



Κεφάλαιο 7: Ο κώδικας ηθικής και δεοντολογίας των επιχειρήσεων

Επιχειρηματική Ηθική

Δεοντολογία

- Η δεοντολογία αποτελεί προϊόν της ηθικής: επιχειρεί να συγκεκριμενοποιήσει ορισμένες αρχές της ηθικής και να τις μετατρέψει σε κανόνες.
- Η δεοντολογία είναι η πιο συντηρητική και «ασφαλής» ηθική προσέγγιση: επιβάλλει υποχρεώσεις, αλλά παράλληλα μεταφέρει μέρος της ηθικής ευθύνης από το άτομο σε ανώτερες δυνάμεις.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα

- Οι 10 εντολές αποτελούν ένα κείμενο δεοντολογίας με συγκεκριμένες υποχρεώσεις.
- Οι περισσότερες έχουν απαγορευτικό χαρακτήρα.
- Η ισχύς τους έγκειται στη θεϊκή προέλευση.
- Η παραβίασή τους επιφέρει ασαφείς ποινές μετά θάνατον.

Δεοντολογία και Νόμοι

- Οι νόμοι προέρχονται από την ηθική και ειδικότερα από τη δεοντολογία: πρόκειται για συγκεκριμένους κανόνες που επισημοποιούνται από ένα κράτος.
- Οι βασικότεροι νόμοι είναι απλοί δεοντολογικοί κανόνες, οι οποίοι στηρίζονται σε κοινωνική αναγκαιότητα.
- Στη συνέχεια, μορφοποιούνται και εκλεπτύνονται από το νομοθέτη με εξαιρέσεις, επεξηγήσεις και συγκεκριμένες ποινές (σε αυτή τη ζωή).

- 
- Μόνο ένα κράτος θεσπίζει νόμους που (θεωρητικά) ισχύουν για όλους σε μία κοινωνία.
 - Υπάρχουν, όμως, κάποιες κοινωνικές ομάδες που, για να λειτουργήσουν, χρειάζονται επιπλέον εσωτερικούς νόμους.



Παραδείγματα

- Δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας
- Εσωτερικοί κανονισμοί νοσοκομείων
- Καταστατικά εταιρειών
- Κανονισμοί λειτουργίας χώρων
- Τοπικά έθιμα
- Κώδικες επαγγελματιών



Επαγγελματικοί κώδικες ηθικής

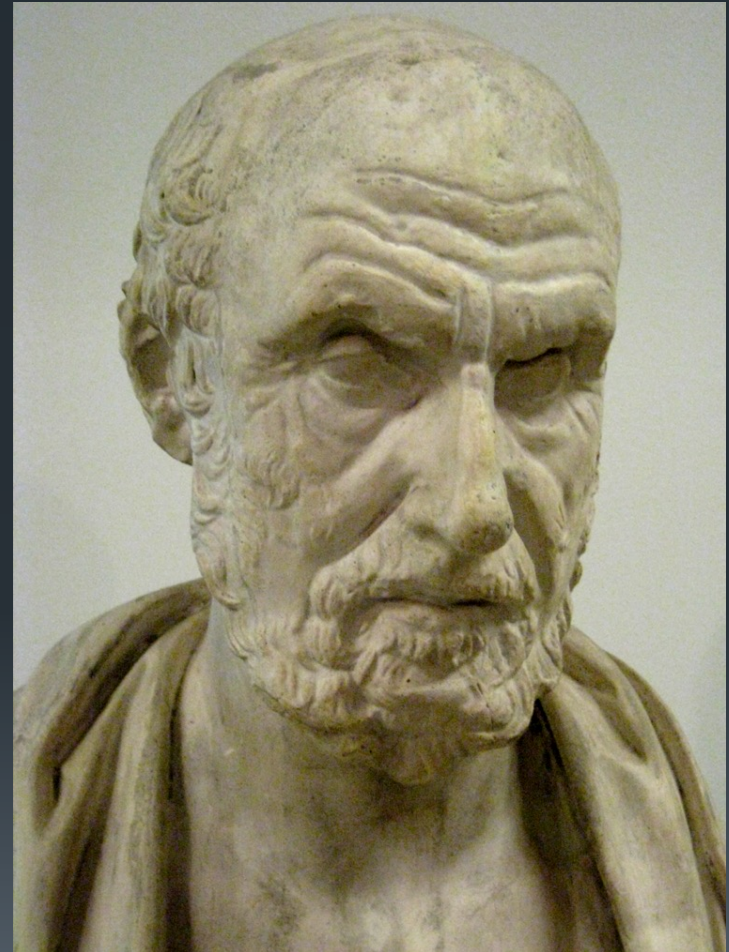
- Τα επαγγέλματα διαχωρίζονται από τις απλές εργασίες/ασχολίες
- Το επάγγελμα καθίσταται τρόπος ζωής με ξεχωριστή ηθική αξία.
- Ένας επαγγελματίας ανήκει σε μία κλειστή ομάδα ατόμων για την είσοδο στην οποία απαιτούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

