

# Πλαίσιο ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς

ΤΟΥ **ΙΩΑΝΝΗ Χ. ΚΥΡΙΑΖΟΓΛΟΥ**

Ειδικού Συμβούλου Επιχειρήσεων σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων, πληροφορικής και εσωτερικού ελέγχου



*«Ο πλούτος ακολουθεί για λίγο μόνο χρόνο αυτούς που απόκτησαν χρήματα από αραγή, όταν το κέρδος ξελογιάσει το νου των ανθρώπων και όταν η αναίδεια κάνει πέρα τη σεμνότητα. Αυτού του είδους τους ανθρώπους οι θεοί τους αμαυρώνουν και μειώνουν την περιουσία τους».*

Ησίοδος<sup>1</sup>

## Εισαγωγή

Ζούμε σε μια μεταβιομηχανική κοινωνία, την κοινωνία της γνώσης, την κοινωνία της πληροφορίας. Ο νέος τρόπος ζωής χαρακτηρίζεται από κοινωνικά φαινόμενα, όπως:

1. Παγκοσμιοποίηση αγορών
2. Απελευθέρωση αγορών
3. Οικονομία των υπηρεσιών<sup>2</sup>
4. Ταχύτατες εξελίξεις στην τεχνολογία πληροφορικής, επικοινωνιών, όπως και στις επιστήμες (π.χ. βιολογία, ιατρική, διοίκηση)
5. Πλουραλισμό στην πληροφόρηση
6. Αύξηση της επιρροής των καταναλωτών και εστίαση στις ανάγκες τους
7. Διαφοροποίηση των αναγκών και αύξηση των προσδοκιών εξυπηρέτησης των πολιτών
8. Αποδυνάμωση της παραδοσιακής κεντρικής οργάνωσης του κράτους και προσανατολισμό προς ένα μοντέλο οργάνωσης πιο αποκεντρωτικό

<sup>1</sup> Ησίοδος «Έργα και Ημέραι», 318-326.

<sup>2</sup> «Οικονομία των Υπηρεσιών» είναι «Μια δραστηριότητα ή σειρά δραστηριοτήτων άυλης φύσης (intangible nature) που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ πελατών και εργαζομένων στην παροχή υπηρεσιών (service employees) σε συνδυασμό με τη χρήση φυσικών πόρων, αγαθών και συστημάτων προμηθευτών υπηρεσιών (service providers) και τα οποία παρέχονται ως λύσεις σε προβλήματα πελατών», σύμφωνα με τα αναφερόμενα στα βιβλία και άρθρα των Gronroos, Quinn, Sasser, ((a) Gronroos, Christian: Service Management and Marketing, Lexington Books, Mass, USA, 1990., (b) Quinn, J.B. and Gagnon, C.E.: "Will Services Follow Manufacturing into Decline", Harvard Business Review, USA, November, December 1986, pp. 95-103., (c) Sasser, Earl et al: Management in Service Operations, Allyn and Bacon, Boston, Mass, USA, 1978).

Όλα αυτά αλληλοσυνδεδεμένα διαμορφώνουν ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας της κοινωνίας, της οικονομίας, των αγροτικών, βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων, των τραπεζών, των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, των οργανισμών δημοσίου συμφέροντος, των κοινοτήτων, των πολιτών κ.ά.

Αναδεικνύονται πιο σύνθετοι ρόλοι για το κράτος (κεντρική και περιφερειακές διοικήσεις, τοπική αυτοδιοίκηση κ.λπ.), τις βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις (μικρές, μεσαίες, μεγάλες, εθνικής και παγκόσμιας εμβέλειας), τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και τους οργανισμούς (δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου συμφέροντος), που είναι οι βασικοί συντελεστές στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη, την ευημερία και εξέλιξη σε όλους τους τομείς και πεδία εφαρμογής.

