονομική δυσπραγία, κλπ.)
 - είναι δυσαρεστημένοι από την επιχείρηση
 - αισθάνονται πίεση προς την αντίθετη κατεύθυνση από το περιβάλλον
 - Δεν ενδιαφέρονται (αγνοούν) για τις εταιρικές ανάγκες

Κώδικες ηθικής – χρήσεις

Χρήση (μεταφορά)	Επίδραση στην συμπεριφορά
Schwartz: the nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior Βιβλίο κανόνων (rule book)	Διαβάσεις και πράττεις ανάλογα
Πίνακας κατεύθυνσης (sign post)	Διαβάσεις τον κώδικα και συζητάς με τα στελέχη. Στη συνέχεια πράττεις ανάλογα
Καθρέπτης (mirror)	Η επιβεβαίωση ότι η επιχείρηση υποστηρίζει τη συμπεριφορά μπορεί να ευνοήσει την ενίσχυση της ηθικής στάσης και σε άλλα ζητήματα
Μεγεθυντικός φακός (magnifying glass)	Μειώνεται η πιθανότητα αθέλητης παραβίασης των κανόνων
Ασπίδα (shield)	Ενισχύεται η πιθανότητα αντίστασης σε ανήθικες επικλήσεις
Ανιχνευτής καπνού (smoke detector)	Όταν γνωρίζεις ότι κάποιος ενδιαφέρεται για την ηθική συμπεριφορά και την παρακολουθεί, τότε είναι πιο πιθανό να μην επιχειρήσεις να κάνεις κάτι ανήθικο
Συναγερμός (Fire alarm)	Όταν συμβεί κάποια ανήθικη συμπεριφορά, η αρνητική της επίδραση περιορίζεται και οι άλλοι αποτρέπονται να λειτουργήσουν με παρόμοιο τρόπο
Ρόπαλο (club)	Η απειλή της τιμωρίας αποτρέπει την ανήθικη συμπεριφορά

Κώδικες ηθικής – περιεχόμενο

- Δεν υπάρχει κοινή στάση ως προς το περιεχόμενο των κωδίκων. Περισσότερο κοινά θέματα:
 - σχέσεις με κυβέρνηση, σχέσεις με πολιτικούς (δωρεές)
 - σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές
 - σύγκρουση συμφερόντων
 - εργασιακά θέματα (διακρίσεις, σεξουαλική παρενόχληση, κλοπές, χρήση εταιρικών πόρων, κλπ.)
 - δώρα – παροχές
 - προστασία εταιρικών δεδομένων

Κώδικες ηθικής – περιεχόμενο

Gaumnitz B., Lere J. Contents of Codes of Ethics of Professional Business Organizations in the United States, *Journal of Business Ethics* 35: 35–49, 2002

- Εμπιστευτικότητα (100%)
- Τιμιότητα – ακεραιότητα (93%)
- Υπευθυνότητα απέναντι στους πελάτες και τους εργαζόμενους (93%)
- Ευθύνες απέναντι στον κλάδο (87%)
- Αντικειμενικότητα (80%)
- Συμμόρφωση με το νόμο (75%)
- Συμμόρφωση με τις τεχνικές προδιαγραφές (70%)
- Κοινωνικές αξίες (40%)
- Διαδικασίες επίλυσης ηθικών διλημμάτων (20%)

Κώδικες ηθικής – διαδικασία ανάπτυξης

1. Αναγνώριση της ανάγκης
2. Καθορισμός στόχου
3. Δέσμευση της Διοίκησης
4. Προετοιμασία – συγκέντρωση του υλικού.
5. Διαμόρφωση της ομάδας σύνταξης – συμμετοχή της οργάνωσης
6. Ανάλυση Διαχείρισης Συμμετόχων
7. Σύνταξη του κώδικα
8. Κοινοποίηση των αποτελεσμάτων
9. Εκπαίδευση των μελών της οργάνωσης
10. Αποτίμηση – διενέργεια αλλαγών