- 
- Η κοινωνία αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα των επαγγελματικών ομάδων και τους παραχωρεί τη δυνατότητα της αυτοδιαχείρισης έως κάποιο βαθμό
 - Ένας επιφανής τρόπος με τον οποίον οι επαγγελματικές ομάδες δρουν ως αυτοδιαχειριζόμενοι παράγοντες είναι η κατάρτιση κωδίκων συμπεριφοράς, που έχουν το ρόλο ιδιωτικών νομικών συστημάτων.
 - Αυτοί οι κώδικες καθορίζουν:
 - το πώς συμπεριφέρονται τα μέλη μίας επαγγελματικής ομάδας μεταξύ τους
 - το πώς συμπεριφέρονται τα μέλη μίας επαγγελματικής ομάδας απέναντι στην κοινωνία

- 
- Η κοινωνία εκχωρεί ορισμένα σημαντικά προνόμια και δύναμη στα επαγγέλματα.
 - Είναι φυσικό να υπάρχουν και οι αντίστοιχες υποχρεώσεις απέναντι στην κοινωνία, όμως η κοινωνία επιτρέπει στα ίδια τα επαγγέλματα να ρυθμίζουν αυτές τις υποχρεώσεις (αυτοδιαχείριση).
 - Η βασική απαίτηση είναι να μην χρησιμοποιούν τη δύναμη που τους εκχωρεί η κοινωνία ενάντια στην κοινωνία.

Ιστορική αναδρομή (1)

- Ο όρκος του Ιπποκράτη, που στην εποχή μας αποτελεί μία μορφή εγγύησης της καλής πίστης με την οποία ασκείται το ιατρικό επάγγελμα, στην ουσία είναι ένας κώδικας συμπεριφοράς ενός κλειστού κύκλου ατόμων.
- Θεωρεί μεν σημαντικά τα δικαιώματα των ασθενών, αλλά εξίσου σημαντικά – ή και περισσότερο – θεωρεί τα δικαιώματα των γιατρών και επιχειρεί να τα διαφυλάξει.



- 
- Η ανάγκη για την ύπαρξη κωδίκων οφείλεται σε κακές πρακτικές και συμπεριφορές του παρελθόντος, οι οποίες δημιούργησαν την αντίστοιχη κοινωνική απαίτηση.
 - Εκτός από κώδικες υπάρχουν σχετικά κείμενα με πιο οικουμενική ισχύ (αφορούν σε πρακτικές γενικότερα χωρίς να απευθύνονται σε συγκεκριμένους επαγγελματίες).

Παράδειγμα: Διακήρυξη του Ελσίνκι

- Περιλαμβάνει διατάξεις σχετικές με τη συμμετοχή ανθρώπων σε έρευνες.
- Δεν έχει δεσμευτική ισχύ στη διεθνή νομοθεσία, αλλά η ισχύς της έγκειται στην επίδραση που ασκεί κατά τη διαμόρφωση της εθνικής νομοθεσίας ή άλλων σχετικών κανονισμών.

Πώς διαμορφώνονται οι διεθνείς συμβάσεις, οι διακηρύξεις και οι κώδικες;

- Συνήθως είναι προϊόν συναντήσεων υψηλού επιπέδου.
- Όμως σε τέτοιου είδους συναντήσεις ασκείται συχνά πίεση για την επίτευξη ομοφωνίας και κοινά αποδεκτών προτάσεων.
- Η ομοφωνία μπορεί συχνά να επιτευχθεί μόνο μέσω ολοένα και πιο αφηρημένων και αμφιλεγόμενων αρχών.
- Με αυτόν τον τρόπο, τα κείμενα χάνουν σημαντικό μέρος της δυναμικής που θα μπορούσαν να έχουν.