## Λόγοι ανάπτυξης και εφαρμογής ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς

Μετά την πτώχευση και των ομίλων Enron, Τράπεζα Barings, World Com., Global Crossing, Ahold κ.λπ., κατέστη πλέον σαφές σε όλους (τράπεζες, επιχειρήσεις, οργανισμούς, εργαζομένους, πολίτες, stakeholders, διοίκηση, πολιτική ηγεσία, διεθνείς οργανισμούς, επενδυτές κ.λπ.) ότι απαιτείται ποιότητα διοίκησης και διακυβέρνησης στο ανώτατο επίπεδο της ιεραρχίας της οργάνωσης, δηλαδή το διοικητικό συμβούλιο και τον ανώτατο εκτελεστικό διευθυντή (Chief Executive Officer).

Διάφορες κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες για την ενίσχυση της υπευθυνότητας, λογοδοσίας, διαφάνειας, ηθικής, ελέγχου κ.λπ. του Διοικητικού Συμβουλίου έχουν δημιουργηθεί και προωθηθεί από διεθνείς οργανισμούς (π.χ. ΟΟΣΑ, Διεθνής Τράπεζα, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, Ευρωπαϊκή Ένωση, Επιτροπή της Βασιλείας κ.λπ.), καθώς και από διεθνείς ρυθμιστικές αρχές (π.χ. New York Stock Exchange, ΗΠΑ). Χαρακτηριστικά αναφέρονται η Οδηγία για την Εταιρική Διακυβέρνηση<sup>3</sup> και ο Νόμος Sarbanes-Oxley. Αυτές οι οδηγίες διακυβέρνησης, ελέγχου διαφάνειας και λογοδοσίας, για την παροχή συγκεκριμένων στοιχείων και για την αξιολόγησή τους με βάση την επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων, θέτουν, μεταξύ άλλων, προϋποθέσεις για την ηθική επιχειρηματική συμπεριφορά και τη μέτρηση της απόδοσης ολόκληρης της επιχείρησης, αλλά και του διοικητικού συμβουλίου και των ανωτάτων διευθυντών της.

Ο διάσημος διανοητής της διοικητικής επιστήμης Charles Handy υποστηρίζει ότι πρέπει να επανεξετάσουμε τις βασικές αρχές που διέπουν τις επιχειρήσεις και να αναρωτηθούμε εκ νέου ποιος είναι ο βασικός στόχος του επιχειρείν<sup>4</sup>. Το ίδιο ισχύει και για το ρόλο του κράτους, τόσο στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και στο διεθνές περιβάλλον, με την προσέγγιση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, της εξυπηρέτησης από ένα σημείο (one-stop shop) και της παραχώρησης αρμοδιοτήτων σε τοπικές αρχές (περιφέρειες, νομαρχίες, δήμους κ.λπ.).

<sup>3</sup> Για εξελίξεις σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης βλ.: (α) Μούζουλας, Σπήλιος: Εταιρική Διακυβέρνηση, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα, 2003. (β) OECD Principles of Corporate Governance (2004 version): [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>4</sup> Βλ. Handy, Charles: 'What's a business for?', Harvard Business Review, 12/2002, The age of paradox, Harvard Business School Press, 1994, Understanding Organizations, Oxford University Press, 1993.

Όλες αυτές οι νέες και ραγδαίως εφαρμοζόμενες προσεγγίσεις πηγάζουν από την ανάγκη για:

1. Ταχύτερη εξυπηρέτηση
2. Αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση (συνάρτηση κόστους με ωφέλειες)
3. Ενίσχυση της διαφάνειας και της ηθικής
4. Βελτίωση της απόδοσης λόγου (accountability) προς όλους τους παράγοντες της οικονομίας (πελάτες, πολίτες, νομοθετικές και ρυθμιστικές αρχές, ευρύτερη κοινωνία, αλλά και συγκεκριμένες κοινότητες, επενδυτές, stakeholders<sup>5</sup> κ.λπ.)
5. Πιο ορθολογική διαχείριση πόρων
6. Συνεχή βελτιστοποίηση της ποιότητας εξυπηρέτησης<sup>6</sup>

Από τις ανάγκες αυτές δημιουργείται ένα πλαίσιο ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς (βλ. σχήμα), το οποίο βασίζεται στη θεμελιακή αντίληψη ότι, για την επίτευξη των ανωτέρω, απαιτείται η σχεδίαση και υλοποίηση ενός νέου μοντέλου επιχειρηματικής λειτουργίας (τραπεζών, εταιρειών και οργανισμών\*), το οποίο θα έχει ως κύρια συστατικά: (α) το πλαίσιο ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, και (β) το πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης.



