



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2016-2017

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΚΑΛΙΑΚΑΤΣΟΥ ΑΔΑΜΟΠΟΥΛΟΥ

A.M. 2749

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

*«Η σύνδεση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην  
Εταιρική Κουλτούρα: Η περίπτωση της εταιρίας Ελληνικά  
Πετρέλαια Α.Ε.»*

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΝΑΣΑΚΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	σελ.3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	σελ.4
1.1 Εισαγωγή στην Εταιρική Κουλτούρα.....	σελ.4
1.2 Τι είναι Εταιρική Κουλτούρα.....	σελ.6
1.3 Ιδιότητες της Εταιρικής Κουλτούρας.....	σελ.8
1.4 Τι εξασφαλίζει η Εταιρική Κουλτούρα.....	σελ.9
1.5 Πως μετράται η Εταιρική Κουλτούρα.....	σελ.11
1.6 Πως διαμορφώνεται η Εταιρική Κουλτούρα.....	σελ.12
1.7 Σχεδιασμένη αλλαγή-διαμόρφωση Εταιρικής Κουλτούρας.....	σελ.12
1.8 Διαδικασία ανάπτυξης Εταιρικής Κουλτούρας.....	σελ.16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....	σελ.18
2.1 Τι είναι ΕΚΕ.....	σελ.18
2.2 Εφαρμογή της ΕΚΕ.....	σελ.19
2.3 Η πυραμίδα της ΕΚΕ του Archie Carroll.....	σελ.20
2.4 Η Κοινωνική Ευθύνη των επιχειρήσεων.....	σελ.21
2.5 Τομείς κοινωνικού ενδιαφέροντος ΕΚΕ.....	σελ.23
2.6 Γιατί είναι σημαντική η ΕΚΕ.....	σελ.25
2.7 Η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ΕΚΕ.....	σελ.27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΚΕ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛ.ΠΕ...σελ.30	
3.1 ΕΚΕ και όμιλος.....	σελ.30
3.2 Κοινωνία.....	σελ.31
3.3 Άνθρωπος.....	σελ.32
3.4 Περιβάλλον.....	σελ.33
3.5 Αρχές ΕΛ.ΠΕ.....	σελ.34
3.6 Καλές πρακτικές σε χώρες του εξωτερικού.....	σελ.35
3.7 Συνέντευξης της Κας Ρ. Σουλάκη- Υπεύθυνης ΕΚΕ των ΕΛ.ΠΕ.....	σελ.37
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σελ.43

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα της εργασίας, κ. Κωνσταντίνο Μανασάκη, καθηγητή Οικονομικών Πολιτικών και Πολιτικής Οικονομίας στο Πανεπιστήμιο Κρήτης (Τμήμα Πολιτικών Επιστημών). Χωρίς την πολύτιμη καθοδήγησή του σε επιστημονικά και διαδικαστικά ζητήματα, την συνεχή πρακτική και ηθική υποστήριξή του και την εμπιστοσύνη του, η πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας θα ήταν αδύνατη. Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στα στελέχη των ΕΛ.ΠΕ για την ευγενική βοήθεια που μου προσέφεραν κατά την διαδικασία συγκέντρωσης πρωτογενών δεδομένων της εργασίας και ιδιαιτέρως τον Κύριο Γ. Καλαθά, ανώτατο στέλεχος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού των ΕΛ.ΠΕ. Με τις ιδιαίτερα κατατοπιστικές συμβουλές και τη βοήθειά του συνέβαλε καθοριστικά στην πραγματοποίηση της εργασίας αυτής. Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου και στην κυρία Ρ. Σουλάκη, Διευθύντρια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου, η οποία με δέχθηκε στο γραφείο της για να μου απαντήσει καίρια ερωτήματα που προέκυψαν από τη μελέτη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Εταιρικής Κουλτούρας για την περίπτωση των Ελληνικών Πετρελαίων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

## 1.1 Εισαγωγή στην Εταιρική Κουλτούρα

Με σκοπό να εξετάσουμε τον τρόπο λειτουργίας και τη δομή μιας επιχείρησης, θα ήταν εξυπηρετικό να κάνουμε έναν συσχετισμό με μια σύγχρονη κοινωνία. Θεμελιώδες συστατικό, το οποίο επηρεάζει κατά μεγάλο ποσοστό το πώς λειτουργεί και αναπτύσσεται μια κοινωνία και το πώς σκέφτονται και δρουν τα άτομα που την απαρτίζουν είναι η κουλτούρα-νοοτροπία. Αντιστοίχως, σε μια επιχείρηση η κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των κοινών αρχών, σκέψεων, πιστεύω, αξιών, που πρέπει να χαρακτηρίζουν το μεγαλύτερο αν όχι ολόκληρο, το ποσοστό των εργαζομένων. Η κουλτούρα ενός οργανισμού προσδιορίζει ουσιαστικά με ποιόν τρόπο σκέφτονται και δρουν οι άνθρωποι που τον απαρτίζουν. Συνεπώς, η ύπαρξη της εταιρικής κουλτούρας, καθορίζει το κατά πόσο αποτελεσματική, ανταγωνιστική θα είναι η δράση της εκάστοτε εταιρίας και φυσικά το εάν θα γνωρίσει μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να είναι κατάλληλη, ή ακατάλληλη. Οι Kotter και Heskett (1992) υποστηρίζουν πως για να χαρακτηριστεί κατάλληλη και συνεπώς αποτελεσματική μια κουλτούρα θα πρέπει να κινείται στον ίδιο άξονα με αυτόν που κινείται ο εκάστοτε οργανισμός. Δηλαδή δεν υπάρχει μια κουλτούρα η οποία να μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις-οργανισμούς καθώς η κάθε μια έχει τη δική της νοοτροπία, τα δικά της πιστεύω. Κατάλληλη κουλτούρα, συνεπώς, χαρακτηρίζεται εκείνη η οποία συνδυάζεται με την κατάσταση του κλάδου, με την στρατηγική του συγκεκριμένου τμήματος του κλάδου και γενικά συμπορεύεται με τις αξίες και τις αρχές του Οργανισμού. Ο συνδυασμός των παραπάνω συνεπάγεται την εύρυθμη λειτουργία της εταιρικής κουλτούρας, η οποία με τη σειρά της κάνει την επιχείρηση πιο αποτελεσματική, ανταγωνιστική και ένα βήμα πιο κοντά στη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Όταν συνδυάζεται η καταλληλότητα της εταιρικής κουλτούρας με την ισχύ της, τότε έχουμε τον ιδανικό συνδυασμό για μια επιτυχημένη και διαρκώς εξελισσόμενη θετικά εταιρική κουλτούρα. Συνεπώς, μια ισχυρή, ενιαία και ταυτοχρόνως κατάλληλη κουλτούρα, αποτελεί πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για έναν οργανισμό για τους εξής λόγους (Μπουραντάς 2005):

### 1. Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής.

Για παράδειγμα, μια κουλτούρα βασισμένη αυστηρά πάνω σε ιεραρχικές δομές μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε εργασιακά περιβάλλοντα, των οποίων η εξέλιξη είναι αργή και

σταθερή. Αντιθέτως, η κουλτούρα αυτή δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει με επιτυχία σε μια ανταγωνιστική αγορά, που επιβάλλει γρήγορες δράσεις-αποφάσεις. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις συγχωνεύσεων ή εξαγορών που απέτυχαν ακριβώς επειδή δεν μπόρεσαν να συνδυάσουν τις διαφορετικές, μεμονωμένα σωστές, κουλτούρες των οργανισμών. Κάτι τέτοιο γίνεται περισσότερο εμφανές όταν αναφερόμαστε σε θυγατρικές σε διαφορετικές χώρες.

## **2. Εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων.**

Όταν η κουλτούρα είναι ενιαία και ισχυρή αποτελεί μέσο ισχυρού ελέγχου στα άτομα, καθώς κάθε αποκλίνουσα συμπεριφορά επιπλήττεται άμεσα από την υπόλοιπη ομάδα. Συνεπώς, μια ισχυρή κουλτούρα, έχει τη δυνατότητα κάποιες φορές να αναλάβει την αρμοδιότητα ελέγχου, η οποία γενικά ασκείται από την επίσημη διοίκηση.

## **3. Οδηγεί τους ανθρώπους σε κοινή κατεύθυνση και μειώνει την αβεβαιότητα.**

Εφόσον η κουλτούρα λειτουργεί ως κοινός νοητικός οδηγός, βοηθά στην αποφυγή αποπροσανατολισμών των ατόμων και δημιουργεί ένα κλίμα ενότητας και συνεργασίας.

## **4. Μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την αλλαγή.**

Η ενιαία και ισχυρή κουλτούρα μπορεί είτε να διευκολύνει, ή να παρεμποδίσει την προσαρμογή του οργανισμού σε αλλαγές. Αυτό εξαρτάται από τις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες του Οργανισμού την προκειμένη χρονική περίοδο.

Συμπερασματικά η κατάλληλη εταιρική κουλτούρα θα πρέπει να επιδιώκει τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία μέσω της συνεχούς μάθησης-εκπαίδευσης και βελτίωσης, της πρωτοπορίας και της συνεχούς επαγρύπνησης, της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, της δίκαιης μεταχείρισης των ανθρώπων και της πειθαρχίας. Το ομαδικό πνεύμα και η εμπιστοσύνη καθώς και η ακεραιότητα και η συνέπεια είναι βασικά χαρακτηριστικά της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας. Τέλος, η κοινωνική ευθύνη, η εστίαση στον πελάτη και η επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων πλαισιώνουν πολύ θετικά μια κατάλληλη και ισχυρή εταιρική κουλτούρα.

Σε περιπτώσεις επιχειρήσεων, στις οποίες η εταιρική κουλτούρα είναι ισχυρή και ακατάλληλη, παρατηρείται πως το έργο προς τη διαρκή επιτυχία και τον ανταγωνισμό γίνεται ολοένα δυσκολότερο. Τέτοιες εταιρίες παρουσιάζουν τάσεις εσωστρέφειας και αδυνατούν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Οι J. Collins και J. Porras, ύστερα από έρευνες που διεξήγαν, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εταιρίες, των οποίων η κουλτούρα είναι ισχυρή και ταυτοχρόνως κατάλληλη, είναι αυτές που χαρακτηρίζονται επιτυχημένες και τα αποτελέσματά τους ξεχωρίζουν από άλλες ομοειδείς.

Οι Peters & Waterman (1982) στο βιβλίο τους *In Search of Excellence* , στο οποίο μελετούν 62 οργανισμούς που θεωρούνταν άριστοι, περιγράφουν τα κοινά χαρακτηριστικά της κουλτούρας που έχουν οι οργανισμοί αυτοί.

1. **Γρήγορη αντίδραση.**
2. **Ενθάρρυνση της αυτονομίας και της πρωτοβουλίας στους εργαζομένους.**
3. **Σεβασμός στους ανθρώπους.**
4. **Έμφαση στον πελάτη.**
5. **Κοινές αξίες.**
6. **Ευέλικτες, λιτές δομές.**
7. **Επικέντρωση σε αυτό που κάνουν καλά.**

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο ότι η εταιρική κουλτούρα αποτελεί βασικό στοιχείο της επιτυχίας, ή αποτυχίας μιας εταιρίας. Συνεπώς, η διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού, είναι αναγκαίο να θέτει στις προτεραιότητές της την κουλτούρα του οργανισμού, η οποία με τη σειρά της αποτελεί θεμέλιο λίθο του έργου του.

## **1.2 Τι είναι Εταιρική Κουλτούρα;**

Η έννοια της κουλτούρας προέρχεται από την κοινωνική ανθρωπολογία, η οποία μελετά κουλτούρες εθνών και φυλών. Ο όρος κουλτούρα έχει γίνει στις μέρες μας δημοφιλές πεδίο συζητήσεων και μελετών στο χώρο των επιχειρήσεων. Όπως η κουλτούρα που επικρατεί σε ένα κράτος αντικατοπτρίζει τον τρόπο ζωής και σκέψης των ατόμων, έτσι και σε έναν οργανισμό η κουλτούρα εκφράζει τον τρόπο που συμπεριφέρονται, σκέφτονται και αποφασίζουν οι εργαζόμενοι και τα μέλη του. Πολλοί είναι οι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν δοθεί στην έννοια της εταιρικής κουλτούρας. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε και θα αναλύσουμε κάποιους από αυτούς όπως των Williams, Dobson & Walters, του Schein κ.α. .

Οι Williams, Dobson & Walters ορίζουν την εταιρική κουλτούρα ως “κοινά παραδεκτά και σχετικά σταθερά πιστεύω, στάσεις και αξίες που υπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό” και την χωρίζουν σε τρία επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αφορά στα πιστεύω, που είναι υποσυνείδητα. Το δεύτερο αναφέρεται στις στάσεις και τις αξίες, οι οποίες μετρώνται. Το τρίτο και πιο επιφανειακό επίπεδο είναι οι συμπεριφορές, οι οποίες εκφράζουν την επικρατούσα κουλτούρα και αποδεικνύουν την ύπαρξή της.

Ο επίσημος ορισμός που υιοθετεί ο Schein ορίζει την κουλτούρα ως: «Ένα σχήμα κοινών, βασικών παραδοχών, που η ομάδα έμαθε μέσα από την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται τόσο με την εξωτερική της προσαρμογή, όσο και με την εσωτερική της ολοκλήρωση, οι οποίες έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και συνεπώς να διδάσκονται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης και αισθήματος σε σχέση με τα προβλήματα αυτά.»

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι Εταιρική Κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών-σημασιών, από το οποίο προκύπτει μια κοινή, νοητή αφετηρία, η οποία τροφοδοτεί τους εργαζομένους με “άγραφους κανόνες” που προσδιορίζουν το πώς λειτουργούν και σκέφτονται. Οι κανόνες μέσω των οποίων εκφράζονται οι κοινές αξίες, τα πιστεύω, οι αρχές, οι παραδοχές, οι έννοιες-σημασίες της εταιρικής κουλτούρας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι θέτουν τα κριτήρια για την κατάλληλη κουλτούρα. Συμπεριφορές, πράξεις, σκεπτικά, τα οποία κρίνονται κατάλληλα ή ακατάλληλα, αποτελούν στο σύνολό τους την κουλτούρα ενός οργανισμού, η οποία εκ των αποτελεσμάτων θα κριθεί κατάλληλη ή ακατάλληλη. Πιο αναλυτικά, οι κανόνες εκφράζουν το ιδανικό προφίλ των εργαζομένων στην εκάστοτε εταιρία. Ένας λόγος για τον οποίο οι περισσότεροι καταλήγουν να ενστερνίζονται και να υπακούουν στους κανόνες μιας επιχείρησης, είναι η κοινωνική επίκριση, ή επιβράβευση. Το παράδειγμα που ακολουθεί επιβεβαιώνει την υπακοή σε κανόνες λόγω της γνώσης της κοινωνικώς προσδοκώμενης συμπεριφοράς. Έρευνες έχουν δείξει πως οι περισσότεροι άνθρωποι όταν βρίσκονται σε περιβάλλον με κόσμο, όπου δηλαδή οι πράξεις τους παρατηρούνται, συνεπώς κρίνονται, διστάζουν να δράσουν με τρόπο κοινωνικά κατακριταίο όπως παραδείγματος χάρη, να πετάξουν απορρίματα στο έδαφος. Αντιθέτως, θα ψάξουν να βρουν τον κατάλληλο κάδο να πετάξουν τα σκουπίδια τους. Σε περίπτωση όμως που βρίσκονται κάπου μόνοι τους ή τουλάχιστον χωρίς επικριτικά βλέμματα γύρω τους, αισθάνονται πιο ελεύθεροι να πράξουν κοινωνικώς ακατάλληλα. Οι άνθρωποι επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τον περίγυρό τους όσον αφορά την κρίση του για την εικόνα τους στην κοινωνία, πόσο μάλλον σε πλαίσιο επιχείρησης που οι αποδεκτές-κατάλληλες συμπεριφορές είναι συγκεκριμένες. Συνεπώς όταν αντιλαμβάνονται ότι η πράξη τους θα κατακριθεί τουλάχιστον από το μεγαλύτερο μέρος του περιγυρού τους, σκέφτονται διπλά πριν δράσουν. Το 90% των περιπτώσεων συμμορφώνονται με τους άγραφους κανόνες του κοινωνικού συνόλου, στο οποίο βρίσκονται κάθε φορά.

