



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- MBA (MASTER IN
BUSINESS ADMINISTRATION)" ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ, ΤΗΝ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ
ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΕΥΘΥΝΗΣ»**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΘΕΟΔΟΣΟΠΟΥΛΟΣ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: MBA20058

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2022



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF MANAGEMENT, ECONOMIC AND SOCIAL
SCIENCES
SECTION OF BUSINESS ADMINISTRATION
POSTGRADUATE PROGRAMME "BUSINESS
ADMINISTRATION
MBA (MASTER'S IN BUSINESS ADMINISTRATION)"
DIRECTION MANAGEMENT

DIPLOMA THESIS

**«THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IN THE ADOPTION, ESTABLISHMENT AND
DEVELOPMENT OF CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY»**

DILIGENCE: PANAGIOTIS THEODOSOPOULOS

REGISTRATION NUMBER: MBA20058

SUPERVISOR: ALEXANDOS SAHINIDIS
PROFESSOR

ATHENS, JUNE 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- MBA (MASTER IN
BUSINESS ADMINISTRATION)" ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ, ΤΗΝ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι
Εξεταστική Επιτροπή:

A/a	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ	
	ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΟΥΡΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΜΕΛΟΣ	
	ΦΑΙΔΩΝ ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ ΜΕΛΟΣ	ΜΕΛΟΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος **ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΘΕΟΔΟΣΟΠΟΥΛΟΣ** του Ιωάννη, με αριθμό μητρώου **MBA20058** φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA (MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION) ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT) του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:


«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Ο Δηλών

Παναγιώτης Θεοδοσόπουλος



*** Ονοματεπώνυμο/Ιδιότητα**

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα
(Υπογραφή)

*** Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ουσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του Ι.Α. (σελ. 6):**

https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Αναμφισβήτητα, οι επιχειρήσεις αποτελούν μέρη της κοινωνίας και συνεπώς η μεταξύ τους σχέση σχετίζεται από αλληλεπίδραση. Αυτή η αλληλεπίδραση έχει σαν αποτέλεσμα κάθε πράξη από πλευράς επιχειρήσεων να έχει επιπτώσεις στην κοινωνία οι οποίες είναι πολύπλευρες. Λόγω ακριβώς αυτών των επιδράσεων στην κοινωνία, μια επιχείρηση δεν μπορεί να είναι αδιάφορη για την κοινωνία στην οποία λειτουργεί.

Ο σημερινός ρόλος των επιχειρήσεων είναι όχι μόνο να ικανοποιούν τους μετόχους τους αλλά να ικανοποιούν μέσω της λειτουργίας τους και ένα ακόμη ευρύ φάσμα ομάδων του εσωτερικού και του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, τους λεγόμενους συμμετόχους. Συμμέτοχοι μιας επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, τα συνδικάτα, πολιτικές ομάδες, η κυβέρνηση της χώρας στην οποία λειτουργεί, οι εμπορικοί συνέταιροι, ομάδες ακτιβιστών, η οικονομική κοινότητα, καθώς επίσης και ένα ευρύ ακόμη φάσμα ομάδων.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί προϊόν του 20ου αιώνα, αλλά κυρίως της δεκαετίας του 1950, οπότε και άρχισε η επιστημονική ανάλυση της. Από το 2000 έως και σήμερα, έρευνες και ζητήματα, όπως η θεωρία των συμμετόχων, η ηθική των επιχειρήσεων, η σχέση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με την εταιρική κοινωνική επίδοση και άλλες σχετικές μεταβλητές έχουν τη μεγαλύτερη σημασία.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η διερεύνηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της επίδρασης της στην εργασιακή και επιχειρησιακή απόδοση.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας μου, κύριο Σαχινίδη Αλέξανδρο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναθέτοντας μου αυτή την εργασία, καθώς και την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του κατά την διάρκεια της εργασίας μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συμπλήρωσαν με ευχάριστη διάθεση το ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε και μου έδωσαν όλα τα στοιχεία που χρειαζόμουν, χάρη των οποίων περατώθηκε η έρευνα μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τον υπεραγαπητό ξάδερφο μου κο Καγκλή Κωνσταντίνο για την ηθική τους υποστήριξη, την κατανόηση τους αλλά και τη βοήθεια τους, κατά τη διάρκεια όλης της προσπάθειάς μου.

Αφιερώνω αυτή την διπλωματική εργασία στους ανθρώπους που με προέτρεψαν να ανοίξω τα φτερά μου και να πετάξω όσο πιο ψηλά γίνεται, την αξιόλογη κα Γιαλιά Ευγενία εκπαιδύτρια στο Δ.ΙΕΚ Μεταμόρφωσης και τον εξαίρετο Δρ. Πόθο Νικόλαο Συνεργάτη του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και πρώην Διοικητή Νοσοκομείων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	vi
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ix-x
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ABSTRACT	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3-4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	5
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	5-8
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	9-10
Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	10-13
Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	13-14
ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ 14-15	
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	15-17
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	17
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ	17-18
ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ	18-19
ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ	19
ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	20
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	20-21
Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	21-22
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ	

ΕΥΘΥΝΗ	22-24
ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΜΕ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ..	24-25
ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	25-26
ΕΤΑΙΡΙΚΟΣ ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΣ – ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΥ	26-28
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ.....	28-30
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	30-32
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....	32-33
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ: ΠΛΑΙΣΙΑ, ΠΡΟΤΥΠΑ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	33
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	33-34
ΤΟ ΟΙΚΟΥΜΕΝΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ ΤΟΥ ΟΗΕ.....	34-35
ΟΙ ΔΕΚΑ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΟΙΚΟΥΜΕΝΙΚΟΥ ΣΥΜΦΩΝΟΥ ΤΟΥ ΟΗΕ.....	...36-39
ΟΙ 17 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΟΗΕ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	39-41
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ (ESG) ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	41
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ....	41-43
ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ESG INVESTING.....	43-47
ΤΟ ESG ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	47-51
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ESG.....	51-52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	53-53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	55
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	55
ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	59-60
ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	60-60
ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	61-61

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ...	.62-62
4.6 ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	63
4.7 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΤΟΥΣ	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	73
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	73
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	81

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στη διερεύνηση της συμβολής της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, η οποία τα τελευταία χρόνια έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών στο επιστημονικό αυτό πεδίο. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσιάζει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, θέματα που σχετίζονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τα οφέλη που προκύπτουν από την εταιρική κοινωνική ευθύνη καθώς και ζητήματα που αναδεικνύουν τη σχέση του ανθρώπινου δυναμικού, της ικανοποίησης και απόδοσης τους με την εφαρμογή πολιτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρήσεις. Επίσης, παρατίθενται θέματα για τον ΟΗΕ και τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές επενδύσεις. Τέλος, πραγματοποιήθηκε σχετική έρευνα για τη διαπίστωση συγκεκριμένων υποθέσεων οι οποίες επιβεβαίωσαν αντίστοιχες έρευνες και μελέτες σε διεθνές επίπεδο.

ABSTRACT

The present dissertation focuses on exploring the contribution of human resource management to corporate social responsibility, which in recent years has piqued the interest of researchers in this scientific field. The literature review presents important information on corporate social responsibility, issues related to stakeholders and the benefits of corporate social responsibility, as well as issues that highlight the relationship of human resources, satisfaction and performance with the implementation of policies corporate social responsibility in business. There are also issues related to the UN and environmental, social and intergovernmental investment. Finally, a relevant research was conducted to identify specific cases which confirmed corresponding researches and studies at international level.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον πολλών ακαδημαϊκών και επαγγελματιών. Εκτός από το αυξανόμενο ερευνητικό ενδιαφέρον, οι εφαρμογές της σε τομείς και λειτουργίες επιχειρήσεων και οργανισμών εξακολουθούν να εξελίσσονται. Η παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζει μέσα από στοιχεία της διεθνούς βιβλιογραφίας το ενδιαφέρον των μελετητών και των επαγγελματιών της διοίκησης και του οργανισμού για την καταγραφή της σύνδεσης μεταξύ των τομέων της ΕΚΕ και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ), συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής και των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών (ESG) επενδύσεων. Η συμπερίληψη του «χώρου εργασίας» ως μέρος της «εσωτερικής ΕΚΕ» που αντιμετωπίζει ζητήματα όπως η συμμετοχή των εργαζομένων, η ποικιλομορφία και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αντικατοπτρίζει αυτή την τάση.

Τα τελευταία χρόνια η ΕΚΕ έχει αναδειχθεί για τη σημαντικότητα και τη σπουδαιότητα της. Το γεγονός ότι προσφέρει μια σημαντική ευκαιρία για την έναρξη της συζήτησης σχετικά με τον ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία την καθιστά ιδιαίτερα σημαντική, ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες όπου οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούσαν προς το συμφέρον της κοινωνίας. Η ΕΚΕ ουσιαστικά υποδεικνύει την κατεύθυνση που θα πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις μεγαλύτερες προκλήσεις της εποχής. Αποτελεί μια σημαντική εναλλακτική λύση στον τρόπο ανάπτυξης που ενδεχομένως οδήγησε τις αγορές σε χρηματοπιστωτικές κρίσεις και ηθική κατάρρευση τα τελευταία χρόνια. Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες είναι εκείνες που θα πρέπει να αναδεικνύονται στην σύγχρονη εποχή, η οποία χαρακτηρίζεται από την κλιματική αλλαγή, την παγκοσμιοποίηση, τις συχνές ανθρωπιστικές κρίσεις και τις συνεχιζόμενες συγκρούσεις. Σε αυτή την εποχή, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν πόρους και γνώσεις προς την κατεύθυνση της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο.

Εκτός όμως από το κοινωνικό σύνολο και οι ίδιες οι εταιρείες που επιδεικνύουν κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά, ωφελούνται από αυτήν. Όπως θα παρουσιαστεί στα επόμενα κεφάλαια, οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι περισσότερο αφοσιωμένοι σε

εταιρείες που έχουν ισχυρό κοινωνικό προσανατολισμό. Οι καταναλωτές αγοράζουν περισσότερο από κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες και έχουν την τάση να αποδέχονται να πληρώσουν περισσότερο για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Επομένως, οι μέτοχοι των εταιρειών ωφελούνται όταν ικανοποιούνται τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη καθώς οι επενδύσεις τους στις κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες μπορούν να έχουν υψηλότερες αποδόσεις και για περισσότερο χρόνο. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή της ΕΚΕ μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στην εταιρεία που την εφαρμόζει όσο και στο κοινωνικό σύνολο που ωφελείται.

Τα παραπάνω, συνηγορούν στο γεγονός ότι η εφαρμογή της ΕΚΕ είναι ανερχόμενη και εφαρμόζεται όλο και περισσότερο από εταιρείες παγκοσμίως (Skordoulis et al., 2021; Skordoulis et al., 2022). Οι αντιλήψεις για την ακριβή έννοια της ΕΚΕ αλλά και των πρακτικών που την συνοδεύουν, αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα. Ακόμη και σήμερα, δεν είναι λίγες οι εταιρείες που εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τις συνήθεις επιχειρηματικές πρακτικές. Από την άλλη, είναι αρκετές εκείνες που αντιλαμβάνονται τα οφέλη από την εφαρμογή της ΕΚΕ, τόσο για τις ίδιες, όσο και για το κοινωνικό σύνολο (Du et al., 2011). Υπάρχουν, βέβαια, άλλες εταιρείες που εφαρμόζουν την ΕΚΕ αποκλειστικά για λόγους μάρκετινγκ και δημόσιων σχέσεων, με αποτέλεσμα να μην συνεισφέρουν ουσιαστικά στο κοινωνικό σύνολο. Άλλες εταιρείες βλέπουν την ΕΚΕ ως πράξη φιλανθρωπίας και εστιάζουν στις δωρεές και τον εθελοντισμό των εργαζομένων τους. Επίσης, υπάρχουν πολλές εταιρείες που υιοθετούν μια ολιστική προσέγγιση στην ΕΚΕ τους για να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την υπευθυνότητα τους, ευθυγραμμίζοντας την ΕΚΕ με την κεντρική επιχειρηματική τους αποστολή και στρατηγική, η οποία αναφέρεται ως «στρατηγική ΕΚΕ» (Heslin, & Ochoa, 2008).

Η παρούσα διπλωματική εργασία, έχει ως στόχο την διερεύνηση της ΕΚΕ και την επίδραση της στην εργασιακή και επιχειρησιακή απόδοση. Σε ότι αφορά τη δομή της εργασίας, στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας, γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας από όπου και προκύπτουν τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας. Ακολούθως στο τέταρτο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στην ανάλυση της ΕΚΕ και των θεμάτων που σχετίζονται άμεσα με τα θέματα της ΕΚΕ. Η Mei Peng (2016) αναφέρει ότι τα τελευταία 40 χρόνια, οι μελετητές έχουν ερευνήσει εκτενώς την ορολογία της ΕΚΕ και τις δομές της. Ο ορισμός της ΕΚΕ είναι πολύ δύσκολο να οριστεί γιατί δεν σημαίνει πάντα το ίδιο πράγμα για όλους τους ενδιαφερόμενους. Ως εκ τούτου, έχουν υιοθετηθεί ποικίλοι ορισμοί ΕΚΕ από διαφορετικές ομάδες. Πολλοί ερευνητές έχουν αναγνωρίσει ότι η ΕΚΕ προσφέρει πολλαπλά οφέλη. Η έρευνα του Misani (2017) απέδειξε ότι οι επιπτώσεις της ΕΚΕ στους οικονομικούς στόχους των επιχειρήσεων είναι πράγματι πολυάριθμες και σημαντικές. Συμπερασματικά, η ΕΚΕ έχει αποκτήσει εξέχουσα θέση στη σύγχρονη κοινωνία λόγω των εκτεταμένων ανησυχιών για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των επιχειρήσεων. Επομένως, η έρευνα σχετικά με τα οργανωτικά αποτελέσματα της ΕΚΕ μπορεί να βελτιώσει την κατανόηση σε θέματα για τις συνθήκες στις οποίες οι επιχειρήσεις ως κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν μια κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά.

Ορισμός και σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Η έννοια της ΕΚΕ στηρίζεται στο ότι οι εταιρείες δεν δύναται να λειτουργούν εντελώς ανεξάρτητα από το κοινωνικό σύστημα στο οποίο ανήκουν και πρέπει να συμπεριφέρονται σύμφωνα με ορισμένες βασικές αρχές της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης (Sahinidis et al., 2017). Υπάρχουν αρκετές εταιρείες που χρησιμοποιούν την ορολογία της εταιρικής ευθύνης αντί της ΕΚΕ με την έννοια ότι ως επιχειρήσεις πρέπει να είναι πλήρως υπεύθυνες όχι μόνο σε κοινωνικό επίπεδο. Άρα ,λοιπόν, το πεδίο ευθύνης τους πρέπει να διευρυνθεί. Άλλοι υποστηρίζουν ότι η ΕΚΕ δεν περιλαμβάνει την περιβαλλοντική ευθύνη σε αντίθεση με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Έτσι λοιπόν, αρκετές εταιρείες πλέον χρησιμοποιούν την

κοινωνική ευθύνη επειδή εφαρμόζεται οπουδήποτε.



Σχήμα1: Εναλλακτικές έννοιες και όροι της ΕΚΕ

Ο ορισμός της ΕΚΕ είναι πολύπλοκος κυρίως για τους παρακάτω λόγους (Rasche et al., 2020):

- Είναι μια έννοια η οποία ορίζεται και εφαρμόζεται διαφορετικά από διαφορετικές ομάδες ανθρώπων.
- Επειδή λοιπόν επικρατεί αοριστία με τον όρο ΕΚΕ, όπως κι αν ορίζεται από τους συμμετόχους, είναι σημαντική η ανάλυση του ρόλου των επιχειρήσεων στην κοινωνία.
- Τέλος, υπάρχουν και άλλες μορφές επιχειρηματικής οργάνωσης και διακυβέρνησης όπως η ΕΚΕ που αποτελεί δυναμικό φαινόμενο. Οτιδήποτε έχει σχέση με την ΕΚΕ μεταβάλλεται διαχρονικά επειδή προκύπτουν νέα προβλήματα και πρακτικές του χθες, τα οποία εξελίσσονται σε εργασίες του σήμερα. Επομένως, απαιτείται ένας καινούριος ορισμός για την ΕΚΕ.

Σύμφωνα με τους Rasche et al. (2020), «η ΕΚΕ σχετίζεται με την ενοποίηση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών, δεοντολογικών και φιλανθρωπικών ευθυνών μιας εταιρείας απέναντι στην κοινωνία, όπως αυτές καταγράφονται σε διάφορα στάδια της λειτουργίας, των διαδικασιών και της στρατηγικής της και προκύπτουν από τη συνεργασία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη».

Ο παραπάνω ορισμός εστιάζει σε αρκετές πτυχές της ΕΚΕ καθώς δεν αναφέρεται αποκλειστικά στην φιλανθρωπία. Η εταιρική ευθύνη που είναι σωστά σχεδιασμένη επηρεάζει την καθημερινότητα και τις επιχειρηματικές πρακτικές και με αυτό τον τρόπο ευθυγραμμίζεται με την συνολική στρατηγική της εταιρείας. Για τον λόγο

αυτό, η ΕΚΕ πρέπει να ενσωματώνεται στην καθημερινή λειτουργία μιας εταιρείας και να λαμβάνεται υπόψη στη στρατηγική κατεύθυνση της (Rasche et al., 2020).

Ο παραπάνω ορισμός δεν εξηγεί ότι η ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία είναι de facto απαίτηση από τις μεγαλύτερες εταιρείες σε ορισμένους κλάδους και χώρες. Αντίθετα, η ΕΚΕ σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις καθοδηγείται από το σκεπτικό ότι οι υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές θα παράγουν θετική οικονομική απόδοση για την ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων. Ειδικότερα, οι δραστηριότητες των μικρομεσαίων εταιρειών για την κοινωνική ευθύνη τους συνδέονται περισσότερο με τις συγκεκριμένες ανάγκες των τοπικών κοινοτήτων τους, ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συνήθως εφαρμόζουν ένα συνδυασμό κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών χωρίς όρια.

Παρόλο που υπάρχουν διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι μικρομεσαίες και οι μεγαλύτερες εταιρείες αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν την ΕΚΕ, υπάρχουν και ομοιότητες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα ζητήματα που αφορούν την ΕΚΕ βασίζονται στις ίδιες βασικές αρχές που είναι καθολικά αποδεκτές και ισχύουν για όλες τις εταιρείες ανεξαρτήτως μεγέθους ή γεωγραφικής θέσης των ενεργειών τους (Rasche et al., 2020).

Με βάση τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι η ΕΚΕ είναι μια πολυδιάστατη δομή. Παρά τον όρο εταιρική κοινωνική ευθύνη, η ΕΚΕ περιλαμβάνει και το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των επιχειρήσεων. Η κοινωνική ευθύνη τους δεν μπορεί να προσαρμόζεται σωστά κάθε φορά. Η κοινωνική, περιβαλλοντική, ηθική και φιλανθρωπική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι πολυδιάστατη και εξαρτάται από το πλαίσιο. Επίσης συνδέεται άμεσα με το είδος μιας συγκεκριμένης επιχείρησης (π.χ. μέγεθος και δομή, τομέας δραστηριοποίησης, επιχειρηματική δράση).

Ο Bowen (1953) όρισε την ΕΚΕ ως *«την υποχρέωση των εταιρειών, μέσω κατάλληλων αποφάσεων, να επιτύχουν τους στόχους και τις αξίες που αναμένει η κοινωνία και να προβαίνουν στις επιθυμητές συγκεκριμένες ενέργειες, οι οποίες τελικά θα ενισχύσουν τη βιωσιμότητα της κοινωνίας στο σύνολό της»*.

Ο πρώτος επίσημος ορισμός για την ΕΚΕ διατυπώθηκε το 1979 από τον Carroll σύμφωνα με τον οποίο *«η ΕΚΕ περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τους οργανισμούς σε μια δεδομένη*

χρονική στιγμή» (Carroll, 1979).

Έπειτα, ακολούθησε ένας άλλος ορισμός της ΕΚΕ από τον Freeman (1984) με βάση τον οποίο *«η ΕΚΕ μπορεί να οριστεί ως μια οπτική της εταιρείας και του ρόλου της στην κοινωνία, η οποία θεωρεί ευθύνη των επιχειρήσεων να επιδιώκουν στόχους πέρα από τη μεγιστοποίηση του κέρδους και ευθύνη των ενδιαφερομένων μερών να ζητούν από την επιχείρηση να λογοδοτεί για τις ενέργειές της»*. Ο ορισμός αυτός αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις έχουν ευθύνες εκτός από τη μεγιστοποίηση του κέρδους δηλαδή: νομική ευθύνη, ηθική και φιλανθρωπική ευθύνη. Παρόλο που έχουν διατυπωθεί εδώ και αρκετά χρόνια πολυάριθμοι ορισμοί, ωστόσο, ο ορισμός της ΕΚΕ του Carroll (1979) είναι σε μεγάλο βαθμό αποδεκτός ως ο πιο ακριβής και περιεκτικός (Sahinidis and Kavoura, 2014).

Οι Werther και Chandler (2011) έχουν ορίσει τη στρατηγική της ΕΚΕ ως: *«την ενσωμάτωση μιας ολιστικής προσέγγισης της ΕΚΕ στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού και των κύριων λειτουργιών μιας επιχείρησης, ώστε η διοίκηση της επιχείρησης να ασκείται προς το συμφέρον ενός ευρέως συνόλου ενδιαφερομένων μερών με στόχο την επίτευξη της μέγιστης οικονομικής και κοινωνικής αξίας μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα»*. Με αυτόν τον ορισμό, καταδεικνύεται μια διαφορετική οπτική της ΕΚΕ και δίνεται έμφαση στη σύνδεση αυτής με τον στρατηγικό προγραμματισμό και τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης.

Η ΕΚΕ αναδεικνύει το ρόλο που παίζουν οι επιχειρήσεις στην κοινωνία. Σε διάφορες καταστάσεις, όπως αυτές της κλιματικής αλλαγής, της παγκοσμιοποίησης, των συχνών ανθρωπιστικών κρίσεων, οι επιχειρήσεις με διάφορα μέσα (πόροι, γνώσεις, δύναμη) μπορούν να προσφέρουν περισσότερα από το να προκαλούν ζημιές.

Η αγορά προσδοκά ότι οι επιχειρήσεις θα γίνουν πιο υπεύθυνες σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας τους. Η ΕΚΕ θα μπορούσε να αποτελέσει οδηγό για την ικανοποίηση των προσδοκιών. Επομένως, οι επιχειρήσεις που συμβάλλουν στην κοινωνία είναι κοινωνικά υπεύθυνες σε ότι κάνουν και αντιπροσωπεύουν γιατί ωφελούν πραγματικά τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις αναφορικά με τη συγκριτική αξιολόγηση της ΕΚΕ. Ορισμένες εταιρείες εξετάζουν απλώς τον δικό τους κοινωνικό αντίκτυπο (συμπεριλαμβανομένων των εισροών, των εκροών, των αποτελεσμάτων και του αντίκτυπου τους) ή μετρούν την κοινωνική απόδοση των δικών τους κοινωνικών επενδύσεων και δημοσιεύουν σχετικές εκθέσεις.