<sup>5</sup> Stakeholders νοούνται οι έχοντες έννομο ενδιαφέρον στην επιτυχή, αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης (μικρής, μεσαίας, μεγάλης, τοπικής, διεθνούς, κ.λπ.) ή οργανισμού (δημοσίου συμφέροντος, κυβερνητικών υπηρεσιών, τοπικής αυτοδιοίκησης, κοινής ωφέλειας, μη-κερδοφόρες οργανώσεις, μη-κυβερνητικούς οργανισμούς, κ.λπ.), όπως: μέτοχοι (shareholders), εργαζόμενοι (employees), δωρητές (donors), χρηματοδότες (funders), ρυθμιστικές αρχές (regulatory authorities), συνδικαλιστικές οργανώσεις (unions), προμηθευτές (suppliers), εκλεγμένοι εκπρόσωποι (elected officials), διορισμένα από την κυβέρνηση στελέχη (appointed officials), ασθενείς (patients), πολίτες (citizens), πελάτες (customers), μέσα (media), μη κυβερνητικές οργανώσεις (non-governmental organizations), κ.λπ. Όλοι οι stakeholders πρέπει να συνοπολογιστούν όταν αναπτύσσονται το όραμα (vision), η αποστολή (mission), οι αξίες (values), η στρατηγική (strategy) κ.λπ.

<sup>6</sup> Η ποιότητα εξυπηρέτησης ορίζεται από τις εξής διαστάσεις (σύμφωνα με τους Fitzsimmons, James, A. & Fitzsimmons, Mona, J.: Service Management, Operations, Strategy, and Information Technology. McGraw-Hill, 2001) για την επίτευξη ικανοποίησης των πελατών: χρονική αμεσότητα, ακρίβεια, ανταπόκριση, διαβεβαίωση, συμπάθεια και λειτουργικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και συστήματα.

\* Για λόγους συντομίας, στο εξής θα αναφερόμαστε σε «επιχειρήσεις», εννοώντας τράπεζες, οργανισμούς, εταιρίες, ΔΕΚΟ κ.λπ.

## Στόχοι ενός συστήματος ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς

Οι στόχοι ενός συστήματος ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς καθορίζονται ως εξής:

1. Να βοηθήσει και να υποστηρίξει το Διοικητικό Συμβούλιο, τη Διοίκηση, αλλά και όλα τα στελέχη και το προσωπικό των επιχειρήσεων να εκπονήσουν και να εκτελέσουν, αντίστοιχα, τη στρατηγική και όλες τις απαιτούμενες εργασίες και δράσεις με τον πιο σωστό και αποτελεσματικό τρόπο, εντός ενός ενεργητικού επιχειρηματικού και ηθικού πλαισίου διακυβέρνησης.
2. Να ενισχύσει τη σωστή εταιρική διακυβέρνηση, διακυβέρνηση της πληροφορικής και διακυβέρνηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και την αποτελεσματική περάτωση όλων των λειτουργιών, συναλλαγών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
3. Να βελτιώσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και την επισκόπησή της (review) από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (κοινωνικούς και θεσμικούς εταίρους, ρυθμιστικές και κανονιστικές αρχές, επιτροπές ελέγχου, μετόχους κ.λπ.).
4. Να ενισχύσει τη χρήση των πιο αποτελεσματικών συστημάτων ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, με την ανταλλαγή πρακτικών εμπειριών από διαφορετικά επιχειρηματικά, κοινωνικά και οικονομικά περιβάλλοντα.

Το σύστημα της ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς σχεδιάζεται και εφαρμόζεται στην πράξη δια μέσου του πλαισίου διακυβέρνησης, της ανάπτυξης κουλτούρας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, της δήλωσης αξιών και του κώδικα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, όπως αναλύονται (συνοπτικά) στη συνέχεια, εκτός του κώδικα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς (που δεν είναι δυνατόν να αναλυθεί στο πλαίσιο ενός σύντομου άρθρου).