Παράδειγμα 1

- Οικουμενική Διακήρυξη της UNESCO για το Ανθρώπινο Γονιδίωμα και τα Δικαιώματα του Ανθρώπου: *Τρόποι πρακτικής αντίθετοι προς την **ανθρώπινη αξιοπρέπεια**, όπως η κλωνοποίηση ανθρώπων για αναπαραγωγικούς λόγους, δεν επιτρέπονται.*

Το έγγραφο δεν περιέχει το παραμικρό ίχνος επιχειρήματος που να υποστηρίζει αυτήν την απαγόρευση, ούτε καν ορίζει σε τι συνίσταται η ανθρώπινη αξιοπρέπεια.

Παράδειγμα 2

- Σύμβαση για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και τη Βιοϊατρική του Συμβουλίου της Ευρώπης (Σύμβαση του Οβιέδο): *Το ανθρώπινο σώμα και τα μέρη του, ως έχουν, δεν πρέπει να αποτελούν αντικείμενο οικονομικού κέρδους.*
- Η απαγόρευση αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση της άδικης εκμετάλλευσης ευάλωτων ανθρωπίνων όντων, όμως δεν υπάρχουν εμπειρικές αποδείξεις σχετικά με τους κινδύνους της εκμετάλλευσης, τι νοείται ως «εκμετάλλευση», κάποια καθοδήγηση σχετικά με το πώς διακρίνονται οι πληρωμές για αγαθά και υπηρεσίες εκμεταλλευτικού χαρακτήρα από τις υπόλοιπες, ή τουλάχιστον ένα επιχείρημα για να υποστηρίξει αυτήν την απαγόρευση



Παράδειγμα 3: Κώδικας δεοντολογίας ΑΕΙ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

Προοίμιο

I. ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΜΕΛΗ ΔΕΠ, ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ, ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ:

1. Σχέσεις μεταξύ διδασκόντων
2. Συμπεριφορά κατά τη συμμετοχή σε συλλογικά όργανα
3. Σχέσεις με τους φοιτητές
4. Σχέσεις με το διοικητικό προσωπικό
5. Συμπεριφορά εκτός πανεπιστημίου

II. ΕΡΕΥΝΑ

1. Γενικά: Τήρηση κανόνων επιστημονικής δεοντολογίας
2. Βασικές προϋποθέσεις διεξαγωγής
3. Ευθύνη του ερευνητή
4. Ευθύνη του Π.Θ.
5. Ανεξαρτησία του ερευνητή
6. Χρηματοδότηση
7. Ακεραιότητα του ερευνητή - Αποτελέσματα της έρευνας
8. Τήρηση κανονισμών ασφαλείας
9. Τήρηση αρχείων
10. Σχέσεις μεταξύ ερευνητών - Σεβασμός / ίση μεταχείριση

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



II. ΕΡΕΥΝΑ

11. Αναγνώριση ατομικής συμβολής
12. Τήρηση αρχών βιοηθικής
13. Κλινικές μελέτες
14. Έρευνα σε ανθρώπινο βιολογικό υλικό
15. Έρευνα στο έμβρυο
16. Έρευνα σε ζώα
17. Έρευνα σε κοινωνικές επιστήμες
18. Επικεφαλής ερευνητικής ομάδας. Υποχρέωση ενημέρωσης και ελέγχου
19. Εργασιακό περιβάλλον

III. ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ - ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ

1. Γενικά
2. Λογοκλοπή
3. Πνευματικά δικαιώματα μεταπτυχιακής εργασίας ή διδακτορικού διπλώματος
4. Πνευματικά δικαιώματα ερευνητικών έργων
5. Σχετική νομοθεσία

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



IV. ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ

1. Γενικά
2. Πνευματικό έργο τρίτων για διδακτικούς σκοπούς
3. Χρήση διαδικτύου
4. Εξετάσεις - Βαθμολογία
5. Διαφάνεια
6. Πληροφορίες
7. Οδηγίες

V. ΘΕΜΑΤΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΦΟΙΤΗΤΕΣ

1. Συμπεριφορά
2. Εκπόνηση εργασιών
3. Εξετάσεις

VI. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ

1. Γενικά
2. Διαδικασίες για θέματα έρευνας
3. Διαδικασίες για θέματα πνευματικών δικαιωμάτων