Η εταιρική κουλτούρα λοιπόν, είναι κοινώς παραδεδεγμένες αξίες, πιστεύω, παραδοχές, σημασίες-έννοιες, αρχές και άγραφοι κανόνες που καθορίζουν τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των ανθρώπων της επιχείρησης όσον αφορά στους πελάτες, τους συναδέλφους, τους ανταγωνιστές, τους συνεργάτες, τις ανθρώπινες σχέσεις, την οργάνωση και γενικότερα το περιβάλλον και τις

σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο αυτό. Η εταιρική κουλτούρα, ακόμη, αφορά στον τρόπο ενδυμασίας των εργαζομένων και στη χωροδιάταξη των γραφείων των κτιρίων, καθώς και στην υγιεινή των χώρων και των ανθρώπων. Όλοι οι παραπάνω τομείς, που καθορίζονται από την εταιρική κουλτούρα, επηρεάζουν τις αποφάσεις που λαμβάνονται από μεμονωμένα άτομα ή σύνολα αυτών.

### 1.3 Ιδιότητες της Εταιρικής Κουλτούρας

Ως πρώτη ιδιότητα της εταιρικής κουλτούρας θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την έκτασή της. Η τελευταία δείχνει το σε ποιόν βαθμό η εταιρική κουλτούρα είναι διαδεδομένη και κοινώς υιοθετημένη από τους εργαζομένους μιας επιχείρησης. Αναλυτικότερα, η έκταση της εταιρικής κουλτούρας υποδηλώνει το κατά πόσο οι αρχές, τα πιστεύω, οι αξίες, οι παραδοχές, οι έννοιες μέσα σε μια επιχείρηση-οργανισμό είναι κοινά. Για παράδειγμα την ακεραιότητα, την δέσμευση και την εξωστρέφεια, οι οποίες αποτελούν συμπεριφορές που εγκρίνει η εταιρική κουλτούρα των ΕΛ.ΠΕ, τις έχει ενστερνιστεί και συνεπώς υιοθετήσει το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων των ΕΛ.ΠΕ; Το παραπάνω ερώτημα θα απαντηθεί μεταξύ άλλων στο ερωτηματολόγιο που θα παρουσιαστεί στο τρίτο κεφάλαιο της πτυχιακής αυτής που θα ασχοληθούμε με την περίπτωση των ΕΛ.ΠΕ. Αν φανεί ότι όντως το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων έχει συνταχθεί με τις αρχές και τα πιστεύω της εταιρικής κουλτούρας της εταιρίας, τότε η εταιρική κουλτούρα των ΕΛ.ΠΕ θα κριθεί πως έχει μεγάλη έκταση.

Δεύτερη και βασική ιδιότητα για να θεωρηθεί η εταιρική κουλτούρα ισχυρή είναι η έντασή της. Η ένταση της εταιρικής κουλτούρας αφορά σε ποιον βαθμό οι αξίες, τα πιστεύω, οι αρχές και οι άγραφοι κανόνες επηρεάζουν τα σκεπτικά, τις αποφάσεις και συνεπώς τις δράσεις της επιχείρησης και συγκεκριμένα των ανθρώπων της. Ισχυρή χαρακτηρίζεται η εταιρική κουλτούρα όταν τα άτομα, έχοντας ταυτιστεί με τις αρχές και τα πιστεύω της εταιρίας, δρουν με κύριο γνώμονα αυτά, χωρίς να τα παραποιούν ούτε στο ελάχιστο. Εάν παραδείγματος χάρη κάποιος προϊστάμενος αποφασίσει παρεκκλίνοντας από τις αρχές της εταιρικής κουλτούρας της εταιρίας και ο υφιστάμενος, ο οποίος λάβει την “εντολή”, αρνηθεί να δράσει με τον τρόπο που του έχει υποδειχθεί, αυτό σημαίνει ότι η κουλτούρα της εταιρίας είναι σε μεγάλο βαθμό ισχυρή και με μεγάλη ένταση.

Η επιτυχία της εταιρικής κουλτούρας μιας επιχείρησης κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από το εάν και κατά πόσο η λειτουργία και οι δράσεις της επιχείρησης στοχεύουν και εν τέλει καταλήγουν σε αποτελέσματα που εξυπηρετούν την ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία. Στο παραπάνω



δεδομένο, συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό η τρίτη βασική ιδιότητα της εταιρικής κουλτούρας, η καταλληλότητά της. Η τελευταία λοιπόν, κρίνεται με βάση την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την συνεχή επιτυχία της επιχείρησης μετά από αξιολόγηση δράσεων και λειτουργιών της ύστερα από συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα.

#### **1.4 Τι εξασφαλίζει η εταιρική κουλτούρα;**

*Η εταιρική κουλτούρα ενισχύει τη δέσμευση και την αφοσίωση-ενεργοποίηση των ανθρώπων.* Εάν κάποιος εργαζόμενος δεχόταν την ερώτηση, γιατί σέβεται, αγαπά και εργάζεται σκληρά για τον οργανισμό του, σίγουρα η απάντηση δεν θα συμπεριλάμβανε την χρηματική αμοιβή του. Συνήθως, οι άνθρωποι που είναι τόσο αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους και εργάζονται με ζήλο σαν να πρόκειται κάθε στιγμή για προσωπική τους εξέλιξη, θα απαντούσαν στο παραπάνω ερώτημα πως το κλίμα αναγνώρισης, συνεργασίας και εμπιστοσύνης, η ευχάριστη ατμόσφαιρα και ο “σωστός” οργανισμός στον οποίο ανήκουν, τους κάνει να αισθάνονται υπερήφανους. Το παραπάνω κλίμα τους προσφέρει την αίσθηση της κοινότητας. Είναι λογικό η εταιρική κουλτούρα κάθε οργανισμού να προσελκύει άτομα με παρόμοια ατομική κουλτούρα και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την υψηλότερη δέσμευση και αφοσίωση των ανθρώπων στον οργανισμό, καθώς και ένα ισχυρό κίνητρο να θέλουν να ανήκουν και να προσφέρουν ολοένα περισσότερο σε αυτόν. Θα λέγαμε πως η ισχυρή κουλτούρα που διαθέτει ένας οργανισμός είναι κάτι σαν θρησκεία. Οι πιστοί δεν αφοσιώνονται και πιστεύουν σε αυτήν λόγω προσωπικών συμφερόντων, αλλά επειδή τα ατομικά τους πιστεύω κι οι αρχές τους ταυτίζονται σε έναν βαθμό με αυτά της θρησκείας που πιστεύουν. Η αντίστοιχη λοιπόν πίστη και αφοσίωση στις αρχές και τις πεποιθήσεις της κουλτούρας ενός οργανισμού, ωθούν τους εργαζομένους του να δουλεύουν σκληρά και αποτελεσματικά για κάτι το οποίο σέβονται και αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι για την εξέλιξή του. Αυτό έχει ως συνέπεια να δημιουργείται σε αυτούς το αίσθημα του “ανήκειν” σε μια κοινότητα, όπως προαναφέραμε, δηλαδή το αίσθημα κοινής ταυτότητας, γεγονός που ενδίδει στο ζήλο της εργασίας τους.

*Η κουλτούρα εξασφαλίζει ταυτόχρονα την ατομική πρωτοβουλία και την αυτοπειθαρχία.* Αρχικά, εξασφαλίζεται η πειθαρχημένη σκέψη και δράση χωρίς εξωτερικό έλεγχο. Η εταιρική κουλτούρα, προωθεί την επιτυχία μιας επιχείρησης ακριβώς μέσω των συμπεριφορών-σκεπτικών των ανθρώπων της. Ο εξωτερικός έλεγχος λείπει όταν η εταιρική κουλτούρα είναι ισχυρή και κατάλληλη αφού οι αρχές και τα πιστεύω της ακολουθούν σε κάθε βήμα του εργαζόμενου σε αυτήν. Οι κατάλληλες συμπεριφορές επιτυγχάνονται με δυο τρόπους. Πρώτον, μέσω εξωτερικού

ελέγχου, απο τους προϊσταμένους με τη γραφειοκρατία και δεύτερον μέσω του αυτοελέγχου. Ο δεύτερος τρόπος αποδεικνύει το πόσο ισχυρή είναι η εταιρική κουλτούρα αφού, πρόκειται για τον έλεγχο που ασκούν οι άνθρωποι του οργανισμού μεταξύ τους, έχοντας κατανοήσει και ενστερνιστεί σε μεγάλο βαθμό τις αρχές, τα πιστεύω, τις πεποιθήσεις της επιχείρησης. Στο σημερινό, ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο δεύτερος τρόπος θα λέγαμε πως είναι περισσότερο αποτελεσματικός καθώς, η ευελιξία, το πάθος για δουλειά και η προσωπική-εσωτερική κινητοποίηση του κάθε ανθρώπου μέσα στον οργανισμό, είναι ζητούμενα για μια επιτυχημένη, ανταγωνιστική και αποτελεσματική επιχείρηση. Οι εξαναγκαστικοί έλεγχοι που επιβάλλει η γραφειοκρατία είναι αδύνατον να οδηγήσουν τους ανθρώπους του οργανισμού σε κλίμα καινοτομίας, δημιουργικότητας πρωτοβουλίας και πάθους για τη δουλειά τους. Η ύπαρξη λοιπόν μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας, επιτυγχάνει την πειθαρχία και τον αυτοέλεγχο, δίνοντας την ευκαιρία στους εργαζόμενους χρησιμοποιώντας την κρίση τους να πάρουν πρωτοβουλίες. Ο J. Collins στο βιβλίο του Good to Great, υποστηρίζει ότι οι “πειθαρχημένοι άνθρωποι χρειάζονται λιγότερη ιεραρχία, η πειθαρχημένη σκέψη χρειάζεται λιγότερη γραφειοκρατία και η πειθαρχημένη δράση, λιγότερους ελέγχους”. Στο βιβλίο συμπεριλαμβάνεται επίσης η άποψη ότι οι εξαιρετικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται απο μια κουλτούρα πειθαρχίας (culture of discipline) κι ακόμη οτι η ίδια η ισχυρή κουλτούρα, ενισχύει την πειθαρχία. Ακόμη η εταιρική κουλτούρα αποτελεί μηχανισμό κοινωνικού ελέγχου. Ας σκεφτούμε πάλι τις έρευνες με τα απορρίματα στο έδαφος. Όταν σε μια επιχείρηση υπάρχουν κοινώς παραδεδεγμένες και ενστερνισμένες αξίες, και μέσα σε ένα σύνολο ανθρώπων, οι οποίοι λειτουργούν βάσει αυτών των αρχών, παρατηρηθεί μια συμπεριφορά που παρεκκλίνει απο αυτές, οι υπόλοιποι πιέζουν τη μονάδα για συμμόρφωση. Με αυτόν τον τρόπο, η ισχυρή εταιρική κουλτούρα, μέχρι έναν βαθμό επιτρέπει την υποκατάσταση των διοικητικών-εξωτερικών μηχανισμών ελέγχου των ανθρώπων με τον κοινωνικό έλεγχο και τον αυτοέλεγχο.

*Η κουλτούρα μειώνει τις κοινωνικές αβεβαιότητες και οδηγεί τους ανθρώπους σε κοινή κατεύθυνση και τη συνεργασία.* Η εταιρική κουλτούρα λειτουργεί ακόμη ως ένας μηχανισμός συντονισμού και κοινής κατεύθυνσης για τους ανθρώπους σε μια επιχείρηση. Όταν οι κοινές αξίες, τα πιστεύω, οι έννοιες και οι σκοποί μιας επιχείρησης είναι εδραιωμένα και ενστερνισμένα απο τους περισσότερους ανθρώπους του οργανισμού, δημιουργείται μια συνοχή η οποία σχηματίζει ένα νοητό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται οι εργαζόμενοι. Με αυτόν τον τρόπο, μειώνεται η αβεβαιότητα ως προς το ποιές είναι οι κατάλληλες αποφάσεις και συνεπώς συμπεριφορές. Αυτή η κοινή αφετηρία δίνει την αίσθηση του ανήκειν στους ανθρώπους του οργανισμού και δρουν έτσι ασυνήδιστα προς την ίδια κατεύθυνση. Ιδιαίτερως στο σημερινό περιβάλλον, που τα όρια μιας

επιχείρησης δεν σταματούν στα σύνορα της χώρας της, ο συντονισμός, η συνεργασία, και η προσαρμοστικότητα απαιτούνται ολοένα και περισσότερο. Ας λάβουμε ως παράδειγμα τις διεθνοποιημένες πολυεθνικές, στις οποίες η ύπαρξη κοινής κατεύθυνσης και εταιρικής κουλτούρας, αποτελεί θεμέλιο λίθο για την εξασφάλιση συνοχής και ολοκλήρωσης του εκάστοτε οργανισμού.

*Η κουλτούρα μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίζει την αλλαγή και τη συνεχή προσαρμογή.* Η ισχυρή κουλτούρα, αν και άυλο στοιχείο μιας επιχείρησης, αλλάζει πολύ δυσκολότερα από όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της. Μια ισχυρή λοιπόν εταιρική κουλτούρα, μπορεί να οδηγήσει σε δογματισμό και συνεπώς σε ακατάλληλες συμπεριφορές ως προς την ανάγκη προσαρμοστικότητας και την πρόοδο της επιχείρησης.

### **1.5 Πώς μετράται η εταιρική κουλτούρα;**

Για τη μέτρηση της εταιρικής κουλτούρας χρησιμοποιούνται δυο συμπληρωματικές διαγνωστικές μέθοδοι. Η πρώτη μέθοδος αφορά στην αποτύπωση και τη μέτρηση των τύπων και των στοιχείων της κουλτούρας μιας επιχείρησης μέσω έρευνας, η οποία αποτελείται από ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις, τα οποία απευθύνονται σε όλα τα στελέχη και τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Η παραπάνω μέθοδος είναι αποτελεσματική όταν στην συμπλήρωση ερωτηματολογίων και στη συμμετοχή στις συνεντεύξεις, παίρνει μέρος αντιπροσωπευτικός αριθμός των ανθρώπων μιας επιχείρησης, καθώς οι απαντήσεις συγκεντρώνονται και μελετώνται με σκοπό την εύρεση συγκεκριμένων πληροφοριών χρήσιμων για την κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας. Ο δεύτερος και πιο πρακτικός και αντικειμενικός τρόπος μέτρησης της εταιρικής κουλτούρας, αφορά στην παρατήρηση και ανάλυση όσων αυτή συνεπάγεται. Πιο αναλυτικά, μελετώντας όλες τις συμπεριφορές, τις δράσεις, τις επιδόσεις, τις αποφάσεις, τις λειτουργίες, τις δομές, ακόμη και την αισθητική των ανθρώπων και τη χωροταξία, μπορούμε να κατανοήσουμε σε μεγάλο βαθμό βασικά στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας του εκάστοτε οργανισμού. Για παράδειγμα, η ύπαρξη ενός μηχανισμού μέτρησης της ευχαρίστησης των πελατών, υποδηλώνει μια πελατοκεντρική εταιρική κουλτούρα. Η αυστηρή τήρηση των κριτηρίων που πρέπει να έχει ένας πιθανός εργαζόμενος της εταιρίας σημαίνει ακριβώς την βαρύτητα που έχει στην εταιρική κουλτούρα της συγκεκριμένης επιχείρησης η πρόσληψη των εργαζομένων της.