## Πλαίσιο διακυβέρνησης

Η έννοια της διακυβέρνησης έχει δύο διαστάσεις στη διεθνή επιχειρηματική πρακτική και οργανωσιακή θεωρία: εταιρική διακυβέρνηση (corporate/enterprise governance) και διακυβέρνηση της πληροφορικής (information technology governance).

Η διακυβέρνηση είναι ένα πλαίσιο αρχών, με βάση το οποίο οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται μια επιχείρηση ή οργανισμός ή μία λειτουργία (π.χ. πληροφορική). Σκοπός της διακυβέρνησης είναι η διαφύλαξη και ικανοποίηση όλων των έννομων συμφερόντων, εντός και εκτός της συγκεκριμένης οργάνωσης κάθε επιχείρησης/οργανισμού. Υπάρχουν πολλές Οδηγίες (π.χ. CADBURY (UK), ΟΟΣΑ, SARBANES-OXLEY Act (USA)) που αφορούν τη διακυβέρνηση και ιδιαίτερα των ανώνυμων εταιρειών σε όλες τις μορφές κοινωνίες και οικονομίες. Συνήθως οι αρχές και οι αξίες που συνθέτουν την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης καθορίζουν τα θέματα:

1. Λειτουργίας και αρμοδιοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου
2. Κανονισμού Λειτουργίας της επιχείρησης/οργανισμού
3. Εσωτερικού ελέγχου
4. Επιτροπών Διοικητικού Συμβουλίου και
5. Επικοινωνίας και πληροφόρησης

Με βάση τις παραπάνω αρχές και αξίες, διαμορφώνεται και το πλαίσιο απόδοσης της επιχείρησης και καθορίζεται ο τρόπος που αυτό δημιουργείται και λειτουργεί για σκοπούς σωστής λειτουργίας και βελτίωσης της επιχείρησης.

Η διακυβέρνηση της πληροφορικής έχει ως αντικείμενο τα θέματα της διοίκησης της πληροφορικής και της διαχείρισης των συστημάτων της και αποτελεί μέρος της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι επιχειρήσεις που είναι ενταγμένες σε χρηματιστήρια (ισχύει και για την Ελλάδα) έχουν την υποχρέωση να διαθέτουν Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, ο οποίος καταρτίζεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της επιχείρησης και θα πρέπει να περιλαμβάνει ως ελάχιστο περιεχόμενο:

1. τη διάρθρωση των υπηρεσιών της επιχείρησης,
2. τα αντικείμενά τους και τη σχέση μεταξύ τους,
3. τις αρμοδιότητες των εκτελεστικών και μη μελών του Διοικητικού Συμβουλίου,
4. τις διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών και την αξιολόγηση της απόδοσής τους,
5. τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών συγκεκριμένων προσώπων, λόγω εσωτερικής πληροφορόρησής τους για τις κινητές αξίες της επιχείρησης,
6. τις διαδικασίες προαναγγελίας και δημόσιας γνωστοποίησης σημαντικών συναλλαγών,
7. τους κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ των συνδεδεμένων εταιρειών, και
8. την παρακολούθηση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης, της διοίκησης και του προσωπικού.

## Ανάπτυξη κουλτούρας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς

Η ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής κουλτούρας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς σε οποιαδήποτε επιχείρηση απαιτεί προσπάθεια, εγρήγορση και ενέργειες παρακίνησης εκ μέρους του Διοικητικού Συμβουλίου, της Διοίκησης και του προσωπικού σε διαχρονική βάση. Για την αποτελεσματική εφαρμογή της ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, η οποία θα οδηγήσει σε βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών, απαιτείται μια σειρά παρεμβάσεων προκειμένου να αναπτυχθεί η σωστή κουλτούρα για την οργάνωση κάθε επιχείρησης. Οι παρεμβάσεις αυτές περιλαμβάνουν τα κάτωθι:

1. Διασφάλιση ότι όλο το προσωπικό γνωρίζει τόσο τους στόχους, τις στρατηγικές και τις προτεραιότητες της επιχείρησης, όσο και το τι αναμένεται από αυτό και πώς μπορεί να συμβάλει στην επίτευξή τους.
2. Αποφυγή υπερφόρτωσης του προσωπικού με πάρα πολλούς επιχειρησιακούς στόχους (οικονομικούς, πωλήσεων, πελατών, ηθικούς, απόδοσης κ.λπ.) και μακρόπνοα μη ισορροπημένα σχέδια, άρα αντιπαραγωγικά.
3. Διασφάλιση ότι η παραγωγικότητα του Διοικητικού Συμβουλίου, της Διοίκησης και του προσωπικού θα αμείβεται με βάση ένα επαγγελματικό, ηθικό, δίκαιο και αξιοκρατικό σύστημα αμοιβών. Με τον τρόπο αυτό και η παραγωγικότητα θα ενισχύεται και η απόδοση θα βελτιώνεται.
4. Αιτιολόγηση των ωφελειών της ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς με την παροχή κινήτρων απόδοσης και τη διασφάλιση συλλογικής δέσμευσης για την αξιοποίηση του προσωπικού και επιχειρησιακών πόρων πέραν των οικονομικών, όπως: δίκαιη και ισορροπημένη συμμετοχή του εμπλεκόμενου προσωπικού στις αποφάσεις, επικοινωνία του προσωπικού με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, συμμετοχή του προσωπικού σε δραστηριότητες άλλων τμημάτων μέσω επιτροπών κ.λπ.
5. Δέσμευση προς την εφαρμογή του κώδικα ηθικής και παραδειγματική επαγγελματική συμπεριφορά από τη Διοίκηση της επιχείρησης, καθώς και συνεχής υποστήριξη και μόνιτη της ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς από όλα τα επίπεδα της Διοίκησης.

6. Επικοινωνία, υποστήριξη και επίλυση όλων των θεμάτων και προβλημάτων που ανακύπτουν στην εφαρμογή της ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς σε συνεχή και ανοικτή βάση, με πόρους, συστήματα, τεχνικές, μέσα επίλυσης διαφορών, συνδρομή εξωτερικών συμβούλων κ.λπ.

## «Δηλώσεις αξιών»

Η «δήλωση αξιών», ως ρητή και δημόσια διατύπωση αξιών, εκφράζει τις βασικές αξίες που απαρτίζουν την κουλτούρα της επιχείρησης, εντός του πλαισίου διοίκησης της στρατηγικής<sup>7</sup> του συγκεκριμένου οργανισμού. Οι βασικές αξίες είναι αυτές που προωθούν δυναμικά τις κρίσιμες προτεραιότητες της κάθε επιχείρησης και καθορίζουν τον τρόπο που όλο το προσωπικό και η Διοίκηση αντιδρούν με βάση τις αξίες αυτές.

Ο καθορισμός των αξιών πρέπει να αντικατοπτρίζει την αξία που δίνει η επιχείρηση στους πελάτες, μετόχους, ενδιαφερόμενες ομάδες (stakeholders), προσωπικό και κοινότητα, στην οποία λειτουργεί. Οι αξίες δεν πρέπει να υπερβαίνουν τις έξι και πρέπει να διέπουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Η διατύπωσή τους πρέπει να γίνει σε συμμετοχική βάση, σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης.

Παραδείγματα δηλώσεων αξιών επιχειρήσεων:

1. *«Είμαστε υπερήφανοι για τις υπηρεσίες που προσφέρουμε και για την ηγετική μας θέση, Σεβόμαστε και δίνουμε αξία στους ανθρώπους, Παρέχουμε αξία στους πελάτες μας και Παρέχουμε πληροφόρηση με ποιότητα και εγκυρότητα».*
2. *«Μας διέπουν οι εξής αξίες: Σεβασμός, Ειλικρίνεια, Συνεργασία, Μάθηση για να είμαστε σε ηγετική θέση και Πνεύμα νίκης».*

<sup>7</sup> Το πλαίσιο διοίκησης της στρατηγικής αποτελείται από τα εξής: (α) δήλωση οράματος, αποστολής και αξιών, (β) εκπόνηση στρατηγικής και καθορισμός στόχων, (γ) επίτευξη των στρατηγικών σχεδίων και στόχων, και (δ) παρακολούθηση απόδοσης, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση-βελτίωση.