Τα αποτελέσματα συγκρίνονται με αποτελέσματα άλλων επιχειρήσεων ή εξετάζονται τρόποι για να βελτιωθούν με την πάροδο του χρόνου. Άλλες εταιρείες προτιμούν να έχουν εξωτερικά πλαίσια, κατευθυντήριες οδηγίες και πρότυπα πιστοποίησης τα οποία τους επιτρέπουν να ελέγχουν την απόδοση της ΕΚΕ τους (Παπαχαραλάμπους, 2020). Όταν οι εταιρείες χρησιμοποιούν εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση της ΕΚΕ τους, είναι ευκολότερο να συγκριθούν με άλλες και να εντοπίσουν οποιαδήποτε κενά στην απόδοση της (Αστράρα, 2015).

Αυτό επιτρέπει επίσης στους σχετικούς οργανισμούς να κατατάσσουν τις εταιρείες σύμφωνα με την ΕΚΕ και επομένως μπορεί να καθοδηγήσει κοινωνικά υπεύθυνους καταναλωτές και επενδυτές όταν λαμβάνεται μια απόφαση για να επενδυθούν σημαντικά ποσά. Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες έχουν αναπτυχθεί διάφοροι κώδικες ΕΚΕ, πλαίσια, πρότυπα, κατευθυντήριες οδηγίες, κανόνες και πρωτοβουλίες, ως απάντηση στο αίτημα για μεγαλύτερη ευθύνη των επιχειρήσεων:

- Το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ.
- Τα πρότυπα της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας.
- Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες του ΟΟΣΑ για τις Πολυεθνικές Εταιρείες.
- Το πρότυπο ISO 14001.
- Οργανισμός Global Reporting Initiative.
- Οι Οικουμενικές Αρχές του Sullivan.
- Το πρότυπο SA 8000.
- Το πρότυπο AA 1000 Series.

Με ένα εκπληκτικά μεγάλο αριθμό πιστοποιήσεων, προτύπων και δεικτών για την ΕΚΕ και για τη βιωσιμότητα (πάνω από 500 το 2017), πολλές εταιρείες δυσκολεύονται να καταλάβουν ποια από όλα θα τις εξυπηρετήσουν καλύτερα.

Για να αντιμετωπιστεί αυτή η σύγχυση, η Leipziger (2003) εντόπισε έξι διαφορετικούς τρόπους για την ταξινόμηση των προτύπων: Εστίαση (για παράδειγμα εστίαση στη διαδικασία ή στην απόδοση), μέθοδος ανάπτυξης (μονομερής ή πολυμερής), πεδίο εφαρμογής (κοινωνικό και περιβαλλοντικό), ενδιαφερόμενα μέρη (λόγου χάρι εργαζόμενοι ή μέτοχοι), κλάδος παραγωγής και γεωγραφική περιοχή.

Επιπλέον, οι Ligteringen και Zadek (2005), ταξινομούν τα πλαίσια σε τρεις ομάδες:

- Κανονιστικά πλαίσια τα οποία καθοδηγούν τις επιχειρήσεις σε αυτό που πρέπει να κάνουν.
- Κατευθυντήριες οδηγίες για τις διαδικασίες οι οποίες παρέχουν καθοδήγηση στις επιχειρήσεις σχετικά με το τι πρέπει να μετρούν και πώς να επικοινωνούν αυτά που κάνουν.
- Συστήματα διοίκησης τα οποία παρέχουν λεπτομερή καθοδήγηση στις εταιρείες για την ενσωμάτωση της διαχείρισης του κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου στις λειτουργίες του οργανισμού.

Για την επιλογή των πιο σχετικών πλαισίων και προτύπων για μια εταιρεία και για τα ενδιαφερόμενα μέρη της, οι ηγέτες της ΕΚΕ πρέπει να αναρωτηθούν:

- Ποιος είναι ο σκοπός της συγκριτικής αξιολόγησης μας;
- Σε ποιες ομάδες ενδιαφερομένων μερών προσπαθούμε να επιδείξουμε τη δέσμευσή μας;
- Ποια θέματα απασχολούν τα ενδιαφερόμενα μέρη;
- Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να προσεγγιστούν τα ενδιαφερόμενα μέρη και τα θέματα τα οποία τα απασχολούν;

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι υπάρχουν επιπρόσθετοι κατάλογοι κατάταξης όπως «Οι 100 Καλύτερες Εταιρείες Για Εργασία» του περιοδικού Fortune ή «Οι Εταιρείες με την Καλύτερη Φήμη στην ΕΚΕ» του περιοδικού Forbes.

Η πυραμίδα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Ο Carroll (1979) δημιούργησε ένα πλαίσιο της ΕΚΕ το οποίο αποτελούνταν από τέσσερα μέρη, την πυραμίδα της ΕΚΕ. Ο Carroll (2016) χρησιμοποίησε το πλαίσιο αυτό και απεικόνισε γραφικά την ΕΚΕ σε πυραμιδοειδή μορφή (Gilbert, 2018). Στον ορισμό που πρότεινε διατύπωσε ότι: «*Η ΕΚΕ περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές,*

ηθικές, εθελοντικές (φιλανθρωπικές) προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τους οργανισμούς σε μια δεδομένη χρονική στιγμή».

Οι ευθύνες κατατάσσονται στην πυραμίδα με βάση τα αποτελέσματα μιας έρευνας (συμμετοχή πάνω από 200 στελέχη). Η οικονομική ευθύνη είναι στη βάση της πυραμίδας επειδή αποτελεί τη πιο σημαντική ανάγκη για τις επιχειρήσεις. Το βασικό στοιχείο εδώ είναι ότι η υποδομή της ΕΚΕ βασίζεται στο να είναι οικονομικά υγιής και βιώσιμη μια επιχείρηση.



Σχήμα2: Η πυραμίδα των επιχειρηματικών ευθυνών του Carroll (Carroll, 2016)

Η πρώτη ευθύνη είναι οικονομική. Σε αυτό το επίπεδο, ο Carroll υποστήριξε ότι η κοινωνία προσδοκά από μια επιχείρηση να είναι επιτυχημένη οικονομικά, παράγοντας αγαθά με αξία για την κοινωνία, αναλαμβάνοντας επενδύσεις, δημιουργώντας θέσεις εργασίας και καταβάλλοντας τους φόρους που της αναλογούν. Υπάρχουν ωστόσο και άλλες ευθύνες που σχετίζονται με οικονομικές υποχρεώσεις οι οποίες πρέπει να επιλυθούν διότι δεν θα έχει τη δυνατότητα να συνεχίσει να λειτουργεί (Beal, 2014).

Η 2η ευθύνη είναι νομική και περιλαμβάνει:

- λειτουργία σύμφωνα με τις προσδοκίες της κυβέρνησης και του κανόνα δικαίου,
- συμμόρφωση με τους διάφορους ομοσπονδιακούς, κρατικούς και τοπικούς κανονισμούς,
- άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας ως νόμιμες εταιρείες με την ιδιότητα του πολίτη,

- εκπλήρωση όλων των νομικών υποχρεώσεων έναντι των κοινωνικών ενδιαφερομένων μερών και
- παροχή αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις νομικές απαιτήσεις.

Αν και οι επιχειρήσεις αναμένουν οικονομικό κέρδος το πράττουν εντός του πλαισίου των νόμων και των κανονισμών που έχει θεσπίσει η κοινωνία (Beal, 2014).

Η τρίτη ευθύνη είναι ηθική και προϋποθέτει ότι μια επιχείρηση λειτουργεί με βάση τους κοινωνικούς και ηθικούς κανόνες λειτουργώντας πάντα με βάση τους νόμους και τους κανονισμούς και ένα υποσύνολο κοινωνικών προτύπων, κανόνων και προσδοκιών με τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να συμμορφώνονται. Οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ότι υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ των νομικών και ηθικών επιπέδων καθώς οι κοινωνικές προσδοκίες εξελίσσονται και οι νόμοι αλλάζουν (Beal, 2014).

Η τέταρτη ευθύνη είναι η εθελοντική και εξαρτάται από την καλή θέληση της επιχείρησης με επίκεντρο την φιλανθρωπία. Η φιλανθρωπία είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας για συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες οι οποίες δεν είναι υποχρεωτικές και δεν ορίζονται από το νόμο. Δεν αποτελεί υποχρέωση από την επιχείρηση (από ηθική άποψη). Η πυραμίδα είναι ένα χρήσιμο πλαίσιο για την ΕΚΕ και συμβάλλει θετικά στην ευρεία οπτική της επιχειρηματικής ευθύνης προσθέτοντας κρίσιμα στοιχεία όπως η ηθική συμπεριφορά και η φιλανθρωπία.

Ο Carroll με την πυραμίδα προτρέπει να εξεταστεί η οπτική των ενδιαφερόμενων μερών και εστιάζει στο σύνολο της και όχι στα ξεχωριστά μέρη της επειδή η ΕΚΕ σχετίζεται με αποφάσεις, δράσεις, πολιτικές και πρακτικές οι οποίες εκπληρώνουν ταυτόχρονα και τα τέσσερα συστατικά μέρη. Ο Carroll με τον ορισμό του για την ΕΚΕ ουσιαστικά αναφέρει ότι:

$$\text{Οικονομικές Ευθύνες} + \text{Νομικές Ευθύνες} + \text{Ηθικές Ευθύνες} + \text{Φιλανθρωπικές Ευθύνες} = \text{Συνολική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.}$$

Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω μοντέλο δίνεται έμφαση στην εταιρική φιλανθρωπία, όπου προωθείται η παραδοσιακή ΕΚΕ με κύρια ευθύνη τη χορηγία μέσω δωρεών. Ο Carroll (2016) χρησιμοποιώντας την πυραμίδα της ΕΚΕ επεσήμανε ότι οι εταιρείες θα πρέπει να είναι υπεύθυνες ως προς όλα τα στοιχεία της πυραμίδας.

Στην πραγματικότητα όμως ενδέχεται να προκύψουν εντάσεις μεταξύ των τεσσάρων ευθυνών.

Η πυραμίδα για την εταιρική κοινωνική ευθύνη

Το 2004 ο Zadek με μια διαφορετική πυραμίδα για την ΕΚΕ δημιούργησε πέντε στάδια: Το στάδιο της άμυνας, της συμμόρφωσης, της διοίκησης, το στρατηγικό και το πολιτικό στάδιο. Κάθε ένα από τα στάδια αυτά παρουσιάζει υψηλότερο επίπεδο ΕΚΕ (μαθησιακή διαδρομή).

Πίνακας 1: Στάδια της ΕΚΕ και διαδικασία οργανωσιακής μάθησης (Zadek, 2004)

Στάδιο	Εστίαση	Σκοπός
<i>Άμυνας Συμμόρφωσης Διοίκησης</i>	<i>Παρελθόν</i>	<i>Μείωση κινδύνου, οικονομική αξία και φήμη</i>
<i>Στρατηγικό Πολιτικό</i>	<i>Μέλλον</i>	<i>Δημιουργία αξίας και κοινωνικός αντίκτυπος</i>

Στο στάδιο της άμυνας, όταν μια επιχείρηση κατηγορείται για μη ηθική συμπεριφορά οι καταναλωτές ή/και εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με την εταιρική συμπεριφορά ή άλλες ενέργειές της, όπως π.χ. ο εμπορικός αποκλεισμός από τους καταναλωτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Έτσι, λοιπόν, η οπτική της επιχείρησης είναι βραχυπρόθεσμη και προσπαθεί να αποφύγει επιπλέον βλάβη στη φήμη και στην απόδοση της.

Στο στάδιο της συμμόρφωσης, η διοίκηση και οι ηγέτες καταλαβαίνουν ότι η άρνηση δεν θα αποκαταστήσει τη φήμη και την εμπιστοσύνη της επιχείρησης. Η επιχείρηση αναγκάζεται να συμμορφωθεί με τους νόμους, τους κανονισμούς και τις πολιτικές και αντιλαμβάνεται ότι αποτελεί ευθύνη της ο μετριασμός της διάβρωσης της οικονομικής αξίας μεσοπρόθεσμα λόγω της καταποντισμένης φήμης της και του κινδύνου αντιμετώπισης δικαστικών διαδικασιών.

Στο στάδιο της διοίκησης, οι επιχειρήσεις ενεργούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, όπως π.χ. με την ενσωμάτωση κοινωνικών ζητημάτων στις κύριες διαδικασίες διοίκησης, ανάπτυξη τμημάτων ΕΚΕ, καταβολή υψηλών χρηματικών

ποσών σε φιλανθρωπίες και επικοινωνία των προσπαθειών για να γίνουν εταιρείες με την ιδιότητα του πολίτη απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Βασικός στόχος αποτελεί ο μετριασμός της διάβρωσης της οικονομικής αξίας μεσοπρόθεσμα και η επίτευξη μακροπρόθεσμων οφελών με την ενσωμάτωση υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών στις καθημερινές τους λειτουργίες.

Τα τρία πρώτα στάδια αποτρέπουν τον κίνδυνο. Το τέταρτο και το πέμπτο στάδιο (στρατηγικό και πολιτικό) στοχεύουν στη δημιουργία αξίας. Αναφορικά με το στρατηγικό στάδιο, οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν κοινωνικά ζητήματα στις κύριες επιχειρηματικές στρατηγικές τους. Στο στάδιο αυτό, οι επιχειρήσεις εξετάζουν την αλυσίδα αξίας και καταλαμβάνουν προσπάθειες για να είναι υπεύθυνες.

Το τελευταίο στάδιο είναι το πολιτικό όπου οι επιχειρήσεις θεωρούνται ηγέτες της ΕΚΕ που εμπνέουν τους άλλους να είναι πιο υπεύθυνοι και ανοίγουν το δρόμο για να γίνουν υποδείγματα της ΕΚΕ.

Στάδια και στρατηγική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν διαφορετική προσέγγιση στην ΕΚΕ για να διασφαλίσουν την βιωσιμότητα και υπευθυνότητα τους, ευθυγραμμίζοντας την ΕΚΕ με την κεντρική επιχειρηματική τους αποστολή και στρατηγική. Στη βιβλιογραφία αυτό αναφέρεται ως «στρατηγική ΕΚΕ».

Η στρατηγική ΕΚΕ σύμφωνα με τους Haski - Leventhal et al. (2018) ορίζεται ως «*η ενσωμάτωση μιας ολιστικής προοπτικής ΕΚΕ στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού και των κύριων λειτουργιών μιας επιχείρησης με τρόπο τέτοιο ώστε η επιχείρηση να διοικείται προς το συμφέρον ενός ευρέως συνόλου ενδιαφερομένων μερών για να επιτευχθεί οικονομική και κοινωνική αξία στο μέγιστο βαθμό (μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα βάση)*».

Με βάση την ολιστική προοπτική, διαφαίνεται η ενσωμάτωση της ΕΚΕ σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Κάθε απόφαση λαμβάνεται με υπεύθυνη και ηθική σκέψη. Κάθε εργαζόμενος από την ανώτατη έως την κατώτατη διοίκηση ενστερνίζεται τις αξίες της ΕΚΕ και της ηθικής ενεργώντας με βάση αυτές.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός κάθε επιχείρησης έχει μία αποστολή. Οι επιχειρήσεις

αναπτύσσουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική για να πετύχουν την αποστολή τους χρησιμοποιώντας τακτικές. Η στρατηγική ΕΚΕ συνδέει την αποστολή με τη στρατηγική της επιχείρησης και χρησιμοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τη στρατηγική που διαθέτει για να συμμετέχει στην κοινωνία και την κοινότητα.

Οι κύριες λειτουργίες είναι οι πράξεις της επιχείρησης για την επίτευξη της αποστολής και η δράση της με βάση τη στρατηγική της. Η στρατηγική ΕΚΕ προϋποθέτει ότι οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται με υπευθυνότητα, βιώσιμα και ηθικά σε όλες τις κύριες λειτουργίες τους. Επιπλέον, πρέπει να καθοριστεί ολόκληρη η εφοδιαστική αλυσίδα για να λειτουργεί με τρόπο υπεύθυνο και βιώσιμο.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα ή ομάδες ή οργανισμοί - καταναλωτές, εργαζόμενοι, κυβερνήσεις, διάφοροι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οργανισμοί υγείας, ανταγωνιστές, κοινότητα, περιβάλλον) επηρεάζονται από την επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης. Για να έχει η επιχείρηση στρατηγική ΕΚΕ, οφείλει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και να συνεργάζεται με αυτά ώστε να εξασφαλίσει πως θα επωφεληθούν από τις πράξεις της χωρίς να προκύψει αρνητικό αντίκτυπο από αυτές.

Η μέγιστη οικονομική και κοινωνική αξία έγκειται στο γεγονός ότι παράλληλα με την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών με σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους οι επιχειρήσεις μπορούν να παράγουν κοινωνική αξία. Η αναζήτηση καινοτόμων τρόπων για το όφελος των ενδιαφερομένων μερών είναι σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής ΕΚΕ.

Η Στρατηγική ΕΚΕ μεταβαίνει από τη βραχυπρόθεσμη πρακτική των τριμηνιαίων επιδόσεων σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (μεσοπρόθεσμα έως μακροπρόθεσμα). Εάν οι επιχειρήσεις αναλάβουν την ευθύνη για παγκόσμια ζητήματα η προσέγγιση πρέπει να είναι μακροπρόθεσμη.

Υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Ο Chandler (2017) πρότεινε την υλοποίηση δράσεων στρατηγικής ΕΚΕ σε δύο στάδια. Βραχυπρόθεσμα έως μεσοπρόθεσμα οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν στις εξής ενέργειες:

- Επενδύσεις σε διευθυντικά στελέχη: η ηγεσία της επιχείρησης πρέπει να αλλάξει πολιτική και στρατηγική προκειμένου να ενσωματώσει την ΕΚΕ σε κάθε τμήμα του οργανισμού.
- Υπεύθυνος ΕΚΕ: δημιουργία θέσεων ή τμημάτων για την υλοποίηση των δράσεων ΕΚΕ.
- Όραμα της ΕΚΕ: ανάπτυξη ενός οράματος για το μέλλον της επιχείρησης μέσα στην κοινωνία και επικοινωνία αυτού του οράματος με εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.
- Μέτρηση της απόδοσης: αλλαγή των συστημάτων για τη μέτρηση της απόδοσης και τη σύνδεση της διαδικασίας με τις αμοιβές έτσι ώστε να αναγνωρίζεται η βιωσιμότητα και η υπευθυνότητα.
- Ολοκληρωμένες εκθέσεις απολογισμού ΕΚΕ: ο έλεγχος των δημοσιευμένων επιδόσεων της επιχείρησης σε θέματα ΕΚΕ ενσωματώνεται στις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις.
- Κώδικας δεοντολογίας και κατάρτιση: η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου κώδικα δεοντολογίας μπορεί να βοηθήσει στην προώθηση της ΕΚΕ σε όλη την επιχείρηση και στην εφοδιαστική αλυσίδα της καθώς και στην κατάρτιση εργαζομένων και προμηθευτών προκειμένου ο κώδικας να εφαρμόζεται και να υλοποιείται.
- Γραμμή επικοινωνίας για θέματα ηθικής: οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν μία πλατφόρμα που θα επιτρέψει στους εργαζόμενους τους να κάνουν τυχόν καταγγελίες χωρίς να διακινδυνεύουν τη θέση τους
- Οργανωσιακός σχεδιασμός: πρόκειται για τον επανασχεδιασμό της οργανωσιακής δομής και των διαδικασιών του οργανισμού με τρόπο που να επιτρέπει την υλοποίηση και το σεβασμό των δράσεων στρατηγικής ΕΚΕ.

Εκτός από τις παραπάνω ενέργειες, ο Chandler (2017) αναφέρει ορισμένες μακροπρόθεσμες ενέργειες:

- Συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών: ο Chandler (2017) υποστηρίζει ότι η οικοδόμηση μιας αμφίδρομης ανοιχτής επικοινωνίας με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών είναι μακροπρόθεσμη δραστηριότητα και αυτή είναι η πρώτη ενέργεια στην πορεία προς τη στρατηγική ΕΚΕ.
- Διαχείριση του μηνύματος: η επικοινωνία της στρατηγικής ΕΚΕ είναι σημαντική για την εξασφάλιση της συμμετοχής όσο το δυνατόν περισσότερων

ενδιαφερόμενων μερών συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

- Εταιρική διακυβέρνηση: ένα διοικητικό συμβούλιο το οποίο είναι δεσμευμένο σε διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, είναι απαραίτητο για την ενίσχυση της ΕΚΕ σε ολόκληρη την επιχείρηση.
- Ακτιβισμός και υπεράσπιση: ο εταιρικός ακτιβισμός μπορεί να συμβάλλει στον προσδιορισμό της ταυτότητας της επιχείρησης δημιουργώντας μία σχέση μεταξύ του εμπορικού της ονόματος και των κοινωνικών σκοπών τους οποίους προωθεί. Αυτό μπορεί να πάρει σάρκα και οστά για παράδειγμα μέσω του κοινωνικού μάρκετινγκ.

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Ορισμός των ενδιαφερόμενων μερών

Ο ορισμός της στρατηγικής ΕΚΕ τονίζει ότι η διοίκηση των εταιρειών πρέπει να γίνεται προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων μερών. Συνεπώς, η κατανόηση των αναγκών και των συμφερόντων τους αποτελεί βασικό μέρος της υπεύθυνης διοίκησης.

Δεν έχουν όλες οι επιχειρήσεις μετόχους, όλες όμως έχουν ενδιαφερόμενα μέρη. Λόγω της δύναμης που ασκούν τα ενδιαφερόμενα μέρη στην εταιρεία ή στον τρόπο που επηρεάζονται από αυτή η θεωρία αναφέρει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη κατέχουν «μερίδιο» στην εταιρεία.

Αυτό είναι αρκετά διαφορετικό σε σύγκριση με τη «θεωρία των μετόχων της επιχείρησης» η οποία κυριάρχησε στις επιχειρήσεις και στη συζήτηση γύρω από το σκοπό τους ιδιαίτερα τη δεκαετία του 1960 σύμφωνα με την οποία η κύρια ευθύνη της επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει την αξία για τους μετόχους της (Donaldson και Preston, 1995).

Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να διαχωριστούν σε εσωτερικά και εξωτερικά (de Chernatony και Harris, 2000). Τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν μεμονωμένα άτομα και ομάδες στα πλαίσια του οργανισμού που επηρεάζουν ή

επηρεάζονται από τις ενέργειες και τους στόχους του. Τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούνται από τους εργαζομένους (συμπεριλαμβανομένων των υπεργολάβων και αυτών που βρίσκονται σε υπεράκτιες δραστηριότητες της εταιρείας), την ηγεσία και τη διοίκηση, τους ιδιοκτήτες και τα εταιρικά μέλη καθώς και τα συνδικάτα εργαζομένων.

Τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν μεμονωμένα άτομα και ομάδες που δεν έχουν καμία άμεση σύνδεση με τον οργανισμό. Οι καταναλωτές, οι προμηθευτές, οι κυβερνήσεις, οι ανταγωνιστές, οι κοινότητες και ο τρίτος τομέας είναι εκτός του οργανισμού και εμπίπτουν στην κατηγορία αυτή. Με βάση αυτήν την κατηγοριοποίηση, προκύπτει ένας άλλος διπλός ορισμός της ΕΚΕ:

- Η εσωτερική ΕΚΕ είναι η ηθική συμπεριφορά της επιχείρησης προς τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενοι).
- Η εξωτερική ΕΚΕ συμπεριλαμβάνει την ηθική συμπεριφορά της επιχείρησης προς τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (φιλανθρωπία και συνεισφορές στην κοινότητα).