VII. ΓΕΝΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΠΡΟΟΙΜΙΟ

Περιεχόμενο Κώδικα Δεοντολογίας:

- ✓ κανόνες που διέπονται από την αρχή της ίσης μεταχείρισης και των οποίων η παράβαση συνιστά, κατά περίπτωση, *πειθαρχικό αδίκημα*
- ✓ βασικές αρχές ηθικής και δεοντολογίας: σχέσεις μεταξύ των μελών της κοινότητας, έρευνα, πνευματικά δικαιώματα, διδασκαλία και αξιολόγηση φοιτητών

ΠΡΟΟΙΜΙΟ

Περιεχόμενο Κώδικα Δεοντολογίας:

- ✓ κανόνες που διέπονται από την αρχή της ίσης μεταχείρισης και των οποίων η παράβαση συνιστά, κατά περίπτωση, *πειθαρχικό αδίκημα*
- ✓ βασικές αρχές ηθικής και δεοντολογίας: σχέσεις μεταξύ των μελών της κοινότητας, έρευνα, πνευματικά δικαιώματα, διδασκαλία και αξιολόγηση φοιτητών

ΠΡΟΟΙΜΙΟ



✓ *Επιτροπή Δεοντολογίας Π.Θ.: Σύνθεση*

- Αντιπρύτανης Ακαδημαϊκών Υποθέσεων και Προσωπικού (Πρόεδρος)
- Κοσμήτορας της Σχολής Επιστημών του Ανθρώπου
- Κοσμήτορας της Πολυτεχνικής Σχολής
- Κοσμήτορας της Σχολής Επιστημών Υγείας
- Κοσμήτορας της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών
- Πρόεδρος του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών
- Πρόεδρος του ΤΕΦΑΑ

✓ *Εσωτερικές Επιτροπές Δεοντολογίας τμημάτων Π.Θ.*

✓ *Ενημέρωση για θέματα δεοντολογίας (διαλέξεις, σεμινάρια, εκδόσεις)*

I. ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΜΕΛΗ ΔΕΠ, ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ, ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ

1. Σχέσεις μεταξύ διδασκόντων

- σεβασμός
- αποφυγή μειωτικών / προσβλητικών εκφράσεων για επιστημονικό και διδακτικό έργο συναδέλφων
- αποφυγή εργασιακής παρενόχλησης
- αποφυγή εκμετάλλευσης ιδιότητας/ βαθμίδας/ θεσμικού ρόλου για υποχρέωση άλλων μελών σε συγκεκριμένες πράξεις: *η μη αποφυγή συνιστά σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα*

I. ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΜΕΛΗ ΔΕΠ, ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ, ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ

2. Συμπεριφορά κατά τη συμμετοχή σε συλλογικά όργανα

- υποχρέωση ανελλιπούς συμμετοχής στα συλλογικά όργανα σύμφωνα με το νόμο**
- συμμόρφωση στις υποδείξεις του εκάστοτε προεδρεύοντα**
- μη παρεμπόδιση της προόδου των εργασιών του οργάνου**
- διατύπωση απόψεων με μετριοπάθεια, αμεροληψία και συντομία**

3. Σχέσεις με τους φοιτητές

- ίσος σεβασμός και μέριμνα ανεξάρτητα από φύλο, εθνική προέλευση, θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις
- παροχή επαρκούς χρόνου για καθοδήγηση
- μη χρησιμοποίηση για έργα άσχετα με πανεπιστημιακά καθήκοντα, προς όφελος του διδάσκοντα: *η χρησιμοποίηση συνιστά σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα*

Ορισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και του κώδικα ηθικής και δεοντολογίας των επιχειρήσεων

- Η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να ευαισθητοποιείται στον τρόπο σκέψης και το ρυθμό ζωής του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο αποτείνεται και να προσαρμόζει τον τρόπο ενεργειών της ανάλογα με τις γενικά αποδεκτές αρχές του χώρου όπου δραστηριοποιείται.
- Αρχές συμπεριφοράς στις οποίες στηρίζουν τις επιχειρηματικές τους στοχοθεσίες, διαδικασίες και πράξεις σχετικά με το πώς αυτές βλέπουν την κοινωνική τους ευθύνη που συνήθως στα αγγλικά αναφέρονται ως business ethics codes, στα ελληνικά τις ονομάζουμε κώδικες επιχειρηματικής ηθικής ή κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας.



