

ΜΑΘΗΜΑ: ΕΨΜ 1165, Οργάνωση και Διοίκηση Οργανισμών

Θεματική Ενότητα 5

Ηθική των οργανισμών
και κοινωνική ευθύνη



ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

1. Εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ)
2. Περιοχές (τομείς) ΕΚΕ
3. Αντικρουόμενες απόψεις για την ΕΚΕ
4. Επιχειρήματα υπέρ και κατά της ΕΚΕ
5. Θεσμοθέτηση της ΕΚΕ
6. Επιχειρησιακή ηθική
7. Ηθικές φιλοσοφίες

Υποθέστε ότι είστε διοικητικό στέλεχος σε έναν οργανισμό.
Αναλογιστείτε τι είδους στέλεχος θα θέλατε να είστε.

- Τι είδους φήμη θα θέλατε να έχετε;
- Πώς θα θέλατε να περιγράφουν οι άλλοι τη συμπεριφορά σας ως διοικητικό στέλεχος;

Πώς θα μετρούσατε την επιτυχία μιας επιχείρησης; Γιατί;

1. Βάσει των τριμηνιαίων κερδών και της αξίας των μετοχών της στο χρηματιστήριο;
2. Βάσει της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών της;
3. Βάσει του μεριδίου αγοράς της; *(δηλ. του ποσοστού πωλήσεων στον κλάδο που πραγματοποιήθηκε από την εταιρία αυτή σε μια συγκεκριμένη περίοδο)*
4. Βάσει του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων της;
5. Βάσει του βαθμού εμπιστοσύνης που δείχνουν οι άνθρωποι στα στελέχη της;
6. Βάσει της φροντίδας της για το περιβάλλον;
7. Βάσει της συμβολής της στη βελτίωση της ποιότητας ζωής μιας τοπικής κοινότητας;
8. Βάσει άλλων κριτηρίων; Ποιων;

- **Πετρελαιοφόρο εταιρείας Exxon:** πάνω από 300.000 βαρέλια πετρελαίου χύθηκαν στη θάλασσα της Αλάσκας κατόπιν πρόσκρουσης σε ύφαλο (1989).
- **Τράπεζα Wells Fargo:** σκάνδαλο 2 εκατ. ψευδών λογαριασμών ως αποτέλεσμα πιέσεων προς τους εργαζόμενους για αύξηση των πωλήσεων μέσω κυμαινόμενων αποδοχών-bonus (2016).
- **Εμπόριο ψεύτικων φαρμάκων:** 10% των φαρμάκων στις ανεπτυγμένες χώρες είναι ψεύτικα και 25% στις αναπτυσσόμενες (2003).
- **Σκάνδαλο τοξικών αποβλήτων σε Αξιό και Αλιάκμονα:** τοπικές επιχειρήσεις απορρίπτουν ανεπεξέργαστα απόβλητα στους ποταμούς από τους οποίους αρδεύονται μεγάλες γεωργικές καλλιέργειες (2008).
- **Εργοστάσιο ρούχων καταρρέει στο Μπαγκλαντές:** 1.100+ εργαζόμενοι σκοτώθηκαν όταν το κτίριο όπου κατασκεύαζαν ρούχα προς πώληση σε δυτικές επιχειρήσεις (π.χ. Benetton, Primark, κ.α.) κατέρρευσε (2013).

Πώς θα (επαν)αξιολογούσατε μια επιχείρηση αν μαθαίνατε ξαφνικά ότι είχε αναμιχθεί σε κάτι από τα παραπάνω;

του Andrew Morgan

Το Ντοκιμαντέρ για το αληθινό κόστος της μόδας και τις επιπτώσεις της βιομηχανίας ειδών ένδυσης στον κόσμο.

[The True Cost \(2015\) Ντοκιμαντερ
\(greekdocumentaries2.blogspot.com\)](http://greekdocumentaries2.blogspot.com)



1. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (ΕΚΕ)

- «Είναι η ευθύνη των επιχειρήσεων απέναντι στις επιπτώσεις που έχουν στην κοινωνία» (Ε.Ε. στο Barabel & Meier, 2020, σελ. 156)
- «Είναι η υποχρέωση της επιχείρησης και των στελεχών της να αποφασίζουν και να πράττουν με τρόπους που ωφελούν όχι μόνο την επιχείρηση, αλλά και την κοινωνία συνολικά» (Σαρμανιώτης, 2019, σελ. 125)
- «Είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να κατακτήσει τους επιχειρηματικούς της στόχους και να αυξήσει τη μακροπρόθεσμή αξία για τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους της, ενσωματώνοντας οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές ευκαιρίες στις επιχειρηματικές της επιλογές» (Σαρμανιώτης, 2019, σσ. 125-126)

Η ΕΚΕ προϋποθέτει τη μετάβαση από μια λογική οικονομικής ικανοποίησης ενός μόνο ενδιαφερόμενου μέρους (του μετόχου) **στην ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών** (εργαζομένων, πελατών, τοπικής κοινωνίας, κ.λπ.) συμφιλιώνοντας την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση της δράσης της.