## **1.6 Πώς διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα;**

Η διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, είναι η βάση πάνω στην οποία χτίζει ένας οργανισμός για να προσδιορίσει τους στόχους του και να σχεδιάσει τη στρατηγική και το επιχειρηματικό του πλάνο. Η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνεται με δυο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι ασυνείδητος και συμβαίνει χωρίς να προγραμματιστεί. Αφορά στην αλληλεπίδραση των ανθρώπων κατά τη διάρκεια της ιστορικής εξέλιξης του οργανισμού. Ο δεύτερος τρόπος είναι ακριβώς ο προγραμματισμός-σχεδιασμός της εκάστοτε αλλαγής-διαμόρφωσης.

Όπως προαναφέραμε, ο πρώτος τρόπος είναι μη συνειδητός, αφού στηρίζεται στην επανάληψη σκεπτικών, συμπεριφορών και δράσεων, οι οποίες καταλήγουν να μετατρέπονται σε άγραφους κανόνες. Ο/ΟΙ ιδρυτής/ές της επιχείρησης φέρουν σε αυτήν δικές τους αρχές και πιστεύω, έννοιες και παραδοχές, οι οποίες με την πάροδο του χρόνου διαδίδονται ως τρόποι λειτουργίας της επιχείρησης στους εργαζομένους και τελικά καθιερώνονται από τη στιγμή που κριθούν αποτελεσματικές για την εταιρία. Ακόμη, δημιουργία εταιρικής κουλτούρας έχουμε και κατά τις διαδικασίες μάθησης του οργανισμού, μέσω της επαναλαμβανόμενης χρήσης τρόπων διεκπαιρέωσης εργασιών. Επίσης, οι άνθρωποι, αλληλεπιδρώντας και δουλεύοντας σε ομάδες, ανταλλάσοντας εμπειρίες και πρότυπα, αποτελούν ακόμη έναν τρόπο διαμόρφωσης εταιρικής κουλτούρας. Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, το ζήτημα της εταιρικής κουλτούρας και κυρίως της διαμόρφωσής της είναι καίριο όσον αφορά τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Συνεπώς, δεν θα ήταν συνετό να αφεθεί αυτό το ζήτημα στην τύχη. Ο δεύτερος τρόπος διαμόρφωσης εταιρικής κουλτούρας αφορά ακριβώς στον σχεδιασμό της, ο οποίος κρίνεται και απαραίτητος. Επί προσθέτως, το σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με την ανταγωνιστική αγορά, απαιτεί την ταχεία και αποτελεσματικά σχεδιασμένη αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας του εκάστοτε οργανισμού. Από αυτό προκύπτει και η σημαντικότητα που χαρακτηρίζει την εταιρική κουλτούρα ως κύριο ζήτημα στη “διοικητική ατζέντα” των στελεχών.

## **1.7 Σχεδιασμένη αλλαγή-διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας**

Η εταιρική κουλτούρα, αν και αποτελεί ένα άυλο στοιχείο των επιχειρήσεων, αποτελεί ταυτοχρόνως ένα από τα πιο καίρια και στρατηγικής σημασίας χαρακτηριστικά τους. Είναι γεγονός

πως δεν μεταφέρεται και δεν αντιγράφεται απο οργανισμό σε οργανισμό και σίγουρα δεν μπορεί να εφαρμοστεί με ακριβώς τον ίδιο τρόπο σε παραπάνω απο μία εταιρίες καθώς τα χαρακτηριστικά της είναι εξαιρετικά διαμορφωμένα για συγκεκριμένες συνθήκες υπό συγκεκριμένους όρους και παράγοντες. Είναι γεγονός οτι η διοίκηση ενός χειροπιαστού στοιχείου μιας επιχείρησης, είναι σαφώς πιο απλό απο τη διοίκηση ενός άυλου στοιχείου όπως η εταιρική κουλτούρα. Για τον λόγο αυτό λίγες επιχειρήσεις μέχρι σήμερα έχουν αντιληφθεί την σημαντικότητα της αποτελεσματικής διοίκησης της εταιρικής κουλτούρας. Ακόμη, υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να διαμορφώσουν εταιρική κουλτούρα μέσω γραπτής ή προφορικής επικοινωνίας (έντυπα, συνέδρια, ημερίδες, σεμινάρια κ.λ.π.). Τα παραπάνω μέσα είναι φυσικά ελκυστικά και σύγχρονα παρόλαυτα δεν επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη διαμόρφωση της ισχύουσας εταιρικής κουλτούρας ενός οργανισμού. Η διοίκηση της εταιρικής κουλτούρας και άλλων άυλων στρατηγικών στοιχείων μιας επιχείρησης είναι δείγμα ανταγωνιστικότητας αφού διαφοροποιούν τις μέτριες απο τις επιτυχημένες επιχειρήσεις. Όσον αφορά τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, ακριβώς επειδή αποτελεί άυλο στοιχείο της επιχείρησης, οι αλλαγές γίνονται έμμεσα, δηλαδή μέσω των αλλαγών άλλων επιχειρησιακών παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν στους επόμενους τομείς, οι οποίοι αφορούν σε τρεις ενέργειες που πρέπει να συμβούν για να αλλάξει η εταιρική κουλτούρα.

Πρώτη και βασική ενέργεια που συμβάλλει έμμεσα στην αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας είναι η *διάδοσή* της. Πιο αναλυτικά, η διάδοση στους ανθρώπους της επιχείρησης της επιθυμητής κουλτούρας. Η δράση αυτή θα έχει ως στόχο την κατανόηση του περιεχομένου των αρχών και των πιστεύω της επιθυμητής κουλτούρας και φυσικά τα οφέλη της για τους ανθρώπους και την ίδια την επιχείρηση. Για να είναι αποτελεσματική η ενέργεια της διάδοσης, θα πρέπει να εκφραστεί πρακτικά το κάθε στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας μέσω συγκεκριμένων συμπεριφορών και τακτικών για τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα αν θέλουμε ως στοιχείο της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας τη “συνέπεια”, θα πρέπει να κάνουμε τους ανθρώπους της επιχείρησης να καταλάβουν μέσα απο συγκεκριμένες συμπεριφορές και πρακτικές να κατανοήσουν το περιεχόμενο της αξίας αυτής και φυσικά το όφελός της στην επιχείρηση.

Δεύτερη ενέργεια που θα συμβάλει έμμεσα στην αλλαγή της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας είναι η επικοινωνία της απο τα στελέχη της επιχείρησης. Φυσικά δεν γίνεται λόγος για την γραπτή επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των εργαζόμενων διότι αυτό όπως αναφέραμε και προηγουμένως δεν είναι αρκετό. Αναφερόμαστε στην προφορική και φυσικά διαπροσωπική επικοινωνία των στελεχών με τους ανθρώπους της επιχείρησης, γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα

την πλήρη κατανόηση και τη διδαχή των ανθρώπων από τα ανώτερα στελέχη, τα πρόσωπα των οποίων εμπνέουν σεβασμό και κύρος. Τα στελέχη λοιπόν, ως πομποί της πληροφορίας, πρέπει να φτάσουν στο σημείο να πείσουν τους ανθρώπους της επιχείρησης πως έχουν πλήρως κατανοήσει τους σκοπούς και τα οφέλη των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας του οργανισμού και πως για αυτόν τον λόγο έχουν ενστερνιστεί απόλυτα τις αξίες που συνεπάγεται η συγκεκριμένη εταιρική κουλτούρα. Το πάθος, η ενέργεια, η λογική και το συναίσθημα που διακατέχει τους πομπούς της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας, εκφράζονται μέσω πρακτικών παραδειγμάτων, ιστορίες του παρελθόντος και μύθους, οι οποίοι αφορούν “ήρωες” της εταιρίας που δείχνουν το μεγαλείο του οργανισμού. Η πληροφορία εκφράζεται ακόμη μέσω της εταιρικής διαλέκτου και συγκεκριμένων όρων που χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους της επιχείρησης, όπως ακόμη και από σύμβολα ή σλόγκαν, τα οποία με τον καιρό έγιναν σήματα κατατεθέντα των σημαντικότερων αξιών του οργανισμού. Τέλος, ένας τρόπος για την επικοινωνία της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας είναι οι εκδηλώσεις, ή οι διάφορες τελετουργίες της εκάστοτε επιχείρησης, οι οποίες τονίζουν στοιχεία του οργανισμού με έναν πιο εορταστικό-λαμπερό τρόπο. Παραδείγματος χάρη, η απονομή βραβείων σε άριστους υπαλλήλους, ή ακόμη και καινοτόμες ιδέες, εκφράζει την προτεραιότητα που δίνει η εταιρία στην επιβράβευση των ανθρώπων της, γεγονός που φυσικά πηγάζει από την κουλτούρα της.

Τρίτη ενέργεια για την διάδοση της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας είναι η *εκπαίδευση*. Σε πρώτο επίπεδο, ένας υπάλληλος πρόσφατα προσληφθείς στην εταιρία, περνάει σίγουρα από το στάδιο της εκπαίδευσής του όσον αφορά την κουλτούρα της εταιρίας. Ακόμη και οι εργαζόμενοι με τις μικρότερες συμβάσεις, περνούν μεγάλο μέρος του συνολικού τους χρόνου στην εταιρία, για να μάθουν ποιες είναι οι βασικές αρχές και οι κυριότεροι στόχοι του οργανισμού που θα εργαστούν. Ακόμη εκπαιδευτικά σεμινάρια για γενικά προσόντα εργαζόμενων, που απασχολούνται σε διαφορετικά τμήματα, είναι θετικό να οργανώνονται καθώς κινητοποιούν τους ανθρώπους να εξελίσσονται συνεχώς και τους προσφέρουν τη δυνατότητα να συμβάλλουν έμμεσα με αυτόν τον τρόπο στη διάδοση της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας.

Τελευταία και εξαιρετικά σημαντική ενέργεια για την διάδοση της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας είναι ακριβώς η διάδοσή της μέσω *παραδειγμάτων* από προϊσταμένους κάθε ιεραρχικού επιπέδου. Οι άνθρωποι γενικά εξελίσσονται βάσει συγκρίσεων. Οι τελευταίες προκύπτουν από παραδείγματα, δηλαδή από πρότυπα χαραγμένα στην ιστορία της εκάστοτε επιχείρησης, τα οποία λειτουργούν ως οδηγός για τους νέους αλλά και τους πιο παλιούς υπαλλήλους. Η μίμηση λοιπόν των θετικών συμπεριφορών των *role models* δηλαδή των προτύπων

μιας επιχείρησης, αποτελεί μια ισχυρή ενέργεια για την διάδοση της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας.

Συμπερασματικά, η διάδοση της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας αποτελεί ένα ιδιαίτερα ουσιώδες, στρατηγικό ζήτημα της επιχείρησης, παρόλαυτά μεμονομένα δεν είναι ικανή να αλλάξει-εξελίξει-εδραιώσει την επιθυμητή κουλτούρα καθώς σε αυτήν την προσπάθεια ρόλο παίζουν και κάποιοι ακόμη επιχειρησιακοί παράγοντες. Αρχικά, όσον αφορά το κομμάτι των προσλήψεων, είναι λογικό κάθε εταιρία να προσλαμβάνει ανθρώπους, των οποίων η ατομική κουλτούρα ταιριάζει με αυτήν της εταιρίας. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η εταιρική κουλτούρα και φυσικά διατηρείται μέσα στο χρόνο. Ακόμη, είναι γεγονός, πως η αξιολόγηση των εργαζόμενων προκύπτει μέσω των αποτελεσμάτων που επιφέρουν στην εταιρία. Συνδυαστικά με τα αποτελέσματα φυσικά, αξιολογείται και ο τρόπος, με τον οποίο οι άνθρωποι έφτασαν σε αυτά τα αποτελέσματα, καθώς αυτός είναι που υποδηλώνει τις αρχές και τις βασικές αξίες, με άξονα τις οποίες λειτουργούν οι εργαζόμενοι. Είναι ευρέως γνωστό πως στις εξαιρετικές επιχειρήσεις, σημασία δεν έχει μόνο το τι έχει επιτευχθεί αλλά και το πώς επετεύχθη. Ο πιο ασφαλής τρόπος για να κατανοήσουν οι άνθρωποι της εταιρίας ποιά είναι η επιθυμητή εταιρική κουλτούρα και συνεπώς προς τα ποιά κατεύθυνση να στραφούν είναι οι επιβραβεύσεις και αντιστοίχως οι επιπλήξεις. Το ποιά συμπεριφορά επαινείται και ποιά τιμωρείται σε μια επιχείρηση δείχνει καθαρά την επιθυμητή συμπεριφορά αλλά και σκεπτικό μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης. Συνεπώς η παγίωση της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας πρέπει να υποστηρίζεται από την επίσημη ή ανεπίσημη επιβράβευση και αποδοχή εξαιρετικών συμπεριφορών των ανθρώπων της επιχείρησης καθώς και από την κατάκριση και κατάλυση αρνητικών και επιβλαβών συμπεριφορών ή σκεπτικών που πηγάζουν πάλι απο τους ανθρώπους της. Ένας ακόμη τρόπος ο οποίος μας φέρνει πιο κοντά στην εδραίωση της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας, είναι να γίνει αντιληπτό, το πού ακριβώς εστιάζουν οι ηγέτες μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να συντονιστεί το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων της σε αυτό το έργο έχοντας πολύ περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Φυσικά, εκτός του πού εστιάζει την προσοχή του ο προϊστάμενος, σημαντικό είναι να γίνεται αντιληπτό και το πώς οι ίδιοι εφαρμόζουν την εταιρική κουλτούρα, καθώς αυτό λειτουργεί ως οδηγός των υφισταμένων. Τέλος, είναι απαραίτητο να συμπεριλάβουμε στα μέσα διαμόρφωσης και εδραίωσης επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας το οργανωσιακό πλαίσιο, τις δομές, την αισθητική των χώρων, ακόμη και των ανθρώπων, καθώς όλα αυτά δημιουργούν ένα σύνολο το οποίο εκφράζει με έναν τρόπο την κουλτούρα της εκάστοτε εταιρίας και την οφείλει αν ανταποκρίνεται στη γενική κατεύθυνση της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας. Μην ξεχνάμε ότι η αλλαγή της κουλτούρας, απαιτεί συνήθως και την προσαρμογή του

οργανωσιακού-λειτουργικού πλαισίου της επιχείρησης. “Επανάληψις μήτηρ πάσης μαθήσεως.” Με αυτό το απόφθεγμα, οδηγούμαστε στο τελευταίο στάδιο εδραίωσης της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας που είναι η επαναληπτική εφαρμογή της. Θα λέγαμε πως η επανάληψη, σε σκεπτικά, συμπεριφορές, προτεραιότητες, τρόπους αντιμετώπισης ζητημάτων, αποτελεί ουσιαστικά την αναγκαιότητα για την εδραίωση-θεσμοποίησή τους.

### **1.8 Διαδικασία ανάπτυξης εταιρικής κουλτούρας**

Για την ανάπτυξη και την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας ακολουθούνται συγκεκριμένες διαδικασίες και στάδια.

Αρχικά, πρέπει να προσδιοριστεί η κατάλληλη εταιρική κουλτούρα, δηλαδή συγκεκριμένα τα στοιχεία της. Οι αξίες, οι αρχές, τα πιστεύω, οι έννοιες και οι σημασίες της εκάστοτε εταιρικής κουλτούρας. Η ενέργεια αυτή αποτελεί ευθύνη της ανώτατης διοίκησης, χωρίς όμως να αποκλείει την συμμετοχή γενικά των ανθρώπων της. Γενικά ο προσδιορισμός των στοιχείων της κατάλληλης-επιθυμητής κουλτούρας γίνεται μέσα σε workshops της διοίκησης και των εργαζομένων με την αρωγή κάποιου συμβούλου.