Κώδικες ηθικής – διαδικασία ανάπτυξης

Διλήμματα κατά τη σύνταξη του κώδικα δεοντολογίας		
Έμφαση στην ταχύτητα	vs	Έμφαση στη διαδικασία
Ενσωμάτωση όλων των τάσεων	vs	Ενσωμάτωση της κυρίαρχης τάσης
Ανάπτυξη στη βάση απαγορεύσεων	vs	Ανάπτυξη στη βάση προθέσεων
Ανάπτυξη συγκεκριμένων κανόνων	vs	Ανάπτυξη φιλοσοφίας
Ρεαλιστικοί στόχοι	vs	Φιλόδοξοι στόχοι
Τυποποίηση της λειτουργίας της επιχείρησης	vs	Βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης
Αναλυτικό και συγκεκριμένο περιεχόμενο	vs	Συνοπτικό και γενικό περιεχόμενο (Αρχές)
Εσωτερικός προσανατολισμός	vs	Εξωτερικός προσανατολισμός
Υποχρεωτικός χαρακτήρας	vs	Προαιρετικός χαρακτήρας
Ατομική συνυπευθυνότητα στη λήψη αποφάσεων	vs	Συνεργασία στη λήψη αποφάσεων

Κώδικες ηθικής – αποτελεσματικότητα

Schwartz: the nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior

- Τα συμπεράσματα των περισσότερων μελετών φανερώνουν μία θετική ή μία ουδέτερη επίδραση
- Η αποδοτικότητα εξαρτάται από τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση και από τον τρόπο ανάπτυξης και εφαρμογής του κώδικα ηθικής

Κώδικες ηθικής πολυεθνικών

- Περισσότερο δύσκολο και πολύπλοκο έργο, γιατί οι αξίες, τα έθιμα και οι νόμοι διαφέρουν από περιοχή σε περιοχή.
- Πρέπει να ληφθεί απόφαση σχετικά με το βαθμό προσαρμογής του κώδικα του κεντρικού οργανισμού σε κάθε χώρα. Επιλογές:
 - Καθόλου
 - Λίγο
 - Πολύ
- Κάθε επιλογή έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Κώδικες ηθικής πολυεθνικών

Ηθικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές οργανώσεις:

- Δωροδοκίες – διαφθορά
- Εργασιακά και προσωπικά προβλήματα
- Πρακτικές μάρκετινγκ
- Επίδραση της εταιρείας στη χώρα υποδοχής
- Επιπτώσεις στο περιβάλλον
- Επιπτώσεις στην τοπική κουλτούρα/ πολιτισμό
- Σχέσεις με τις τοπικές κυβερνήσεις
- Σχέσεις με τη χώρα προέλευσης

Κώδικες ηθικής πολυεθνικών

Καθόλου προσαρμογή

- Ο κώδικας μπορεί να είναι ανεφάρμοστος.
 - Για παράδειγμα, προβλέπεται ένα συγκεκριμένο πλαίσιο συνεργασίας με τους πελάτες/ προμηθευτές, ωστόσο οι συνήθειες και οι απαιτήσεις των εντόπιων πελατών προμηθευτών μπορεί να είναι τελείως διαφορετικές.
- Η εμμονή της εταιρείας στην εφαρμογή του κώδικα της μπορεί να
 - τους αφήνει αδιάφορους (πχ. πολιτικές για την προστασία του περιβάλλοντος)
 - να τους δυσαρεστεί (πχ. ακριβής διατήρηση του χρονοπρογραμματισμού έλευσης/ αποχώρησης και εργασίας)
 - να τους προσβάλλει (πχ. η απόρριψη ενός δώρου από προμηθευτή μπορεί να θεωρηθεί προσβολή).

Κώδικες ηθικής πολυεθνικών

Μερική προσαρμογή

Παράδειγμα: η αρχή της ίσης μεταχείρισης των εργαζόμενων στις αραβικές χώρες.

- Η απαγόρευση εργασίας των γυναικών βασίζεται σε θρησκευτικές αρχές.
- Πρέπει να σεβόμαστε την κουλτούρα και τις αξίες της φιλοξενούσας χώρας, άσχετα από τις ατομικές μας αξίες επί του θέματος.
- Δεν θα προσλαμβάνουμε γυναίκες στη χώρα αυτή
- Όμως, θα εφαρμόσουμε πλήρως την αρχή της ισότητας στον τρόπο αντιμετώπισης των ανδρών εργαζόμενων σε σχέση με όλα τα ζητήματα.