Ιεράρχηση των ενδιαφερόμενων μερών

Η ιεράρχηση των ενδιαφερομένων μερών περιλαμβάνει τρία βήματα:

- Πρώτον, η επιχείρηση οφείλει να απαριθμήσει όλα τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη της.
- Δεύτερον, πρέπει να αποφασίσει πόσο σημαντικά είναι και για ποια πτυχή της στρατηγικής και της ΕΚΕ της.
- Τρίτον, επιβάλλεται να χρησιμοποιήσει αυτήν την ιεράρχηση ώστε να αποφασίσει με ποια από τα ενδιαφερόμενα μέρη θα συνεργαστεί και ποιων τις προσδοκίες θα ικανοποιήσει κατά προτεραιότητα. Το τρίτο βήμα είναι να ενεργεί η επιχείρηση σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ιεράρχησης. Οι Mitchell et al. (1997), υποστήριξαν ότι η ανάδειξη των ενδιαφερόμενων μερών βασίζεται σε χαρακτηριστικά ισχύος, νομιμοποίησης και επείγοντος χαρακτήρα.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη διαφέρουν αναφορικά με τη δύναμη που πιστεύουν ότι έχουν για να επηρεάσουν τον οργανισμό, το βαθμό στον οποίο οι ισχυρισμοί τους θεωρούνται νόμιμοι και το χρονικό πλαίσιο που είναι διαθέσιμο για να ικανοποιηθούν

οι απαιτήσεις τους.

Επίπεδα διοίκησης των ενδιαφερόμενων μερών

Ο Freeman (1994) προσέφερε ένα διαφορετικό τρόπο διοίκησης των ενδιαφερόμενων μερών, ο οποίος περιλαμβάνει τρία επίπεδα ικανότητας διοίκησης: το ορθολογικό επίπεδο, το επίπεδο των διαδικασιών και το επίπεδο των συναλλαγών.

Στο ορθολογικό επίπεδο, τα διευθυντικά στελέχη χαρτογραφούν τις ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών τους και ορίζουν με ακρίβεια τα συμφέροντα που έχει η κάθε μία στις δραστηριότητες της εταιρείας.

Στο επίπεδο των διαδικασιών, τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνονται στη στρατηγική διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης με σκοπό να χρησιμοποιηθούν οι διαφορετικές απόψεις τους ως πόροι για τον οργανισμό.

Στο επίπεδο των συναλλαγών, οι εταιρείες με αποδοτική ικανότητα διοίκησης των ενδιαφερομένων μερών καθιερώνουν και εκτελούν αμοιβαία επωφελείς συναλλαγές με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους.

Βασιζόμενος σε εκτεταμένη έρευνα, ο Freeman κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί που μπορούν να διοικήσουν με αποτελεσματικό τρόπο τα ενδιαφερόμενα μέρη:

- Σχεδιάζουν και εφαρμόζουν διαδικασίες επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Διαπραγματεύονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη για σημαντικά θέματα με σκοπό την εθελοντική συμφωνία. Ενσωματώνουν πρακτικές «σύζευξης με το περιβάλλον» (boundary spanners) στις διαδικασίες στρατηγικής διαμόρφωσης των οργανισμών.
- Είναι προδραστικοί – προλαμβάνουν τις ανησυχίες των ενδιαφερομένων μερών για να επηρεάσουν το περιβάλλον τους.
- Κατανέμουν τους πόρους ανάλογα με τις ανησυχίες των ενδιαφερομένων μερών.

Ζητήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που σχετίζονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Υπάρχουν ζητήματα ΕΚΕ που σχετίζονται απευθείας με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα θέματα που απασχολούν τους εργαζόμενους περιλαμβάνουν την εσωτερική ΕΚΕ και τη δίκαιη απασχόληση, την ηθική διοίκηση και την τήρηση των νόμων για τη σωστή λειτουργία του κλάδου. Επίσης, περιλαμβάνονται η συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ (εσωτερικός εθελοντισμός) και η δωρεά μισθοδοσίας. Τα ζητήματα που αφορούν τους προμηθευτές περιέχουν πρακτικές δίκαιου εμπορίου, όπως η δίκαιη και έγκαιρη πληρωμή των προμηθευτών, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν θετικά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και εν γένει στην ευημερία τους. Στην περίπτωση των προμηθευτών, είναι σημαντική η στενή συνεργασία με τους προμηθευτές για να διασφαλιστεί ότι η κοινωνική τους ευθύνη είναι σε υψηλά επίπεδα και ότι όλοι οι προμηθευτές αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους και το περιβάλλον κατά τρόπο που ευθυγραμμίζεται με την κυρία ΕΚΕ της εταιρείας. Ζητήματα που σχετίζονται με τους καταναλωτές είναι κατά πρώτο λόγο η πώληση προϊόντων που είναι ασφαλή και υγιεινά. Επιπλέον, υπάρχει μία αυξανόμενη απαίτηση από τους καταναλωτές για αγορά προϊόντων που να είναι κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνα και οι εταιρείες αναμένεται να αναδείξουν την ευκαιρία αυτή. Συνοπτικά, η υπευθυνότητα των εταιρικών ενδιαφερόμενων μερών απαιτεί θάρρος, καινοτομία και ακεραιότητα. Η στρατηγική ΕΚΕ είναι μία ολιστική προσέγγιση και δεν μπορεί επομένως να υιοθετηθεί χωρίς την ουσιαστική συνεργασία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συνεπώς, τα ενδιαφερόμενα μέρη δημιουργούν μόνο κάποιες προκλήσεις της ΕΚΕ και προσφέρουν κατά κύριο λόγο μόνο ορισμένες μεγάλες ευκαιρίες ΕΚΕ.

Η σημασία της διοίκησης των ενδιαφερόμενων μερών στη στρατηγική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών βασίζεται σε τρεις συναφείς προϋποθέσεις (Freeman, 1984, 1994):

- Οι οργανισμοί έχουν διαφορετικές κατηγορίες ενδιαφερομένων μελών τις οποίες επηρεάζουν και επηρεάζονται από αυτές.
- Οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα μέσα από αυτή τη διαδικασία

επηρεάζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και την εταιρεία. Τα ενδιαφερόμενα μέρη με τις αντιλήψεις τους επηρεάζουν τη βιωσιμότητα της στρατηγικής της επιχείρησης.

- Οι επιχειρήσεις δεν υποχρεούνται (νομικά ή με άλλο τρόπο) να συμμορφώνονται με όλες τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών. Ωστόσο, τα ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία επηρεάζονται αλλά αγνοούνται για αρκετό καιρό μπορεί να ενεργήσουν.

Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνο να αγνοείται μια σημαντική ομάδα ενδιαφερομένων μερών. Επομένως, οι εταιρείες πρέπει να μάθουν πώς να βελτιώσουν την ικανότητα διοίκησης των ενδιαφερομένων μερών τους.

Η επιρροή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στη δέσμευση των εργαζομένων

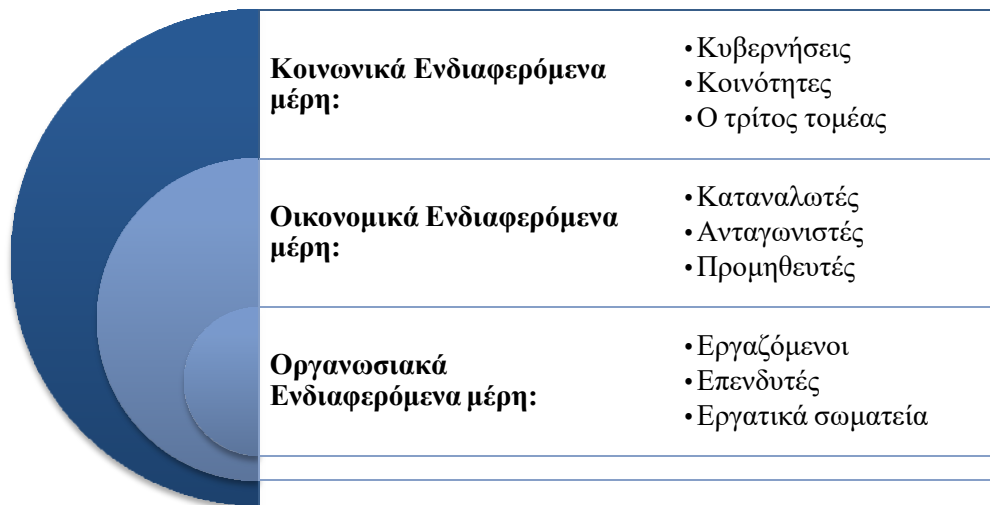
Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν άνευ προηγουμένου πιέσεις από τα ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να συμπεριφέρονται ως υπεύθυνοι εταιρικοί πολίτες (Gross and Holland, 2014). Οι εταιρείες που έχουν στόχους για το μέλλον συμβιβάζονται ολοένα και περισσότερο με το γεγονός ότι η παράβλεψη αυτής της πίεσης αντιπροσωπεύει σημαντικό κίνδυνο ενώ η προληπτική ανταπόκριση παρουσιάζει μια αναδυόμενη ευκαιρία. Μελέτες έχουν δείξει ότι η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά θετικών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, όπως μεταξύ άλλων, μειωμένες απουσίες και κύκλο εργασιών, αυξημένη ικανοποίηση και αφοσίωση πελατών, αυξημένη παραγωγικότητα και αύξηση εσόδων. Επιπρόσθετα, οι πρόσφατες προσπάθειες για τη μέτρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων έχουν βρει σταθερά χαμηλά επίπεδα συνολικής δέσμευσης. Τέλος, τα δεδομένα ερευνών και οι ακαδημαϊκές μελέτες έχουν δείξει ότι η ΕΚΕ είναι μια αναδυόμενη και ολοένα και πιο σημαντική κινητήρια δύναμη της δέσμευσης των εργαζομένων (Gross and Holland, 2014). Κατά συνέπεια, αυτή η έκθεση παρουσιάζει επιτακτικά στοιχεία ότι μια σημαντική ευκαιρία βρίσκεται στη δυνατότητα της ΕΚΕ να επηρεάσει τη δέσμευση των εργαζομένων με φυσικό επακόλουθο τα θετικά επιχειρηματικά αποτελέσματα να συμβαδίζουν συνήθως με ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό. Σε

αντίθεση με αυτά τα στοιχεία, εκτός από ένα μικρό αριθμό εταιρειών, οι οργανισμοί έχουν γενικά αποτύχει να ενστερνιστούν την ιδέα ότι η ΕΚΕ μπορεί να είναι ένας σημαντικός μοχλός δέσμευσης των εργαζομένων και ότι πολλές εταιρείες δεν χρησιμοποιούν αυτό το δυναμικό ισχυρό εργαλείο για να προσελκύσουν, να δεσμεύσουν και να διατηρήσουν εργαζομένους. Αυτό αντιπροσωπεύει μία ευκαιρία για μελλοντικές εταιρείες να αντιμετωπίσουν αυτό το αναδυόμενο ζήτημα. Η πρόταση ότι ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό οδηγεί σε μια σειρά θετικών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων έχει εδραιωθεί (Gross and Holland, 2014).

Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον βασικό εκπρόσωπο κάθε επιχείρησης προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Εφόσον η επιχείρηση είναι συνεπής και έχει κοινωνική συνείδηση, διατηρεί τη φήμη της στην αγορά ως ένας εκ των καλύτερων εργοδοτών και κινητοποιεί τους εργαζόμενους για να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Συμμετογή των εργαζομένων στην εταιρική κοινωνική ευθύνη

Τα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή οι εργαζόμενοι και οι επενδυτές (οργανωσιακά ενδιαφερόμενα μέρη) και οι καταναλωτές (οικονομικά ενδιαφερόμενα μέρη) με τη συμμετοχή τους βοηθούν την επιχείρηση να έχει την ΕΚΕ σε υψηλά επίπεδα και να διατηρήσει τη βιωσιμότητα σε όλη την αλυσίδα αξίας όπως και υψηλά επίπεδα φιλανθρωπίας και υπευθυνότητας σε σύγκριση με τις εσωτερικές πρωτοβουλίες των δράσεων της επιχείρησης. Είναι γνωστό ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν μια σημαντική ομάδα ενδιαφερομένων μερών για κάθε οργανισμό και βασικό παραγωγικό συντελεστή κάθε εταιρείας. Χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων η επιχείρηση δεν μπορεί να πετύχει τους στόχους της για υψηλές αποδόσεις. Ωστόσο, πολλές μελέτες δείχνουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων μειώνεται και έχει γίνει πλέον το ιερό δισκοπότηρο πολλών εταιρειών οι οποίες προσπαθούν να βρουν καινοτόμους τρόπους για να δημιουργήσουν μία συναισθηματική δέσμευση ανάμεσα στον οργανισμό και στους ανθρώπους του. Η εμπλοκή των εργαζομένων είναι μία όλο και πιο συχνά εφαρμοζόμενη στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης και την οικοδόμηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πρόκειται για μία επιθυμητή κατάσταση που έχει οργανωσιακό σκοπό και η οποία υποδηλώνει συμμετοχή των εργαζομένων, δέσμευση, ενθουσιασμό, εστιασμένη προσπάθεια και ενέργεια.



Σχήμα3: Ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία μπορούν να συμμετέχουν στην ΕΚΕ κάθε εταιρείας

Η εμπλοκή των εργαζομένων γίνεται αντιληπτή συχνά τόσο ως ψυχολογική κατάσταση όσο και ως μία συμπεριφορά που συνδέει τους εργαζόμενους και τους εργοδότες πέρα από τις τυχαίοποιημένες απαιτήσεις του ρόλου του καθενός. Ορισμένες εταιρείες προσπαθούν να επιτύχουν την εμπλοκή των εργαζομένων προσφέροντάς τους γενναιόδωρες αμοιβές κολακεύοντας τους και προσπαθώντας να αποκτήσουν φήμη εταιρειών με καλό εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, οι σχετικές μελέτες δείχνουν ότι η κολακεία των εργαζομένων μπορεί να προσφέρει υψηλή ικανοποίηση μόνο βραχυπρόθεσμα (Habib et al., 2014). Σε αυτό το πλαίσιο άλλες εταιρείες προσπαθούν να αναπτύξουν την εμπλοκή των εργαζομένων μετασχηματιζόμενες σε εταιρείες που λειτουργούν με βάση ένα σκοπό ο οποίος αναδεικνύει την κοινωνική υπευθυνότητα. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι της είναι υπερήφανοι που εργάζονται σε αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, πολλοί οργανισμοί προσπαθούν να ενισχύσουν την εμπλοκή και την απόδοση των εργαζομένων με την άμεση συμμετοχή τους στις δράσεις ΕΚΕ που υλοποιούν (Chaudhary & Akhoury, 2018). Με αυτόν τον τρόπο, εκθέτουν τους εργαζόμενους σε αυτό που κάνει η εταιρεία σε αυτό το πεδίο και αυξάνουν την ευαισθητοποίηση και την υπερηφάνεια τους. Αξιοποιούν το πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο, τα ταλέντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων τους για να αυξήσουν τη συνεισφορά τους και τη συμμετοχή τους στην κοινότητα καθώς και για την προβολή αυτών των δράσεων. Αυτό μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους συμπεριλαμβανομένης της ΕΚΕ που βασίζεται στους εργαζόμενους του εταιρικού εθελοντισμού και της δωρεάς μισθοδοσίας.

Αξιοσημείωτο καθίσταται το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν το δικό τους σύνολο αξιών και τη δική τους προσωπικότητα, προσωπικούς στόχους ζωής και τρόπους σκέψης και ότι μπορεί να ενδιαφέρονται για την ΕΚΕ περισσότερο από όσο αντιλαμβάνονται κάποιες εταιρείες. Επομένως, απαιτείται να γίνει αναφορά στην κοινωνική ευθύνη των εργαζομένων (employee social responsibility) η οποία έχει οριστεί ως ο συνδυασμός της κοινωνικά υπεύθυνης ταυτότητας και της κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς ενός εργαζόμενου με στόχο την προώθηση κάποιου σκοπού που εμπεριέχει την υπευθυνότητα (Haski-Leventhalet al.,2018). Η ΕΚΕ αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τη δημιουργία μιας σταθερής, αφοσιωμένης και αυθεντικής συμμετοχής των εργαζομένων στην ΕΚΕ.

Σύνδεση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με το ανθρώπινο δυναμικό στην στρατηγική της επιχείρησης

Από την άποψη της ΕΚΕ ο ρόλος των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Σύμφωνα με τον El Dirani (2012), το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην κάλυψη αυτού του κενού συνδέοντας τις ικανότητες των εργαζομένων με τη στρατηγική ΕΚΕ και αυξάνοντας τη δέσμευση και τα κίνητρα τους για την ΕΚΕ. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να παίξουν σπουδαίο ρόλο στην βελτίωση της σχέσης επιχείρησης – εργαζομένων. Η συμβολή των εργαζομένων σε σχέδια και δραστηριότητες ΕΚΕ είναι απαραίτητη. Για παράδειγμα, τα εθελοντικά προγράμματα εργαζομένων δίνουν στους εργαζομένους το έναυσμα για συνεισφορά και εμπλοκή σε δραστηριότητες ΕΚΕ. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση ότι ο κόπος τους αναγνωρίζεται και ανταμείβεται από την εταιρεία η προθυμία και η δέσμευση τους να επιτύχουν τους στόχους ΕΚΕ θα αυξηθούν. Οι εργαζόμενοι είναι αληθινοί αντιπρόσωποι με την έννοια ότι αντανακλούν τις προσδοκίες και τις ανάγκες της κοινωνίας και των πελατών. Τα επιτυχημένα προγράμματα ΕΚΕ εξαρτώνται από πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Del Baldo, 2013). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθοδηγεί την ανάπτυξη πολιτικής και την εφαρμογή προγραμμάτων σε τομείς ανθρώπινου δυναμικού (δηλαδή πρόσληψη, εκπαίδευση, επικοινωνία) που υποστηρίζουν άμεσα τις αξίες της ΕΚΕ (Buckley et al., 2001; Weaver, 2004). Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη δημιουργία αποτελεσματικών πολιτικών ΕΚΕ με την ανάληψη των ευθυνών που έχουν οι εταιρείες έναντι των εργαζομένων τους ως ενδιαφερόμενα μέρη (Mees & Bonham,

2004). Η ευεξία, η διαχείριση της διαφορετικότητας, η σχέση επαγγελματικής – προσωπικής ζωής σε ισορροπία και οι πολιτικές ευέλικτου χρόνου είναι προγράμματα ΕΚΕ που εμπίπτουν άμεσα στην αρμοδιότητα του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού (Πουλιόπουλος, 2014). Όλα αυτά τα προγράμματα απαιτούν υποστήριξη διαχείρισης, μοντελοποίηση ρόλων και συνεχείς επικοινωνίες οι οποίες εάν εφαρμοστούν γίνονται πιο δυνατές για να ενισχυθεί η ευαισθητοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων στην προσέγγιση ΕΚΕ της εταιρείας (Grant, 2008; Koos, 2012).

Οφέλη από την εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για το ανθρώπινο δυναμικό

Πρόσφατα δημοσιευμένες έρευνες της διεθνούς βιβλιογραφίας έχουν καταδείξει ότι η ΕΚΕ και το ανθρώπινο δυναμικό είναι στενά συνδεδεμένες και δύναται να επωφεληθούν αμοιβαία από αυτή τη σχέση (Gond et al., 2011). Η προαναφερθείσα έρευνα καταδεικνύει εμπειρικά τις επιπτώσεις της οργανωτικής δέσμευσης της ΕΚΕ στα αποτελέσματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους. Η έρευνα στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού δίνει έμφαση στο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην υποστήριξη και την προώθηση της ΕΚΕ και των υπεύθυνων συμπεριφορών τους στους οργανισμούς (Taylor et al., 2012). Αρκετές έρευνες υποστηρίζουν την ενεργό συμμετοχή των λειτουργιών και πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού για την υποστήριξη των οργανωτικών προγραμμάτων της ΕΚΕ (Ardichvili, 2013; Jamali et al., 2015) και υποστηρίζουν ότι η στενή σύνδεση μεταξύ ΕΚΕ και ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ωφελήσει πολλούς από τους ενδιαφερομένους, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων (Garavan & Mc Guire, 2010 Shen & Zhu, 2011). Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην εφαρμογή και τον σχεδιασμό της ΕΚΕ σε οργανισμούς (Garavan et al., 2010; Jamali et al., 2015). Ακόμη, μέσω της ανάπτυξης υπεύθυνων πρακτικών και συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ότι συμβάλλει στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και των ενδιαφερομένων μερών του, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων και της κοινωνίας γενικότερα (Bierema & D'Abundo, 2004; Shen & Zhu, 2011). Παρόλο που υπάρχουν στοιχεία βασισμένα σε ποιοτικές και ποσοτικές προσεγγίσεις για τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην υποστήριξη και εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ, η βιβλιογραφία για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στερείται σημαντικά εμπειρικής έρευνας για την

υποστήριξη των θεωρητικών επιχειρημάτων και των κανονιστικών ισχυρισμών που διατυπώνονται στη βιβλιογραφία. Η έρευνα για τη σύνδεση ΕΚΕ – ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζει στις λειτουργίες και τους στρατηγικούς ρόλους του ανθρώπινου δυναμικού για την υποστήριξη της ΕΚΕ και των οργανωτικών στόχων (Jamali et al., 2015; Gond et al., 2011). Τέλος, σε άλλες έρευνες αναφορικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, οι πρακτικές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό θεωρούνται στρατηγική δραστηριότητα και εργαλείο για τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ (Jamali et al., 2015; Shen & Zhu, 2011).

Εταιρικός εθελοντισμός – κίνητρα και οφέλη του εταιρικού εθελοντισμού

Εθελοντισμός είναι οποιαδήποτε δραστηριότητα για την οποία αφιερώνεται χρόνος προς όφελος άλλου προσώπου, ομάδας ή οργανισμού (Wilson & Hicks, 2010). Εταιρικός εθελοντισμός (ή εθελοντισμός των εργαζομένων ή εθελοντισμός που υποστηρίζεται από τους εργοδότες) ορίζεται ως "η προσφορά του εργαζομένου σε χρόνο, γνώση, προσπάθεια και χρήματα εντός του ωραρίου εργασίας κατά τη διάρκεια μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας για μία εξωτερική μη κερδοσκοπική ή φιλανθρωπική ομάδα ή οργανισμό" (Rodell and Lynch, 2016). Ο εταιρικός εθελοντισμός συμβαίνει όταν ένας εργοδότης επιδεικνύει δέσμευση για τον εθελοντισμό των εργαζομένων του ενεργοποιώντας, οργανώνοντας και επιτρέποντας στους εργαζόμενους τους να συνεισφέρουν εθελοντικά στο πλαίσιο των εργασιακών τους καθηκόντων. Κάνει τους ανθρώπους πιο ικανούς και διαθέσιμους να συνεισφέρουν εθελοντικά καθώς συνδυάζει τον εθελοντισμό με την εργασία. Επιπλέον, είναι άξιο λόγου αναφοράς ότι ο εταιρικός εθελοντισμός χτίζει ομαδικό πνεύμα δημιουργώντας ισχυρό αίσθημα σύνδεσης με το χώρο εργασίας και προσφέροντας ουσιαστικές δραστηριότητες αναψυχής.