## Τελικά σχόλια και συμπέρασμα

Τα τραπεζικά ιδρύματα, οι εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις (μικρές, μεσαίες, μεγάλες), οι όμιλοι επιχειρήσεων (εθνικής, διεθνικής εμβέλειας), οι κυβερνήσεις (υπουργεία, τοπική αυτοδιοίκηση, νομαρχίες, ανεξάρτητες αρχές και άλλοι φορείς), οι διεθνείς οργανισμοί (Παγκόσμια Τράπεζα, ΟΟΣΑ κ.λπ.), οι κοινωφελείς επιχειρήσεις (ΔΕΗ, ΟΤΕ κ.λπ.), οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, κ.ά. δαπάνησαν στον 20ό αιώνα υπέρογκα ποσά, πόρους και προσπάθειες, για να διαχειριστούν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους. Για την Ελλάδα μπορεί κάποιος να ισχυριστεί ότι αυτό ισχύει ακόμη, αν και δεν υπάρχουν τα ανάλογα διαθέσιμα στοιχεία, πέραν ορισμένων μελετών και νομοθετικών προσπαθειών.

Δεδομένης της κατεύθυνσης της παγκόσμιας οικονομίας και κοινωνίας για μετάβαση σε μία οικονομία των υπηρεσιών στον 21ο αιώνα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις και τα κράτη (τουλάχιστον της Ευρώπης) που προσδοκούν και σχεδιάζουν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και πολιτών τους, χρειάζονται νέα και δοκιμασμένα εργαλεία, προσεγγίσεις και αντιλήψεις για να υπάρχουν, να λειτουργούν αποτελεσματικά και να αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον ρευστότητας, αλλά και αειφόρου ανάπτυξης.

Ωστόσο τα μοντέλα με τα οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις και οι άνθρωποι είναι διαφορετικά. Οι επιχειρήσεις σκέπτονται, σχεδιάζουν, υλοποιούν και λειτουργούν με βάση την τεχνολογία: προχωρημένα συστήματα πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (CRM, ERP, DSS, Intelligence Systems, Call Centers, κ.λπ.), νέες μορφές δικτύων (Wireless, Satellite, Data Communication, Internet, Mobile Computing, WAN κ.λπ.), νέες γραμμές παραγωγής και διακίνησης (online banking, mobile banking, manufacturing and logistics), νέες οργανωσιακές δομές έρευνας (collaborative, co-operating, multi-partnership, outsourcing κ.λπ.), αλλά και με νέες μεθόδους διοίκησης και οικονομικής απόδοσης. Οι άνθρωποι (πελάτες, πολίτες, καταναλωτές, χορηγοί, μέλη κοινοτήτων, επενδυτές, μέτοχοι, stakeholders κ.λπ.) σκέπτονται, σχεδιάζουν, ενεργούν, δρουν, υλοποιούν και λειτουργούν με βάση τις **ανθρώπινες αξίες**: όραμα, αποστολή, αξίες, ελπίδες, όνειρα, επιθυμίες, πνευματική γαλήνη, οικογένεια, τρόπος ζωής, διασκέδαση, ψυχαγωγία, ανάγκες ολοκλήρωσης, προσωπικές και κοινωνικές δραστηριότητες, προσδοκίες, μη διασταυρωμένες πληροφορίες κ.λπ.

Γι' αυτό, πολλές φορές υφίσταται χάσμα στην εύρυθμη επίτευξη και ολοκλήρωση των συναλλαγών μεταξύ των δύο οντοτήτων (επιχειρήσεων και ανθρώπων) και γι' αυτό επίσης χρειάζονται νέα και δοκιμασμένα εργαλεία, εννοιολογικά πλαίσια, προσεγγίσεις και αντιλήψεις.