(Barabel & Meier, 2020, σελ. 156)

Δύο τρόποι ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της ΕΚΕ:

- A. Επιχειρήσεις στις οποίες η ΕΚΕ αποτελεί μια πολιτική μεταξύ άλλων και δεν τροποποιεί την ουσία της επιχείρησης.
- B. Επιχειρήσεις που τροποποιούνται σε βάθος από την ΕΚΕ, τοποθετώντας την στο επίκεντρο των πρακτικών τους (η ΕΚΕ ως επιχειρηματική ευκαιρία, επενδυτική απόφαση και μοχλός καινοτομίας).


ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

- A. Η επιχείρηση A εφαρμόζει **πολιτική μείωσης των διακρίσεων** παρέχοντας ευκαιρίες εργασίας σε άτομα ευάλωτων ομάδων (π.χ. γυναίκες, ΑΜΕΑ, μειονότητες, μεσήλικες, κ.λπ.).

- B. Η επιχείρηση B εφαρμόζει **πολιτική επένδυσης στην ποικιλότητα με σκοπό τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας** αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ατομικές διαφορές (ιδιαίτερα γνωρίσματα, γνώσεις, ικανότητες κάθε εργαζομένου).

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

- A. Η επιχείρηση A εφαρμόζει **πολιτική μείωσης των διακρίσεων** παρέχοντας ευκαιρίες εργασίας σε άτομα ευάλωτων ομάδων (π.χ. γυναίκες, ΑΜΕΑ, μειονότητες, μεσήλικες, κ.λπ.).
- B. Η επιχείρηση B εφαρμόζει **πολιτική επένδυσης στην ποικιλότητα με σκοπό τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας** αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ατομικές διαφορές (ιδιαίτερα γνωρίσματα, γνώσεις, ικανότητες κάθε εργαζομένου).



Η ΕΚΕ μετατρέπεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προβάλλεται για την προσέλκυση καταναλωτών/αύξηση κερδών. Συμφωνείτε με αυτή την προσέγγιση;

- A. Η επιχείρηση A εφαρμόζει **πολιτική μείωσης της τοξικότητας των αποβλήτων** στο περιβάλλον.
- B. Η επιχείρηση B αντιμετωπίζει τα **περιβαλλοντικά ζητήματα ως επιχειρηματικές ευκαιρίες**. Υιοθετεί φιλικές προς το περιβάλλον τεχνολογίες **για να καινοτομήσει και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Θεωρεί ότι η κερδοφορία μπορεί να επηρεαστεί θετικά από τις οικοκεντρικές πρακτικές.

Π.χ. General Electric: οικιακές συσκευές περιορισμένης κατανάλωσης, κινητήρες τζετ και μηχανές τρένου περιορισμένων εκπομπών, ανεμογεννήτριες κ.λπ.

GENERAL ELECTRIC

Κινητήρας αεροσκάφους περιορισμένων εκπομπών



Ανεμογεννήτριες



Το αποτύπωμα άνθρακα (carbon footprint) της Timberland



WHAT KIND OF FOOTPRINT WILL YOU LEAVE?
Every Timberland shoe now carries a nutritional label. So you know exactly what went into making the shoes you put on your feet.

	OUR FOOTPRINT	NOTRE EMPREINTE
SOLAR, WIND AND WATER ENERGY THAT POWERS OUR FACILITIES	Climate Impact¹	Incidences sur le climat¹
	Use of renewable energy	Utilisation d'énergie renouvelable 6.6%
FOOTWEAR THAT USES ALTERNATIVES TO PVC PLASTIC	Chemicals Used²	Produits chimiques utilisés²
	PVC-free	Sans PVC 74.4%
OUR TOTAL USE OF RENEWABLE, ORGANIC AND RECYCLED MATERIALS	Resource Consumption	Consommation de ressources
	Eco-conscious materials ³	Matériaux écologiques ³ 3.4%
	Recycled content of shoebox	Contenu en matières recyclées de la boîte de chaussures
		100%
	Trees planted through 2006	Nombre d'arbres plantés en 2006
		600,000