Ο κώδικας επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας μέσα στο συνολικό επιχειρηματικό γίγνεσθαι

- Ο κώδικας επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας είναι κάτι νέο στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Όμως οι κοινωνίες του 21^{ου} αιώνα επέβαλαν την επιχείρηση σαν μείζονα κοινωνικό παίκτη ο οποίος πλέον είχε και εταιρική κουλτούρα, φιλοσοφία και ηθική. Η ύπαρξη κανόνων εταιρικής ηθικής ήταν πλέον μια αναγκαιότητα.

Περιεχόμενα ενός κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας

- Πρακτική χρησιμότητα
- Επιχειρησιακή εγκυρότητα
- Δυνατότητα ελέγχου και επιβολής κυρώσεων
- Διαχρονικές διαστάσεις
- Αντίληψη περιβαλλοντολογικών καταστάσεων και διαφοροποιήσεων
- Σωστή προετοιμασία και δημιουργία επιχειρησιακού πλάνου με σωστά χρονικά περιθώρια
- Συνειδησιακός έλεγχος εαυτού



Στηριζόμενοι στις αρχές του Caux Round Table...

- Το Caux Round Table είναι ένας διεθνής οργανισμός ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων με στόχο την προώθηση της ηθικής επιχειρηματικής πρακτικής. Ιδρύθηκε το 1986 από τον Frits Philips, πρόεδρο της Philips και τον Olivier Giscard d'Estaing, μαζί με τον Ryuzaburo Kaku, πρόεδρο της Canon.



Στηριζόμενοι στις αρχές του Caux Round Table...

Οι αρχές αυτές βασίστηκαν σε δύο άξονες: την ανθρώπινη αξία και το ιαπωνικό «kyosei». Η βασική διατύπωση αυτών των αρχών γίνεται σε τρία στάδια:

- Εισαγωγή
- Γενικές αρχές
- Αρχές για τους συμμετόχους



Τι δεν πρέπει να περιέχει ένας κώδικας επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας

- Προσφορά εθελοντικής εργασίας για τη διατήρηση του περιβάλλοντος.
- Χρηματοδότηση υποτροφιών για άτομα με αναπηρία.
- Συμμετοχή στην οργάνωση κοινωφελών αθλητικών δραστηριοτήτων.
- Αμοιβή του εργατικού δυναμικού σε επίπεδα άνω του μέσου όρου του κλάδου.



Τι είναι δυνατόν να περιέχει ένας κώδικας επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας

- Σεβασμός στο περιβάλλον
- Αποφυγή ή σιωπηρή αποδοχή παράνομων ενεργειών.
- Ενέργειες που βασίζονται όχι μόνο στο γράμμα του νόμου, αλλά και στην ουσία αυτού.
- Παραγωγή και εμπορία προϊόντων που να προάγουν το κοινωνικό συμφέρον.

Από την εταιρική κουλτούρα στην οργανωσιακή αποστολή: Πρακτικά θέματα για τη σύνταξη ενός κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας

- Θα πρέπει να διατυπώνει το στόχο της εταιρείας, τη βασική απεικόνιση της οργανωσιακής αποστολής, σε μια σύντομη διατύπωση του τι είναι εταιρεία, τι επιδιώκει και που βασίζεται.
- Συχνά, η διατύπωση της οργανωσιακής αποστολής βρίσκεται γραμμένη παντού και θυμίζει στους πάντες την επιχειρηματική πρόθεση και το σκοπό της εταιρείας.

- Υποστήριξη από τη Γενική Διεύθυνση (top management):
Εάν το Διοικητικό Συμβούλιο, ο Πρόεδρος, ο Γενικός Διευθυντής και όποιος άλλος αποφασίζει την τύχη της επιχείρησης δεν είναι 100% πίσω από την ιδέα της ύπαρξης ενός κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας μπορεί να συνταχθεί. Μια τέτοια προσπάθεια, για να επιτύχει χρειάζεται οραματισμό ψυχή και μέσα.
- Ύπαρξη προηγούμενης εταιρικής εμπειρίας: Συνίσταται η ανάληψη της προσπάθειας σύνταξης ενός κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας μόνο από επιχειρήσεις που ήδη έχουν κάποιες εμπειρίες στη δημιουργία διαδικασιών ISO, ERP, vision sessions κ.ο.κ
- Αμερόληπτη λογιστική πρακτική για κάθε ενέργεια και σε κάθε αγορά που η εταιρεία λειτουργεί.