Αμέσως μετά τον προσδιορισμό της κατάλληλης κουλτούρας, ακολουθεί η διάγνωση της υπάρχουσας. Η ενέργεια αυτή μας οδηγεί από μόνη της στο τρίτο στάδιο κατά το οποίο έχοντας αποτυπώσει την υφιστάμενη εταιρική κουλτούρα, με τους τρόπους που αναπτύξαμε σε προηγούμενη ενότητα, μελετάμε τον βαθμό απόκλισής της από την επιθυμητή, η οποία προσδιορίστηκε στο προηγούμενο στάδιο. Συγκρίνουμε λοιπόν την ήδη υπάρχουσα με την επιθυμητή κουλτούρα και συγκεκριμενοποιούμε στοιχεία τα οποία επιδέχονται βελτίωσης, άλλα που πρέπει να εξαλειφθούν εντελώς και φυσικά αυτά που πρέπει να διατηρήσουμε.

Έχοντας λοιπόν διακρίνει όσα χρειάζονται βελτίωση, περνάμε στο στάδιο του σχεδιασμού ενεργειών αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας. Για να αλλάξει προς το καλύτερο η εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης, είναι σίγουρο πως πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένες αυστηρά σχεδιασμένες ενέργειες, οι οποίες θα επιφέρουν αποτελεσματικά θετικές αλλαγές. Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως οι εταιρικές κουλτούρες δύσκολα αλλάζουν, καθώς αφορούν ανθρώπους, με διαφορετική ατομική κουλτούρα ο καθένας, οι οποίοι πρέπει να μάθουν να συνεργάζονται για κάτι κοινό, την επιτυχία της επιχείρησης. Συνεπώς βασικό στοιχείο που δεν μπορεί να λείπει από μια διαδικασία αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας είναι η υπομονή κι η



επιμονή των ανθρώπων. Οι αντιστάσεις που θα προκύψουν λοιπόν σε αυτήν την πορεία προς την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας, αντιμετωπίζονται με συγκεκριμένες δράσεις όπως: Δημιουργία αίσθησης επείγοντος, θυμίζοντας συχνά τις αρνητικές συνέπειες της μη αλλαγής της κουλτούρας και τα θετικά προνόμια που θα επιφέρει η αλλαγή της. Ενεργή και αέναη υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης καθόλη την πορεία της αλλαγής, ώστε να λειτουργεί ως παράδειγμα για τους υπόλοιπους εργαζόμενους και τέλος η συμμετοχή όλων στη διαμόρφωση της νέας, επιθυμητής, εταιρικής κουλτούρας. Ακολουθεί το πέμπτο και προτελευταίο στάδιο της ανάπτυξης και εδραίωσης κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας, το οποίο αφορά στην υλοποίηση των όσων αλλαγών σχεδιάστηκαν, η οποία αποτελεί ευθύνη κυρίως της ανώτατης διοίκησης, μόνο που σε αυτό το στάδιο, η τελευταία συνεργάζεται σε μεγάλο βαθμό με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Αδυναμικού. Το τελευταίο στάδιο για την ολοκλήρωση της αλλαγής και εν τέλει της εδραίωσης της εταιρικής κουλτούρας αφορά στην συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση των όσων διαμορφώθηκαν εκ νέου, με σκοπό να γίνουν αντιληπτές οι βελτιώσεις που έγιναν αλλά και τα σημεία που μελλοντικά θα χρειαστούν πιθανές διορθώσεις.

## Κεφάλαιο 2: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε)

### 2.1 Τί είναι Εταιρική Κοινωνική Εθύνη (Ε.Κ.Ε)

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, προσπαθώντας ταυτοχρόνως να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους. Σε ένα τόσο απαιτητικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων, είναι λογικό οι άμεσα ενδιαφερόμενοι όπως οι εργαζόμενοι, οι ΜΚΟ, οι συνεργάτες, κ.α. να αποζητούν ολοένα και περισσότερο τη διαφανή λειτουργία τους καθώς και τις κερδοφόρες δράσεις τους. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, ασπάζονται την άποψη ότι ο σχεδιασμός υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών, τις φέρνει πιο κοντά στο στόχο της διαρκούς επιτυχίας. Όντας στην πράξη, λοιπόν, υπεύθυνες, οι επιχειρήσεις, βελτιώνουν τις σχέσεις με τους εργαζόμενούς τους και φυσικά χτίζουν ένα σοβαρό και έμπιστο προφίλ στην κοινωνία. Σύγχρονος στόχος των επιχειρήσεων του σήμερα, θα λέγαμε ότι πέραν της κερδοφορίας και της εξυπηρέτησης των πελατών της, είναι η ευθύνη για το περιβάλλον, η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών για τους υπαλλήλους της, η μέριμνα για τις γύρω κοινότητες και η αποδοχή του ότι η επιτυχία της δεν έχει μοναδικό παράγοντα την χαμηλή τιμή του προϊόντος ή την άριστη ποιότητά του αλλά και το πώς αλληλεπιδρά με το περιβάλλον της και τα ενδιαφερόμενα μέρη της ως όλον.

Ως έννοια, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, εξελίσσεται συνεχώς. Το 2001, στην Πράσινη Βίβλο, την πρώτη επίσημη ανακοίνωση της στρατηγικής της Ευρωπαϊκής επιτροπής για την ΕΚΕ, η τελευταία ορίζεται ως “ η έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρίες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές του με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη”. Δέκα χρόνια αργότερα, το 2011, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή την ορίζει ως “η ευθύνη των επιχειρήσεων για την επίδραση που έχουν στην κοινωνία”. Η εξέλιξη της έννοια μέσα σε αυτά τα 10 χρόνια υποδηλώνει και τις μεταβολές που έχουν υποστεί οι οικονομικοί και κοινωνικοί παράγοντες της αλλαγής των αντιλήψεων και των δεδομένων των επιχειρήσεων καθώς και των κοινωνιών. Καθώς από κοινωνία σε κοινωνία και από επιχείρηση σε επιχείρηση, η κουλτούρα, η ιστορική διαδρομή αλλά και το διαφορετικό επίπεδο ανάπτυξης διαφοροποιείται, παρατηρείται μεγάλος αριθμός ορισμών σχετικά με την ΕΚΕ, η οποία όμως, ανεξαρτήτως προελεύσεως ενσωματώνει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία ακολουθούν

ακριβώς όπως έχουν οριστεί στην ηλεκτρονική σελίδα της Corporate Social Responsibility Hellas (CSR HELLAS)<sup>1</sup> :

- *Αυτοδέσμευση των ίδιων των επιχειρήσεων*
- *Διάρκεια και συνέχεια της εφαρμογής της*
- *Συσχέτιση με κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά θέματα*
- *Συμπερίληψη τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης*
- *Αλληλοτροφοδότηση με το στρατηγικό επιχειρηματικό μοντέλο*
- *Διασύνδεση με τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης με υπεύθυνο τρόπο*

## **2.2 Εφαρμογή της ΕΚΕ**

Η διαδικασία εφαρμογής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης χωρίζεται σε 5 στάδια. Αρχικά, κάθε επιχείρηση συντάσσει έναν κώδικα δεοντολογίας, στον οποίο αναφέρει τις βλέψεις της σχετικά με την κοινωνία και το περιβάλλον δράσης της. Στη συνέχεια, με βάση “τις βλέψεις” του πρώτου σταδίου, η επιχείρηση εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσεων π.χ. υιοθέτηση μιας τακτικής ή ενός συστήματος διαχείρισης του περιβάλλοντος. Σε αυτήν την περίπτωση ναί μεν η εταιρεία δραστηριοποιείται, αλλά λειτουργεί ως μονάδα χωρίς να συνεργάζεται με άλλον φορέα. Δηλαδή, η επιχείρηση θέτει μόνη της τους στόχους, σχεδιάζει το πλάνο και το εφαρμόζει διορθώνοντας ό,τι χρειάζεται. Στο τρίτο στάδιο, οι επιχειρήσεις υιοθετούν κάποιο σύστημα εφαρμογής προσεγγίσεων για ζητήματα που σχετίζονται με την ΕΚΕ. Αυτά τα συστήματα μπορεί να εφαρμόζονται σε όλες τις επιχειρήσεις, σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο π.χ. Ε.Ε ,ή σε επιχειρήσεις συγκεκριμένου κλάδου. Ο έλεγχος αυτού του συστήματος γίνεται είτε από την ίδια την επιχείρηση, ή με τη χρήση κλαδικού διαγνωστικού εργαλείου, ή σε συνεργασία με τρίτο φορέα που εξειδικεύεται ακριβώς σε αυτό, το να ελέγχει τέτοιου είδους συστήματα. Στο τέταρτο στάδιο η ΕΚΕ ενσωματώνεται στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων και φυσικά σε κάθε δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα. Γίνεται δηλαδή αναπόσπαστο κομμάτι όλων των λειτουργιών, που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης. Το πέμπτο στάδιο αφορά στην προσπάθεια διαλόγου των επιχειρήσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενοι, καταναλωτές, προμηθευτές, ΜΚΟ, τοπικές κοινωνίες, μέτοχοι και επενδυτές, πολίτες,

---

<sup>1</sup> CSR

παιδιά και μελλοντικές γενεές), στοχεύοντας στο να γνωστοποιήσουν σε αυτά τις προσδοκίες τους, να εξηγήσουν τους στόχους τους, να αναζητηθούν πιθανές συνεργασίες, να εξαλειφθούν πιθανά κενά στη μεταξύ τους επικοινωνία. Κατα το στάδιο αυτό, η επιχείρηση, μέσω της ΕΚΕ, περνά στη δημιουργία διαμοιραζόμενης αξίας. Η διαδικασία αυτή είναι βαθιά δημιουργική και καθώς το πλαίσιο της επιχείρησης διευρύνεται με έναν τρόπο και βασικό ρόλο σε αυτό παίζουν και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ακριβώς για τον λόγο του ότι η ΕΚΕ απαιτεί δέσμευση με εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς/ενδιαφερόμενα μέρη, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της κοινωνίας.

Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε πως η ΕΚΕ είναι κάποιο είδος πλατφόρμας κοινωνικού διαλόγου, καθώς ύστερα από διαυγή και ισότιμο διάλογο μεταξύ της επιχείρησης και των ενδιαφερόμενων μερών προκύπτει αξιοπιστία και εμπιστοσύνη. Ακόμη είναι πηγή καινοτομίας, αφού παρέχει λύσεις σε πραγματικά προβλήματα μιας επιχείρησης, μιας κοινωνίας, ενός κλάδου. Αν αξιοποιηθούν καταλλήλως οι λύσεις αυτές καταπολεμούνται άμεσα φαινόμενα όπως π.χ. κοινωνικός αποκλεισμός, ανεξέλεγκτες εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, έλλειψη ιατρικών μονάδων κ.α. Είναι σημαντικό να τονίσουμε σε αυτό το σημείο, ότι τα αποτελέσματα της ΕΚΕ είναι μεσομακροπρόθεσμα, που σημαίνει πως δεν μετρώνται άμεσα αλλά μέσα από την καθημερινότητα.

### **2.3 Η πυραμίδα της ΕΚΕ του Archie Carroll**

Ίσως ο πιο ευρέως γνωστός και αποδεκτός ορισμός για την ΕΚΕ στον επιστημονικό αλλά και επιχειρηματικό κόσμο είναι αυτός που συνέθεσε ο Archie Carroll. Η ΕΚΕ κατά τον Carroll αποτελεί ένα σύνολο που αφορά σε τέσσερις τομείς της κοινωνίας.

#### *1. Οικονομικές προσδοκίες*

Μέσα στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, οι μέτοχοι στοχεύουν στο κέρδος από τις επενδύσεις τους, οι υπάλληλοι ζητούν καλές συνθήκες εργασίας και καλές αμοιβές, οι πελάτες από την άλλη αναζητούν άριστη ποιότητα προϊόντος σε λογικές τιμές. Για να παραπείνει μια επιχείρηση στον επιχειρηματικό χώρο της κοινωνίας, πρέπει λοιπόν, να λειτουργεί άρτια ως οικονομική μονάδα και αυτό αποτελεί προτεραιότητά της. Όλα τα υπόλοιπα λοιπόν κατατάσσονται στο πεδίο της ΕΚΕ. Ο Carroll λοιπόν υποστηρίζει πως η ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών είναι βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων.

#### *2. Νομικές προσδοκίες*

Βασική προϋπόθεση για να θεωρείται μια επιχείρηση υπεύθυνη από την κοινωνία, είναι η υπακοή της στον νόμο. Το “να παίζει καθαρά” μια επιχείρηση κατά τον Carroll αποτελεί βασική προϋπόθεση για το θετικό κοινωνικό πρόσωπο της εταιρίας.

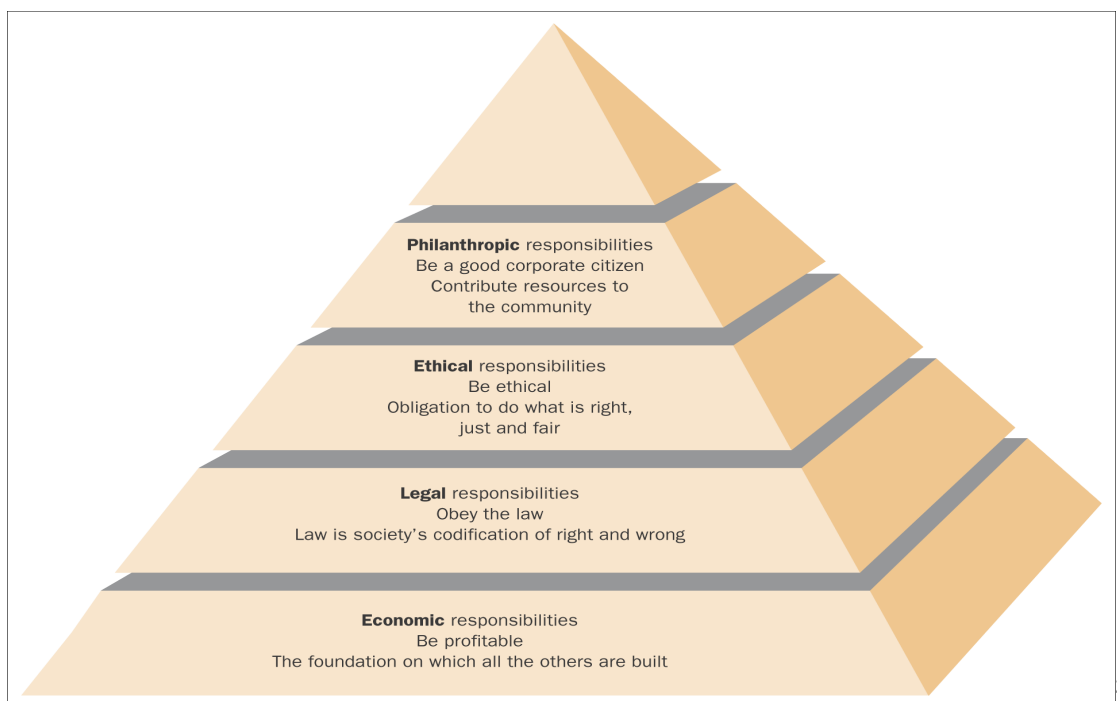
### 3. Ηθικές προσδοκίες

Η προκειμένη ευθύνη, τρέπει τις εταιρίες στο να λειτουργούν ηθικά και με γνώμονα το δίκαιο ακόμη και όταν δεν απαιτείται αυστηρά από τον νόμο. Κατά τον Carroll οι ηθικές ευθύνες αφορούν σε ό,τι προσδοκά η κοινωνία από τις επιχειρήσεις πέραν των οικονομικών και νομικών προσδοκιών.

### 4. Φιλανθρωπικές προσδοκίες

Ο τομέας αυτός της ΕΚΕ, αναλαμβάνει ζητήματα όπως, δωρεές σε φιλανθρωπικές οργανώσεις, επενδύσεις σε δραστηριότητες αναψυχής των υπαλλήλων τους, υποστήριξη ιδρυμάτων, χορηγίες. Σύμφωνα με τον Carroll, οι φιλανθρωπικές προσδοκίες είναι επιθυμητές κι όχι υποχρεωτικά υπάρχουσες για μια επιχείρηση.

## Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης



## 2.4 Η Κοινωνική Ευθύνη των επιχειρήσεων

Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική. Η διοίκηση οφείλει να εντοπίσει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που καθορίζουν τη βιωσιμότητα

<sup>2</sup> Σχήμα 1: Η πυραμίδα της ΕΚΕ, Carroll (1991)

της επιχείρησης και την αειφόρο ανάπτυξη μέσω πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Είναι λογικό πως όταν αλλάζει η γεωγραφική περιοχή, η περιφέρεια, οι συνθήκες και γενικά η κουλτούρα της επιχείρησης, η κοινωνική ευθύνη και οι πρακτικές με τις οποίες εφαρμόζεται διαφοροποιούνται. Παραταύτα, η βασική προσέγγιση της ΕΚΕ αφορά σε οργανισμούς που τους αφορά σε μεγάλο βαθμό η επίδραση που έχουν στο κοινωνικό και περιβαλλοντικό σύνολο του χώρου όπου δρουν. Η προσοχή των οργανισμών αυτών στις πρακτικές της ΕΚΕ τους, τους οδηγεί στο να βελτιώνουν καθημερινά τις κοινωνικές δράσεις τους, δημοσιεύοντας ενέργειές τους και τα αποτελέσματά τους.

Η εταιρική πρακτική της κοινωνικής ευθύνης αφορά σε τέσσερα πεδία.

- Εργασιακός χώρος
- Πεδίο αγοράς
- Κοινωνία
- Περιβάλλον

#### **2.4.1 Εσωτερική Διάσταση Κοινωνικής Ευθύνης**

Σε μια επιχείρηση, οι πρακτικές που πηγάζουν από την εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορούν σε θέματα όπως επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό της εταιρίας, η υγεία, η ασφάλεια και φυσικά, σε εταιρίες που παράγουν προϊόντα χρησιμοποιώντας φυσικούς πόρους, η σωστή διαχείριση αυτών κατά τη διαδικασία παραγωγής. Οι παραπάνω δράσεις υποδηλώνουν κοινωνική ανάπτυξη, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα.<sup>3</sup>

#### **2.4.2 Εξωτερική Διάσταση Κοινωνικής Ευθύνης**

Η ΕΚΕ δρα και έξω από την εταιρία, στην τοπική κοινότητα και αφορά εκτός από τους υπαλλήλους και τους μετόχους της και ένα σύνολο από ενδιαφερόμενα μέρη (καταναλωτές, προμηθευτές, ΜΚΟ, τοπικές κοινωνίες, μέτοχοι και επενδυτές, πολίτες, παιδιά και μελλοντικές γενεές), τα οποία είτε είναι μέρη της τοπικής κοινότητας, ή ασχολούνται με το περιβάλλον.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM(2001)366

<sup>4</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM(2001)366

## 2.5 Τομείς Κοινωνικού ενδιαφέροντος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

### 1. Ευθύνη για την προστασία του περιβάλλοντος

Ένας από τους πιο κρίσιμους τομείς δράσης της ΕΚΕ είναι αυτός του φυσικού περιβάλλοντος. Η ρύπανση της ατμόσφαιρας και των υδάτων και η εξαφάνιση της ζωής σε αυτά, έχουν κεντρίσει τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον και την προσοχή των ειδικών, οι οποίοι έχουν αναγάγει το ζήτημα από τοπικό σε διεθνές. Οι επιχειρήσεις όπως είναι φυσικό φέρουν μεγάλη ευθύνη αυτής της κατάστασης, καθώς βιομηχανικά απόβλητα, που καταλήγουν στη θάλασσα και ανεξέλεγκτες εκπομπές αερίων βαραίνουν κατά πολύ το περιβάλλον.

Εξαιτίας του μεγέθους του προβλήματος αλλά και της έκτασης που έχει λάβει η επιβάρυνση του περιβάλλοντος, έχουν κινητοποιηθεί διεθνείς και κυβερνητικοί οργανισμοί, οι οποίοι με τις δράσεις τους οδήγησαν στη λήψη νομοθετικών μέτρων, όπως ο νόμος προστασίας της ατμόσφαιρας (Clean Air Act), ο Ομοσπονδιακός νόμος για τον έλεγχο της ρύπανσης των υδάτων (Federal water pollution control act) και ο νόμος περί ανάκτησης πόρων (Resource Recovery Act). Είναι φυσικό επόμενο, ότι μετά από τέτοιου είδους κινητοποίηση διεθνών και κυβερνητικών φορέων, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και βάσει αυτών σχεδιάζουν πρακτικές ΕΚΕ.

### 2. Ευθύνη για τον εργαζόμενο

Ο κάθε εργαζόμενος μιας επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ανθρώπινη ύπαρξη με σεβασμό και αξιοπρέπεια. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται με την εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών συνθηκών εργασίας όσον αφορά τον χώρο, την ασφάλεια, την υγεία, τον φωτισμό, τη θερμοκρασία, την δίκαιη αμοιβή των εργαζόμενων, την προστασία της μητρότητας κ.α. Ο νόμος των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (Civil Rights Act), θέτει υπεύθυνες τις επιχειρήσεις για την σωστή διαχείριση των μειονοτήτων στο χώρο εργασίας. Η Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση θεσπίζει πρότυπα και για την ασφάλεια των εργαζόμενων, όπως ορίζει ο νόμος περί ασφάλειας και υγείας στην εργασία (Occupational Safety and Health Act, OSHA). Ο παραπάνω νόμος θεσπίστηκε ακριβώς εξαιτίας όλων των περιστατικών και μαρτυριών εργαζόμενων, οι οποίοι λόγω κακών συνθηκών εργασίας, υπέφεραν σωματικά και ψυχολογικά, τραυματίζονταν, ακόμη έχαναν τη ζωή τους. Η προστασία λοιπόν των δικαιωμάτων τους αλλά και η ασφάλειά τους ήταν ζήτημα, το οποίο έπρεπε άμεσα να κατοχυρωθεί νομικά, όπως και έγινε. Εκ των πραγμάτων, ο εργοδότης πάντα θα αποτελεί το

ισχυρότερο οικονομικά και κοινωνικά προφίλ ανθρώπου μέσα στην εταιρία. Παρόλαυτά, εάν η επιχείρηση θέλει να διατηρεί ένα κοινωνικό πρόσιμο στη λειτουργία της, οφείλει να διαχειρίζεται με ισορροπία τις σχέσεις των ανώτερων στελεχών και των υφισταμένων τους.

### *3. Ευθύνη του καταναλωτή*

Η κάθε επιχείρηση είναι ως έναν βαθμό υποχρεωμένη να μεριμνά για την υπεύθυνη συμπεριφορά απέναντι στον πελάτη. Στο πλαίσιο της υπεύθυνης συμπεριφοράς είναι η εγγύηση για την ποιότητα του προϊόντος καθώς και η εξάλειψη οποιασδήποτε εξαπάτησης του πελάτη με σκοπό το κέρδος. Στην Αγορά υπάρχουν συγκεκριμένοι όροι υγιεινής, για τα Αγαθά, τους οποίους οι επιχειρήσεις που σέβονται το έργο τους και φυσικά την εικόνα τους στην κοινωνία οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη. Είναι κατακριτέο, έως και ανεπίτρεπτο η επιχείρηση να εκμεταλλεύεται την άγνοια του καταναλωτή για εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο προϊόν, με στόχο να αυξήσει εφήμερα τα κέρδη της. Η επιχείρηση έχει ακόμη την υποχρέωση προς τους καταναλωτές να τους ενημερώνει καταλλήλως για τον τρόπο χρήσης-λειτουργίας του αγαθού που παράγει, έτσι ώστε να μπορεί στη συνέχεια ο καταναλωτής να συγκρίνει και να επιλέξει το προϊόν με βάση την ανάγκη του. Τέλος, είναι πολύ σημαντικό, η εταιρία να είναι ανοιχτή σε προσπάθειες επικοινωνίας των πελατών της με την ίδια για τυχόν παράπονα ή ερωτήσεις τους. Η παραπάνω υπηρεσία είναι αναγκαία, καθώς ο πελάτης αισθάνεται ότι η άποψή του και η κρίση του έχει σημασία. Αυτό φυσικά είναι πολύ θετικό για μια επιχείρηση γιατί δείχνει στην κοινωνία πως λαμβάνει υπόψη της τα σχόλια των αποδεκτών του εκάστοτε προϊόντος, δηλαδή των πελατών της.

### *4. Η ευθύνη προς τους επενδυτές*

Πολύ συχνά ο επιχειρηματίας δεν είναι και ο διαχειριστής της επιχειρηματικής περιουσίας. Ειδικά όταν πρόκειται για Ανώνυμη Εταιρία (Α.Ε.) η διαχείριση γίνεται από ένα μικρό σύνολο ανθρώπων, το λεγόμενο Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.). Πολλές φορές το Δ.Σ. αποτελείται από τους μετόχους που κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό των μετοχών της εταιρίας. Φυσικά υπάρχουν και μέτοχοι, οι οποίοι δεν αναμειγνύονται με θέματα διαχείρισης της εταιρίας και η δραστηριότητά τους σταματά στην προσφορά του κεφαλαίου, εμπιστευόμενοι τους συνεργάτες της επιχείρησης για μια καλή εξέλιξη. Απέναντι σε αυτό τον αριθμό ατόμων λοιπόν, το Δ.Σ. και και τα υπόλοιπα διοικητικά στελέχη, έχουν πέραν της νομικής και ηθική ευθύνη για σωστή διοίκηση, ώστε να επιτυγχάνεται η όσο το δυνατόν πιο συμφέρουσα διαχείριση των κεφαλαίων τους.



## 5. Συμμετοχή σε κοινωφελείς δραστηριότητες

Η κοινωνική υπευθυνότητα μιας επιχείρησης, η οποία κατά έναν τρόπο αντικατοπτρίζει και την κοινωνική ευαισθησία της επιχείρησης, φαίνεται και από τις κοινωφελείς δραστηριότητες στις οποίες λαμβάνει μέρος. Παραδείγματος χάρη μια εταιρία οφείλει να προάγει την πνευματική καλλιέργεια των ανθρώπων, να σέβεται και να υπολογίζει τους οικονομικά ασθενέστερους, να σχεδιάζει τις δράσεις της πάντα με γνώμονα τη βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων καθώς και βοηθά έμπρακτα στην εξάλειψη του ανθρώπινου πόνου. Πέραν λοιπόν των δεδομένων νόμων (κυρίως φορολογικών) στους οποίους πρέπει να υπακούει μια επιχείρηση, αυτό που την κάνει να εφαρμόζει στην πράξη λύσεις για την ανησυχία της όσον αφορά τα κοινά, είναι η προσφορά της σε ιδρύματα και οργανισμούς, οι οποίοι κατα κύριο λόγο δραστηριοποιούνται στον χώρο της εκπαίδευσης, της υγείας, της τέχνης, της φιλανθρωπίας κ.α. Τέλος, έξω από τα κοινά ζητήματα που παίρνει θέση μια εταιρία με υψηλή ΕΚΕ, δεν θα μπορούσαν να βγουν πολιτικά ζητήματα, στα οποία είναι όχι μόνο θετικό αλλά και αναγκαίο πολλές φορές να δείξει προσοχή και να επέμβει μια εταιρία. Αν για παράδειγμα, μια εταιρία παραγωγής λευκών ειδών, είναι γνωστό πως χρηματοδοτείται από ένα κόμμα, ή έναν οργανισμό, ή από μεμονωμένα άτομα, τα οποία διακατέχονται από ιδεολογίες που θρέφουν ρατσιστικές συμπεριφορές και εντείνουν τα μίσση μεταξύ διαφορετικών φυλών, φύλλων, κουλτούρων κ.α. , τότε εταιρίες ομοειδούς κλάδου θα ήταν αναγκαίο να σταθούν απέναντι σε αυτό το φαινόμενο ακόμη και αν μπορεί οικονομικά να τις συνέφερε να συνεργαστούν με μια τέτοια εταιρία.

### 2.6 Γιατί είναι σημαντική η ΕΚΕ;

Σύμφωνα με τον Dr Keith Davis, λόγω του ότι οι επιχειρήσεις αναπόφευκτα έχουν κοινωνική δύναμη, οφείλουν να αξιοποιούν τη δύναμη αυτή ακριβώς για να βελτιώσουν την κοινωνία. Ο ίδιος παραθέτει μια σειρά από τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης αλλά και της ίδιας της κοινωνίας από την εφαρμογή ΕΚΕ.

Αρχικά, το να συμβάλλει η επιχείρηση στην προσπάθεια βελτίωσης της κοινωνίας μέσα στην οποία υπάρχει και λειτουργεί, προσφέρει και στην ίδια μακροπρόθεσμα οφέλη. Παραδείγματος χάρη, αν μια επιχείρηση επιδεικνύει υπεύθυνη κοινωνική συμπεριφορά στο μεγαλύτερο μέρος της ζωής της με το να προσφέρει στην κοινωνία έργο, σίγουρα η κοινωνία σε μια δύσκολη στιγμή της επιχείρησης, ή ακόμη και σε μια δράση της όχι τόσο συμφέρουσα για το σύνολο της κοινωνίας, θα

είναι πιο ανεκτική από ότι θα ήταν σε μια άλλη επιχείρηση, η οποία έχει δείξει πως ποτέ δεν έλαβε υπόψην της τις ανάγκες τις κοινωνίας.

Είναι γεγονός πως όλες οι επιχειρήσεις προσδοκούν να χτίσουν μια σχέση εμπιστοσύνης με το κράτος κι αυτό όχι για άλλο λόγο, αλλά για να μειώνεται όσο το δυνατόν περισσότερο η παρεμβατικότητα του στα εσωτερικά ζητήματα της εκάστοτε επιχείρησης. Ένα βήμα πιο κοντά στο να χτιστεί εμπιστοσύνη μεταξύ κρατών και επιχειρήσεων είναι σίγουρα η απόκριση των επιχειρήσεων στα κοινά.

Οι κοινωνικές σχέσεις επίσης της επιχείρησης βελτιώνονται με την προβολή ενός υπεύθυνου κοινωνικά προφίλ, κι έτσι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και μεμονωμένα άτομα αποσκοπούν σε μια συνεργασία με μια τέτοια επιχείρηση. Συνεπώς μέσω των υπεύθυνων κοινωνικών πρακτικών η επιχείρηση καταφέρνει να βελτιώσει και τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες.

Οι μέτοχοι επίσης επωφελούνται από τις κοινωνικές πρακτικές καθώς οι αξία των μετοχών τους ανεβαίνει, όταν η επιχείρηση δείχνει στους επαγγελματίες οικονομολόγους αναλυτές ένα προφίλ με μειωμένη κοινωνική κριτική.<sup>5</sup>

Μια υπεύθυνη λοιπόν κοινωνική συμπεριφορά προσφέρει στην προσπάθεια επίτευξης μη κερδοσκοπικών στόχων. Είναι λογικό το ότι όσο περισσότερο έχει δυσδώσει στην εταιρική κουλτούρα η εταιρική κοινωνική ευθύνη και συνεπώς όλο και περισσότεροι υπάλληλοι αλλά και διοικητικά στελέχη συμπεριφέρονται με γνώμονα αυτήν, τόσο περισσότερο αυξάνεται η εμπιστοσύνη των εξωτερικών συνεργατών και παραγόντων προς το πρόσωπο της επιχείρησης. Αποτέλεσμα αυτού είναι η μακροπρόθεσμη αύξηση των κερδών της επιχείρησης καθώς θα γίνεται ευκολότερη η διαδικασία επέκτασής της. Το να είναι η ίδια η επιχείρηση κοινωνικά υπεύθυνη σημαίνει ότι προσελκύει πελάτες με την αντίστοιχη κουλτούρα, γεγονός που διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την μεταξύ τους επικοινωνία-συνεργασία.