Κώδικες ηθικής πολυεθνικών

Μερική προσαρμογή

Παράδειγμα: Αντιμετώπιση του ζητήματος της δωροδοκίας

- Πότε μία εταιρεία θα πρέπει να επιλέξει καθεμία από τις ακόλουθες προσεγγίσεις:
 - «κανένας εργαζόμενος δε θα δώσει ή δε θα υποσχεθεί την παροχή δώρου εκτός από διαφημιστικά της εταιρείας που φέρουν την επωνυμία της και δεν υπερβαίνουν σε αξία τα 50 ευρώ»
 - «Κάθε δώρο που δέχεστε εσείς ή μέλος της οικογένειάς σας θα πρέπει να το δηλώνεται εντός τριών ημερών στον προϊστάμενό σας»
 - «Δεν πρέπει να δέχεστε κανένα δώρο ή φιλοξενία που μπορεί να επηρεάσει την κρίση σας ή τη φήμη της εταιρείας»

Κώδικες ηθικής πολυεθνικών

Διεθνείς οδηγίες

- Οδηγίες του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές εταιρείες (1999)
- Διακήρυξη των βασικών αρχών εργασίας του Διεθνούς Ινστιτούτου Εργασίας (1999)
- Αρχές για το περιβάλλον (σύνοδος Ρίο (1992), Κιότο (1997)).
- Οικουμενική σύμβαση του ΟΗΕ
- Επιχειρηματικές αρχές στρογγυλής τραπέζης του Caux
- Οικουμενικές αρχές Sullivan
- Διαθρησκευτική διακήρυξη: ένας κώδικας ηθικής της διεθνούς επιχειρηματικότητας.

Ο κώδικας ηθικής της Motorola

- Η Επιτροπή Κώδικα Ηθικής Συμμόρφωσης είχε τις ακόλουθες αρμοδιότητες:
 - Ανάπτυξη και επικοινωνία- διανομή του κώδικα ηθικής
 - Οι γενικές αρχές της εταιρείας πρέπει να μετατραπούν σε συγκεκριμένες οδηγίες συμπεριφοράς
 - Εξειδίκευση συγκεκριμένων περιπτώσεων
 - Χρήση παραδειγμάτων
 - Επικοινωνία- διανομή
 - Σε 100.000 εργαζόμενους
 - Στο εξωτερικό (μετάφραση)

Ο κώδικας ηθικής της Motorola

- Επιτροπή Κώδικα Ηθικής Συμμόρφωσης - αρμοδιότητες:
 - Εκπαίδευση εργαζόμενων
 - Σεμινάρια διοργανώνονται περιοδικά
 - Οι εργαζόμενοι υπογράφουν (σε τακτά χρονικά διαστήματα) δήλωση ότι έλαβαν γνώση για τον κώδικα
 - Εκπαίδευση κατά την πρόσληψη νέων προσώπων
 - Ερμηνεία του κώδικα ηθικής
 - Μία συνεδρίαση κάθε μήνα
 - Επίλυση των προβλημάτων που γίνονται γνωστά στην πορεία
 - Παρακολούθηση εφαρμογής του κώδικα ηθικής
 - Δικαιοδοσία επιβολής ποινών (μεγάλο εύρος)

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ΗΘΙΚΗΣ

- Το πρόγραμμα ηθικής θα πρέπει να κοινοποιηθεί σωστά μέσα στη οργάνωση και έξω από αυτήν ...
 - με ποικίλες μορφές
 - με μεγάλη συχνότητα
- Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποκτήσει ένα προσωπικό αντίτυπο
 - Να δοθεί έμφαση (πχ., να συνοδεύεται από προσωπική επιστολή του Προέδρου)
- Η επικοινωνία δεν επαρκεί για να μετατραπούν οι ιδέες σε δράση
 - Οι εργαζόμενοι μπορεί να νομίζουν ότι καταλαβαίνουν τα ζητήματα που τίθενται, αλλά να τα παρεξηγούν → Χρειάζεται και επίσημη εκπαίδευση
 - Οι οργανώσεις έχουν την τάση να «ξεχνούν» (γιατί μπορεί να τους δυσκολεύει) → πρόγραμμα συνεχούς «ευαισθητοποίησης»