Επαγγελματικά πρότυπα επιχειρηματικής ηθικής, δεοντολογίας και ευθύνης

- **ISO14000**: Είναι μια δέσμη μεθοδολογίας που προσφέρει σκελετό ανάλυσης σε θέματα περιβάλλοντος.
- **Πρότυπο Κοινωνικής Υπευθυνότητας SA8000**: Είναι ένα παγκόσμιο πρότυπο σχεδιασμένο ώστε να κάνει το εργασιακό περιβάλλον κοινωνικά υπεύθυνο.
- **AA1000 Assurance Standard**: Μετρά και ελέγχει τις κοινωνικές διαστάσεις της επιχειρηματικής ευθύνης.

7

Ολοκληρωμένα διοικητικά ζητήματα

Μαθησιακά αποτελέσματα

- ❑ Να **πραγματεύεστε** τους παράγοντες που οδηγούν σε ηθική και ανήθικη συμπεριφορά στους οργανισμούς.
- ❑ Να **περιγράφετε** τις μεταβολές του εργατικού δυναμικού και την επίδρασή τους στον τρόπο διοίκησης των οργανισμών.



7.1 Να εξετάζετε τους
παράγοντες που
οδηγούν σε ηθική
και ανήθικη
συμπεριφορά στους
οργανισμούς.

Ηθική συμπεριφορά

Οι μάνατζερς, πολλές φορές, έρχονται αντιμέτωποι με προβλήματα ηθικής φύσης (αποφυγή φόρων, μαγείρεμα βιβλίων, συμπεριφορά σε εργαζομένους, κ.λπ.)

Η Ηθική συνήθως αναφέρεται σε ένα:

***Σύνολο κανόνων ή αρχών που ορίζουν την
πρέπουσα και την απρεπή συμπεριφορά***

Διαφορετικές οπτικές για την ηθική



Ωφελιμιστική προσέγγιση της ηθικής:

Οι αποφάσεις λαμβάνονται αποκλειστικά βάσει των αποτελεσμάτων ή των συνεπειών τους. Στόχος του ωφελιμισμού είναι να παρέχει το μεγαλύτερο δυνατό καλό για τον μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων. (Ηθική είναι μια πράξη, όταν ωφελεί την πλειονότητα των ανθρώπων).

Αδυναμίες του ωφελιμισμού:

- δεν είναι σαφές το πώς θα μετρήσουμε την παραγόμενη ωφέλεια για όλους τους ανθρώπους
- μεγαλύτερη σημασία δεν έχει η ικανοποίηση της πλειονότητας, μα ο σεβασμός των δικαιωμάτων των πιο ασθενών μειονοτήτων.

Διαφορετικές οπτικές για την ηθική



Προσέγγιση της ηθικής από την οπτική των ανθρώπινων δικαιωμάτων:

Ο κόσμος ενδιαφέρεται για την προστασία των ατομικών ελευθεριών και προνομίων, όπως το δικαίωμα στην ελεύθερη επιλογή, το δικαίωμα στην ιδιωτικότητα, το δικαίωμα ελευθερίας του λόγου. Από την άποψη αυτή, η λήψη ηθικών αποφάσεων είναι σχετικά απλή, επειδή **στόχος είναι η αποφυγή της παρενόχλησης των δικαιωμάτων τρίτων οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάζονται από την απόφαση.**

Διαφορετικές οπτικές για την ηθική



Θεωρία περί της προσέγγισης της ηθικής από την οπτική της δικαιοσύνης:

Το άτομο επιβάλλει και εφαρμόζει κανόνες δίκαια και αμερόληπτα.

Για παράδειγμα, ένας μάνατζερ θα εφάρμοζε τη θεωρία της δικαιοσύνης αν αποφάσιζε να καταβάλλει ίδιο μισθό σε άτομα με παρεμφερή επίπεδα δεξιοτήτων, απόδοση ή ευθύνη και δεν στήριζε την απόφασή του σε αυθαίρετες διαφορές, όπως το φύλο, η προσωπικότητα ή οι προσωπικές προτιμήσεις.

Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την ηθική συμπεριφορά;

- Αξιακό σύστημα
- Αξίες
- Προσωπικότητα
- Εμπειρίες
- Οργανωσιακή κουλτούρα
- Το εκάστοτε ηθικό ζήτημα

Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την ηθική συμπεριφορά;

Τα άτομα (μάννατζερς) που δεν διακατέχονται από έντονη αίσθηση ηθικής είναι σαφώς λιγότερο πιθανό να διαπράξουν σφάλματα, αν περιορίζονται από κανόνες, πολιτικές, περιγραφές θέσεων εργασίας ή ισχυρές νόρμες κουλτούρας που αποθαρρύνουν ανάλογες συμπεριφορές.

Ενθαρρύνοντας την ηθική συμπεριφορά



Τρεις τρόποι με τους οποίους οι μάνατζερς μπορούν να ενθαρρύνουν την ηθική συμπεριφορά και να δημιουργήσουν ένα συνολικό πρόγραμμα δεοντολογίας:

- Κώδικας δεοντολογίας
- Ηθική ηγεσία
- Κατάρτιση σε θέματα ηθικής

Ενθαρρύνοντας την ηθική συμπεριφορά

Κώδικας δεοντολογίας:

Ένα επίσημο έγγραφο όπου δηλώνονται οι βασικές αξίες του οργανισμού και οι ηθικοί κανόνες που αναμένεται να ακολουθεί το διοικητικό (μάνατζερς) και μη διοικητικό προσωπικό του.

Η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται από την υποστήριξή του εκ μέρους της διοίκησης και την ενσωμάτωσή του στην εταιρική κουλτούρα.

Οι κώδικες δεοντολογίας γνωρίζουν σήμερα μεγαλύτερη διάδοση σε παγκόσμιο επίπεδο, κυρίως από μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις.

Έρευνες του Institute for Global Ethics αποδεικνύουν ότι κοινές αξίες, όπως **η τιμιότητα, το αίσθημα δικαίου, ο σεβασμός, η υπευθυνότητα**, και **η κοινωνική ευαισθησία**, είναι καθολικά αποδεκτές.

Ενθαρρύνοντας την ηθική συμπεριφορά

Ηθική ηγεσία:

Οι μάνατζερς οφείλουν να αποτελούν θετικά ηθικά πρότυπα στα λόγια και, κυρίως, στις πράξεις, κάτι που αποτελεί το ηχηρότερο μήνυμα για τους εργαζομένους.

Για παράδειγμα, αν οι μάνατζερ υπεξαιρούν πόρους της εταιρείας για προσωπική χρήση, φουσκώνουν τους λογαριασμούς εξόδων τους ή μεταχειρίζονται με εύνοια τους φίλους τους, υπαινίσσονται ότι μια ανάλογη συμπεριφορά είναι αποδεκτή και από τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Όταν κάποιος εργαζόμενος προβαίνει σε μια ανήθικη πράξη, οι μάνατζερς οφείλουν να του επιβάλλουν ποινή και να δημοσιοποιούν το γεγονός, καθιστώντας το αποτέλεσμα ορατό σε όλα τα μέλη του οργανισμού.

Η ηθική ηγεσία προϋποθέτει

- Να αποτελούν οι μάνατζερς καλά πρότυπα, ενεργώντας ηθικά και τίμια.
- Να λένε πάντα την αλήθεια.
- Να μην αποκρύπτουν και να μη χειραγωγούν πληροφορίες.
- Να παραδέχονται πρόθυμα τα λάθη τους.
- Να μοιράζονται τις προσωπικές του αξίες, επικοινωνώντας τακτικά στους εργαζομένους.
- Να τονίζουν τις σημαντικές αξίες που μοιράζονται όλοι στον οργανισμό ή στην ομάδα.
- Χρησιμοποιούν το σύστημα επιβράβευσης, προκειμένου να δημιουργούν σε όλους το αίσθημα της ευθύνης απέναντι στις αξίες του οργανισμού.

Κατάρτιση σε θέματα ηθικής

Διδάσκεται η ηθική;

Επικριτές: το προσωπικό αξιακό σύστημα ενός ατόμου διαμορφώνεται σε νεαρή ηλικία.