YOUR TRASH IS OUR BOX

OUR GOAL IS TO PLANT 1 MILLION TREES BY 2010

2. ΠΕΡΙΟΧΕΣ (ΤΟΜΕΙΣ) ΕΚΕ

- **Προϊόν:** ποιότητα, ασφάλεια, χρησιμότητα, συσκευασία, ενημέρωση για τυχόν παρενέργειες, κ.λπ.
- **Μάρκετινγκ:** έντιμη διαφήμιση, ειλικρίνεια μηνυμάτων, διερεύνηση παραπόνων, τιμές, έντιμες πρακτικές πώλησης, κοινωνικό μάρκετινγκ κ.λπ.
- **Εργαζόμενοι:** σεβασμός ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων, ηθική συμπεριφορά στελεχών προς υπαλλήλους, δίκαιες αμοιβές, ασφάλεια, περίθαλψη, ισότητα, κ.λπ.
- **Περιβάλλον:** πρόληψη μόλυνσης και καταστροφής περιβάλλοντος.
- **Κοινωνία:** προσφορά στην κοινωνία (αστική και περιφερειακή ανάπτυξη, υποστήριξη ευάλωτων ομάδων, προώθηση τοπικής επιχειρηματικότητας, συνεισφορά στην αντιμετώπιση της φτώχειας, προώθηση κοινωνικής συνοχής, ανταπόκριση σε αιτήματα πολιτών, κ.λπ.).



ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Είναι πράγματι «κοινωνική»;

3. ΑΝΤΙΚΡΟΥΟΜΕΝΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ

■ Κλασική άποψη

«Η κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησής είναι η αύξηση των κερδών της» (Friedman).

■ Κοινωνικοοικονομική άποψη

Οι επιχειρήσεις δεν είναι ανεξάρτητες οντότητες, αλλά έχουν υποχρεώσεις προς την πολιτεία που τους δίνει την άδεια να λειτουργούν. Οφείλουν, επομένως, πέρα από την επίτευξη κέρδους, να συμμετέχουν ενεργά και υπεύθυνα στην κοινότητα και στο ευρύτερο περιβάλλον.

■ Αμφισβήτηση κοινωνικοοικονομικής άποψης

Είναι ανήθικο οι μη εκλεγμένοι επιχειρησιακοί ηγέτες να αποφασίζουν τι είναι καλύτερο για την κοινωνία και να ξοδεύουν τα χρήματα των μετόχων σε έργα ασύνδετα με τα βασικά επιχειρησιακά συμφέροντα **(υπερεξουσία/πατερναλισμός επιχειρήσεων)**.

(Bateman κ.α., 2021; Σαρμανιώτης, 2019)

- *Θα πρέπει οι επιχειρήσεις να είναι υπεύθυνες για κοινωνικά ζητήματα εκτός της δικής τους οικονομικής ευημερίας; Γιατί ή γιατί όχι;*
- *Μπορούν τα κοινωνικά ζητήματα να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική επίδοση μιας επιχείρησης; Πώς;*

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΕ

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
<ul style="list-style-type: none">◆ Βελτίωση δημόσιας εικόνας επιχείρησης (ικανοποίηση κοινωνικών προσδοκιών).◆ Μακροπρόθεσμα κέρδη (εμπιστοσύνη).◆ Αύξηση τιμής μετοχών.◆ Ηθική υποχρέωση επιχείρησης.◆ Οφέλη για την κοινωνία (βιωσιμότητα της οικονομίας).◆ Προσέλκυση προσωπικού ποιότητας.◆ Πρόληψη παρά θεραπεία προβλημάτων.◆ Ισορροπία μεταξύ εξουσίας και ευθύνης των επιχειρήσεων.	<ul style="list-style-type: none">◆ Ακύρωση στόχου μεγιστοποίησης κέρδους.◆ Αποπροσανατολισμός επιχείρησης από τον οικονομικό της σκοπό.◆ Υψηλό κόστος δραστηριοτήτων ΕΚΕ.◆ Υπερεξουσία της επιχείρησης στον κοινωνικό χώρο (πατερναλισμός).◆ Μη εξειδίκευση των managers σε θέματα κοινωνικής φύσης.

The Corporation (ντοκιμαντέρ)

ΗΠΑ, 2004.

Σκηνοθεσία: Μαρκ Ασμπαρ και Τζένιφερ Αμποτ.

Σενάριο: Τζόελ Μπέικαν.

[The Corporation {Full Movie} Greek Subtitles\] – YouTube](#)

A new film from the co-director of  **MANUFACTURING CONSENT**



"The next *Bowling For Columbine*"

— **SLIDE AND HILL**

"Provocative, entertaining, and at times, chilling."