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ΗΘΙΚΗΣ

- Αποτελεί θετική φήμη για την επιχείρηση
- Αντίγραφο του κώδικα ηθικής είναι καλό να διατεθούν
 - στους μετόχους, προμηθευτές, πελάτες, χρηματοδοτικούς οργανισμούς, μη-κυβερνητικές οργανώσεις, άλλους συνεργαζόμενους οργανισμούς, ...
 - Οφέλη:
 - Απόκτηση εμπιστοσύνης
 - Διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών
 - Αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις
 - Ενθάρρυνση αναφοράς παραβιάσεων των αρχών (γίνονται συμμετοχοί στην προσπάθεια της εταιρείας)

Μηχανισμοί υποστήριξης της ηθικής

- Αποσκοπούν να παράσχουν υποστήριξη (συμβουλές, οδηγίες, κατευθύνσεις) στα μέλη που αντιμετωπίζουν ηθικά διλήμματα
 - Γραμμές τηλεφωνικής επικοινωνίας (hotlines)
- Αποσκοπούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να καταστήσουν γνωστά
 - τα ηθικά διλήμματα που αντιμετωπίζουν,
 - τις περιπτώσεις ανήθικης ή παράνομης συμπεριφοράς από άλλα μέλη της οργάνωσης (whistle-blowing)

Μηχανισμοί υποστήριξης της ηθικής

- Το άτομο παρακινείται να καταγγείλει την παράνομη/ ανήθικη συμπεριφορά στον προϊστάμενό του.
- Αν αυτός δεν ενεργήσει, ο καταγγέλων έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί στην ανώτατη διοίκησης (πολιτική ανοικτής πόρτας).
- Παράδειγμα: 5% των εργαζόμενων έκαναν χρήση της γραμμής επικοινωνίας
 - Οι μισοί ήθελαν οδηγίες, 1/10 ήθελε να κάνει καταγγελία
- Οι γραμμές επικοινωνίας μπορεί να έχουν και αρνητικά αποτελέσματα (ποια;)

Εκπαίδευση – μπορεί η ηθική να διδαχτεί;

- **ΌΧΙ:** η ηθική είναι εσωτερικό ζήτημα κάθε ατόμου. Ένα άτομο που είναι ανήθικο δεν μπορεί να γίνει ηθικό, δεν μπορείς να του αναπτύξεις ηθικές αξίες.
- **ΝΑΙ:** η ηθική μπορεί να διδαχτεί στα άτομα εκείνα που αναπτύσσουν αμοραλιστική συμπεριφορά. Μπορείς να τους δείξεις ...
 - ποια είναι η ηθική συμπεριφορά (ασυνείδητος αμοραλισμός)
 - ότι η ηθική έχει σημασία (συνειδητός αμοραλισμός)
- Η διδασκαλία της ηθικής μπορεί να δώσει τα κατάλληλα θεωρητικά και αναλυτικά εφόδια στα άτομα που αντιμετωπίζουν ηθικά διλήμματα και οδηγούνται στην ανήθικη συμπεριφορά γιατί δεν μπορούν να τα αναλύσουν και να τα επιλύσουν.

Εκπαίδευση

- Η εκπαίδευση των μελών της οργάνωσης σε ζητήματα ηθικής είναι πολύ σημαντική.
 - τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι μέσα στην οργάνωση εφαρμόζουν τους κανόνες λειτουργίας της οργάνωσης (όχι προσωπικές αξίες και κανόνες)
 - τα άτομα έχουν την τάση να συμμορφώνονται με τις επιθυμίες της διοίκησης και τους στόχους της οργάνωσης (θα εφαρμόσουν αυτά που θα μάθουν)
 - Η ανήθικη / παράνομη συμπεριφορά εκ μέρους των μεσαίων και κατώτερων στελεχών και των εργαζόμενων οφείλονται συνήθως στο ότι δεν αντιλαμβάνονται καλά τις εταιρικές αξίες, στόχους και τις αποδεκτές συμπεριφορές