Με σκοπό να υποστηρίξονται τα συμφέροντα και οι σκοποί των κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρηματιών συστάθηκε μια εμπορική ομάδα με το όνομα “Επιχειρήσεις με Ευαισθησία προς την Κοινωνική Ευθύνη” (Business for Social Responsibility, BSR). Βασικό πιστεύω της BSR είναι πως για μια δίκαιη και σταθερή αγορά, θα πρέπει οι μοναδικές ικανότητες και πηγές όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης, της κοινωνίας και των κυβερνήσεων να ευθυγραμμιστούν σε κοινούς στόχους.<sup>6</sup> Ένας εκ των εκπροσώπων της BSR έχει υποστηρίξει πως ο κοινωνικά υπεύθυνος τρόπος λειτουργίας

<sup>5</sup> Montana, Patrick J. Μάνατζμεντ / Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov · μετάφραση Μαρία Ι. Ρούβαλη. - 1η έκδ. - Αθήνα : Κλειδάριθμος, 2002.

<sup>6</sup> <https://www.bsr.org/en/about> BSR

των επιχειρήσεων είναι αναπόφευκτος. Η εξέλιξη σε ένα υγιές περιβάλλον και οι επενδύσεις σύμφωνα με κοινωνικά αποδεκτούς κανόνες δείχνει πως επενδυτές και καταναλωτές ενδιαφέρονται ολοένα περισσότερο για την ποιότητα των προϊόντων όσο και για την λειτουργία της επιχείρησης από την οποία αγοράζουν.<sup>7</sup>

Μερικά πρακτικά παραδείγματα πλεονεκτημάτων που απολαμβάνει μια εταιρία με υψηλή Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι τα παρακάτω:

1. Η “πράσινη λειτουργία” μιας επιχείρησης, σε μια εποχή ιδιαίτερα βεβαρημένη από περιβαλλοντική άποψη, επιφέρει περισσότερα κέρδη.
2. Η εξοικονόμηση ενέργειας και η όσο το δυνατόν μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος με βιομηχανικά απόβλητα μειώνουν κατά πολύ το κόστος παραγωγής και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
3. Η συμμετοχή σε κοινωφελείς δραστηριότητες και κοινωνικές εκδηλώσεις αυξάνει την δημοσιότητα που λαμβάνει η επιχείρηση.
4. Η συμμετοχή μιας επιχείρησης σε κοινωνικές εκδηλώσεις που μόλις αναφέραμε, μας οδηγούν και σε ένα άλλο πανίσχυρο επιχειρήμα υπέρ της υπεύθυνης κοινωνικής συμπεριφοράς. Όσο περισσότερο φαίνεται ότι προσφέρουν οι επιχειρήσεις στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο τόσο περισσότερο περιορίζεται ο ρόλος της κυβέρνησης στα εσωτερικά των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγαλύτερη ελευθερία στις επιχειρησιακές κινήσεις και λιγότερη γραφειοκρατία. Όταν μια επιχείρηση αποτελεί έναν πλούσιο οργανισμό, ο οποίος απασχολεί πολλούς έμπειρους και ταλαντούχους διαχειριστές, γιατί να μην αξιοποιηθεί αυτός ο εξαιρετικός συνδυασμός και προς όφελος της κοινωνίας;<sup>8</sup>

## 2.7 Η Στρατηγική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Στις 2 Ιουλίου του 2002, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε μια νέα στρατηγική για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η οποία θέτει ως στόχο της την προσφορά των επιχειρήσεων στην προσπάθεια για βιώσιμη ανάπτυξη. Ακόμη η στρατηγική αυτή ζητά έναν νέο κοινωνικό και περιβαλλοντικό ρόλο των επιχειρήσεων στην παγκόσμια οικονομία και ορίζει ένα “ευρωπαϊκό φόρουμ πολλαπλώς ενδιαφερομένων” για όλους τους συντελεστές (κοινωνικοί εταίροι, επιχειρηματικά δίκτυα, κοινωνία

---

<sup>7</sup> Dubrin:1998

<sup>8</sup> Roger Bennett:1997

των πολιτών, καταναλωτές και επενδυτές) για την ανταλλαγή βέλτιστης πρακτικής, για τη θέσπιση αρχών για κώδικες δεοντολογίας και για την επιδίωξη συναίνεσης επί μεθόδων αντικειμενικής αξιολόγησης και εργαλείων επικύρωσης, όπως οι “κοινωνικές επισημάνσεις”. Στη νέα στρατηγική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίζονται οι πρακτικές των επιχειρήσεων που είναι κοινωνικά προσανατολισμένες (εθελοντικές, περιβαλλοντικές, κοινωνικές πρακτικές) και είναι εναρμονισμένες με τις επιχειρηματικές τους δράσεις. Οι πρακτικές αυτές, οι οποίες υπερβαίνουν τις ήδη υπάρχουσες νομικές υποχρεώσεις των εταιριών, υποστηρίζονται από τη νέα στρατηγική και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

### 2.7.1 Βασικός ορισμός ΕΚΕ από Ευρωπαϊκή Επιτροπή

**Εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ):** έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Παρά το γεγονός ότι η εκάστοτε εταιρεία διαχειρίζεται τα θέματα κοινωνικής εταιρικής ευθύνης, οι κυβερνήσεις μπορούν να διαδραματίσουν υποστηρικτικό ρόλο μέσω εφαρμογής μέτρων πολιτικής και κανονισμών.<sup>9</sup>

### 2.7.2 Στόχοι της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη Νέα Στρατηγική για την ΕΚΕ

Η νέα στρατηγική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στοχεύει:

- ✓ Στο να παρουσιάσει τα οικονομικά πλεονεκτήματα που θα έχουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες θα λειτουργούν με βάση την ΕΚΕ, για να προσελκύσει ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις, κυρίως ΜΜΕ.
- ✓ Στο να προωθήσει τη συγκριτική αξιολόγηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων των επιχειρήσεων με σκοπό να καταστήσει αξιόπιστη την ΕΚΕ.
- ✓ Στο να διαχειριστεί ένα ευρωπαϊκό φόρουμ πολλαπλώς ενδιαφερομένων προκειμένου να επικεντρώσει τη συζήτηση στην ΕΚΕ.
- ✓ Στο να εξασφαλίσει ένα φιλικό ευρωπαϊκό περιβάλλον προς την ΕΚΕ.

---

<sup>9</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM:c00019>

Η κα Άννα Διαμαντοπούλου, πρώην αρμόδια Επίτροπος για την Απασχόληση και τις Κοινωνικές Υποθέσεις ανέφερε: "Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην πρόοδο της βιώσιμης ανάπτυξης. Πολλές επιχειρήσεις έχουν ήδη αναγνωρίσει ότι η ΕΚΕ μπορεί να είναι επικερδής και τα συστήματα ΕΚΕ έχουν αναπτυχθεί ταχέως. Ωστόσο, η ΕΕ μπορεί να προσθέσει αξία κατά τουλάχιστον δύο βασικούς τρόπους: βοηθώντας τους άμεσα ή/και έμμεσα ενδιαφερομένους να καταστήσουν την ΕΚΕ πιο διαφανή και πιο αξιόπιστη και δείχνοντας ότι η ΕΚΕ δεν αφορά μόνο τις πολυεθνικές: μπορεί να ωφελήσει και τις μικρότερες επιχειρήσεις. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η εταιρική διακυβέρνηση είναι δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος. Η προσθήκη "οικολογικής χροιάς" στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές σου επιδόσεις είναι το ίδιο κακή με την ωραιοποίηση των κερδών σου. Η ΕΚΕ δεν αποτελεί πλέον απλώς μια θέση για τα τμήματα marketing".

Ο κ. Erkki Liikanen, αρμόδιος Επίτροπος για τις Επιχειρήσεις και την Κοινωνία της Πληροφορίας ανέφερε: "Η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει πολύτιμη παράδοση στην Ευρώπη. Οι επιχειρήσεις όλων των τάξεων μεγέθους κατορθώνουν πλέον στρατηγικά να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ των οικονομικών συμφερόντων, των κοινωνικών προσδοκιών και των περιβαλλοντικών αναγκών. Εάν τη διαχειριστούμε σωστά, η ΕΚΕ μπορεί να υποστηρίξει τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα των μεμονωμένων επιχειρήσεων, να βελτιώσει το επιχειρηματικό κλίμα στην κοινωνία και να μας φέρει πιο κοντά στο στρατηγικό στόχο για την Ένωση του 2010. Η στρατηγική της Επιτροπής για την προώθηση της ΕΚΕ βασίζεται στην εθελοντική φύση αυτών των προσπαθειών των επιχειρήσεων. Το φόρουμ θα συμβάλει στην αύξηση της συναίνεσης μεταξύ των επιχειρήσεων και των άλλων άμεσα ή/και έμμεσα ενδιαφερομένων. Αυτό θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να δρέψουν πλήρως τους καρπούς των προσπαθειών τους."

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΚΕ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛ.ΠΕ

### 3.1 ΕΚΕ και Όμιλος

*“Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), φαίνεται σε κάθε στρατηγικό, επιχειρηματικό και λειτουργικό βήμα του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια.*

*Ο Όμιλος, μέσω τακτικών ερευνών κοινής γνώμης, ελέγχει τα αποτελέσματα εφαρμογής των προγραμμάτων ΕΚΕ, με σκοπό να επικεντρωθούν οι δράσεις του σε τομείς, στους οποίους οι ανάγκες είναι επιτακτικές για την κοινωνία και τους ανθρώπους που την αποτελούν.*

*Στο πλαίσιο αυτό λαμβάνεται υπόψη η άποψη των πολιτών για επενδύσεις αριστοποίησης της λειτουργίας των εγκαταστάσεων, έργων υποδομής και βελτίωσης της περιβαλλοντικής συμπεριφοράς αλλά και κοινωνικές δράσεις. Επιπλέον ο Όμιλος, μέσω διαλόγου και άλλων μορφών επικοινωνίας, επενδύει συνεχώς στην έννοια και τις εφαρμογές της Βιώσιμης Ανάπτυξης, ενσωματώνοντας στην επιχειρηματική του δράση και λειτουργία τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας, όχι επειδή απορρέει από κάποια ηθική υποχρέωση, αλλά επειδή είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική.*

*Τα παραπάνω υλοποιούνται στο πλαίσιο ενός συνόλου ενεργειών και πρακτικών που ως στόχους τους έχουν τους εξής:*

- Προσδιορισμός ενεργειών και δράσεων με προτεραιότητα στις τοπικές κοινωνίες.*
- Κατάρτιση και εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ με μακροπρόθεσμο ορίζοντα.*
- Ενθάρρυνση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και βελτίωση του εργασιακού κλίματος.*
- Εθελοντική δέσμευση σε πρωτοβουλίες, βέλτιστες πρακτικές, αρχές και κώδικες που υποστηρίζουν τη σύζευξη της στρατηγικής και της βιώσιμης ανάπτυξης – μετά από επικοινωνία και σχεδιασμένη διερεύνηση των θεμάτων που απασχολούν τους κοινωνικούς μας εταίρους (stakeholders).*

*Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, αντιλαμβανόμαστε πως καίρια σημασία για τον Όμιλο έχει η υποστήριξη της νέας γενιάς, των ευπαθών κοινωνικά ομάδων και των επενδύσεων στον τομέα του περιβάλλοντος για περιορισμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητές του.*

*Ο Όμιλος, από την ίδρυσή του, υποστήριξε πρωτοβουλίες και δράσεις, οι οποίες προωθούν την ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ είναι ενεργό μέλος, από το 2005, του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (μέλους του CSR Europe).*

Από το 2008, ο Όμιλος δεσμεύεται και τυπικά για την ενσωμάτωση των 10 αρχών του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ (UNGC) στην εταιρική στρατηγική και κουλτούρα του και για να τις προβάλλει στους επιχειρηματικούς τομείς, που έχει επιρροή. Αυτή η δημόσια δέσμευση εκφράζει την επιθυμία της διοίκησης και των εργαζομένων του Ομίλου, για ενσωμάτωση και προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης στις επιχειρηματικές του δράσεις.

Τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ συμμετείχαν ενεργά στην ίδρυση του Συμβουλίου για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Το Συμβούλιο είναι ένας φορέας, που δημιουργήθηκε για να αποτελέσει τον ισχυρό και δυναμικό συντελεστή των επιχειρήσεων, που θέλουν και μπορούν να παίξουν ηγετικό ρόλο μεταξύ των μελών του ΣΕΒ.

Το 2015 δαπανήθηκαν €10,9 εκατ. για περιβαλλοντικά έργα και €3,6 εκατ. για δράσεις ΕΚΕ.

Βασικός στρατηγικός στόχος του Ομίλου είναι η ανάπτυξη στο πλαίσιο της βιωσιμότητας και της υπεύθυνης συμπεριφοράς προς το κοινωνικό σύνολο, με έμφαση σε τρεις βασικούς άξονες: **Κοινωνία – Άνθρωπος - Περιβάλλον.**”

### 3.2 Κοινωνία

“Η επικοινωνία και η συνεργασία του Ομίλου με την ευρύτερη κοινωνία, και ιδιαίτερα τις γειτονικές τοπικές κοινωνίες, είναι πολυδιάστατη συμπεριλαμβάνοντας δράσεις όπως η φιλανθρωπία και οι χορηγίες, αλλά και πιο άμεση συνεργασία όπως η ανάπτυξη υποδομών και η υποστήριξη των μικρών τοπικών επιχειρήσεων. Τα παραπάνω υποστηρίζονται από συνεχή διάλογο και έρευνες όπως η αξιολόγηση ουσιαστικότητας, οι περιοδικές έρευνες ικανοποίησης πελατών, οι ετήσιες έρευνες κοινής γνώμης, οι δημόσιες συζητήσεις και άλλες μορφές επικοινωνίας.

Τα αποτελέσματα αυτών των πρακτικών αξιολογούνται και επαναπροσδιορίζονται, ώστε να λαμβάνονται υπόψη και να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών, όπως αυτές έχουν αποτυπωθεί στις παραπάνω έρευνες.”

#### Κοινωνικές Δράσεις Ομίλου – Στρατηγικοί Στόχοι 2016-2021

Κοινωνία - Ευπαθείς Ομάδες	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενίσχυση προγραμμάτων για ευπαθείς ομάδες</li> <li>• Συνεχής αξιολόγηση των προγραμμάτων ΕΚΕ, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινωνίας</li> </ul>
Νέα Γενιά (όλες οι εκπαιδευτικές βαθμίδες)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία ευκαιριών για νέους ανθρώπους</li> <li>• Συνεργασίες με την εκπαιδευτική κοινότητα</li> </ul>
Έργα Υποδομής/ Περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενίσχυση έργων υποδομής στις τοπικές</li> </ul>

	κοινότητες για καλύτερη ποιότητα ζωής
Πολιτισμός	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προβολή και προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς</li> </ul>
Αθλητισμός	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποστήριξη αθλητικών εκδηλώσεων για ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος</li> </ul>
Συμμετοχή/Εθελοντισμός Εργαζομένων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτίωση της συμμετοχής (από 4% σε 7%) σε κοινές εκδηλώσεις και δράσεις κοινωνικής αλληλεγγύης</li> <li>• Ενδυνάμωση των σχέσεων με τους κοινωνικούς εταίρους και κυρίως με τις τοπικές κοινωνίες, για την αρμονική συνύπαρξη και συμβολή για βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης</li> </ul>

10

### Επενδύσεις σε Δράσεις στην Ελλάδα και το Εξωτερικό

<b>Ελλάδα</b>	<b>€ 3.220.474</b>
Τοπική Κοινωνία	€ 1.572.584
Ευρύτερη Κοινωνία	€ 1.647.890
<b>Εξωτερικό</b>	<b>€ 433.431</b>
Βουλγαρία	€ 157.903
Κύπρος	€ 57.017
Μαυροβούνιο	€ 37.837
ΟΚΤΑ	€ 55.434
Σερβία	€ 125.240
<b>Σύνολο</b>	<b>€ 3.653.905</b>

11

### 3.3 Άνθρωπος

“Η ηγετική μας θέση στην αγορά οφείλεται στην ικανότητά μας να προσελκύνουμε και να διατηρούμε τους πλέον ικανούς εργαζόμενους, σύμφωνα με τις αρχές και τις αξίες μας. Επιδιώκουμε να παρέχουμε ένα εργασιακό περιβάλλον, που αφενός είναι ασφαλές και παρακινεί τους εργαζόμενους και αφετέρου οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και τους δίνονται ίσες ευκαιρίες για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και την εξέλιξή τους.