— **IGNITION**

the Corporation

A Film by Mark Achbar, Jennifer Abbott & Joel Bakan

STARRING 7 CEOs, 3 VPs, 2 WHISTLEBLOWERS, 1 BROKER, 1 SPY, AND 1 REALLY BIG MESS
WITH MICHAEL MOORE, ROSS CHODSKY, NAOMI KLEIN, AND WALTER FRIEDMAN AS THEMSELVES
SPECIAL GUEST STAR: THE FBI'S TOP CONSULTANT ON PSYCHOPATHS



© 2004 The Corporation Film Project. All rights reserved. This film is a work of the Corporation Film Project, a 501(c)(3) non-profit organization. The Corporation Film Project is a registered trademark of the Corporation Film Project. All other trademarks are the property of their respective owners. This film is a work of the Corporation Film Project, a 501(c)(3) non-profit organization. The Corporation Film Project is a registered trademark of the Corporation Film Project. All other trademarks are the property of their respective owners. This film is a work of the Corporation Film Project, a 501(c)(3) non-profit organization. The Corporation Film Project is a registered trademark of the Corporation Film Project. All other trademarks are the property of their respective owners.

www.thecorporation.com

5. ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ

- Υποχρέωση κατάρτισης **Απολογισμού Εταιρικής Υπευθυνότητας** (Ν. 4403/2016).
- Περιέχει (μη χρηματοοικονομικές) πληροφορίες για περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εργασιακά θέματα, τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την καταπολέμηση της διαφθοράς και της δωροδοκίας.
- Για την κατάρτιση του, οι επιχειρήσεις μπορούν να βασίζονται σε εθνικά ή διεθνή πλαίσια:
 - Παγκόσμιο Σύμφωνο του ΟΗΕ
[United Nations Global Compact - Το Οικουμενικό Σύμφωνο | Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών \(aueb.gr\)](http://www.aueb.gr)
 - Κατευθυντήριες γραμμές ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές
[ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ-ΟΔΗΓΙΕΣ-ΟΟΣΑ-ΓΙΑ-ΤΙΣ-ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ-EL-final.pdf \(mindev.gov.gr\)](http://www.mindev.gov.gr)
 - ISO 26000
[Eurocert S.A.](http://www.eurocert.com)
 - Ελληνικός κώδικας βιωσιμότητας
[Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας \(sustainable-greece.com\)](http://www.sustainable-greece.com)

Γεράσιμος Γεωργόπουλος, Προϊστάμενος Τμήματος
Θεσμικών Ρυθμίσεων & ΓΕΜΗ - YouTube

6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ

- **Ηθική** είναι ο κώδικας αξιών και αρχών που δίνουν τη δυνατότητα σε ένα άτομο να διαλέγει μεταξύ σωστού και λάθους και να επιλέγει ανάμεσα σε εναλλακτικούς τρόπους δράσης.
- Η ηθική επικεντρώνεται στον τρόπο που οι ενέργειες μας επηρεάζουν άλλους ανθρώπους.

(Σαρμανιώτης, 2019, σελ. 130)

- **Επιχειρησιακή ηθική** είναι ο κώδικας αξιών και αρχών σε μια επιχείρηση που δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να ξεχωρίζουν μεταξύ σωστού και λάθους και να κάνουν επιλογές που θεωρούν «σωστές» για κάποιο ζήτημα.
- Κάθε οργανισμός πρέπει να κάνει σαφείς τις αξίες και τις αρχές στις οποίες θα πρέπει να στηρίζονται οι αποφάσεις των στελεχών του, ειδικά όταν υπάρχουν αντικρουόμενες απαιτήσεις (ηθικά διλήμματα).
- Εκτός από **ηθική κρίση**, η ηθική συμπεριφορά απαιτεί και **θάρρος**. Συχνά είναι δύσκολο να κάνουμε το σωστό.

(Σαρμανιώτης, 2019; Bateman κ.α., 2021)

7. ΗΘΙΚΕΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΕΣ

- **Εγωισμός ή ατομικισμός:** στοχεύω στο ατομικό μου συμφέρον που μακροπρόθεσμα θα ωφελήσει κι άλλους (Adam Smith, 1776).
- **Ωφελιμισμός (χρηστικότητα):** αναζητώ το μεγαλύτερο καλό για τον μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων.
- **Σχετικισμός:** η ηθική συμπεριφορά καθορίζεται από τις γνώμες και συμπεριφορές των σχετικών άλλων ανθρώπων (οι ηθικές αντιλήψεις διαφέρουν από κουλτούρα σε κουλτούρα).
- **Οικουμενικότητα:** όλοι οι άνθρωποι οφείλουν να τιμούν ορισμένες αξίες που είναι τόσο βασικές για την ανθρώπινη ύπαρξη ώστε να είναι σημαντικές για όλες τις κοινωνίες (π.χ. κανόνες ενάντια σε φόνο, βασανιστήρια, καταπίεση, εξαπάτηση) (θεμελιώδη ανθρώπινα δικαιώματα).
- **Δικαιοσύνη:** ίση μεταχείριση, δίκαιες ανταμοιβές, ισότιμα επίπεδα ευημερίας για όλους.