Εκπαίδευση

- Πρόγραμμα εκπαίδευσης – στόχοι :
 - Ανάπτυξη της ευαισθησίας των μελών στα ηθικά ζητήματα
 - Παροχή θεωρητικών και πρακτικών πλαισίων ανάλυσης ηθικών ζητημάτων
 - Ανάπτυξη της αίσθησης της ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης
 - Ενθάρρυνση της επεξεργασίας των ισχυόντων ηθικών αξιών
 - Ενημέρωση για τις τρέχουσες συνθήκες λειτουργίας και τα ηθικά προβλήματα
 - Ενημέρωση για τα ηθικά προβλήματα στο ευρύτερο περιβάλλον

Εκπαίδευση

- **Πρόγραμμα εκπαίδευσης - χαρακτηριστικά:**
 - Να επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα
 - Να το παρακολουθούν όλα τα μέλη
 - Να το παρακολουθούν οι νεοπροσλαμβανόμενοι
 - Να περιλαμβάνει σε μελέτες περιπτώσεων, παιγνίδια ρόλων, ανοιχτές συζητήσεις, (συμμετοχή μελών)
 - Χρήση χιούμορ
 - Διάρκεια: ολοκληρωμένος κύκλος εκπαίδευσης (μία διάλεξη ή μία ημερίδα μπορεί να μην έχουν καμία θετική επίδραση)

Εκπαίδευση

- Το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα πρέπει:
 - να βοηθάει τους συμμετέχοντες να αναγνωρίζουν τα ηθικά ζητήματα που σχετίζονται με τη λειτουργία τους
 - να δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να αλληλεπιδρούν και να ανταλλάσσουν απόψεις
- Εκπαίδευση σε ζητήματα ηθικής θα πρέπει να αποτελεί ενότητα κάθε άλλης εκπαιδευτικής δραστηριότητας.
 - Παράδειγμα: η εκπαίδευση τεχνικών δικτύων να περιλαμβάνει τη συζήτηση ζητημάτων ασφάλειας, ιδιωτικότητας, εμπιστευτικότητας των δεδομένων, κλπ.

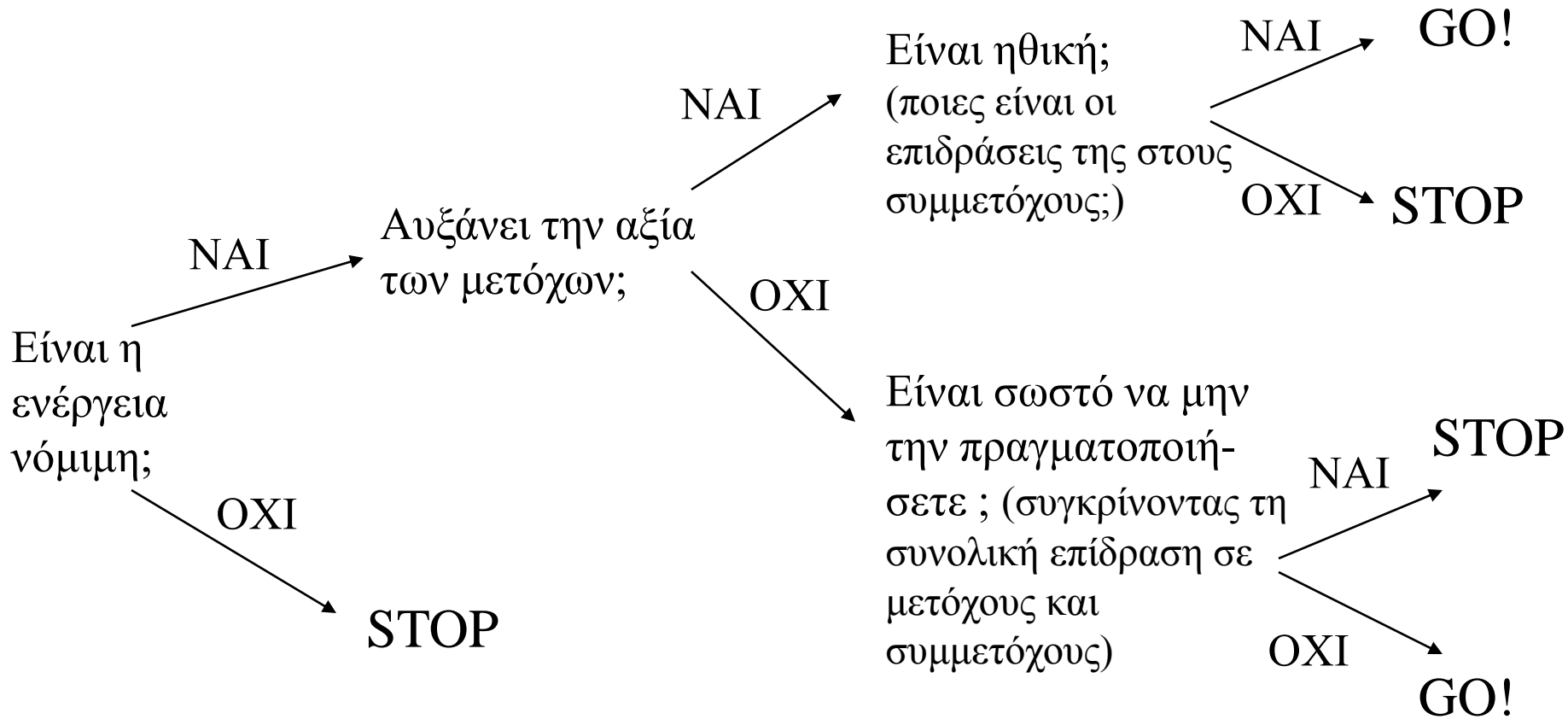
Καθορισμός ρεαλιστικών και επιτεύξιμων στόχων