Ο εταιρικός εθελοντισμός μπορεί να είναι με ή χωρίς αμοιβή. Με τον όρο αμοιβή δεν σημαίνει ότι οι άνθρωποι εισπράττουν χρήματα για να συμμετέχουν σε αυτές τις δραστηριότητες αλλά ότι έχουν άδεια μετ' αποδοχών για να συνεισφέρουν εθελοντικά ή ότι ο εθελοντισμός γίνεται κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας. Πολλές εταιρείες προσφέρουν δύο έως πέντε ημέρες άδεια μετ' αποδοχών ανά έτος τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι για τον εθελοντισμό. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις μέρες για

εθελοντισμό σε οποιοδήποτε οργανισμό της επιλογής τους. Η εταιρεία συντάσσει κατάλογο με τους φιλανθρωπικούς οργανισμούς στους οποίους μπορεί να προσφέρουν εθελοντικά.

Ο εταιρικός εθελοντισμός μπορεί να γίνει σε ατομική βάση κατά την οποία ένας εργαζόμενος παρέχει εθελοντική εργασία σε έναν οργανισμό. Μπορεί επίσης να είναι μία ομαδική προσπάθεια στην οποία μία ομάδα ανθρώπων είτε από το ίδιο είτε από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού συνεισφέρουν εθελοντικά σαν ομάδα. Οι έρευνες δείχνουν ότι ο ομαδικός εθελοντισμός μπορεί να δημιουργήσει μια ουσιαστική εμπειρία και ένα δεσμό μεταξύ των εργαζομένων (Haski - Leventhal and Spaan, 2009). Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν τον εταιρικό εθελοντισμό ως άσκηση για την οικοδόμηση ομάδας και μερικές φορές με αυτό τον τρόπο φαίνεται να χάνουν τον πραγματικό στόχο του εθελοντισμού ο οποίος αφορά την παροχή βοήθειας σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και την κοινότητα. Ακόμη, ο εταιρικός εθελοντισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί σε οργανωσιακό επίπεδο στο οποίο ολόκληρος ο οργανισμός συνεισφέρει εθελοντικά σε μία ετήσια μέρα εθελοντισμού. Ένας άλλος σημαντικός τύπος εταιρικού εθελοντισμού αναφέρεται στο είδος των δεξιοτήτων που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι όταν συμμετέχουν σε δράσεις εθελοντισμού μέσω της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Ο εθελοντισμός με βάση τις δεξιότητες αναπτύσσεται ταχύτερα και υποδηλώνει τη χρήση των ειδικών δεξιοτήτων με αυτές που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος στην εργασία του. Αυτό επιτρέπει στην εταιρεία και στους εργαζόμενους όχι μόνο να είναι αποτελεσματική αλλά και να είναι πιο στρατηγικοί στην ΕΚΕ τους. Στον εθελοντισμό που βασίζεται στις δεξιότητες η συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ είναι συνήθως ευθυγραμμισμένη με το τι αντιπροσωπεύει η εταιρεία και το ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες της.

Υπάρχουν πολλά οφέλη από τον εταιρικό εθελοντισμό και στις τρεις παραπάνω ομάδες. Για την εταιρεία ο εταιρικός εθελοντισμός μπορεί να βελτιώσει το εμπορικό της όνομα, τη φήμη της καθώς οι εθελοντές είναι ορατοί και διαμορφώνουν μία καλή εικόνα για την ίδια την εταιρεία. Ο εταιρικός εθελοντισμός μπορεί να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων και την απόδοση τους οδηγώντας σε μικρότερη εναλλαγή σε θέσεις εργασίας. Επιτρέπει στην εταιρεία να δικτυώνεται πιο αποτελεσματικά με την κοινότητα και με άλλους οργανισμούς συμπεριλαμβανομένων των μη κερδοσκοπικών

οργανισμών, άλλων επιχειρήσεων ή την κυβέρνηση.

Οι εργαζόμενοι αποκτούν επίσης πολλά οφέλη από τον εταιρικό εθελοντισμό και είναι χρήσιμο να επικοινωνούνται αυτά στους εργαζόμενους για να αυξηθεί η συμμετοχή τους στην ΕΚΕ. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να προσφέρουν εθελοντική εργασία χωρίς να θυσιάζουν τον ελεύθερο χρόνο τους καθώς ο εταιρικός εθελοντισμός συνδυάζει συνήθως τον εθελοντισμό με την εργασία. Με αυτό τον τρόπο ο εθελοντής απολαμβάνει όλα τα γνωστά οφέλη του εθελοντισμού χωρίς να διαθέτει πολύ χρόνο. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο εθελοντής έχει χρόνο σε συναισθηματικό επίπεδο, σε κοινωνικό επίπεδο, σε επίπεδο σταδιοδρομίας αλλά και σε επίπεδο δικτύωσης. Ένας εθελοντής γνωρίζει καλύτερα τους δικούς του προϊσταμένους και τους υφιστάμενους του καθώς και τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται.

Τέλος, η κοινότητα ωφελείται από τους τόσο απαραίτητους ανθρώπινους πόρους που μπορούν να βοηθήσουν στην παροχή των απαιτούμενων υπηρεσιών. Ο εθελοντισμός συμπεριλαμβανομένου του εταιρικού εθελοντισμού αυξάνει το κοινωνικό κεφάλαιο στην κοινότητα και το επίπεδο εμπιστοσύνης. Πολλές μελέτες δείχνουν ότι πολλοί άνθρωποι προτιμούν να λαμβάνουν υπηρεσίες από εθελοντές και όχι από αμειβόμενους εργαζομένους, διότι θεωρούν τους πρώτους πιο αλτρουιστές (Smith, 1981). Ο εθελοντισμός είναι ένα πολύ καλό παράδειγμα πολυτομεακής συνεργασίας στον οποίο τα δίκτυα όλων των συμμετεχόντων αναπτύσσονται και ενισχύονται. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί λαμβάνουν πρόσθετους πόρους για υπηρεσίες όπως χρηματοοικονομική υποστήριξη, προσφορά σε είδος και συνεργασίες από τις εταιρείες οι οποίες θέλουν τους εργαζόμενους τους να συνεισφέρουν εθελοντικά (Liu & Ko, 2011).

Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρική κοινωνική ευθύνη: κίνητρα και οφέλη

Υπάρχουν πολλοί καλοί λόγοι για τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ. Πρώτον, εάν ο οργανισμός υιοθετεί στρατηγική ΕΚΕ τότε εξυπακούεται ότι εφαρμόζεται μια ολιστική προσέγγιση με ένα ευρύ σύνολο ενδιαφερομένων μερών. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να είναι ολιστικοί αναφορικά με την ΕΚΕ τους και να την εφαρμόζουν σε κάθε πτυχή τους χωρίς την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων τους.

Για παράδειγμα, η συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ μέσω του εταιρικού εθελοντισμού δίνει στην ΕΚΕ μεγαλύτερη προβολή και έτσι μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της δημόσιας εικόνας της εταιρείας και στη θετική εικόνα του εμπορικού της ονόματος. Επίσης, η ΕΚΕ μπορεί να υλοποιηθεί σε συνεργασία με εξωτερικά και εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Η εσωτερική ΕΚΕ σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται δίκαια και ηθικά αλλά σημαίνει και ότι οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες να ευημερήσουν και να ασχοληθούν με πράγματα που αγαπούν. Επομένως, η εσωτερική ΕΚΕ μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ίδια τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ. Οι έρευνες των τελευταίων είκοσι χρόνων έχουν δείξει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ σχετίζεται με πολλά θετικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας. Διαπιστώθηκε ότι σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων η οποία είναι η σύνδεση της εμπειρίας των εργαζομένων με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (Im et al., 2016; Glavas, 2016). Βάση μιας μεγάλης διεθνούς έρευνας, οι εργαζόμενοι που ενέκριναν την ΕΚΕ του εργοδότη τους συμμετείχαν περισσότερο και πίστευαν ότι οι εργοδότες τους ενδιαφέρονταν για την ευημερία τους σε σύγκριση με εκείνους που δεν ενέκριναν την ΕΚΕ του εργοδότη τους. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι αισθάνονταν μια σύνδεση με τον οργανισμό τους, ότι δηλαδή ανήκουν σε αυτόν και κατανοούν τους στόχους του (Mirvis, 2012). Ο ισχυρότερος τύπος οργανωσιακής δέσμευσης είναι η συναισθηματική δέσμευση με χαρακτηριστικό ορισμό τη συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό ο οποίος χαρακτηρίζεται από την ταύτιση με αυτόν και την επιθυμία για τη φροντίδα του (Allen and Meyer, 1996). Διαπιστώθηκε ότι η ΕΚΕ και η συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτή συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή την ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση από την εκτίμηση της εργασίας κάποιου ως επίτευξη ή διευκόλυνση της επίτευξης των αξιών της εργασίας του (Locke, 1997). Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι αποδίδουν καλύτερα και μειώνονται οι εναλλαγές σε θέσεις εργασίας. Και τα δύο αποτελέσματα σχετίζονται ακόμα και με τη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας. Επιπροσθέτως, με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ η εταιρεία δημιουργεί μια οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη προς την ΕΚΕ. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί σύστημα κοινών παραδοχών, αξιών και πεποιθήσεων που διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι άνθρωποι σε οργανισμούς (Schein, 1996). Αυτές οι αξίες επηρεάζουν τους ανθρώπους του οργανισμού και έχουν αντίκτυπο στον τρόπο

που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι, σκέφτονται, αισθάνονται και εκτελούν τα καθήκοντα τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορούν να λειτουργήσουν ως σύνδεσμος μεταξύ της εταιρείας και της κοινότητας. Εάν η εταιρεία επιθυμεί να συμμετέχει πλήρως στην κοινότητα στην οποία λειτουργεί, ο καλύτερος τρόπος για να το κάνει είναι μέσω της συμμετοχής στην κοινότητα των ανθρώπων που εργάζονται για αυτή την εταιρεία. Οι εργαζόμενοι έχουν οικογένειες και φίλους, συνεισφέρουν εθελοντικά, γνωρίζουν και νοιάζονται για ορισμένους φιλανθρωπικούς οργανισμούς και μπορούν να βοηθήσουν τους εργοδότες τους να βρουν εξαιρετικούς εταίρους για να εξασφαλίσουν ότι η δική τους προσφορά είναι στρατηγική και αποτελεσματική. Οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι η φωνή της τοπικής κοινότητας και να βοηθήσουν μία εταιρεία στην επιλογή των στόχων για την ΕΚΕ της. Τέλος, με τη συμμετοχή των εργαζομένων μπορούν να επιτευχθούν πολλά περισσότερα. Όσο περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούνται προς αυτή την κατεύθυνση, δηλαδή όσο περισσότεροι ταλαντούχοι άνθρωποι ασχολούνται με την ΕΚΕ της εταιρείας τόσο ενισχύεται αναλογικά ο κοινωνικός της αντίκτυπος.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως εργαλείο για την επίτευξη των στόχων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Η επιχείρηση για να πετύχει τους οργανωτικούς της στόχους πρέπει να διαχειρίζεται τους πόρους και τις δυνατότητες της με τον πιο αποτελεσματικό δυνατό τρόπο. Η βιβλιογραφία στο τομέα του ανθρώπινου δυναμικού έχει καταδείξει τη σημασία μιας στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Appelbaum et al., 2001; Huselid, 1995; Jiang et al., 2012; Knies and Leisink, 2014). Επομένως, όταν η ΕΚΕ του οργανισμού προσδιορίζεται σε οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να προσανατολίζεται προς την επίτευξη αυτών των στόχων (Cooke and He, 2010). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα οργανωτικά εργαλεία για να επιτευχθούν οι στόχοι βιωσιμότητας (Mandip, 2012). Οι εταιρείες έχουν υιοθετήσει πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους βιωσιμότητας και στον ίδιο βαθμό έχουν εμφανιστεί νέοι όροι στον ακαδημαϊκό τομέα που αναφέρονται σε εκείνες τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που στοχεύουν στην προώθηση της βιώσιμης συμπεριφοράς του οργανισμού.

Δύο διαφορετικά μοντέλα ανθρώπινου δυναμικού τα οποία αφορούν την περιβαλλοντική διαχείριση θα πρέπει να διαφοροποιούνται αν και έχουν κατά καιρούς χρησιμοποιηθεί εναλλακτικά (Gholami et al., 2016): το βιώσιμο και το πράσινο. Το βιώσιμο ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα σύνολο στρατηγικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών), ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσεται το ανθρώπινο κεφάλαιο μακροπρόθεσμα (Kramar, 2014). Έτσι, οι βιώσιμες πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού «είναι πρακτικές που ενισχύουν τη μεγιστοποίηση του κέρδους για τον οργανισμό και μειώνουν τη ζημιά στους εργαζόμενους, τις οικογένειές και τις κοινότητές τους» (Maria panadar, 2013).

Οι Bučiūnienė και Kazlauskaitė (2012) στην έρευνα τους εντρύφησαν στη συμβολή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ΕΚΕ μέσω των πρακτικών και λαμβάνοντας υπόψη πληθώρα μελετών και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί που ασχολούνται περισσότερο με την ΕΚΕ θα πρέπει να έχουν καλύτερα ανεπτυγμένες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την ΕΚΕ. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να συμμετέχουν σε υπεύθυνες πρακτικές πρόσληψης, κατάρτισης και διαχείρισης σταδιοδρομίας, σε ευέλικτη διαχείριση του χρόνου εργασίας και στην εναλλαγή της εργασίας (π.χ. επικοινωνία, κατάρτιση, συστήματα κατανομής κερδών και ιδιοκτησίας μετοχών, συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων, υγεία και ευημερία των εργαζομένων, πρακτικές που αποσκοπούν στο συνδυασμό της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής και ασφάλεια στην εργασία). Οι δραστηριότητες ΕΚΕ που σχετίζονται με τους εργαζομένους όπως για παράδειγμα οι εταιρικές επενδύσεις και η δέσμευση σε πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την ΕΚΕ αποτελούν μια κρίσιμη οργανωτική πολιτική και πρακτική στο σημερινό δυναμικό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι επιχειρήσεις συνήθως αντιμετωπίζουν χαμηλή δέσμευση εργαζομένων (Bučiūnienė and Kazlauskaitė, 2012).

Σε συνέχεια της έρευνας τους, η δέσμευση στην ΕΚΕ και πιο συγκεκριμένα σε πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την ΕΚΕ θα είχε αδιαμφισβήτητα θετικό αντίκτυπο στη δέσμευση των εργαζομένων. Αυτό με τη σειρά του θα συνέβαλλε στη μείωση του κύκλου εργασιών και των απουσιών καθώς οι εργαζόμενοι συνήθως ανταποκρίνονται θετικά στην οργανωτική δέσμευση απέναντι

τους και ουσιαστικά με αυτό τον τρόπο η δέσμευση σε πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την ΕΚΕ αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για τη βελτιωμένη οργανωτική απόδοση. Από την άλλη πλευρά, το πράσινο μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού «αναφέρεται στη χρήση πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για την ενίσχυση των περιβαλλοντικών βιώσιμων πρακτικών και την αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων στα ζητήματα της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας» (Masri and Jaaron, 2017). Γενικά, το πράσινο μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού το οποίο περιλαμβάνει πτυχές της περιβαλλοντικής διαχείρισης (Renwick et al., 2013).

Ερευνητικές προσεγγίσεις για τη συμμετοχή των εργαζομένων στην εταιρική κοινωνική ευθύνη

Η συζήτηση για τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ βασίζεται σε δύο προσεγγίσεις. Η πρώτη είναι η συμμετοχή των εργαζομένων μέσω της ΕΚΕ: όταν οι εταιρείες χρησιμοποιούν την ΕΚΕ για να εμπλέξουν τους εργαζομένους τους, να αυξήσουν τον ενθουσιασμό τους για τον οργανισμό και την υπερηφάνεια τους να εργάζονται για αυτόν τον οργανισμό και τη συναισθηματική τους δέσμευση. Οι έρευνες της Cone Inc διαπίστωσαν ότι το 75% των ατόμων που ανήκουν στη γενιά της χιλιετηρίδας (millennials) θέλει να εργαστεί για μία επιχείρηση που νοιάζεται για το πώς προκαλεί αντίκτυπο και για το πώς συνεισφέρει στην κοινωνία. Επιπλέον, το 70% των ατόμων που ανήκουν στη γενιά της χιλιετηρίδας και εργάζονται ήδη γνωρίζουν τις δράσεις ΕΚΕ του εργοδότη τους και το 65% αναφέρουν ότι οι σχετικές δράσεις αυξάνουν την αφοσίωση στην εταιρεία τους. Η άλλη πτυχή είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ η οποία μεταφράζεται με το επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων στις δράσεις ΕΚΕ: από το να ηγούνται της ΕΚΕ μέχρι να συμμετέχουν σε υπάρχοντα προγράμματα ΕΚΕ. Η σχέση ανάμεσα στις δύο πτυχές είναι αμφίδρομη (σχήμα 4). Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται πολύ με το εργασιακό τους περιβάλλον έχουν την τάση να αναλαμβάνουν προσθέτους ρόλους συμπεριλαμβανομένης της ΕΚΕ και του εταιρικού εθελοντισμού. Από την άλλη πλευρά, η συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ και ο εταιρικός εθελοντισμός μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, δέσμευσης και συνεργασίας (Brammer et al., 2007).



Σχήμα4: Κύριες πτυχές της συμμετοχής των εργαζομένων στην ΕΚΕ

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ: ΠΛΑΙΣΙΑ, ΠΡΟΤΥΠΑ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις αναφορικά με τη συγκριτική αξιολόγηση της ΕΚΕ. Ορισμένες εταιρείες εξετάζουν απλώς τον δικό τους κοινωνικό αντίκτυπο (συμπεριλαμβανομένων των εισροών, των εκροών, των αποτελεσμάτων και του αντίκτυπου τους) ή μετρούν την κοινωνική απόδοση των δικών τους κοινωνικών επενδύσεων και δημοσιεύουν σχετικές εκθέσεις. Έπειτα, πραγματοποιείται σύγκριση των αποτελεσμάτων τους σε σχέση με άλλες εταιρείες ή μπορούν να εξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο έχουν βελτιωθεί με την πάροδο του χρόνου.

Άλλες εταιρείες προτιμούν να έχουν εξωτερικά πλαίσια, κατευθυντήριες οδηγίες και πρότυπα πιστοποίησης τα οποία τους επιτρέπουν να ελέγχουν την απόδοση της ΕΚΕ τους. Όταν οι εταιρείες χρησιμοποιούν εξωτερική αξιολόγηση της ΕΚΕ τους, είναι ευκολότερο να συγκριθούν με άλλες εταιρείες και να εντοπίσουν οποιαδήποτε κενά στην απόδοση της. Αυτό επιτρέπει στους σχετικούς οργανισμούς να κατατάσσουν τις εταιρείες σύμφωνα με την ΕΚΕ και έτσι μπορεί να καθοδηγήσει κοινωνικά υπεύθυνους καταναλωτές και επενδυτές όταν λαμβάνεται μια απόφαση για την επένδυση των χρημάτων τους.

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες έχουν αναπτυχθεί διάφοροι κώδικες ΕΚΕ, πλαίσια, πρότυπα, κατευθυντήριες οδηγίες, κανόνες και πρωτοβουλίες, ως απάντηση στο αίτημα για μεγαλύτερη ευθύνη των επιχειρήσεων:

- Το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ.
- Τα πρότυπα της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας.
- Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες του ΟΟΣΑ για τις Πολυεθνικές Εταιρείες.
- Το πρότυπο ISO 14001.
- Οργανισμός Global Reporting Initiative.
- Οι Οικουμενικές Αρχές του Sullivan.
- Το πρότυπο SA 8000.
- Το πρότυπο AA1000 Series.

Με ένα εκπληκτικά μεγάλο αριθμό πιστοποιήσεων, προτύπων και δεικτών για την ΕΚΕ και για τη βιωσιμότητα, πολλές εταιρείες δυσκολεύονται να καταλάβουν ποια από όλα θα τις εξυπηρετήσουν καλύτερα. Για να αντιμετωπιστεί αυτή η σύγχυση, η Leipziger (2003) εντόπισε έξι διαφορετικούς τρόπους για την ταξινόμηση των προτύπων: Εστίαση (για παράδειγμα, εστίαση στη διαδικασία ή στην απόδοση), μέθοδος ανάπτυξης (μονομερής ή πολυμερής), πεδίο εφαρμογής (κοινωνικό και περιβαλλοντικό), ενδιαφερόμενα μέρη (για παράδειγμα εργαζόμενοι ή μέτοχοι), κλάδος παραγωγής και γεωγραφική περιοχή. Επιπλέον, οι Ligteringen και Zadek (2005) ταξινομούν τα πλαίσια σε τρεις ομάδες:

- Κανονιστικά πλαίσια τα οποία καθοδηγούν τις επιχειρήσεις σε αυτό που πρέπει να κάνουν.
- Κατευθυντήριες οδηγίες για τις διαδικασίες οι οποίες παρέχουν καθοδήγηση σε επιχειρήσεις σχετικά με το τι πρέπει να μετρούν και πώς να επικοινωνούν αυτά που κάνουν.
- Συστήματα διοίκησης τα οποία παρέχουν λεπτομερή καθοδήγηση σε εταιρείες για τον τρόπο με τον οποίο ενσωματώνεται η διαχείριση του κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου στις λειτουργίες του οργανισμού.

Το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ

Ο ΟΗΕ είναι ένας διακυβερνητικός οργανισμός που ιδρύθηκε μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο προκειμένου να αποτρέψει άλλους παγκόσμιους πολέμους.

Με την πάροδο του χρόνου, η αποστολή του έγινε πολύ ευρύτερη και τα ενδιαφερόμενα μέρη με τα οποία συνεργάζεται ο οργανισμός διαφοροποιήθηκαν

πολύ. Σε αυτό το πλαίσιο, το 2000 έγινε κατανοητό ότι οι κυβερνήσεις μόνες τους δεν θα μπορούσαν (και ίσως δεν θα έπρεπε) να αντιμετωπίσουν όλα τα θέματα της ανθρωπότητας και ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες συχνά αποτελούν μέρος του προβλήματος, μπορούν να γίνουν μέρος της λύσης. Για να επιτευχθεί αυτό, ο ΟΗΕ ανέπτυξε ένα πλαίσιο δέκα αρχών το οποίο θα καθοδηγούσε τις επιχειρήσεις (μέσω μιας εντυπωσιακής διαδικασίας διαβούλευσης) και το οποίο έγινε Σύμφωνο με την υπογραφή πολλών εταιρειών (πάνω από 13.000 το 2017). Αυτές οι δέκα Αρχές βασίζονται σε διεθνείς συμφωνίες και συνθήκες οι οποίες είναι οι εξής:

- Η Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (Rio Declaration on Environment and Development).
- Η Διακήρυξη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για τις Θεμελιώδεις Αρχές και τα δικαιώματα στην Εργασία (International Labour Organisation's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work).
- Η Σύμβαση του ΟΗΕ κατά της Διαφθοράς (UN Convention Against Corruption).
- Η Οικουμενική Διακήρυξη των δικαιωμάτων του ανθρώπου.
- Πρόκειται για θεμελιώδη δικαιώματα τα οποία κληρονομούνται από όλους τους ανθρώπους (ανεξάρτητα από το φύλο, την εθνικότητα, τη θρησκεία ή την τοποθεσία τους), «στα οποία ένα άτομο έχει εγγενές δικαίωμα απλώς και μόνο επειδή είναι άνθρωπος».