Παραδείγματα

- **Εγωισμός:** Μια επιτυχημένη εταιρία απασχολεί χιλιάδες εργαζομένους.
- **Ωφελιμισμός:** Μια επιχείρηση αποφασίζει να κλείσει ένα (μη αποδοτικό) εργοστάσιο απολύοντας εκατοντάδες εργαζόμενους προκειμένου να επενδύσει αλλού και να διατηρήσει τις θέσεις και τη σταδιοδρομία χιλιάδων άλλων εργαζομένων.
- **Σχετικισμός:** Μια φοιτήτρια αρνείται να μοιραστεί τις απαντήσεις μιας εξέτασης με έναν συμφοιτητή της γιατί το ίδιο θα έκαναν οι φίλοι της (ή το αντίστροφο).
- **Οικουμενικότητα:** Ένας ΜΚΟ αντιμετωπίζει όλους τους εργαζόμενους σε διάφορες χώρες με αξιοπρέπεια.

Σενάριο προς συζήτηση

Περπατάτε στο δρόμο. Κοντά σας δεν υπάρχει κανένας και βλέπετε ένα πορτοφόλι, το σηκώνετε, το ανοίγετε και βλέπετε δυο χαρτονομίσματα των 500 ευρώ.

- Τα κρατάτε; Ναι ή όχι;
- Στο πορτοφόλι υπάρχει το όνομα και η διεύθυνση του ιδιοκτήτη. Παίζει αυτό κάποιο ρόλο για εσάς;
- Το όνομα που αναγράφεται ανήκει σε: α) ένα πλούσιο πρόσωπο, β) έναν συνταξιούχο με χαμηλό εισόδημα, γ) μια άγαμη μητέρα. Παίζει αυτό κάποιο ρόλο για εσάς;
- Υποθέστε ότι κάποιος σας είδαν. Παίζει αυτό κάποιο ρόλο για εσάς;

Ηθικά διλήμματα: όταν μια ηθική αρχή πρέπει να επιλεγεί σε βάρος μιας άλλης.

- Απολύοντας έναν παλαιό υπάλληλο της εταιρείας σας με υψηλό μισθό και αυξημένα έξοδα ασφάλισης μπορείτε να προσλάβετε δύο νέους υπαλλήλους με τέτοιες δεξιότητες που θα προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, με χαμηλότερο μισθό και κόστος ασφάλισης. Τι κάνετε;
- Ποια είναι η δίκαιη μισθολογική διαφορά μεταξύ ανώτατων στελεχών και υπαλλήλων βάσης;
- Ένα μεγάλο σούπερ μάρκετ έχει τη δυνατότητα να επεκταθεί σε μικρές πόλεις ενισχύοντας τα κέρδη του και καθιστώντας προσιτά πολλά προϊόντα σε πολλούς ανθρώπους, ζημιώνοντας όμως τους τοπικούς εμπόρους που δεν μπορούν αν ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό. Τι κάνει;

Ορισμένοι θεωρούν πως η «επιχειρησιακή ηθική» είναι αντιφατικός όρος. Συμφωνείτε;

- Η Stoiximan.gr ενισχύει φορείς που στηρίζουν ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.
- Η Coca Cola ενισχύει δράσεις απόκτησης πρόσβασης σε καθαρό νερό και βελτίωσης των συνθηκών υγιεινής κοινοτήτων στην Αφρική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Barabel, M. & Meier, O. (2020). *Μάνατζμεντ: Οργάνωση και Διαχείριση της Επιχείρησης στην Ψηφιακή Εποχή* (μτφ. Ν. Ζιώγας). Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός Ι.Κ.
- Bateman, T. S., Snell, S. A. & Konopaske, R. (2021). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Ηγεσία & Συνεργασία σε έναν Ανταγωνιστικό Κόσμο*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2019). *Μάνατζμεντ: Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση (Β' Έκδοση)*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ.
- Τζωρτζάκης, Κ. Μ. (2019). *Οργάνωση & Διοίκηση [Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής]* (5η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.