<sup>10</sup> <http://sustainabilityreport2015.helpe.gr/society/>

<sup>11</sup> <http://sustainabilityreport2015.helpe.gr/society/>



Βασίζουμε τις σχέσεις με τους εργαζόμενούς μας στην αρχή της ίσης μεταχείρισης. Τόσο η ένταξη όσο και η πορεία κάθε εργαζόμενου εντός Ομίλου, κρίνονται με βάση τα προσόντα, την απόδοση και τις φιλοδοξίες του, χωρίς καμία διάκριση.

Με βάση την ταυτότητα του Ομίλου σχεδιάστηκε και υλοποιείται η στρατηγική του για την 5ετία 2016–2021. Η στρατηγική του Ομίλου και το πλάνο υλοποίησής της έγινε ακολουθώντας έναν προσχεδιασμένο «οδικό χάρτη» με συγκεκριμένους στόχους και καθορισμένες φάσεις εφαρμογής.

Η δια βίου μάθηση, η εξασφάλιση των θέσεων εργασίας, η αξιολόγηση της απόδοσης, η παροχή κινήτρων, η πολιτική ίσων ευκαιριών και η διασφάλιση της υγείας και ασφάλειας συνιστούν βασικές παραμέτρους της δέσμευσής μας προς τους εργαζόμενους.

Στο πλαίσιο της ενίσχυσης της ενιαίας κουλτούρας του Ομίλου και της ομογενοποίησης στον τρόπο λειτουργίας για θέματα ανθρώπινου δυναμικού, υιοθετούνται ενιαίες πολιτικές και πρακτικές για τους εργαζόμενους στον Όμιλο. Αξιοποιώντας σύγχρονες προσεγγίσεις παρέχονται στους εργαζόμενους ευκαιρίες ανάπτυξης και ανέλιξης στη διοικητική ιεραρχία, βάσει προσόντων και ικανοτήτων, καθώς πάγια πρακτική της εταιρείας είναι η πλήρωση των κενών θέσεων με οριζόντια μετακίνηση ή προαγωγή μέσα από τον Όμιλο.”

### **3.4 Περιβάλλον**

“Για τον Όμιλο των ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί την επιλογή για την αντιμετώπιση των προκλήσεων στον τομέα της ενέργειας και της κλιματικής αλλαγής, προκειμένου να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι ενεργειακής επάρκειας και μείωσης των αερίων του θερμοκηπίου.

Η στρατηγική για τη βιώσιμη ανάπτυξη εφαρμόζεται πλήρως κατά την επιλογή, το σχεδιασμό και την υλοποίηση της επενδυτικής στρατηγικής του Ομίλου.

Στον τομέα του περιβάλλοντος επενδύουμε στην πρόληψη και την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στο περιβάλλον, εφαρμόζοντας τα κατάλληλα μέτρα και τις Βέλτιστες Διαθέσιμες Τεχνικές, πρακτικές και τεχνολογίες σε ολόκληρο τον κύκλο προϊόντος, από το σχεδιασμό του παραγωγικού σχήματος και την πιθανή εφαρμογή αντιρρυπαντικής τεχνολογίας, μέχρι την τελική κατανάλωση των προϊόντων – καυσίμων.

Η συμβολή μας στον περιορισμό του φαινομένου της κλιματικής αλλαγής, εστιάζεται στην αριστοποίηση της ενεργειακής διαχείρισης, στην εξοικονόμηση ενέργειας και στην αξιοποίηση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας.

Βελτιώνοντας συνεχώς τις λειτουργικές μας παραμέτρους και μειώνοντας το περιβαλλοντικό και ανθρακικό μας αποτύπωμα, ερχόμαστε συνεχώς πιο κοντά στους στόχους για:

- Συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων
- Αύξηση της ενεργειακής αποδοτικότητας και της βέλτιστης χρήσης φυσικών πόρων
- Μείωση των εκπομπών Αερίων του Θερμοκηπίου.

Η συστηματική παρακολούθηση των εξελίξεων στον τεχνολογικό τομέα, στην περιβαλλοντική και ενεργειακή νομοθεσία, καθώς και η ενεργός συμμετοχή στις σχετικές διαδικασίες ενημέρωσης και διαβούλευσης, συνεισφέρουν σημαντικά στην υλοποίηση της στρατηγικής των ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ για βιώσιμη ανάπτυξη, παράλληλα με στοχευμένες περιβαλλοντικές επενδύσεις και επενδύσεις στην εξοικονόμηση ενέργειας, καθώς και διαρκή προγράμματα αντίστοιχης εκπαίδευσης. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη αξιοσημείωτων επιδόσεων, σε τομείς όπως η μείωση των αερίων εκπομπών, η αποτελεσματική διαχείριση του νερού και των άλλων φυσικών πόρων, η μείωση κατανάλωσης ενέργειας και η μείωση εκπομπών CO<sub>2</sub>.

Η ολοκλήρωση, τα προηγούμενα έτη, των δυο μεγάλων έργων εκσυγχρονισμού – αναβάθμισης των διυλιστηρίων Ελευσίνας και Θεσσαλονίκης, ύψους € 2,1 δις, τα οποία ενισχύουν ουσιαστικά τον σχεδιασμό της βιώσιμης ανάπτυξης, συμβάλλοντας στη σημαντική βελτίωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του Ομίλου, στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του, στην αύξηση της απασχόλησης και στην τοπική ανάπτυξη.”

### **3.5 Αρχές ΕΛ.ΠΕ**

- Η Ασφάλεια είναι πάντα η Πρώτη μας Προτεραιότητα
- Προσφέρουμε Αξία στους Πελάτες μας
- Λειτουργούμε με Υπευθυνότητα προς την Κοινωνία και το Περιβάλλον
- Σεβόμαστε τους Συναδέλφους και τους Συνεργάτες μας προάγοντας την Αξιοκρατία, την Ομαδική Εργασία, την Καινοτομία, τη Συνεχή Βελτίωση και τον Προσανατολισμό στα Αποτελέσματα
- Επενδύουμε για Βιώσιμη Ανάπτυξη
- Ενισχύουμε συνεχώς την Ανταγωνιστικότητά μας
- Εφαρμόζουμε υψηλά πρότυπα Εταιρικής Διακυβέρνησης

- Δημιουργούμε Αξία για τους Μετόχους μας και εστιάζουμε στη συνεχή Βελτίωση των Αποτελεσμάτων και των Χρηματοροών μας.<sup>12</sup>

### 3.6 Καλές πρακτικές σε χώρες του εξωτερικού

Το 2015 η συνολική δαπάνη για δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας, εκτός Ελλάδας, ήταν περίπου €433.431. Από το μεγάλο αριθμό δράσεων εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας, στις οποίες ο Όμιλος συμμετέχει ή υποστηρίζει, αναφέρονται ενδεικτικά παραδείγματα ανά χώρα, που απεικονίζουν το εύρος της δέσμευσής μας.

#### ΣΤΗΝ Π.Γ.Δ.Μ.

- Δωρεά ιατρικού εξοπλισμού στη μονάδα εντατικής φροντίδας της Παιδιατρικής Κλινικής Σκοπίων.
- Χορηγίες προς οργανισμούς υγείας και περίθαλψης (όπως: Κέντρο Συνδρόμου Down Σκόπια Σωματείο Υποστήριξης ατόμων με σπάνιες ασθένειες – Wilson, Ερυθρός Σταυρός Σκοπίων).
- Χριστουγεννιάτικα δώρα για τα παιδιά με ειδικές ανάγκες των σχολείων “Zlatan Sremac”, “Idnina” και “St.Naum Ohridski”-ειδικό γυμνάσιο εκπαίδευσης και αποκατάστασης.
- Χορηγίες για την οργάνωση πολιτιστικών και αθλητικών εκδηλώσεων (όπως: Ohrid Summer festival, Macedonian Federation, εκδηλώσεις της ελληνικής παροικίας Σκοπίων).
- Οικονομική υποστήριξη επιμορφωτικών δράσεων, όπως YMCA (διοργάνωση θερινής κατασκήνωσης για νέους, με στόχο την επικοινωνιακή τους ενδυνάμωση και την προώθηση του εθελοντισμού, Faculty of Technology and Metallurgy-Σκόπια(διοργάνωση του κρατικού διαγωνισμού - “Nanomaterials-materials of the future”), ΜΚΟ “GoGreen” (απονομή βραβείου στον νικητή του διαγωνισμού για την καλύτερη εργασία με θέμα «Καινοτομία και επιχειρηματικότητα για την ενεργειακή μετάβαση), κάλυψη δαπανών μετακίνησης για το Συνέδριο για την Κλιματική Αλλαγή, COY11, που πραγματοποιήθηκε στο Παρίσι και θερινές κατασκηνώσεις στην Οχρίδα).

#### ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

- Χορηγίες για τη διοργάνωση ενημερωτικών, πολιτιστικών, αθλητικών και επιμορφωτικών εκδηλώσεων (όπως το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ΦΑΕΘΩΝ για την οδική ασφάλεια, η εκδήλωση «Μουσική στη Πλατεία», το σεμινάριο Save Energy του ΟΕΒ, το οικονομικό συνέδριο F.M.W., στα άπορα παιδιά που φοιτούν στην καλαθοσφαιρική ακαδημία “YOUTH STARS”).

<sup>12</sup> <http://sustainabilityreport2015.helpe.gr/our-approach/ethics-transparency/>

- Παροχή Κινητής ιατρικής μονάδας, στελεχωμένης με ειδικευμένο προσωπικό, που πραγματοποίησε επισκέψεις στα πρατήρια ΕΚΟ σε όλη την Κύπρο, παρέχοντας δωρεάν εξετάσεις (αρτηριακή πίεση, χοληστερόλη και σάκχαρο αίματος). Οι συμμετέχοντες έλαβαν αμέσως τα αποτελέσματά τους καθώς και σχετικές οδηγίες.
- Ομάδα εθελοντών από την ΕΚΟ συμμετείχε, μαζί με τους εθελοντές του Ιδρύματος «Ελπίδα» για παιδιά με καρκίνο και λευχαιμία, στον 9ο Διεθνή Μαραθώνιο (corporate 5km Road) που πραγματοποιήθηκε στη Λεμεσό, με σκοπό την οικονομική ενίσχυση του Ιδρύματος.
- Οικονομική ενίσχυση προς διάφορους κοινωνικούς φορείς και ευπαθείς ομάδες (όπως Ερυθρός Σταυρός, Σωματείο Αλκυονίδες, Ιδρύματα Άγιος Γεώργιος & Μ. Ταμάσου για τη φροντίδα παιδιών και ενηλίκων ΑμεΑ, Ίδρυμα Ελπίδα για παιδιά με καρκίνο και λευχαιμία, χορηγία για φαγητό απόρων στη χριστουγεννιάτικη παραμυθούπολη).

### **ΣΤΟ ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ**

- Οικονομική ενίσχυση προς φορείς (όπως Ελληνική Πρεσβεία, Οικονομικό Επιμελητήριο, "Vida Matjan" Conservatory, Forum MNE και δήμος Bijelo Polje) για την οργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων και συνεδρίων.
- Χορηγία προς το Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας για το έργο "survey of marine caves including monkseal habitats in cape".
- Δωρεά καυσίμων στους: Σύλλογο Παραπληγικών -Podgorica, Επιτροπή Ανακατασκευής του I.N. St.Ilija, Voluica- Bar, Σύλλογο Παραπληγικών- Kotor, Waterpolo club "Primorac", για την υποστήριξη του έργου τους.
- Χορηγίες για την υποστήριξη αθλητικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων.
- Δωρεά εξοπλισμού (έπιπλα, εκτυπωτές, Η/Υ) προς εκπαιδευτικούς φορείς και ιδρύματα όπως "JU Gimnazija"- Kotor, "JU Osnovna škola", "Ivo Visin", "Narodni heroj Savo Ilić", "Njegoš" "JU Kulturni centar" "Nikola Đurković", "Opština Rožaje",- Κέντρα Ημερήσιας Φροντίδας παιδιών με αναπηρίες--- στην Podgorica, Cetinje, Niksic, στο Κέντρο για το παιδί και τη νέα γενιά "jubovic", στο δημοτικό σχολείο "Nikola Djurkovic" στην Lastva Grbaljska.
- Εξ ολοκλήρου κάλυψη των δαπανών φιλοξενίας, μετακίνησης και διαμονής για 20 παιδιά από το Ορφανοτροφείο "Mladost" στη Bijela για διακοπές στη Χαλκιδική.
- Οικονομική ενίσχυση προς το Νοσοκομείο Παιδών στην Podgorica (αγορά χριστουγεννιάτικων δώρων για τα παιδιά) και στο Φυσιολατρικό Σωματείο Gorica park για την κατασκευή παιδικής χαράς.

### **ΣΤΗ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ**

- Χορηγίες για την υποστήριξη αθλητικών ενώσεων και διοργανώσεων (όπως Association Sport club EKO Racing Team, Auto-Tzar Rally Service, “Team of hope” –ποσοσφαιρική ομάδα αστέγων-Professional Football Club).
- Οικονομική ενίσχυση στο Ελληνικό Επιχειρηματικό Συμβούλιο και στο Σωματείο Βουλγαρικών Μέσων Ενημέρωσης για τη διοργάνωση εκδηλώσεων.
- Δωρεές για τη μηνιαία υποστήριξη παιδιών με αυτισμό (Tacitus), προς το ορφανοτροφείο Vidrare και για τις καλοκαιρινές διακοπές των παιδιών του St. Nikola.

#### **ΣΤΗ ΣΕΡΒΙΑ**

- Οικονομική υποστήριξη ιδρυμάτων και οργανισμών για την ενίσχυση του φιλανθρωπικού και ανθρωπιστικού τους έργου (όπως οι φιλανθρωπικές εκδηλώσεις του HRH Crown Princess Katherine Foundation, ο Ερυθρός Σταυρός για την υποστήριξη προσφύγων, για παιδιά με ανάγκες, η ανθρωπιστική οργάνωση για παιδιά με ειδικές ανάγκες, ο Όργανισμός “BELhospice charity”, ο οποίος συμπαρίσταται σε ασθενείς που πάσχουν από καρκίνο).
- Χορηγίες για την υποστήριξη αθλητικών ενώσεων (όπως η οικονομική ενίσχυση της ASK Sport, της Football Association of Serbia, της Olympic comitee of Serbia).
- Χορηγίες για την υποστήριξη πολιτιστικών εκδηλώσεων (όπως το Μουσικό παιδικό Φεστιβάλ “Carolija”, το Διεθνές Μουσικό Φεστιβάλ και το Φεστιβάλ Μουσικολογίας).<sup>13</sup>

### **3.7 Συνέντευξη της Κας Ρ. Σουλάκη – Υπεύθυνης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης των ΕΛ.ΠΕ**

Ερώτηση 1.

«Πώς συνδέεται η εταιρική κουλτούρα των ΕΛΠΕ με την εταιρική κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη της εταιρείας;»

Απάντηση Κας Σουλάκη:

<sup>13</sup> <http://sustainabilityreport2015.helpe.gr/society/best-practices-abroad/>

«Το δηλώνουμε πολλές φορές δημόσια και μέσα από τον απολογισμό διαρκούς ανάπτυξης, αλλά και σε ομιλίες και παρουσιάσεις της διοίκησης, ότι η βιώσιμη ανάπτυξη είναι ενσωματωμένη στη στρατηγική μας. Στην πρώτη σελίδα του απολογισμού του μηνύματος που κάνει κάθε φορά η διοίκηση, δηλαδή ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος, λέμε ότι είμαστε άρρηκτα συνδεδεμένοι με τις αρχές και τους κανόνες της βιώσιμης ανάπτυξης, έχουμε υιοθετήσει και συμβάλλουμε στη διάχυση των 10 Αρχών του Οικουμενικού Συμφώνου, ακολουθούμε συγκεκριμένα πρότυπα του GRI για να δημοσιοποιούμε αυτά τα μη οικονομικά στοιχεία προς τα έξω. Ακόμη ακολουθούμε κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης καθώς και τον κώδικα δεοντολογίας των ΕΛ.ΠΕ και τέλος έχουμε υιοθετήσει αρχές ίσης μεταχείρισης με σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα.