Το Οικουμενικό Σύμφωνο ξεκίνησε ουσιαστικά από μια ιδέα που διατυπώθηκε από τον Kofi Annan, Γενικό Γραμματέα του ΟΗΕ, στο οικονομικό φόρουμ του Νταβός (1999), και τον Ιούλιο του 2000 έγινε πραγματικότητα όταν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προσυπέγραψαν την πρωτοβουλία του ΟΗΕ για το Οικουμενικό Σύμφωνο. Σκοπός του Συμφώνου είναι η ένωση και η ενθάρρυνση για συνεργασία με σκοπό την ανάπτυξη των κυβερνήσεων, των ηγετών των επιχειρήσεων, των εργαζομένων, των ηγετών των συνδικαλιστικών οργανώσεων, των ακαδημαϊκών και της κοινωνίας. Το Οικουμενικό Σύμφωνο αποτελεί μια εθελοντική, διεθνής πρωτοβουλία με κύριο στόχο να αποτελέσει το κυρίαρχο ρεύμα σε όλο τον κόσμο και να λειτουργήσει ως καταλύτης για μια σειρά δράσεων που θα στηρίζουν τους αναπτυξιακούς στόχους του ΟΗΕ (Ασπρίδης, 2015).

Οι δέκα Αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ

Το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ ξεκίνησε ως πρωτοβουλία στο World Economic Forum στο Νταβός το 1999. Πρόκειται για ένα ετήσιο φόρουμ το οποίο στοχεύει στη βελτίωση της κατάστασης του κόσμου με τη συμμετοχή επιχειρηματικών, πολιτικών, ακαδημαϊκών και άλλων ηγετών για την ανάδειξη και συζήτηση σε σύγχρονα παγκόσμια θέματα καθώς και σε θέματα οικονομικής δραστηριότητας.

Σε μια διαδικασία διαβουλεύσεων χωρίς προηγούμενο σε κλίμακα και εμβέλεια, ο ΟΗΕ συναντήθηκε με περισσότερα από 1.500 ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία προέρχονταν από επιχειρήσεις, την κοινωνία των πολιτών, τοπικά δίκτυα, εταιρείες του ΟΗΕ και κυβερνήσεις. Ο στόχος ήταν να συζητήσουν το ερώτημα: Πως μπορεί το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ να συμβάλει στην υπεύθυνη επιχειρηματική δράση παγκοσμίως;

Ο στόχος του Οικουμενικού Συμφώνου είναι να συνεργαστεί με τις επιχειρήσεις παγκοσμίως για την υιοθέτηση βιώσιμων και κοινωνικά υπεύθυνων πολιτικών βασισμένων σε δέκα αρχές στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της εργασίας, του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Πρόκειται ουσιαστικά για τη μεγαλύτερη πρωτοβουλία εταιρικής βιωσιμότητας ή ΕΚΕ στον κόσμο με πάνω από 13.000 εταιρικούς και μη εταιρικούς συμμετέχοντες από 170 χώρες το 2017.

Το Οικουμενικό Σύμφωνο (Global Compact) του ΟΗΕ για την ΕΚΕ περιλαμβάνει δέκα (10) κοινά αποδεκτές αρχές, οι οποίες θα πρέπει να τηρούνται από τις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου πρέπει να τηρηθούν στο πλαίσιο της εταιρικής στρατηγικής και της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να υπάρχει δυνατότητα επιτυχίας. Μερικές από αυτές είναι η δημιουργία ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος ανοικτού σε νέες ιδέες και καινοτομίες, ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων και ένα διαφανές σύστημα σε σχέση με την έκδοση απολογισμών ή αναφορών, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του Οικουμενικού Συμφώνου. Οι 10 Αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου βασίζονται στην Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου, στη Διακήρυξη για τις Βασικές Αρχές και τα Δικαιώματα στην Εργασία από τον Διεθνή Οργανισμό Εργασίας, στη Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη και στη Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών ενάντια στη Διαφθορά (Ασπρίδης, 2015).

Το Οικουμενικό Σύμφωνο είναι μια εθελοντική πρωτοβουλία για την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης και της εταιρικής υπευθυνότητας. Ένα σύνολο αξιών που βασίζονται σε παγκόσμιες αποδεκτές αξίες. Είναι ένα δίκτυο εταιρειών και λοιπών ενδιαφερομένων μελών και ένα φόρουμ που συμβάλλει στη μάθηση και στην ανταλλαγή εμπειριών (Ασπρίδης, 2015).

Το Οικουμενικό Σύμφωνο δεν είναι ένα κείμενο νομικά δεσμευτικό, ούτε ένα μέσο για τον έλεγχο της εταιρικής συμπεριφοράς και την επιβολή της συμμόρφωσης. Δεν είναι ένα πρότυπο σύστημα διοίκησης ή κώδικας συμπεριφοράς. Δεν είναι ένα εργαλείο για τις δημόσιες σχέσεις. Κύριο χαρακτηριστικό του εν λόγω Συμφώνου είναι η προσωπική δέσμευση της διεύθυνσης στις αρχές του και η άμεση – προσωπική συμμετοχή ενός υψηλά ιστάμενου σε αυτό. Με αυτόν τον τρόπο παρέχεται κίνητρο στους εργαζομένους να δεσμευθούν στις βασικές αρχές της ΕΚΕ (Ασπρίδης, 2015).

Οι δύο πρώτες Αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ καθιστούν τις εταιρείες υπεύθυνες και υπόλογες για αυτές τις Αρχές, άμεσα και έμμεσα:

- Αρχή 1η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς διακηρυγμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
- Αρχή 2η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες τους δεν συνεργούν σε παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίζουν ότι δεν συνεργούν σε παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων με κανέναν από τους τρεις ακόλουθους τρόπους:
 - Άμεση συνέργεια: Μια επιχείρηση παρέχει αγαθά ή υπηρεσίες που γνωρίζει ότι θα χρησιμοποιηθούν για την παραβίαση.
 - Ευεργετική συνέργεια: Μια επιχείρηση επωφελείται από παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων ακόμα και εάν δεν βοήθησε σε αυτές ή δεν τις προκάλεσε.
 - Σιωπηρή συνέργεια: Η επιχείρηση παραμένει άπρακτη απέναντι στη συστηματική παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων

Οι τέσσερις Αρχές σχετικά με την εργασία είναι:

- Αρχή 3η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν το δικαίωμα της ίδρυσης συνεταιρισμών και την αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης.

- Αρχή 4η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας. Καταναγκαστική ή υποχρεωτική είναι εργασία η οποία εκτελείται υπό την απειλή κάποιας μορφής τιμωρίας και ποινής (όπως σωματική κακοποίηση) και για την οποία το άτομο αυτό δεν έχει προσφερθεί εθελοντικά. Πρέπει να σημειωθεί ότι η αμοιβή των εργαζομένων με μισθό ή με άλλες μορφές πληρωμών δεν δείχνει ότι η εργασία δεν είναι καταναγκαστική ή υποχρεωτική.
- Αρχή 5η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την ουσιαστική κατάργηση της παιδικής εργασίας. Εκτιμάται ότι σήμερα 168 εκατομμύρια παιδιά βρίσκονται παγκοσμίως σε καθεστώς παιδικής εργασίας και ένα ακόμα πιο σοβαρό θέμα είναι ότι τα μισά από αυτά τα μικρά παιδιά εργάζονται σε επικίνδυνα εργασιακά περιβάλλοντα. Τι μπορούν να κάνουν οι εταιρείες; Είναι σημαντικό να αναπτυχθεί ευαισθητοποίηση και κατανόηση των αιτιών και των συνεπειών της παιδικής εργασίας, να προσδιοριστούν τα ζητήματα, να καθοριστεί εάν η παιδική εργασία αποτελεί πρόβλημα εντός της επιχείρησης και να γίνει ότι είναι δυνατόν προκειμένου να αποφευχθεί η παιδική εργασία. Ορισμένες εταιρείες χτίζουν σχολεία προκειμένου να διασφαλίσουν ότι τα παιδιά θα αποκτήσουν εκπαίδευση σε νεαρή ηλικία αντί να είναι μέρος του εργατικού δυναμικού.
- Αρχή 6η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη των διακρίσεων στις προσλήψεις και στην απασχόληση. Ως διάκριση νοείται η μεταχείριση των εργαζομένων διαφορετικά ή λιγότερο ευνοϊκά λόγω χαρακτηριστικών (φυλή, χρώμα, φύλο, θρησκεία, πολιτικές πεποιθήσεις κλπ.) που δεν σχετίζονται με τις εγγενείς απαιτήσεις της εργασίας. Οι διακρίσεις προκαλούν καταστροφικές εντάσεις και έχουν ως αποτέλεσμα τη μειωμένη πρόσβαση σε ταλαντούχους ανθρώπους, δεξιότητες και ικανότητες. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό, οι επιχειρήσεις οφείλουν να γνωρίζουν την ποικιλομορφία που μπορεί να υπάρχει στο εργατικό δυναμικό, να σέβονται τους νόμους κατά των διακρίσεων, να αποδέχονται την ποικιλομορφία και να λαμβάνουν μέτρα για την προώθηση της ισότητας.
- Αρχή 7η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν μια προληπτική προσέγγιση ως προς τις περιβαλλοντικές προκλήσεις. Η πρόληψη

περιλαμβάνει τη συστηματική εφαρμογή της αξιολόγησης των κινδύνων, τη διαχείριση των κινδύνων και την επικοινωνία σχετικά με τους κινδύνους.

- Αρχή 8η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προώθηση μεγαλύτερης περιβαλλοντικής υπευθυνότητας. Στη Σύνοδο Κορυφής με θέμα τη Γη που πραγματοποιήθηκε στο Ρίο (1992) ο ρόλος των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας στις προτεραιότητες για τη βιώσιμη ανάπτυξη ορίστηκε ως εξής: «Η βιομηχανία και οι επιχειρήσεις πρέπει να αυξήσουν την αυτορρύθμιση τους, καθοδηγούμενες από κατάλληλους κώδικες, καταστατικούς χάρτες και πρωτοβουλίες ενσωματωμένες σε όλα τα στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδιασμού και της λήψης αποφάσεων με σκοπό την προώθηση της δεκτικότητας και του διαλόγου με τους εργαζομένους και την κοινή γνώμη.
- Αρχή 9η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και τη διάδοση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών. Χρησιμοποιώντας τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον, οι εταιρείες μπορούν να είναι πιο αποδοτικές και καινοτόμες, να ενισχύσουν την απόδοσή τους και να προστατεύσουν τον μοναδικό πλανήτη που διαθέτουμε. Η 9η Αρχή μπορεί να πραγματοποιηθεί με την αλλαγή της διαδικασίας ή της τεχνικής κατασκευής, την αλλαγή στα υλικά των εισροών, την πραγματοποίηση αλλαγών στο σχεδιασμό ή στα εξαρτήματα του προϊόντος και την επαναχρησιμοποίηση υλικών τα οποία χρησιμοποιούνται στην υλοποίηση ενός έργου.
- Αρχή 10η: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιτίθενται σε κάθε μορφή διαφθοράς συμπεριλαμβανομένων του εκβιασμού και της δωροδοκίας. Η Αρχή αυτή δεσμεύει τους υπογράφοντες να αποφεύγουν δωροδοκίες, εκβιασμούς και άλλες μορφές διαφθοράς και να αναπτύσσουν προληπτικές πολιτικές και συγκεκριμένα προγράμματα δράσης για να αντιμετωπίσουν τη διαφθορά εσωτερικά και εντός των εφοδιαστικών τους αλυσίδων. Η ταχεία παγκόσμια ανάπτυξη κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης ωθεί επίσης τις εταιρείες να επικεντρωθούν σε μέτρα κατά της διαφθοράς ως μέρος των μηχανισμών τους για την έκφραση της εταιρικής βιωσιμότητας.

Οι 17 στόχοι του ΟΗΕ σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη

Τα Ηνωμένα Έθνη υιοθέτησαν 17 στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Οι Στόχοι

αυτοί αποτελούν θεμελιώδες περιεχόμενο στην Ατζέντα των Ηνωμένων Εθνών 2030 η οποία υιοθετήθηκε το 2015 από τους ηγέτες του κόσμου. Η Ατζέντα με τίτλο: «Μεταμορφώνοντας τον κόσμο μας – Ατζέντα 2030 για τη βιώσιμη ανάπτυξη αναφέρει στο περιεχόμενο της τους 17 τελικούς σκοπούς για τη βιώσιμη ανάπτυξη όπου ο καθένας περιλαμβάνει επιμέρους στόχους. Οι επιμέρους στόχοι συνολικά αριθμούν τους 169. Οι στόχοι αυτοί περιγράφονται συνοπτικά ως εξής:

1. Μηδενική φτώχεια: Τέλος σε όλες τις μορφές της φτώχειας παντού.
2. Μηδενική πείνα: Τέλος στην πείνα, επίτευξη της επισιτιστικής ασφάλειας, βελτίωση της διατροφής και προαγωγή της βιώσιμης αγροτικής παραγωγής.
3. Καλή υγεία και ευημερία: Διασφάλιση μίας ζωής με υγεία και προαγωγή της ευημερίας για όλους, σε όλες τις ηλικίες.
4. Ποιοτική εκπαίδευση: Διασφάλιση της χωρίς αποκλεισμούς, ισότιμης και ποιοτικής εκπαίδευσης και προαγωγή των ευκαιριών δια βίου μάθησης για όλους.
5. Ισότητα των φύλων: Επίτευξη της ισότητας των φύλων και της χειραφέτησης όλων των γυναικών και κοριτσιών.
6. Καθαρό νερό και αποχέτευση: Διασφάλιση της διαθεσιμότητας και της βιώσιμης διαχείρισης του νερού και των εγκαταστάσεων/συστημάτων υγιεινής για όλους.
7. Φτηνή και καθαρή ενέργεια: Διασφάλιση της πρόσβασης σε προσιτή, αξιόπιστη, βιώσιμη και σύγχρονη ενέργεια για όλους.
8. Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη: Προαγωγή της διαρκούς, βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς οικονομικής ανάπτυξης και της πλήρους απασχόλησης και αξιοπρεπής εργασίας για όλους.
9. Βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές: Οικοδόμηση ανθεκτικών υποδομών, προαγωγή της χωρίς αποκλεισμούς και βιώσιμης βιομηχανοποίησης και ενθάρρυνση της καινοτομίας.
10. Λιγότερες ανισότητες: Μείωση της ανισότητας εντός και μεταξύ των χωρών.
11. Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες: Δημιουργία πόλεων και ανθρώπινων οικισμών χωρίς αποκλεισμούς, ασφαλείς, ανθεκτικούς και βιώσιμους.
12. Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή: Διασφάλιση προτύπων βιώσιμης κατανάλωσης και παραγωγής.

13. Δράση για το κλίμα: Ανάλυση άμεσης δράσης για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και των επιπτώσεων της.
14. Ζωή στο νερό: Διατήρηση και χρησιμοποίηση με βιώσιμο τρόπο των ωκεανών, των θαλασσών και των θαλάσσιων πόρων προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης.
15. Ζωή στη στεριά: Προστασία, αποκατάσταση και προώθηση της βιώσιμης χρήσης των χερσαίων οικοσυστημάτων, βιώσιμη διαχείριση των δασών, καταπολέμηση της απερίμωσης, παύση και αναστροφή της υποβάθμισης του εδάφους και της απώλειας της βιοποικιλότητας.
16. Ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί: Προαγωγή ειρηνικών και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνιών για τη βιώσιμη ανάπτυξη, παροχή πρόσβασης στη δικαιοσύνη για όλους και οικοδόμηση αποτελεσματικών, υπεύθυνων και χωρίς αποκλεισμούς θεσμών σε όλα τα επίπεδα.
17. Συνεργασία για τους στόχους: Ενίσχυση των μέσων εφαρμογής και αναζωογόνηση της Παγκόσμιας Σύμπραξης για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ (ESG) ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Εννοιολογική προσέγγιση, προοπτικές και προκλήσεις

Οι περιβαλλοντικοί, κοινωνικοί και διακυβερνητικοί παράγοντες (ESG) αποτελούν σημαντικό μέρος των παγκόσμιων επενδυτικών αποφάσεων. Η επένδυση ESG περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα μέτρων και λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή και αναγνώριση από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους επενδυτές και το κοινό για την προώθηση βιώσιμων εργασιακών πρακτικών και εταιρικών λειτουργιών. Πιο συγκεκριμένα, οι επενδυτές έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι οι παράγοντες ESG συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα, τη μακροπρόθεσμη διαχείριση κινδύνου και τη λειτουργική βελτίωση. Οι επενδύσεις ESG αντιπροσωπεύουν μια προσέγγιση μέσω της οποίας οι εταιρείες μπορούν να ενεργούν βιώσιμα αναλαμβάνοντας δράση σε ορισμένους τομείς καθώς και να παρέχουν αξία στους επενδυτές τους υπερβαίνοντας το απλό κέρδος. Οι επενδύσεις ESG σηματοδοτούν ότι μια εταιρεία είναι βιώσιμη και ότι λειτουργεί υπεύθυνα προσθέτοντας με τη σειρά της αξία στην κοινωνία και σε όλους τους

ενδιαφερόμενους. Σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, ως επένδυση ESG, ορίζεται κάθε επένδυση που λαμβάνει υπόψη παράγοντες ESG (Chen & Mussalli, 2020). Η επένδυση μπορεί να περιλαμβάνει υπεύθυνη επένδυση καθώς και ΕΚΕ. Η επένδυση ESG είναι ξεχωριστή ως μια επιθυμητή προσέγγιση ακόμη και για επενδυτές που εξετάζουν μόνο τις οικονομικές αποδόσεις, επειδή οι παράγοντες ESG μπορούν να αυξήσουν όχι μόνο την κοινωνική αλλά και την οικονομική αξία. Η επένδυση ESG δεν εστιάζει σε συγκεκριμένους τομείς ή θέματα αλλά είναι ολιστική.

Το ESG μπορεί να διαδραματίσει ισχυρό ρόλο στο θέμα της επίτευξης των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ). Οι 17 στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης συμφωνήθηκαν από χώρες το 2015 ως μέρος της ατζέντας του ΟΗΕ για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη το 2030. Οι στόχοι σχετίζονται με μια σειρά από σημαντικά κοινωνικά και οικονομικά ζητήματα που προσδιορίζονται ως οι κύριες προτεραιότητες για τη βιώσιμη ανάπτυξη τις επόμενες δεκαετίες. Οι δραστηριότητες και οι επιχειρηματικές αποφάσεις των επενδυτών συνδέονται με διάφορους στόχους και μεθόδους οι οποίοι επιτυγχάνονται μέσω αυτών. Οι επενδύσεις ESG μπορούν να βελτιώσουν τη βιωσιμότητα, να τονώσουν την οικονομική ανάπτυξη και να ενισχύσουν τη διαχείριση κινδύνου. Οι επενδύσεις ESG και οι στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να αλληλοενισχύονται. Οι παράγοντες ESG είναι παραδοσιακά μη χρηματοοικονομικοί, συνήθως ποιοτικοί και συχνά δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Έχουν γενικά έναν μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα και υπόκεινται σε αλλαγές κανονισμών και πολιτικών. Το εύρος των παραγόντων ESG μπορεί να ποικίλλει πολύ ανάλογα με τον κλάδο. Οι κλάδοι που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε πόρους μπορεί, για παράδειγμα, να έχουν διαφορετικούς παράγοντες ESG ή να δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε συγκεκριμένους παράγοντες από ότι οι βιομηχανίες υπηρεσιών. Το πεδίο εφαρμογής της επένδυσης ESG περιλαμβάνει τρεις κύριες πτυχές (Nemoto, 2020):

- **Περιβαλλοντικοί παράγοντες**: Μέσω της παραγωγικής τους δραστηριότητας, οι εταιρείες μπορούν να προκαλέσουν αρνητικές εξωτερικές επιδράσεις μέσω της ρύπανσης και της εξάντλησης των φυσικών πόρων με σχετικές αρνητικές επιπτώσεις στα οικοσυστήματα, το κλίμα και την ανθρώπινη υγεία μεταξύ άλλων. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες για να διασφαλίσουν την προστασία και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων για το περιβάλλον και τις προσπάθειες για εξοικονόμηση πόρων χρησιμοποιούν διάφορα μέτρα. Τα παραδείγματα

περιλαμβάνουν θέματα μείωσης των εκπομπών αερίων, τη συμμόρφωση με κυβερνητικούς κανονισμούς για τη ρύπανση, τη διατήρηση και διαχείριση πόρων μέσω πρακτικών διαχείρισης νερού, αποβλήτων και εξοικονόμησης ενέργειας.

- **Κοινωνικοί παράγοντες:** Το κοινωνικό εύρος της επένδυσης ESG σχετίζεται με τις θετικές επιπτώσεις και τις ευκαιρίες που μπορεί να προσφέρει μια εταιρεία στην κοινωνία καθώς και με τη διαχείριση τυχόν κοινωνικών κινδύνων. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να ισχύουν γενικά για την κοινωνία επηρεάζοντας τη δυνατότητα των εταιρειών οι οποίες ασκούν την επιρροή τους για να ωφελήσουν την κοινωνία και πως η κοινωνία βλέπει με τη σειρά της την εταιρεία και τη φήμη της. Οι παράγοντες μπορεί επίσης να ισχύουν ειδικότερα για κοινωνικές πτυχές εντός μιας εταιρείας όπως οι σχέσεις μεταξύ εταιρείας - εργαζομένων και η εφαρμογή πρακτικών και προτύπων ασφαλούς εργασίας με επιπτώσεις στις αξίες της εταιρείας και τις σχέσεις των εργαζομένων.
- **Παράγοντες διακυβέρνησης:** Αυτά σχετίζονται με τη δομή και τις πρακτικές διαχείρισης των εταιρειών και μπορούν να θεωρηθούν ως δέσμευση για την επιχειρηματική ηθική και τη σωστή επιχειρηματική συμπεριφορά. Οι εταιρείες μπορούν να προσελκύσουν μακροπρόθεσμες επενδύσεις δείχνοντας την προθυμία τους να ευθυγραμμιστούν με τα συμφέροντα των μετόχων και της διοίκησης. Παραδείγματα παραγόντων διακυβέρνησης περιλαμβάνουν θέματα που σχετίζονται με μέτρα διαφάνειας και την εταιρική διακυβέρνηση.