Το σύστημα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς με βάση έναν κώδικα ηθικής είναι ίσως ένα πρόσφορο και αποτελεσματικό πλαίσιο, που όπως έχει αποδειχθεί στην πράξη, ενώνει αυτό το χάσμα των δύο μοντέλων και συμβάλλει τα μέγιστα στην παροχή αξίας από τις επιχειρήσεις στους συναλλασσόμενους (πελάτες, πολίτες, κ.λπ.), αλλά και στην απόδοσή τους, σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη<sup>8</sup>. Για να επιτύχει όμως το πλαίσιο της ηθικής σε κάθε επιχείρηση, απαιτείται μια σειρά τεχνικών, μεθόδων, εννοιών και υποστηρικτικών μηχανισμών. Τα εννοιολογικά εργαλεία της διακυβέρνησης, της στρατηγικής, των δη-

<sup>8</sup> Βλ. Τη μελέτη του ASPEN Institute (ΗΠΑ): Deriving values from corporate values, 2/2005.

λώσεων αξιών και του κώδικα ηθικής ίσως είναι τα πιο απαραίτητα και κρίσιμα. Χωρίς διακυβέρνηση η οργάνωση δεν έχει όραμα, αποστολή και αξίες. Χωρίς στρατηγική δεν έχει πορεία, αρχή και επίτευξη στόχων. Χωρίς αξίες και κώδικα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς δεν έχει την απαραίτητη ψυχική υποδομή και υπόσταση, για τα σωστά αποτελέσματα και απόδοση.

Χρειάζεται ο συνδυασμός και των τεσσάρων για να επενεργήσει θετικά η όλη προσπάθεια μείωσης του χάσματος εξυπηρέτησης μεταξύ των δύο συναλλασσομένων οντοτήτων (επιχειρήσεων και ανθρώπων). Για να βελτιωθεί ριζικά, ηθικά και δημιουργικά η απόδοση κάθε επιχείρησης και να προσφερθεί προστιθέμενη αξία στα διατιθέμενα αγαθά και υπηρεσίες, ώστε η επιτυχία να μην είναι μόνο για το καλό της επιχείρησης, αλλά και για το καλό της οικονομίας και της ευρύτερης κοινωνίας.

Διάφορες έρευνες που έχουν γίνει συστηματικά έχουν δείξει την πρόθεση των θεσμικών επενδυτών να πληρώσουν παραπάνω έως και 18% (premium) για μετοχές εταιρειών με σωστή διακυβέρνηση. Αυτές είναι εταιρείες των οποίων τα συστήματα διοίκησης και διακυβέρνησης διασφαλίζουν τις προϋποθέσεις για τη συνολική αποδοτικότητα και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Σύμφωνα με μελέτη της καναδικής κυβέρνησης<sup>9</sup>, οι πρακτικές της μοντέρνας διακυβέρνησης περιλαμβάνουν: στρατηγική ηγεσίας, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, κοινές αξίες και κανόνες ηθικής, ολοκληρωμένο σύστημα απόδοσης, ώριμη διαχείριση κινδύνων, αυστηρές διαδικασίες καθοδήγησης προσωπικού και ξεκάθαρους ρόλους ως προς την υπευθυνότητα και τη λογοδοσία.

Ένα σύντομο κείμενο μπορεί να μην είναι αρκετά περιεκτικό, η αληθινή σοφία όμως μπορεί να εκφραστεί με ελάχιστα λόγια: «Τα 7 πράγματα που δεν πρέπει να έχεις: πλούτο χωρίς μόχθο, πολιτική χωρίς αρχές, απόλαυση χωρίς συναίσθημα, γνώση χωρίς χαρακτήρα, εμπόριο χωρίς ήθος, επιστήμη χωρίς ανθρωπιά και λατρεία χωρίς θυσία» (Γκάντι<sup>10</sup>).

<sup>9</sup> Βλ. "Treasury Board of Canada Modern Management Practices Assessment – Findings, May 15, 2000", [www.gc.ca](http://www.gc.ca)

<sup>10</sup> Βλ. Mahatma Gandhi, 1869-1948, [www.mkgandhi.org](http://www.mkgandhi.org)