Κάθε χρόνο η διοίκηση κάνει μια δήλωση για όλα τα παραπάνω, η οποία υποδηλώνει ότι αυτά είναι ενσωματωμένα στην κουλτούρα της εταιρίας. Πίσω από κάθε δραστηριότητά μας υπάρχει το πλαίσιο βιώσιμης ανάπτυξης, το οποίο έχει τρεις άξονες: την κοινωνία, το περιβάλλον και την οικονομία. Παραδείγματος χάρη η επιλογή μέσων με τις λιγότερες δυνατές περιβαλλοντικές επιπτώσεις όσον αφορά κινήσεις που θα γίνουν προς όφελος της κοινωνίας, εξασφαλίζοντας τις μελλοντικές γενιές και τους νέους ανθρώπους.

Τα παραπάνω είναι μια γενική θέση της εταιρίας, την οποία δηλώνει κάθε χρόνο και γενικά όποτε της δίνεται η ευκαιρία η διοίκηση γραπτώς και προφορικώς.»

## Ερώτηση 2.

«Πού υπάρχει στην εταιρική κουλτούρα το στοιχείο της εταιρικής κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης των ΕΛΠΕ;»

### Απάντηση κας Σουλάκη:

«Η ΕΚΕ έχει τρεις άξονες, τους εργαζόμενους, την κοινωνία και το περιβάλλον, για το οποίο χρησιμοποιούμε, όπως προανέφερα, μέσα με τις λιγότερες δυνατές επιπτώσεις. Παραδείγματος χάρη κάναμε μία επένδυση για τον εκσυγχρονισμό του διυλιστηρίου της Ελευσίνας, η οποία είχε ένα αυξημένο κόστος κατά 25% , διότι επιλέξαμε τεχνολογίες που επιβαρύνουν όσο το δυνατό λιγότερο το περιβάλλον.

Στο κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού, εφαρμόζουμε πολιτικές, αμοιβαίες παροχές που να εξασφαλίζουν ίση μεταχείριση των εργαζομένων, επαγγελματική και προσωπική ισορροπία. Σεβόμαστε την διαφορετικότητα, στηρίζουμε τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους, τους εκπαιδεύουμε και τους αμοιβούμε με ίσο τρόπο. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στα συμβούλια.

Έχουμε δύο εκπροσώπους που συμμετέχουν στο ΔΣ της εταιρίας από τους εκπροσώπους των εργαζομένων, οι οποίοι εκλέγονται. Όλα τα παραπάνω, είναι πέρα και πάνω από αυτά που ορίζει ο νόμος. Αυτοδεσμευόμαστε σαν εταιρία και παίρνουμε πρωτοβουλίες πέραν όσων ορίζει ο νόμος. Η εταιρία λοιπόν, είναι υπεύθυνη προς τους εργαζόμενους, προς τους συνεργάτες της, προς το εργολαβικό προσωπικό και τους προμηθευτές της.

Οφείλουμε να επιλέγουμε σωστούς προμηθευτές. Για να γίνει κάποιος συνεργάτης και προμηθευτής μας, οφείλει να υπογράψει στη σύμβασή του, όταν επιλεγεί, ότι αποδέχεται τις δέκα αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου. Έτσι δεσμεύεις έμμεσα τους προμηθευτές σου επιλέγοντάς τους. Κατά καιρούς, οι προμηθευτές πρέπει να ελέγχονται, αν αυτά που δηλώνουν είναι σωστά. Υποστηρίζουμε τους τοπικούς προμηθευτές των περιοχών των εγκαταστάσεών μας, δίνοντας μεγάλη έμφαση στις κοινωνίες, στις οποίες βρίσκονται οι εγκαταστάσεις μας. Για καθαρές δράσεις της ΕΚΕ ξοδεύουμε ένα budget 3,5 εκατμ.(πολιτισμός, αθλητισμός, νέοι, ευπαθείς ομάδες). Το 60-65% του συνολικού ποσού πηγαίνει στις τοπικές κοινωνίες για μικρά και μεγάλα έργα, για τα παιδιά, τους μεγάλους, για έργα υποδομής, παιδικές χαρές, σχολεία, για εξοπλισμούς και προγράμματα.

Συνεργαζόμαστε με τους ανθρώπους αυτών των κοινωνιών, είμαστε μαζί, οι περισσότεροι εργαζόμενοι μας είναι εκεί. Παλαιότερα, χρησιμοποιούσαμε το slogan « ζούμε εδώ μαζί » διότι αυτό είναι η αλήθεια! Εκεί είναι οι άνθρωποί μας, τους οποίους φροντίζουμε περισσότερο και τους ακούμε. Για να καταλάβουμε και να αφουγκραστούμε τα αιτήματά τους, κάνουμε κατα καιρούς έρευνες, συναντήσεις, αυτό που ονομάζουμε “stakeholders engagement”, δηλαδή πως συναντάμε τα εμπλεκόμενα μέρη και πως μιλάμε μαζί τους για να ακούσουμε ποια είναι τα σημαντικά για αυτούς, όσον αφορά τη δραστηριότητά μας και πάνω σε αυτά χτίζουμε πολλές φορές τις δράσεις μας, πχ. Αν τους απασχολεί το περιβάλλον θα πρέπει να κάνουμε πράγματα που να σχετίζονται με αυτό, το ίδιο για την ανεργία. Ακούμε τις ανάγκες της κοινωνίας και σύμφωνα με αυτές οργανώνουμε τις δράσεις μας.»

## Ερώτηση 2.1

« Αν τα αιτήματα διαφορετικών stakeholders δεν συγκλίνουν, πως βρίσκεται τη χρυσή τομή;»

Απάντηση κας Σουλάκη:

«Αναλόγως ποιος είναι ο stakeholder είναι και διαφορετικό το αίτημα. Η διαδικασία είναι ακριβώς αυτά τα αιτήματα να αξιολογηθούν-εκτιμηθούν λαμβάνοντας υπόψιν τις ανάγκες κάθε

περιοχής και φυσικά τι θα αποφέρουν οι δράσεις της εταιρίας ενός αιτήματος, το social internal investment, δηλαδή, ποιό είναι το αποτέλεσμα αυτής της επένδυσης.»

### Ερώτηση 3

«Ποια στοιχεία της Εταιρικής Κουλτούρας των ΕΛ.ΠΕ βρίσκουμε μέσα στις στρατηγικές που αφορούν στις ευκαιρίες για τους νέους;»

### Απάντηση κας Σουλάκη:

«Τα τελευταία χρόνια μας απασχολεί ιδιαιτέρως το ζήτημα της ανεργίας των νέων. Εμείς συνολικά απασχολούμε 3.400 εργαζόμενους και στις πέντε χώρες που έχουμε τις δραστηριότητές μας, εκ των οποίων 2.800 βρίσκονται στην Ελλάδα, και το μεγαλύτερο ποσοστό είναι στις εγκαταστάσεις των διυλιστηρίων. Συγκεκριμένα, για τους νέους έχουμε διάφορα προγράμματα. Καταρχήν, έχουμε την πρακτική άσκηση των παιδιών από ΤΕΙ, τα οποία κάθε χρόνο ξεπερνούς τα 100. Σε αρκετά παιδιά, φοιτητές ΑΕΙ, προσφέρεται πρακτική άσκηση για δύο μήνες και κατά καιρούς εφαρμόζουμε διάφορα προγράμματα απασχόλησης, πχ. Παλαιότερα, ήταν το Regeneration, το οποίο έδινε την ευκαιρία σε παιδιά που είχαν υψηλές βαθμολογίες να απασχοληθούν για ένα διάστημα στην εταιρία μας με πολύ καλές αποδοχές για ένα-δύο χρόνια για να αποκτήσουν εμπειρία. Ακόμη, έχουμε προγράμματα υποτροφιών για πανεπιστήμια του εξωτερικού. Φέτος, είχαμε μια συνεργασία με το Πολυτεχνείο Κρήτης, με το Πανεπιστήμιο Πειραιά για μεταπτυχιακά προγράμματα στον τομέα της ενέργειας. Έχουμε ακόμη συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών για κάποια MBA. Επίσης, έχουμε πολλές επισκέψεις στις εγκαταστάσεις μας και από ελληνικά πανεπιστήμια και από πανεπιστήμια του εξωτερικού. Πάνω από 3.000 φοιτητές και μαθητές επισκέπτονται τα διυλιστήρια. Ακόμη, συμμετέχουμε σε TEDx στα πανοράματα επιχειρηματικότητας, σε B.E.S.T., σε job fests, σε διαγωνισμούς φυσικής, διαγωνισμούς ρομποτικής, σε έργα υποδομής μέσα στα σχολεία. Ακόμη, συνεργαζόμαστε με το πρόγραμμα ERASMUS, καλύπτοντας κάποιες δαπάνες για να πάνε νέοι να κάνουν πρακτική στο εξωτερικό. Επίσης, συνεργαζόμαστε, συχνά, με πανεπιστήμια για διπλωματικές εργασίες προτείνοντας θέματα. Εν συνεχεία, βραβεύουμε όλα τα παιδιά από τις τοπικές κοινωνίες, που μπαίνουν με υψηλές βαθμολογίες σε πανεπιστήμια. Κάθε χρόνο βραβεύουμε 300 παιδιά που κατάφεραν να μπουν στο πανεπιστήμιο με υψηλή βαθμολογία διοργανώνοντας μια εκδήλωση στην οποία τους επιβραβεύουμε με ένα χρηματικό ποσό ανάλογα με το βαθμό τους. Κάποια από τα παιδιά που παίρνουν υποτροφία έχουν την δυνατότητα να εργαστούν σε εμάς. Ακόμη, διοργανώνουμε



σεμινάρια για να ποκτήσουν οι νέοι επιχειρηματικές ικανότητες. Για παράδειγμα, είχαμε μια συνεργασία με το Alba για ηγεσία, επιχειρηματικότητα, στρατηγική κλπ., καθώς και με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, στη Θεσσαλονίκη, για marketing και social media στα οποία γίνονται κάποιες διαλέξεις στο τέλος των οποίων παίρνουν πιστοποιητικά παρακολούθησης. Για τα προγράμματα αυτά ειδοποιούμε συγκεκριμένες ομάδες. Κυρίως μας ενδιαφέρουν τα παιδιά από τις τοπικές κοινωνίες.

#### Ερώτηση 4

«Πόσο δύσκολο είναι να εφαρμοστεί ΕΚΕ όσον αφορά περιβαλλοντικές δράσεις, στο πλαίσιο μιας εταιρίας που ως βασικό της προϊόν έχει το πετρέλαιο.»

#### Απάντηση κας Σουλάκη

«Η αλήθεια είναι προς πρόκειται για ένα θέμα, που έχουμε προτείνει σε μια διπλωματική εργασία με το εξής ερώτημα: « Γιατί ενώ είμαστε μια εταιρία η οποία λειτουργεί σε ένα πολύ καλό πλαίσιο δράσεων ΕΚΕ, παρά τις διάφορες έρευνες που γίνονται, όχι για μας προσωπικά, αλλά για τις εταιρίες στον τομέα της ενέργειας υπάρχει ένα πολύ αρνητικό perception στην κοινωνία;». Μπορεί να είναι πρώτες οι τηλεφωνίες και δεύτερα τα supermarkets στις κοινωνικά υπεύθυνες εταιρίες, αλλά για τις εταιρίες που ασχολούνται με τα πετρέλαια, την ενέργεια, τα διυλιστήρια κ.α., υπάρχει ένα πολύ άσχημο perception από τον καταναλωτή και θέλουμε να διαπιστώσουμε γιατί συμβαίνει αυτό και πως μπορούμε να το αντιστρέψουμε ή να το περιορίσουμε. Άρα λοιπόν, και εμάς μας απασχολεί αυτό, το αντικείμενο και μόνο δημιουργεί αυτή την εντύπωση. Αυτό που μπορεί να κάνει κανείς είναι παράλληλα με τις λειτουργίες του να επενδύει και σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Εμείς ήδη έχουμε ξεκινήσει και κάνουμε κάποιες επενδύσεις σε φωτοβολταϊκά με στόχο να μειώσουμε το μείγμα. Αν δηλαδή, είχες 100% παραγόμενη ενέργεια από υδρογονάνθρακες να την περιορίσεις μέχρι κάποια στιγμή να την φτάσεις στο 80% και το 20% να είναι από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Ακόμη να παράγεις προϊόντα που να επιβαρύνουν όσο το δυνατό λιγότερο το περιβάλλον και τέλος, να χρησιμοποιεί κανείς τεχνολογίες, οι οποίες να περιορίζουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Γενικά θα πρέπει να λειτουργείς με σεβασμό στην κοινωνία, το περιβάλλον και ταυτόχρονα να συμβάλει στην ανάπτυξη της οικονομίας. Όλα τα cases κακής διαχείρισης, αφορούν εταιρίες πετρελαιοειδών γιατί ακριβώς όταν γίνει μια αστοσία, μπορεί η οικολογική καταστροφή που θα προκληθεί να είναι τεράστια. Το τελευταίο περιστατικό ήταν με την BP που προκάλεσε τεράστια οικολογική καταστροφή.

#### Ερώτηση 5.

«Βασικός παράγοντας για τη διαρκή επιτυχία μιας εταιρίας είναι οι άνθρωποι, οι οποίοι την απαρτίζουν. Με βάση την Εταιρική Κουλτούρα των ΕΛ.ΠΕ και την ΕΚΕ του Ομίλου, μέσα από ποιές δράσεις φαίνεται ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας του Ομίλου;»

#### Απάντηση κας Σουλάκη:

«Καταρχήν έχουμε αγκαλιάσει τις ευπαθείς ομάδες της κοινωνίας, στηρίζοντας την λειτουργία κοινωνικών παντοπωλείων, συμμετείχαμε ενεργά στο προσφυγικό, παρέχουμε πετρέλαιο σε σχολεία, τα οποία δεν έχουν την δυνατότητα να θερμανθούν διαφορετικά. Ακόμη, στηρίζουμε 100 περίπου ΜΚΟ, που είναι για παιδιά με ειδικές ανάγκες( Χαμόγελο του Παιδιού, Κιβωτός, Το Παιδικό Τραύμα). Επίσης είμαστε μία εταιρία που κάνει πολλά για τους εργαζόμενούς της, όπως καλές παροχές, εκδηλώσεις, επιμορφωτικά σεμινάρια, εκδρομές, παιδικές κατασκηνώσεις. Ακόμη, έχουμε ένα πολύ δυνατό ιατροφαρμακευτικό, ένα συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, υπό προϋποθέσεις δίνουμε δάνεια. Για τα ελληνικά δεδομένα και για την εποχή, θεωρούμε ότι είμαστε μια από τις πιο δυνατές εταιρίες σε όλα αυτά. Ακόμη, έχουμε ένα πολύ υψηλό ποσοστό παραμονής των εργαζομένων μας στο 98%.»

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ιορδάνογλου, Δήμητρα. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις [e-book] : Νέες τάσεις και πρακτικές / Δήμητρα Ιορδάνογλου.- Αθήνα: Κριτική
- Μπουραντάς Δημήτριος, Κ. Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας / Δημήτρης Μπουραντάς. - 1η έκδ. - Αθήνα : Κριτική
- Bateman, Thomas S. Διοίκηση επιχειρήσεων / Thomas S. Bateman, Scott A. Snell · μετάφραση Παύλος Γκάσης. - Θεσσαλονίκη : Τζιόλα
- Montana, Patrick J. Μάνατζμεντ / Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov · μετάφραση Μαρία Ι. Ρούβαλη. - 1η έκδ. - Αθήνα : Κλειδάριθμος, 2002

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

<https://www.bsr.org/en/about>

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM:c00019>

<http://sustainabilityreport2015.helpe.gr/society/>