Εξέλιξη του ESG Investing

Από την εμφάνιση της έννοιας της Βιώσιμης και Υπεύθυνης Επένδυσης (SRI) στις αρχές του εικοστού αιώνα, οι ηθικές επενδύσεις με έμφαση σε κοινωνικά ζητήματα διαδόθηκαν σταδιακά από επενδυτές που εκτιμούν τις κοινωνικές αποδόσεις. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, για πάρα πολλά χρόνια οι επενδυτές λάμβαναν αποφάσεις σχετικά με το που πρέπει να επενδυθούν τα κεφάλαια τους. Οι αποφάσεις τους αυτές βασιζόνταν σε διάφορα κριτήρια όπως οι οικονομικές απολαβές που θα προσέδιδε η επένδυση και διάφορα κριτήρια που λαμβάνονταν υπόψη προκειμένου να αποφασισθεί η επένδυση. Στη συνέχεια, το 2000, η θεσμική θέση των επενδύσεων ESG έγινε πιο ξεκάθαρη. Το 2006, οι Αρχές για Υπεύθυνη Επένδυση (PRI)

κυκλοφόρησαν στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE) με βάση την αντίληψη ότι η απόδοση των επενδυτικών χαρτοφυλακίων μπορεί να επηρεαστεί από ζητήματα ESG (Nakajima et al., 2021). Έκτοτε, οι επενδύσεις ESG έχουν κεντρίσει το ενδιαφέρον όσον αφορά τις οικονομικές αποδόσεις και οι θεσμικοί επενδυτές επεκτείνουν τη συμμετοχή τους σε επενδύσεις ESG.

Κατά τη δεκαετία του 1920, ιδρύθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες ένα αμοιβαίο κεφάλαιο που εξαιρούσε μετοχές εταιρειών που εμπλέκονται σε ορισμένους κλάδους (π.χ. αλκοόλ, τυχερά παιχνίδια, καπνός) από το χαρτοφυλάκιο του. Αυτή ήταν απλώς μια ηθική επένδυση με την έννοια της αντιμετώπισης κοινωνικών ζητημάτων. Ωστόσο, αυτή η επενδυτική μέθοδος μπορεί να ερμηνευθεί ως «αρνητικός/αποκλειστικός έλεγχος», μία από τις επενδυτικές μεθόδους ESG. Πριν από αυτό, οι Κουάκερ εφάρμοζαν κοινωνικά πρότυπα στα επενδυτικά τους πρότυπα στην Αγγλία του δέκατου έβδομου αιώνα. Ωστόσο, δεν ήταν δημόσια προσφορά για κεφάλαια από γενικούς επενδυτές. Κατά τις δεκαετίες του 1960 και 1970, οι αλλαγές στις αξίες της κοινωνίας των πολιτών έγιναν ορατές στις ΗΠΑ, όπως το Κίνημα για τα Πολιτικά Δικαιώματα των Αφροαμερικανών και η αντίθεση στον πόλεμο του Βιετνάμ. Σε αυτό το πλαίσιο, οι οικονομικές δραστηριότητες έχουν δώσει σημασία σε κοινωνικά ζητήματα και οι προτάσεις της SRI και των μετόχων που δίνουν προτεραιότητα στην κοινωνική ηθική έχουν έρθει στο προσκήνιο (Nakajima et al., 2021). Ήταν περίπου εκείνη την εποχή που εμφανίστηκαν τα επενδυτικά κεφάλαια που απέκλεισαν από το χαρτοφυλάκιο τους μετοχές εταιρειών που συμμετείχαν στον πόλεμο του Βιετνάμ και εκείνες που αποτελούνταν από μετοχές εξαιρετικών εταιρειών σε δραστηριότητες προστασίας του περιβάλλοντος ή/και εταιρείες με σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα. Έκτοτε, τα κοινωνικά κινήματα έχουν αυξανόμενο αντίκτυπο στην οικονομική δραστηριότητα. Το μη επενδυτικό κίνημα στη Δημοκρατία της Νότιας Αφρικής, το οποίο έγινε δημοφιλές στις ΗΠΑ (δεκαετίες του 1970 και 1980), μπορεί να συνέβαλλε στο τέλος του apartheid. Αντίθετα, στην Ευρώπη, η φιλοσοφία της SRI, η οποία δίνει έμφαση στην τήρηση των κοινωνικών ηθών στις επενδυτικές δραστηριότητες έχει σταδιακά εξαπλωθεί σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και ιδιώτες, καθώς τα κεφάλαια της εκκλησίας παραδοσιακά διακινούνται με βάση τη θρησκευτική ηθική. Κύριος σκοπός του SRI για τους επενδυτές δεν ήταν η απόκτηση οικονομικών αποδόσεων αλλά η συμβολή στη μείωση του εξωτερικού κόστους και στην αύξηση των εξωτερικών κερδών με

κίνητρο τη θρησκευτική ηθική και τα κοινωνικά κινήματα. Με άλλα λόγια, μπορεί να θεωρηθεί ως κοινωνικό κίνημα από τους μετόχους.

Στη δεκαετία του 1990, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας επιταχύνθηκε λόγω της οικονομίας της αγοράς που προκλήθηκε από την εξαφάνιση της Σοβιετικής Ένωσης, εξαιτίας της ανόδου τεράστιων πολυεθνικών εταιρειών και λόγω της ταχείας ανάπτυξης των αναδυόμενων χωρών. Το 1992, η Ατζέντα 21, ένα σχέδιο δράσης που οι χώρες και οι σχετικοί διεθνείς οργανισμοί εκτελούν για την επίτευξη «βιώσιμης ανάπτυξης» στον εικοστό πρώτο αιώνα, εγκρίθηκε στη Σύνοδο Κορυφής για τη Γη που πραγματοποιήθηκε από τα Ηνωμένα Έθνη (ΟΗΕ) στο Ρίο ντε Τζανέιρο της Βραζιλίας. Το 1994, ο John Brett Elkington, μια παγκόσμια αρχή για την ΕΚΕ και τη βιώσιμη ανάπτυξη, πρότεινε μια «τριπλή κατώτατη γραμμή» που αξιολογεί την απόδοση των εταιρικών δραστηριοτήτων σε τρεις άξονες: οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό (Nakajima et al., 2021). Περίπου αυτή την εποχή, η έννοια της ΕΚΕ γενικεύτηκε παγκοσμίως το οποίο είχε ως αποτέλεσμα την πραγματοποίηση εκστρατειών μποϊκοτάζ για να ωθήσουν τις παγκόσμιες εταιρείες να διορθώσουν κοινωνικά προβλήματα (π.χ. παιδική εργασία, καταναγκαστική εργασία, πολλές ώρες εργασίας, εργασία με χαμηλό μισθό, σεξουαλική παρενόχληση) που συμβαίνουν στο εξωτερικό σε εργοστάσια υπερβολικών. Απόρροια αυτού του γεγονότος είναι ότι πολλοί επενδυτές πιστεύουν ότι η αξιολόγηση ΕΚΕ μιας εταιρείας, η οποία είναι μη χρηματοοικονομική πληροφορία θα πρέπει να ενσωματωθεί στις επενδυτικές τους αποφάσεις για να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμα κέρδη. Ωστόσο, υποστηρίχθηκε ότι η SRI μπορεί να παραβιάσει το καθήκον καταπιστεύματος λόγω της πιθανής απώλειας κερδοφορίας και έχει συζητηθεί έντονα. Στη διαχείριση των συνταξιοδοτικών ταμείων ενώ ο Νόμος Ασφάλειας Εισοδήματος Συνταξιοδοτικών Υπαλλήλων (ERISA) ορίζει ότι οι αποδόσεις των επενδύσεων πρέπει να μεγιστοποιούνται και ο κίνδυνος των σημαντικών μεγάλων ζημιών θα πρέπει να ελαχιστοποιηθούν, το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ εξέφρασε την άποψη ότι λαμβάνοντας υπόψη τους άλλους παράγοντες η κερδοφορία δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί ως παραβίαση καταπιστευματικού καθήκοντος το 1998. Αυτή η αποκαλούμενη επιστολή Calvert η οποία μπορεί να ερμηνευθεί ότι επιτρέπει στους διαχειριστές να λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες ESG εφόσον αυτά δεν επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση του χαρτοφυλακίου όσον αφορά τις αποδόσεις, τον κίνδυνο, την ρευστότητα και τη διαφοροποίηση άνοιξε το δρόμο για επενδύσεις

ESG σε εταιρικά συνταξιοδοτικά ταμεία στις ΗΠΑ. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο νόμος περί συντάξεων του 1995 και άλλοι σχετικοί κανονισμοί απαιτούν από τα συνταξιοδοτικά ταμεία να περιλαμβάνουν τις επενδυτικές τους πολιτικές στις ετήσιες εκθέσεις τους. Επιπλέον, ο αναθεωρημένος νόμος, ο οποίος τέθηκε σε ισχύ το 2000, έδωσε εντολή στους διαχειριστές να τεκμηριώνουν και να αποκαλύπτουν όχι μόνο τη σύνθεση του χαρτοφυλακίου, τους κινδύνους και τις αναμενόμενες αποδόσεις τους, αλλά και τις επενδυτικές τους πολιτικές συμπεριλαμβανομένου του παράγοντα, εάν θα λάβουν υπόψη τα κοινωνικά, περιβαλλοντικά και ηθικά ζητήματα κατά την αγορά, κατοχή ή πώληση τίτλων και την άσκηση των δικαιωμάτων ψήφου που συνδέονται με επενδύσεις εάν υπάρχουν. Αυτός ο κανονισμός επέτρεψε επενδύσεις ESG στη διαχείριση συνταξιοδοτικών ταμείων αν και δεν ενθαρρύνει προληπτικά τις επενδύσεις ESG. Έκτοτε, η εισαγωγή ενός συστήματος παρόμοιου με αυτό στο Ηνωμένο Βασίλειο σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες οδήγησε στην επέκταση των επενδύσεων ESG. Το 2006, τα Ηνωμένα Έθνη υποστήριξαν τις PRI, οι οποίες αναφέρονται απευθείας στις επενδύσεις ESG, στον χρηματοπιστωτικό κλάδο και στην τελετή έναρξης που πραγματοποιήθηκε στο NYSE, όπου παρευρέθηκε ο 7ος Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ Κόφι Ανάν. Οι PRI είναι εθελοντικές αρχές (δηλαδή δεν είναι νομικά δεσμευτικές), αλλά αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για τις επενδύσεις ESG για θεσμικούς επενδυτές ώστε να μην παραβιάζουν την υποχρέωση καταπιστεύματος. Το PRI αποτελείται από έξι βήματα (Nakajima et al., 2021):

- Ενσωμάτωση σε ζητήματα ESG σε επενδυτικές αναλύσεις και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Δέσμευση ως ενεργοί ιδιοκτήτες και ενσωμάτωση σε ζητήματα ESG στις πολιτικές και τις πρακτικές ιδιοκτησίας.
- Επιδίωξη της κατάλληλης γνωστοποίησης για θέματα ESG από τις οντότητες στις οποίες γίνονται επενδύσεις.
- Προώθηση της αποδοχής και της εφαρμογής των Αρχών στον κλάδο των επενδύσεων.
- Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στην εφαρμογή των Αρχών.
- Αναφορά στις δραστηριότητές και την πρόοδό προς την εφαρμογή των Αρχών.

Επιπλέον, οι PRI δηλώνουν ότι η απόδοση των επενδυτικών χαρτοφυλακίων μπορεί

να επηρεαστεί από ζητήματα ESG και ότι οι θεσμικοί επενδυτές είναι υποχρεωμένοι να επιδιώκουν τα πιο επιθυμητά μακροπρόθεσμα συμφέροντα των δικαιούχων τους. Με άλλα λόγια, μπορεί να συναχθεί ότι οι επενδυτές θα πρέπει να ενσωματώνουν τις επιπτώσεις των θεμάτων ESG στη μακροπρόθεσμη εταιρική αξία στις επενδυτικές τους στρατηγικές. Αυτό δείχνει ότι το ESG investment που συστηματοποιείται από το PRI μπορεί να θεωρηθεί ως επενδυτική μέθοδος που επιδιώκει κέρδη. Από αυτή την άποψη, η επένδυση ESG είναι σαφώς διαφορετική από την προηγούμενη SRI, της οποίας ο κύριος σκοπός είναι η κοινωνική κίνηση (Nakajima et al., 2021). Το πλαίσιο της ESG investment μετέτρεψε την ανταπόκριση των εταιρειών στα ζητήματα ESG σε μια εσωτερική οικονομία με τη μορφή της εξασφάλισης μακροπρόθεσμων κερδών. Οι PRI συνέχισαν να αναπτύσσονται σταθερά από την έναρξή τους το 2006. Από τις 30 Μαρτίου 2006 έως τις 30 Μαρτίου 2020, ο αριθμός των υπογραφόντων αυξήθηκε από 63 σε 3038 και η υποδιαχείριση περιουσιακών στοιχείων αυξήθηκε από 6,5 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ σε 103,4 τρισεκατομμύρια δολάρια.

Το ESG σε επιχειρησιακό επίπεδο

Το ESG σε επιχειρησιακό επίπεδο έχει πολλαπλούς καθοριστικούς παράγοντες και αναμενόμενα αποτελέσματα. Πρώτον, η διοίκηση θα μπορούσε να εξετάσει την υιοθέτηση του ESG ως στρατηγική απόφαση. Η αειφορία των προσπαθειών μιας επιχείρησης προσδίδει περισσότερη αξία στην επιχείρηση και μπορεί να προωθήσει τη βιωσιμότητα (Freeman, 1984), να επιφέρει διαφοροποίηση και εξοικονόμηση κόστους (Porter et al., 2019), να έχει θετικά αποτελέσματα στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων (Agarwal et al., 2012) και να βελτιώσει την παραγωγική συμπεριφορά των εργαζομένων (Park, 2020) και την πίστη πελατών (Kim and Park, 2017). Δεύτερον, η υιοθέτηση της ESG μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση κινδύνου/ευκαιριών, η οποία μπορεί να αποφέρει οφέλη στη διαχείριση, στους εργαζόμενους, στους συμμετέχοντες στην αλυσίδα εφοδιασμού και στους πελάτες. Η αντιμετώπιση των κινδύνων μπορεί να είναι μια προληπτική προσέγγιση για τη βελτίωση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων (Jo και Na, 2012). Η διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να καλύπτει και τον τομέα της εταιρικής φήμης. Ο De Franco (2020) ερευνήσε τον αντίκτυπο των διαφωνιών που σχετίζονται με το ESG στην απόδοση των μετοχών και των χαρτοφυλακίων και διαπίστωσε ότι χαρτοφυλάκια με σοβαρές αντιπαραθέσεις σε ESG ή υποβαθμισμένα ESG είχαν σχετικά κακή

απόδοση. Οι Hoerper et al. (2019) απέδειξαν στην έρευνα τους ότι η συμμετοχή των εταιρειών στο ESG μειώνει τον κίνδυνο των επιχειρήσεων. Τρίτον, ανεξάρτητα από το αν μια εταιρεία υιοθετεί το ESG ως μέρος της νομικής ή κανονιστικής συμμόρφωσης είναι καθήκον της εταιρείας ως μέλος της κοινωνίας. Η υιοθέτηση των γνωστοποιήσεων ESG από μόνη της δεν θα καθιστούσε την εταιρεία ηθική, αλλά θα κάνει την εταιρεία ηθικά πιο επιλεκτική όταν λαμβάνει σχετικές αποφάσεις. Τέλος, η εταιρική υιοθέτηση του ESG μπορεί να είναι επωφελής για τα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας. Η επένδυση στο ESG διεγείρει το κύριο ενδιαφέρον των θεσμικών επενδυτών για δύο λόγους. Πρώτον, η επένδυση ESG προωθεί ενεργά τις ηθικές επενδυτικές πρακτικές. Δεύτερον, οι επενδύσεις ESG θεωρούνται ως μέσο με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των διαχειριζόμενων χαρτοφυλακίων και αύξηση των αποδόσεων καθώς και μείωση του κινδύνου χαρτοφυλακίου (Broadstock et al., 2021). Για τους μετόχους, θα περίμεναν ότι η εταιρεία θα έχει καλύτερες οικονομικές επιδόσεις και βιωσιμότητα στο μέλλον. Ένας αριθμός μελετών στην υπάρχουσα βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι οι επενδύσεις σε εταιρείες με καλές πρακτικές ESG έχουν υψηλότερη απόδοση επένδυσης και η υποδειγματική διαχείριση ESG από εταιρείες μπορεί προληπτικά να αποτρέψει ξαφνικούς κλυδωνισμούς στις ταμειακές ροές (Lee et al., 2013).

Η επιχείρηση είναι βαθιά συνυφασμένη με περιβαλλοντικά, κοινωνικά και θέματα διακυβέρνησης (ESG). Είναι λογικό, επομένως, ότι μια ισχυρή πρόταση ESG μπορεί να δημιουργήσει αξία. Ακριβώς όπως το ESG είναι ένα αναπόσπαστο μέρος του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, έτσι και τα επιμέρους στοιχεία του είναι αλληλένδετα. Για παράδειγμα, τα κοινωνικά κριτήρια επικαλύπτονται με περιβαλλοντικά κριτήρια και διακυβέρνηση όταν οι εταιρείες επιδιώκουν να συμμορφωθούν με τους περιβαλλοντικούς νόμους και τις ευρύτερες ανησυχίες για τη βιωσιμότητα. Η εστίαση είναι κυρίως σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια, αλλά, όπως γνωρίζει κάθε ηγέτης, η διακυβέρνηση δεν μπορεί ποτέ να είναι διαχωρισμένη. Η επιτάχυνση οδηγήθηκε από την αυξημένη κοινωνική, κυβερνητική και καταναλωτική προσοχή στον ευρύτερο αντίκτυπο των εταιρειών, καθώς οι επενδυτές και τα στελέχη καταλαβαίνουν ότι μια ισχυρή πρόταση ESG μπορεί να εξασφαλίσει τη επιτυχία μιας εταιρείας μακροπρόθεσμα. Το μέγεθος της επενδυτικής ροής δείχνει ότι το ESG αποτελεί κάτι ισχυρότερο και το ίδιο ισχύει και για το επίπεδο της επιχειρηματικής απόδοσης. Σε έρευνα της Mc Kinsey (2019)

διαπιστώθηκε ότι οι εταιρείες που δίνουν προσοχή σε περιβαλλοντικά, κοινωνικά και θέματα διακυβέρνησης δεν αντιμετωπίζουν καθυστέρηση στη δημιουργία αξίας.

Πως ακριβώς έχει οικονομική λογική μια ισχυρή πρόταση ESG; Από την έρευνα της Mc Kinsey (2019) το ESG συνδέεται με τις ταμειακές ροές με πέντε σημαντικούς τρόπους:



Σχήμα 4: Παράγοντες δημιουργίας αξίας ESG

Κάθε παράγοντας αποτελεί μέρος της νοητικής λίστας ελέγχου ενός ηγέτη όταν προσεγγίζει τις ευκαιρίες από το ESG.

Μερικοί παράγοντες είναι πιο πιθανό να προκύψουν σε ορισμένους κλάδους ή τομείς. Ωστόσο, και οι πέντε παράγοντες λαμβάνονται υπόψη ανεξαρτήτως επιχειρηματικού μοντέλου ή τοποθεσίας της εταιρείας:

- **Ανάπτυξη κορυφαίας γραμμής:** Μια ισχυρή πρόταση ESG συμβάλλει θετικά στις εταιρείες ώστε να αξιοποιήσουν νέες αγορές και να επεκταθούν σε

υπάρχουσες. Όταν οι κυβερνητικές αρχές εμπιστεύονται τους εταιρικούς παράγοντες υπάρχει πιθανότητα να χορηγηθεί πρόσβαση, εγκρίσεις και άδειες για νέες ευκαιρίες και ανάπτυξη.

- **Μειώσεις κόστους:** Το ESG ενδέχεται να μειώσει σημαντικά το κόστος. Μεταξύ άλλων πλεονεκτημάτων, η αποτελεσματική εκτέλεση ESG μπορεί να βοηθήσει στην καταπολέμηση των αυξανόμενων λειτουργικών δαπανών (όπως το κόστος των πρώτων υλών και το πραγματικό κόστος του νερού ή του άνθρακα), το οποίο η έρευνα της Mc Kinsey διαπίστωσε ότι μπορεί να επηρεάσει τα λειτουργικά κέρδη (έως και 60%). Η μελέτη εντόπισε επίσης έναν αριθμό εταιρειών σε όλους τους τομείς που τα πήγαν ιδιαίτερα καλά. Πρόκειται ακριβώς για τις εταιρείες που είχαν προχωρήσει περισσότερο τις στρατηγικές βιωσιμότητας τους.
- **Μειωμένες ρυθμιστικές και νομικές παρεμβάσεις:** Μια ισχυρότερη πρόταση αξίας μπορεί να επιτρέψει στις εταιρείες να επιτύχουν μεγαλύτερη στρατηγική ελευθερία μειώνοντας τις ρυθμιστικές πιέσεις. Στην πραγματικότητα, σε κάθε περίπτωση σε τομείς και γεωγραφικές περιοχές, η ισχύς στο ESG συμβάλλει στη μείωση του κινδύνου δυσμενών κυβερνητικών ενεργειών των εταιρειών. Μπορεί επίσης να προκαλέσει κρατική υποστήριξη.
- **Αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων:** Μια ισχυρή πρόταση ESG μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ποιοτικούς υπαλλήλους, να ενισχύσει τα κίνητρα των εργαζομένων μεταλαμπαδεύοντας την αίσθηση του σκοπού και να αυξήσει την παραγωγικότητα συνολικά. Η ικανοποίηση των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με τις αποδόσεις των μετόχων. Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί εδώ και καιρό ότι οι εργαζόμενοι με μια αίσθηση όχι μόνο ικανοποίησης αλλά και σύνδεσης αποδίδουν καλύτερα. Όσο ισχυρότερη είναι η αντίληψη του εργαζομένου για τον αντίκτυπο στους δικαιούχους της εργασίας του, τόσο μεγαλύτερο θα είναι το κίνητρο του εργαζομένου ώστε να ενεργήσει με «κοινωνικό» τρόπο. Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι ο θετικός κοινωνικός αντίκτυπος συσχετίζεται με υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και τα

πειράματα πεδίου δείχνουν ότι όταν οι εταιρείες «ανταποδίδουν» οι εργαζόμενοι αντιδρούν με ενθουσιασμό.

- **Βελτιστοποίηση επενδύσεων και περιουσιακών στοιχείων:** Μια ισχυρή πρόταση ESG μπορεί να ενισχύσει τις αποδόσεις των επενδύσεων με την κατανομή κεφαλαίων σε πιο ελπιδοφόρες και πιο βιώσιμες ευκαιρίες (για παράδειγμα ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, μείωση των απορριμμάτων κτλ.). Μπορεί επίσης να βοηθήσει τις εταιρείες να αποφύγουν τις λανθάνουσες επενδύσεις που μπορεί να μην αποδίδουν λόγω μακροπρόθεσμων περιβαλλοντικών ζητημάτων (όπως η μαζική μείωση της αξίας των πετρελαιοφόρων).

Καθορισμός και μέτρηση της απόδοσης του ESG

Οι περιβαλλοντικές, κοινωνικές και βασισμένες στη διακυβέρνηση επενδύσεις (ESG) έχουν αυξηθεί ραγδαία σε όλο τον κόσμο. Πολλές χώρες έχουν εφαρμόσει παράγοντες ESG σε κάθε επένδυση.