- Πολλές επιχειρήσεις θέτουν εν γνώση τους «άπιαστους» στόχους, ώστε να διατηρούν τους εργαζόμενους σε συνεχή πίεση και εγρήγορση
- Αυτή η πρακτική μπορεί να οδηγήσει σε ανήθικη ή παράνομη συμπεριφορά εκ μέρους των εργαζόμενων, που συχνά μετέρχονται όλων των μέσων για να επιτύχουν τους άπιαστους στόχους
- Ιδιαίτερο πρόβλημα όταν τα στελέχη που λειτουργούν παράνομα/ ανήθικα επιβραβεύονται για την επίτευξη των στόχων τους (αποτελούν παράδειγμα για τους άλλους).

Ηθικά διλήμματα

- Τα αμφιλεγόμενα ζητήματα είναι αυτά που διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετικές απόψεις για το τι είναι το σωστό.
- Συγκρούσεις ανάμεσα σε
 - Διαφορετικές ατομικές αξίες
 - Ατομικές και οργανωσιακές αξίες/ κανόνες
 - Διαφορετικές οργανωσιακές αξίες/ κανόνες
 - Διαφορά ανάμεσα στα λόγια (ρητορική) και τα έργα (πρακτική, συμπεριφορά)
- Όταν δεν υπάρχουν διαφορές στις οργανωσιακές αξίες, τα στελέχη μπορούν να λάβουν πιο σωστές και ηθικές αποφάσεις

Το δέντρο της λήψης ΗΑ



Το δέντρο της λήψης ΗΑ

- Το δέντρο βοηθάει τα στελέχη, αλλά δεν αποτελεί αυτόματό πιλότο που οδηγεί κατευθείαν στην σωστή απόφαση
- Χρειάζεται αξιολόγηση όλων των επιπτώσεων και σωστή κρίση.

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»

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Ethics Quick Test της Texas Instruments

- Είναι η ενέργεια παράνομη;
- Ταιριάζει με τις εταιρικές αξίες;
- Αν την κάνεις, θα αισθανθείς άσχημα;
- Πώς να νοιώσεις αν τη δεις δημοσιοποιημένη στις εφημερίδες;
- Αν ξέρεις ότι κάνεις κακό, μην το κάνεις!
- Αν δε γνωρίζεις, ρώτα!
- Συνέχισε να ρωτάς μέχρι να λάβεις μιας ικανοποιητική απάντηση.

Τέλος Ενότητας