Υποστηρικτές: οι αξίες καλλιεργούνται και μετά το πέρας της παιδικής ηλικίας· η διδασκαλία της ηθικής επίλυσης των προβλημάτων ενισχύει την ηθική συμπεριφορά, την ηθική διάπλαση και την καλύτερη επίγνωση των ηθικών ζητημάτων.



7.2

Να περιγράψετε τις μεταβολές του εργατικού δυναμικού και την επίδρασή τους στον τρόπο διοίκησης των οργανισμών.

Διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας



Διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας:

Οι τρόποι με τους οποίους οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό μοιάζουν αλλά και διαφέρουν μεταξύ τους.

Η διαφορετικότητα είναι ένα από τα πιο δημοφιλή επιχειρηματικά θέματα τις τελευταίες δύο δεκαετίες μαζί με την ποιότητα, την ηγεσία και την ηθική.

Τύποι διαφορετικότητας στους χώρους εργασίας



Διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σε όλες τις περιπτώσεις διαφορετικότητας οι μάνατζερς θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως των ομοιοτήτων ή διαφορών, τυγχάνουν δίκαιης μεταχείρισης και τους δίνεται η ευκαιρία και η υποστήριξη να εκτελέσουν το έργο τους αξιοποιώντας στο έπακρο τις δυνατότητες τους.

Προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό



Οι μάνατζερς προσαρμόζονται στις αλλαγές που συντελούνται σε
επίπεδο εργατικού δυναμικού με πρωτοβουλίες, όπως **προγράμματα
εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής**, με
περιστασιακές θέσεις εργασίας και με **αναγνώριση των διαφορών
μεταξύ γενεών**.

Προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό

Προγράμματα εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:

Στην εποχή μας, πολλοί εργαζόμενοι παγκόσμιων εταιρειών είναι «διαθέσιμοι» 24 ώρες την ημέρα, 7 μέρες την εβδομάδα· **οι τεχνολογίες της επικοινωνίας** επιτρέπουν στους εργαζομένους να εργάζονται εξ αποστάσεως· κατά κανόνα και τα δύο μέλη ενός ζευγαριού εργάζονται. Για τους παραπάνω λόγους, πολλοί οργανισμοί προσφέρουν **προνόμια φιλικά προς την οικογένεια**, τα οποία επιτρέπουν μεγαλύτερη ευελιξία στους εργαζομένους, όπως φύλαξη παιδιών στον χώρο εργασίας, ευέλικτο ωράριο, συναπασχόληση, τηλεργασία, μερική απασχόληση κ.ά.

Προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό

Περιστασιακές θέσεις εργασίας:

Το εργατικό δυναμικό έχει αρχίσει να μετακινείται από παραδοσιακές θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης σε θέσεις **περιστασιακής εργασίας** – μερική απασχόληση, προσωρινοί και συμβασιούχοι εργαζόμενοι που είναι διαθέσιμοι για πρόσληψη ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας.

Ο έλεγχος και η παρακίνηση αυτών των «εξωτερικών συνεργατών» δημιουργεί ένα ιδιαίτερο σύνολο προκλήσεων και προσδοκιών για τους μάνατζερ, διότι:

Οι εργαζόμενοι αυτοί δεν ταυτίζονται, συνήθως, με τον οργανισμό και δεν είναι το ίδιο αφοσιωμένοι με τους μόνιμους.

Προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό

Διαφορές μεταξύ γενεών:

Παρουσιάζουν ορισμένες προκλήσεις που εκτείνονται από την εμφάνιση ως την τεχνολογία και το διοικητικό στίλ, οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με ευελιξία.

Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι της γενιάς Υ (χρονολογία γέννησης 1978-1994) θέλουν οι διευθυντές να είναι ανοιχτόμυαλοι και ειδικοί στον τομέα τους, ακόμα και αν δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, να είναι οργανωμένοι, δάσκαλοι που σέβονται την ανάγκη για εξισορρόπηση της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής, να παρέχουν διαρκή ανατροφοδότηση, να επικοινωνούν με παραστατικότητα και πειστικότητα και να παρέχουν ενδιαφέρουσες και πρωτότυπες μαθησιακές εμπειρίες.