Στην Ινδονησία, οι επενδύσεις ESG σε τράπεζες ξεκίνησαν το 2009, αν και δεν συμμετέχουν όλες οι τράπεζες σήμερα σε αυτήν. Ο Triyono (2018) εξηγεί: «*Η επένδυση ESG είναι ένα σύνολο λειτουργικών προτύπων που αναφέρεται σε τρία βασικά κριτήρια για τον υπολογισμό της βιωσιμότητας και της επίδρασης μιας επένδυσης σε μια εταιρεία συγκεκριμένα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και κριτήρια διακυβέρνησης*», χρηματοδότηση, περιουσιακά στοιχεία και οικονομική υγεία.

Ο Novethic (2013) εξέτασε περισσότερους από 100 ιδιοκτήτες περιουσιακών στοιχείων στην Ευρώπη κάθε χρόνο από το 2008, ρωτώντας πώς ενσωματώνουν τα κριτήρια ESG στη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων. Η μελέτη συνοψίζει στα συμπεράσματα της ότι οι κάτοικοι της πόλης εξετάζουν όλο και περισσότερο την επείγουσα ανάγκη ενσωμάτωσης των κριτηρίων ESG στις επενδύσεις τους. Οι Bernardi και Stark (2015) είπαν ότι «*τα αποτελέσματά μας υποστηρίζουν την ιδέα ότι συγκεκριμένες πτυχές της απόδοσης ESG είναι πιο σημαντικές από άλλες για ορισμένα σύνολα εταιρειών που δεν κατανοούν τη μελλοντική απόδοση*».

Η Thomson Reuters / Refinitiv (2019) εισήγαγε μια μέθοδο υπολογισμού του ESG.

Οι βαθμολογίες που διαχωρίζουν τους παράγοντες (E, S και G) και συγκεντρώνουν τους παράγοντες (ESG), ουσιαστικά μετρούν το επίπεδο αναφοράς των πληροφοριών ESG μιας εταιρείας. Τα περιβαλλοντικά δεδομένα χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη πολιτικών για το νερό, την ενέργεια, τα απόβλητα, τις εκπομπές και τις επιχειρησιακές πολιτικές. Τα κοινωνικά δεδομένα χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία κοινωνικών σχέσεων ειδικά με το εργατικό δυναμικό, την ανθρωπότητα και την κοινότητα. Τα δεδομένα διακυβέρνησης σχετίζονται με τη δομή και τις λειτουργίες των διοικητικών συμβουλίων της εταιρείας, τις αμοιβές στελεχών και την εταιρική πολιτική εμπλοκή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της ΕΚΕ και της επίδρασης της στην εργασιακή και επιχειρησιακή απόδοση.

Στο ερευνητικό πεδίο της εργασίας και προκειμένου να διαπιστωθεί η άποψη των συμμετεχόντων όσον αφορά την ΕΚΕ αλλά και τη σχέση της με τις υπό εξέταση μεταβλητές σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο προωθήθηκε σε άτομα διαφορετικών ηλικιών, μορφωτικού επιπέδου κ.ά. Τα ερωτηματολόγια προωθήθηκαν με ηλεκτρονικά μέσα προς τα κοινωνικά δίκτυα με τη χρήση ενός συνδέσμου το οποίο δημιουργήθηκε με τη χρήση φόρμας στο Google. Συνολικά, συγκεντρώθηκαν 125 ερωτηματολόγια επιλέγοντας διαφορετικές κοινωνικές τάξεις, ηλικίες, μορφωτικό επίπεδο κ.ά.

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η συγκέντρωση πρωτογενών δεδομένων. Για την συγκέντρωση των στοιχείων, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος συλλογής στοιχείων με τη χρήση ερωτηματολογίου. Ως πληθυσμός της ποσοτικής έρευνας ορίστηκαν οι εργαζόμενοι διαφόρων επιχειρήσεων.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε με βάση τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί από τους Lee et al. (2013), Lichtenstein et al. (2004), Maignan and Ferrell (2001), Montgomery and Stone (2009) και Rhoades et al. (2001). Το ερωτηματολόγιο θεωρείται σημαντικό εργαλείο συλλογής πρωτογενών στοιχείων που θα συμβάλλει στην επαλήθευση των υποθέσεων της εργασίας. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 26 ερωτήσεις οι οποίες έχουν καταναμηθεί σε πέντε ξεχωριστές ενότητες χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert και οι τελευταίες πέντε ερωτήσεις αφορούν δημογραφικά στοιχεία, δηλαδή φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών κτλ.

Το χρονικό διάστημα για τη διεξαγωγή της έρευνας είχε διάρκεια 4 μηνών (Δεκέμβριος 2021 – Μάρτιος 2022). Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία αποτελείται από 26 ερωτήσεις που αφορούν ζητήματα για την ΕΚΕ αναφορικά με την μελέτη τόσο σε ατομικό επίπεδο από την πλευρά του εργαζομένου

όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο από την πλευρά της επιχείρησης. Επιπλέον, στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων αφού αποτελούν σημαντικές μεταβλητές στην διεξαγωγή των αποτελεσμάτων για τη συσχέτιση αυτών με συγκεκριμένες ερωτήσεις. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αποστολής και συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων, ακολούθησε η κωδικοποίηση των μεταβλητών που διερευνήθηκαν. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το πρόγραμμα SPSS 21.0.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα κάτωθι:

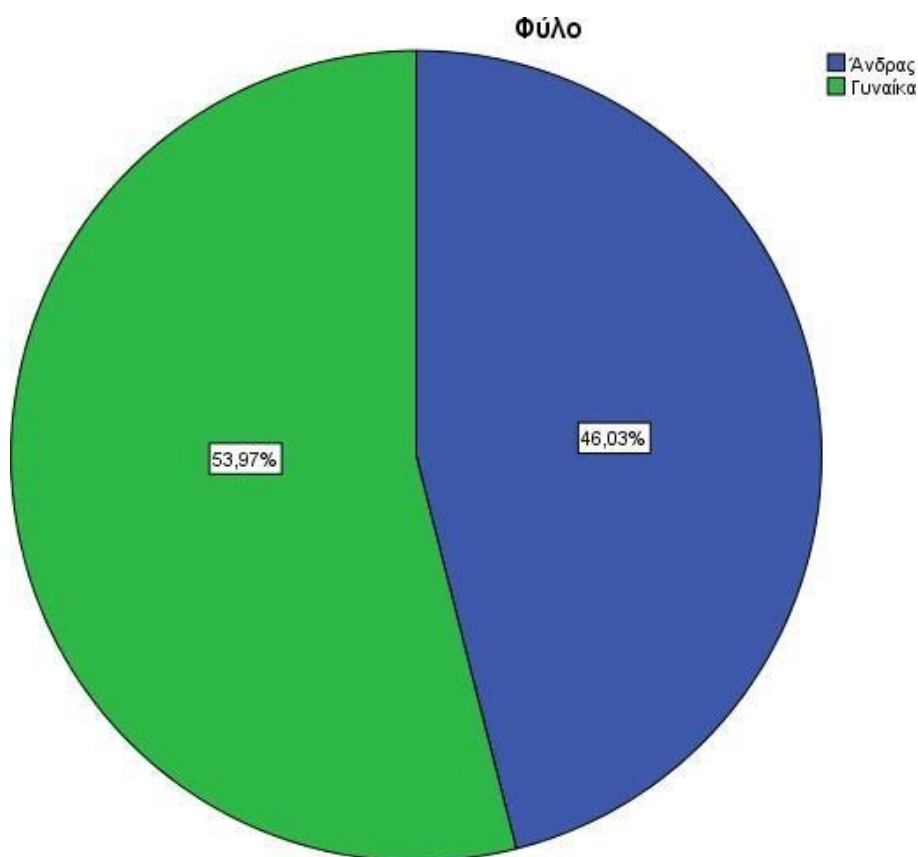
- Ποιος εργαζόμενος είναι πιο πρόθυμος να ασχοληθεί με την ΕΚΕ, λαμβάνοντας υπόψη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά;
- Ποιες πτυχές της ΕΚΕ θεωρούνται πιο σημαντικές από την οπτική γωνία ενός εργαζομένου;
- Ποιοι είναι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι για να αυξηθεί το επίπεδο δέσμευσης ενός εργαζομένου στις πρωτοβουλίες ΕΚΕ μιας εταιρείας;
- Η ΕΚΕ συσχετίζεται θετικά με την απόδοση των επιχειρήσεων;
- Οι περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές (ESG) επενδύσεις συμβάλλουν σε επιχειρησιακό επίπεδο;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

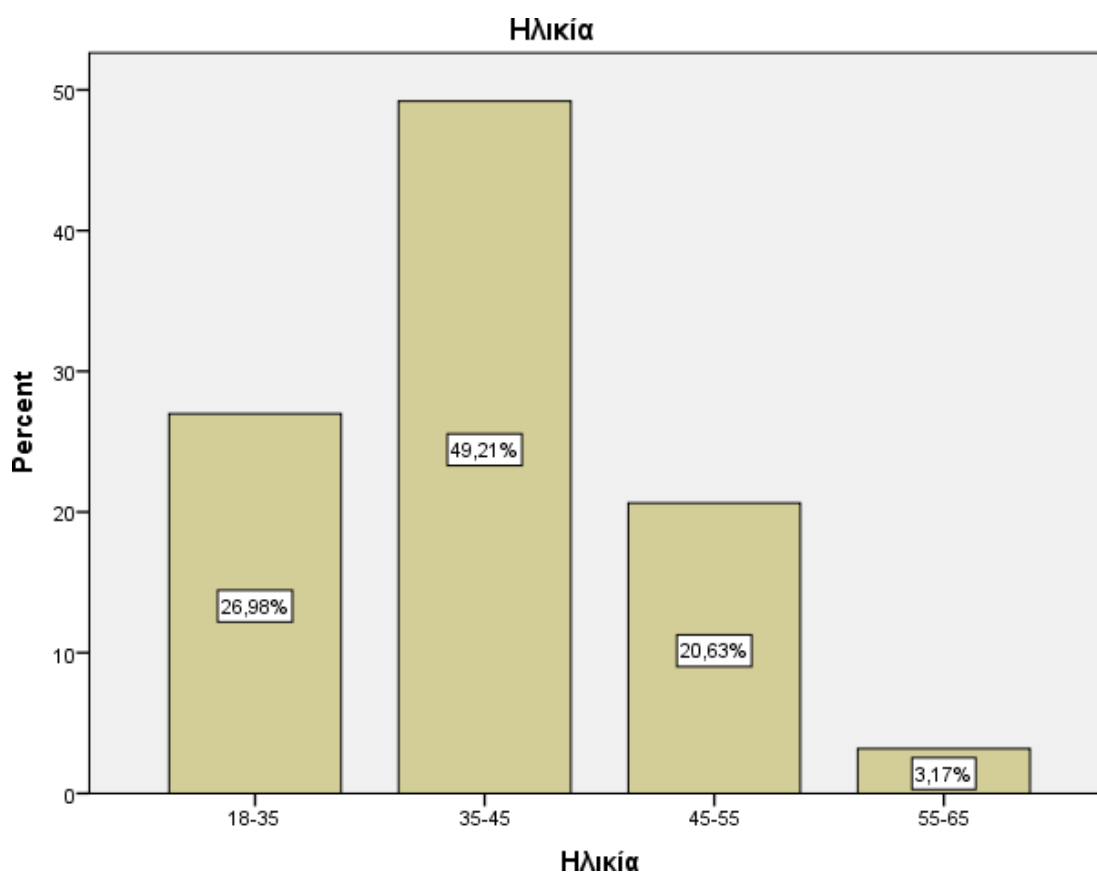
Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζόμενων που συμμετείχαν στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά παρατηρείται ότι οι άνδρες αποτελούν το 46% (58 άτομα) του συνολικού δείγματος, ενώ οι γυναίκες αποτελούν το 54% (68 άτομα) του συνολικού δείγματος.



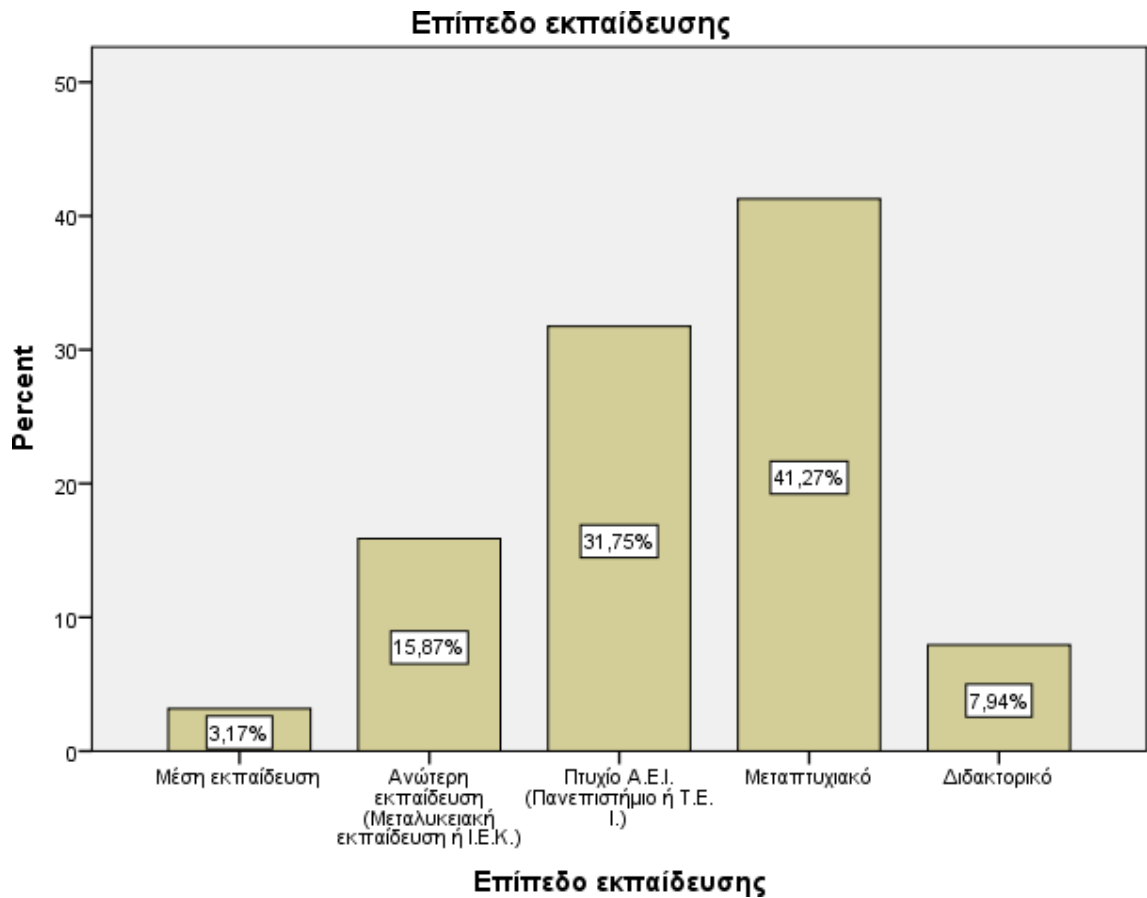
Σχήμα 5: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα

Σε ότι αφορά την ηλικία, παρατηρείται ότι το 27% (34 άτομα) των εργαζομένων έχουν ηλικία από 18-35, το 49,2% (62 άτομα) από 35-45, το 20,6% (26 άτομα) από 45-55 και το 3,2% (4 άτομα) από 55-65 έτη.



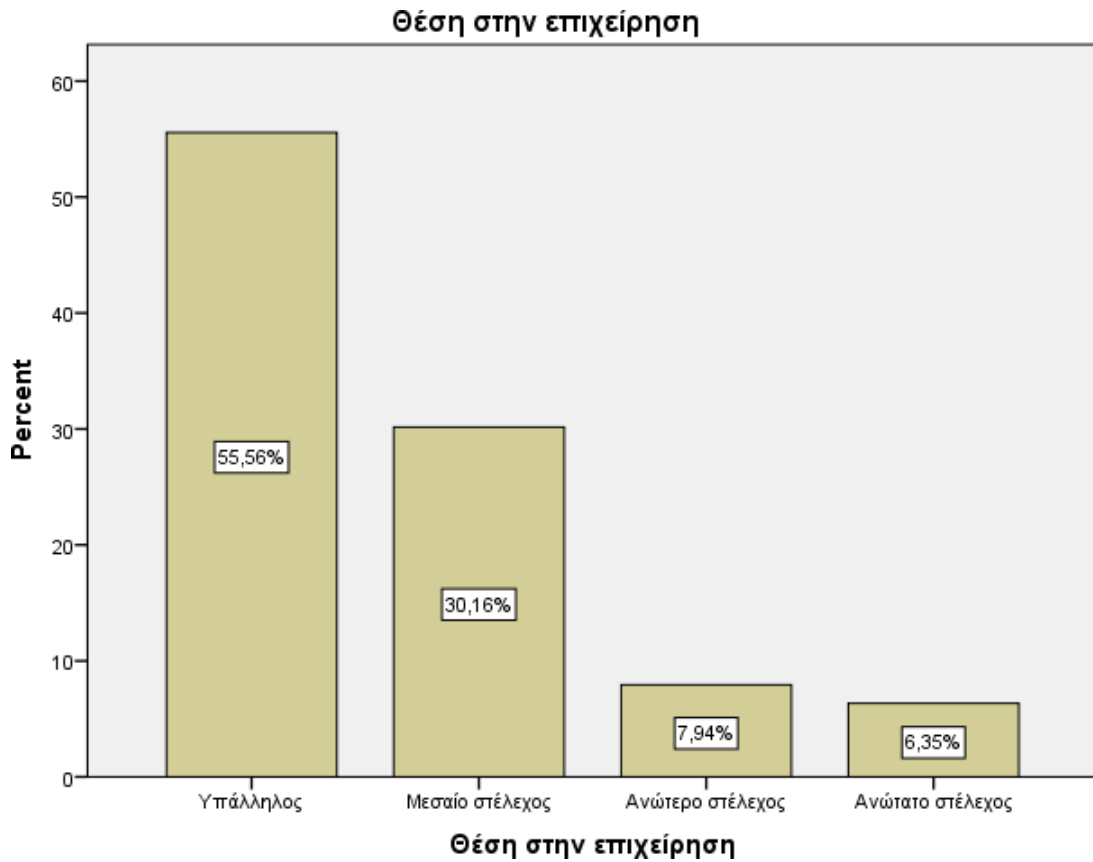
Σχήμα 6: Ηλικία συμμετεχόντων στην έρευνα

Σε ότι αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, παρατηρείται ότι το 3,2% (4 άτομα) των εργαζομένων έχουν γνώσεις μέσης εκπαίδευσης, το 15,9% (20 άτομα) έχουν γνώσεις ανώτερης εκπαίδευσης, το 31,7% (40 άτομα) έχουν πτυχίο Α.Ε.Ι., το 41,3% (52 άτομα) έχουν μεταπτυχιακό και το 7,9% (10 άτομα) έχουν διδακτορικό.



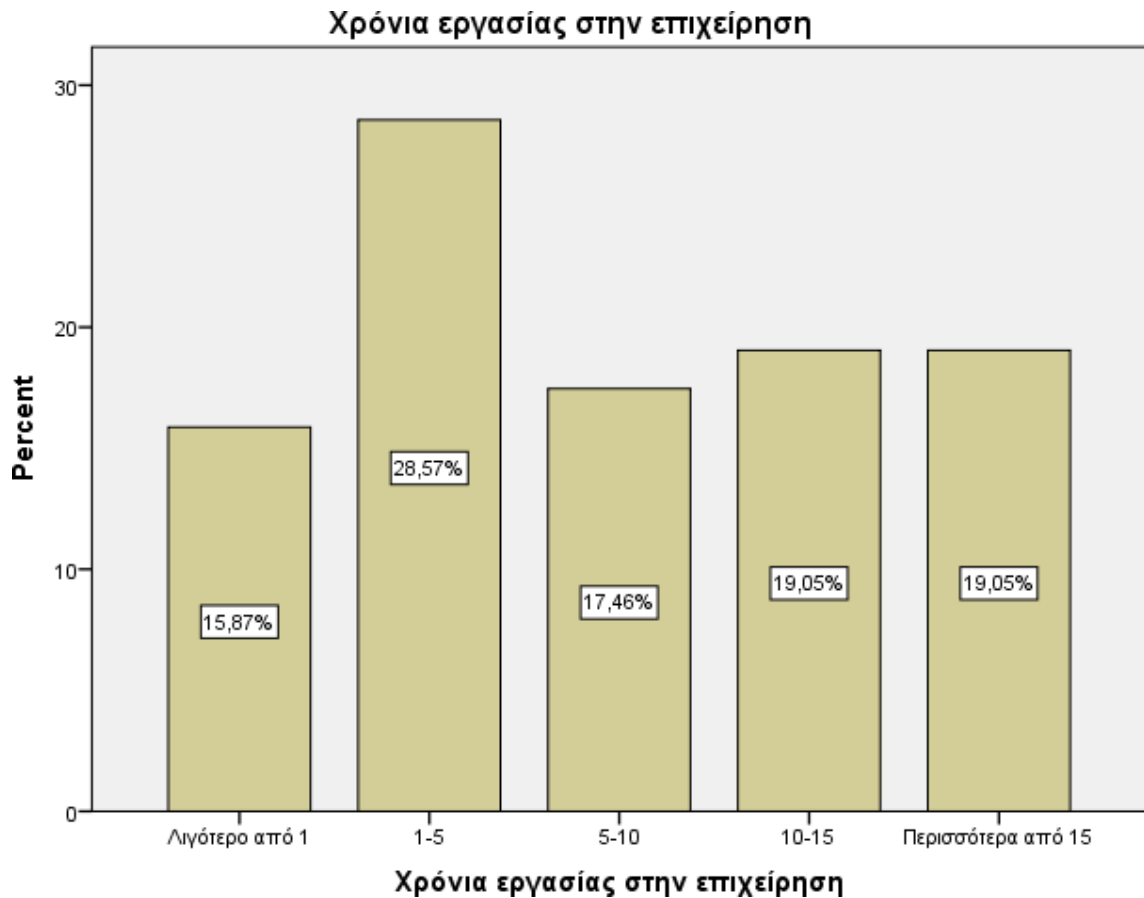
Σχήμα 7: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων στην έρευνα

Σχετικά με την θέση τους στην επιχείρηση, παρατηρείται ότι το 55,6% (70 άτομα) των εργαζομένων είναι υπάλληλοι, το 30,2% (38 άτομα) είναι μεσαία στελέχη, το 7,9% (10 άτομα) είναι ανώτερα στελέχη και το 6,3% (8 άτομα) είναι ανώτατα στελέχη.



Σχήμα 8: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων στην έρευνα

Σχετικά με τα χρόνια εργασίας στην επιχείρηση, παρατηρείται ότι το 15,9% (20 άτομα) των εργαζομένων εργάζονται λιγότερο από 1 έτος, το 28,6% (36 άτομα) εργάζονται από 1-5 χρόνια, το 17,5% (22 άτομα) εργάζονται από 5-10 χρόνια, το 19% (24 άτομα) εργάζονται από 10-15 χρόνια και το 19% (24 άτομα) εργάζονται περισσότερο από 10-15 χρόνια.



Σχήμα 9: Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση

Γενικές ερωτήσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Από τα δεδομένα του παρακάτω πίνακα, προκύπτει ότι οι θετικές απαντήσεις είναι στην πλειοψηφία. Η άποψη των ερωτηθέντων ότι οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν δράσεις ΕΚΕ θα πρέπει να υποστηρίζουν αυτό τον σκοπό σε βάθος χρόνου λαμβάνει το υψηλότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων (81,00%). Αντίθετα, το χαμηλότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων το λαμβάνει η ερώτηση σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι αποκρίθηκαν ότι σέβονται τις επιχειρήσεις που έχουν ΕΚΕ (68,30%).

Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά γενικών ερωτήσεων ΕΚΕ.

Μεταβλητές	% Απαντήσεων*		
	Αρνητικές	Θετικές	Ουδέτερες
<i>Γνωρίζετε τι είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη;</i>	6,30	73,03	20,67
<i>Πόσο απαραίτητη θεωρείτε στην σημερινή οικονομική κατάσταση της Ελλάδας την υιοθέτηση στρατηγικών Ε.Κ.Ε. από τις επιχειρήσεις;</i>	11,10	80,00	8,90
<i>Η Ε.Κ.Ε. θα έπρεπε να είναι συνήθης πρακτική των επιχειρήσεων.</i>	0	77,80	22,20
<i>Σέβομαι τις επιχειρήσεις που έχουν Ε.Κ.Ε.</i>	0	68,30	31,70
<i>Οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν δράσεις Ε.Κ.Ε. θα πρέπει να υποστηρίζουν αυτό τον σκοπό σε βάθος χρόνου.</i>	0	81,00	19,00

*Στις «αρνητικές απαντήσεις» περιλαμβάνεται το αθροιστικό ποσοστό των απαντήσεων «διαφωνώ απόλυτα» και «διαφωνώ», στις «θετικές απαντήσεις» το αθροιστικό ποσοστό των απαντήσεων «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» και στις «ουδέτερες» το ποσοστό της απάντησης «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

Περιγραφική ανάλυση ερωτήσεων εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην εταιρεία

Από τα δεδομένα του παρακάτω πίνακα, προκύπτει ότι σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις οι θετικές απαντήσεις αποτελούν την πλειοψηφία. Η απάντηση των ερωτηθέντων ότι η εταιρεία που εργάζονται απαιτεί από τους εργαζομένους της να δίνουν ακριβείς και σωστές πληροφορίες στους πελάτες λαμβάνει το υψηλότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων (73,00%). Αντίθετα, το χαμηλότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων το λαμβάνει η διαπίστωση από τους εργαζόμενους ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται υλοποιεί συχνά δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος (27,00%). Η τελευταία παρατήρηση επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα άλλων ερευνών σύμφωνα με τις οποίες η προστασία του περιβάλλοντος δεν αποτελεί ακόμη και σήμερα προτεραιότητα για αρκετές επιχειρήσεις στην Ελλάδα (Markatou, 2012).

Πίνακας 3: Περιγραφικά στατιστικά εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην εταιρεία.

Μεταβλητές	% Απαντήσεων*		
	Αρνητικές	Θετικές	Ουδέτερες
<i>Η εταιρεία που εργάζομαι συνεισφέρει αρκετά σε φιλανθρωπίες και βοηθά την τοπική κοινωνία.</i>	34,90	44,50	20,60
<i>Η εταιρεία που εργάζομαι ενθαρρύνει τους εργαζομένους της να συμμετέχουν σε εθελοντικές δράσεις.</i>	38,10	33,30	28,60
<i>Η εταιρεία που εργάζομαι έχει ισχυρό το αίσθημα της κοινωνικής ευθύνης πέραν του κέρδους.</i>	41,30	31,70	27,00
<i>Η εταιρεία που εργάζομαι είναι γνωστή για την αξιοπιστία της.</i>	9,50	69,80	20,70
<i>Η εταιρεία που εργάζομαι τονίζει στους εργαζομένους της τη σημαντικότητα της κοινωνικής προσφοράς της.</i>	25,40	47,60	27,00
<i>Η εταιρεία που εργάζομαι απαιτεί από τους εργαζομένους της να δίνουν ακριβείς και σωστές πληροφορίες στους πελάτες.</i>	6,30	73,00	20,70
<i>Η εταιρεία που εργάζομαι υλοποιεί συχνά δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος.</i>	44,40	27,00	28,60
<i>Η εταιρεία που εργάζομαι ενθαρρύνει τους εργαζομένους της να σέβονται το περιβάλλον.</i>	19,00	41,20	39,80

* Στις «αρνητικές απαντήσεις» περιλαμβάνεται το αθροιστικό ποσοστό των απαντήσεων «διαφωνώ απόλυτα» και «διαφωνώ», στις «θετικές απαντήσεις» το αθροιστικό ποσοστό των απαντήσεων «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» και, στις «ουδέτερες» το ποσοστό της απάντησης «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

Ατομική κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά

Από τα δεδομένα του παρακάτω πίνακα, προκύπτει η ερώτηση η οποία δηλώνει ότι η ιδέα της ΕΚΕ επηρεάζει έμμεσα τους ερωτηθέντες (υποστήριξη κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών και των προϊόντων τους) και λαμβάνει το υψηλότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων (46,00%). Αντίθετα, το χαμηλότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων το λαμβάνει η συμμετοχή των εργαζομένων στις δράσεις ΕΚΕ της εταιρείας που εργάζονται (31,70%).

Πίνακας 4: Περιγραφικά στατιστικά για την ατομική κοινωνικά υπεύθυνα συμπεριφορά.

Μεταβλητές	% Απαντήσεων*		
	Αρνητικές	Θετικές	Ουδέτερες
<i>Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει άμεσα (συμμετοχή σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες).</i>	22,20	44,40	33,40
<i>Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει έμμεσα (υποστήριξη κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών και των προϊόντων τους).</i>	19,00	46,00	35,00
<i>Συμμετέχω ενεργά στις δράσεις Ε.Κ.Ε. της εταιρείας που εργάζομαι.</i>	41,30	31,70	27,00

* Στις «αρνητικές απαντήσεις» περιλαμβάνεται το αθροιστικό ποσοστό των απαντήσεων «διαφωνώ απόλυτα» και «διαφωνώ», στις «θετικές απαντήσεις» το αθροιστικό ποσοστό των απαντήσεων «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» και, στις «ουδέτερες» το ποσοστό της απάντησης «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

Συναισθηματική δέσμευση εργαζομένου με την εταιρεία

Από τα δεδομένα του παρακάτω πίνακα, προκύπτει η αναφορά της περηφάνιας της εργασίας στην εταιρεία η οποία λαμβάνει το υψηλότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων (60,30%). Αντίθετα, το υψηλότερο αρνητικό ποσοστό το λαμβάνει η ερώτηση σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι νιώθουν τα προβλήματα της εταιρείας ως δικά τους (39,70%).

Πίνακας 5: Περιγραφικά στατιστικά εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην εταιρεία.

Μεταβλητές	% Απαντήσεων*		
	Αρνητικές	Θετικές	Ουδέτερες
<i>Θα ήμουν πολύ χαρούμενος/η να δούλευα σε αυτή την εταιρεία, μέχρι να συνταξιοδοτηθώ.</i>	35,00	31,70	33,30
<i>Νιώθω πραγματικά ότι τα προβλήματα της εταιρείας είναι και δικά μου προβλήματα.</i>	39,70	28,60	31,70
<i>Αισθάνομαι ότι ανήκω σε αυτήν την εταιρεία.</i>	27,00	47,60	25,40
<i>Με αυτήν την εταιρεία έχω συναισθηματικό δέσιμο.</i>	30,20	49,20	20,60

Το να δουλεύω για αυτήν την εταιρεία είναι πολύ σημαντικό για εμένα προσωπικά.	23,80	36,50	39,70
Νιώθω περήφανος όταν λέω σε άλλους ότι δουλεύω σε αυτήν την εταιρεία.	14,30	60,30	25,40

* Στις «αρνητικές απαντήσεις» περιλαμβάνεται το αθροιστικό ποσοστό των απαντήσεων «διαφωνώ απόλυτα» και «διαφωνώ», στις «θετικές απαντήσεις» το αθροιστικό ποσοστό των απαντήσεων «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» και, στις «ουδέτερες» το ποσοστό της απάντησης «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

Αντιληπτή απόδοση της εταιρείας

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, προκύπτει ότι σε όλες τις περιπτώσεις οι θετικές απαντήσεις συνιστούν την πλειοψηφία. Το γεγονός ότι η εταιρεία έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ως προς το μερίδιο αγοράς συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων (50,80%). Αντίθετα, το χαμηλότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων το λαμβάνει το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ως προς την απόδοση των επενδύσεων (39,60%). Το πλεονέκτημα του μεριδίου αγοράς είναι από τα ισχυρότερα οφέλη μιας κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης (Guo et al., 2020).

Πίνακας 6: Περιγραφικά στατιστικά αντιληπτής απόδοσης της εταιρείας.

Μεταβλητές	% Απαντήσεων*		
	Αρνητικές	Θετικές	Ουδέτερες
Η εταιρεία έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ως προς την αύξηση των πωλήσεων.	9,50	46,00	44,50
Η εταιρεία έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ως προς το μερίδιο αγοράς.	12,70	50,80	36,50
Η εταιρεία έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ως προς τα κέρδη.	14,40	50,70	34,90
Η εταιρεία έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ως προς την απόδοση των επενδύσεων.	17,50	39,60	42,90

* Στις «αρνητικές απαντήσεις» περιλαμβάνεται το αθροιστικό ποσοστό των απαντήσεων «διαφωνώ απόλυτα» και «διαφωνώ», στις «θετικές απαντήσεις» το αθροιστικό ποσοστό των απαντήσεων «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» και, στις «ουδέτερες» το ποσοστό της απάντησης «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

Συμμετογή των εργαζομένων στην εταιρική κοινωνική ευθύνη με βάση τα δημογραφικά τους

Προκειμένου να εξεταστεί το ποιος εργαζόμενος είναι περισσότερο πρόθυμος να ασχοληθεί με την ΕΚΕ, λαμβάνοντας υπόψη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, θα χρησιμοποιηθεί συντελεστής ανεξαρτησίας Pearson's chi-square.

Πίνακας 7: Αποτελέσματα συντελεστή ανεξαρτησίας Pearson's chi-square για την εξέταση της συμμετοχής της σχέσης των μεταβλητών «Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει άμεσα (συμμετοχή σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες) και «Φύλο».

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,489	4	0,000
Likelihood Ratio	15,302	4	0,004
Linear-by-Linear Association	1,312	1	0,252
N of Valid Cases	125		

Πίνακας 8: Αποτελέσματα συντελεστή ανεξαρτησίας Pearson's chi-square για την εξέταση της συμμετοχής της σχέσης των μεταβλητών «Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει άμεσα (συμμετοχή σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες) και «Ηλικία».

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,825	12	0,168
Likelihood Ratio	17,433	12	0,134
Linear-by-Linear Association	0,073	1	0,787
N of Valid Cases	125		

Πίνακας 9: Αποτελέσματα συντελεστή ανεξαρτησίας Pearson's chi-square για την εξέταση της συμμετοχής της σχέσης των μεταβλητών «Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει άμεσα (συμμετοχή σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες)» και «Επίπεδο εκπαίδευσης».

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,492	16	0,423
Likelihood Ratio	15,436	16	0,493
Linear-by-Linear Association	0,467	1	0,494
N of Valid Cases	125		

Πίνακας 10: Αποτελέσματα συντελεστή ανεξαρτησίας Pearson's chi-square για την εξέταση της συμμετοχής της σχέσης των μεταβλητών «Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει άμεσα (συμμετοχή σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες)» και «Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση».

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,313	16	0,584
Likelihood Ratio	15,650	16	0,478
Linear-by-Linear Association	0,015	1	0,904
N of Valid Cases	125		

Πίνακας 11: Αποτελέσματα συντελεστή ανεξαρτησίας Pearson's chi-square για την εξέταση της συμμετοχής της σχέσης των μεταβλητών «Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει έμμεσα (υποστήριξη κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών και των προϊόντων τους)» και «Φύλο».

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,736	4	0,000
Likelihood Ratio	13,488	4	0,009
Linear-by-Linear Association	2,090	1	0,148
N of Valid Cases	125		

Πίνακας 12: Αποτελέσματα συντελεστή ανεξαρτησίας Pearson's chi-square για την εξέταση της συμμετοχής της σχέσης των μεταβλητών «Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει έμμεσα (υποστήριξη κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών και των προϊόντων τους)» και «Ηλικία».

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,755	12	0,134
Likelihood Ratio	10,208	12	0,598
Linear-by-Linear Association	0,029	1	0,864
N of Valid Cases	125		

Πίνακας 13: Αποτελέσματα συντελεστή ανεξαρτησίας Pearson's chi-square για την εξέταση της συμμετοχής της σχέσης των μεταβλητών «Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει έμμεσα (υποστήριξη κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών και των προϊόντων τους)» και «Επίπεδο εκπαίδευσης».

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,721	16	0,340
Likelihood Ratio	20,358	16	0,205
Linear-by-Linear Association	2,032	1	0,154
N of Valid Cases	125		

Πίνακας 14: Αποτελέσματα συντελεστή ανεξαρτησίας Pearson's chi-square για την εξέταση της συμμετοχής της σχέσης των μεταβλητών «Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει έμμεσα (υποστήριξη κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών και των προϊόντων τους)» και «Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση».

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,480	16	0,258
Likelihood Ratio	22,218	16	0,136
Linear-by-Linear Association	0,297	1	0,586
N of Valid Cases	125		

Πίνακας 15: Αποτελέσματα συντελεστή ανεξαρτησίας Pearson's chi-square για την εξέταση της συμμετοχής της σχέσης των μεταβλητών «Συμμετέχω ενεργά στις δράσεις ΕΚΕ της εταιρείας που εργάζομαι» και «Φύλο».

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,238	4	0,060
Likelihood Ratio	1,235	4	0,872
Linear-by-Linear Association	0,199	1	0,655
N of Valid Cases	125		

Πίνακας 16: Αποτελέσματα συντελεστή ανεξαρτησίας Pearson's chi-square για την εξέταση της συμμετοχής της σχέσης των μεταβλητών «Συμμετέχω ενεργά στις δράσεις ΕΚΕ της εταιρείας που εργάζομαι» και «Ηλικία».

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,533	12	0,144
Likelihood Ratio	11,570	12	0,481
Linear-by-Linear Association	0,578	1	0,447
N of Valid Cases	125		

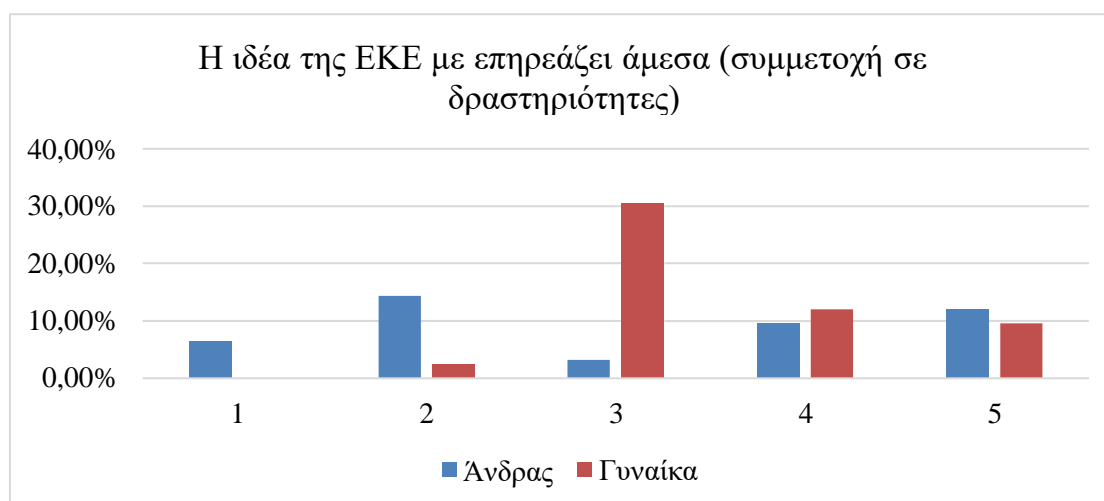
Πίνακας 17: Αποτελέσματα συντελεστή ανεξαρτησίας Pearson's chi-square για την εξέταση της συμμετοχής της σχέσης των μεταβλητών «Συμμετέχω ενεργά στις δράσεις ΕΚΕ της εταιρείας που εργάζομαι» και «Επίπεδο εκπαίδευσης».

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,799	16	0,512
Likelihood Ratio	12,850	16	0,684
Linear-by-Linear Association	0,541	1	0,462
N of Valid Cases	125		

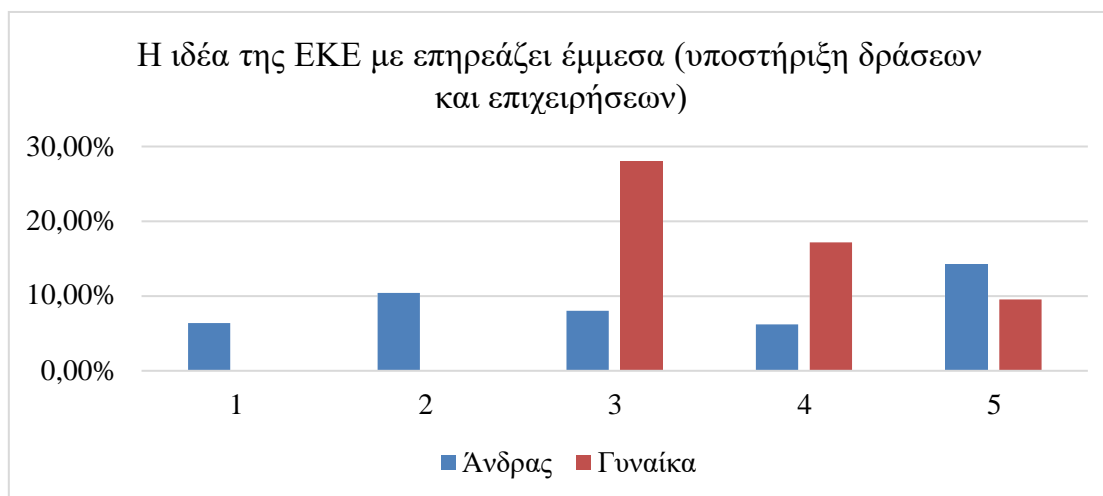
Πίνακας 18: Αποτελέσματα συντελεστή ανεξαρτησίας Pearson's chi-square για την εξέταση της συμμετοχής της σχέσης των μεταβλητών «Συμμετέχω ενεργά στις δράσεις ΕΚΕ της εταιρείας που εργάζομαι» και «Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση».

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,673	16	0,231
Likelihood Ratio	5,748	16	0,991
Linear-by-Linear Association	,642	1	0,423
N of Valid Cases	125		

Από τα αποτελέσματα των παραπάνω πινάκων, προκύπτει ότι σε μόνο δύο περιπτώσεις τα p-values είναι μικρότερα από το 5% και κατά συνέπεια οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες. Πιο συγκεκριμένα, αυτό συμβαίνει με το φύλο και τις μεταβλητές σχετικά με το ότι η ιδέα της Ε.Κ.Ε. επηρεάζει άμεσα (συμμετοχή σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες) και το ότι η ιδέα της Ε.Κ.Ε. επηρεάζει έμμεσα (υποστήριξη κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών και των προϊόντων τους). Από τα παρακάτω σχήματα προκύπτει ότι και στις δύο περιπτώσεις οι γυναίκες συμφωνούν περισσότερο με τις προτάσεις.



Σχήμα 10: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων για την σχέση ανάμεσα στο φύλο και το εάν η ιδέα της ΕΚΕ επηρεάζει άμεσα (συμμετοχή σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες).



Σχήμα 11: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων για την σχέση ανάμεσα στο φύλο και το εάν η ιδέα της ΕΚΕ επηρεάζει άμεσα (υποστήριξη κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών και των προϊόντων τους).

Για τις υπόλοιπες μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων και συγκεκριμένα τις κατηγορικές διατάξεις που αφορούν την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια εργασίας στην επιχείρηση θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής συσχέτισης Spearman ώστε να εξεταστεί η σχέση τους με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ.

Πίνακας 10: Πίνακας συσχετίσεων συντελεστή συσχέτισης Spearman για την εξέταση της σχέσης δημογραφικών στοιχείων με τις μεταβλητές που αφορούν τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ΕΚΕ.

		Ηλικία	Επίπεδο εκπαίδευσης	Χρόνια στην επιχείρηση
Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει άμεσα (συμμετοχή σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες).	Correlation Coefficient	-0,019	-0,005	-0,079
	Sig. (2-tailed)	0,876	0,966	0,521
	N	125	125	125
Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει έμμεσα (υποστήριξη κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών και των προϊόντων τους).	Correlation Coefficient	0,090	0,188	0,083
	Sig. (2-tailed)	0,463	0,121	0,496
	N	125	125	125
Συμμετέχω ενεργά στις δράσεις Ε.Κ.Ε. της εταιρείας που εργάζομαι.	Correlation Coefficient	0,009	0,051	-0,086
	Sig. (2-tailed)	0,941	0,677	0,481
	N	125	125	125

Από τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα δεν προκύπτει κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση καθώς όλα τα p-values είναι μεγαλύτερα από το επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Επομένως, η μοναδική μεταβλητή που διαφοροποιεί την συμμετοχή στην ΕΚΕ είναι το φύλο των εργαζομένων όπου φαίνεται οι γυναίκες να συμμετέχουν περισσότερο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνα σχετικά με τη σχέση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της συμβολής στην ΕΚΕ αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά θέματα που απασχολούν σήμερα τις επιχειρήσεις. Οι σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων ΕΚΕ, του εσωτερικού κινήτρου, της εμπιστοσύνης των εργαζομένων και της δέσμευσης με την επιχείρηση προσφέρει μια νέα προοπτική σχετικά με τις επιπτώσεις των πρακτικών ΕΚΕ των επιχειρήσεων (Zambrano et al., 2022). Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας είναι παρόμοια με αυτά των Bučiūnienė and Kazlauskaitė (2012) τα οποία επιβεβαιώνουν την ύπαρξη της σύνδεσης ΔΑΔ – ΕΚΕ και επιχειρησιακής απόδοσης, δηλαδή επιχειρήσεις με καλύτερα ανεπτυγμένο ανθρώπινο δυναμικό όπου το ανθρώπινο δυναμικό παρουσιάζει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και η απόδοση του είναι μεγαλύτερη. Έχουν επίσης πιο ανεπτυγμένες πολιτικές ΕΚΕ που εφαρμόζουν οι οποίες με τη σειρά τους έχουν θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα της οργανωτικής και οικονομικής απόδοσης. Συλλήβδην, οι επιχειρήσεις αυτές είναι κοινωνικά πιο υπεύθυνες, ακολουθούν μια στρατηγική προσέγγιση στο ανθρώπινο δυναμικό και παρουσιάζουν συνολικά καλύτερα αποτελέσματα απόδοσης ιδίως στον τομέα της κερδοφορίας.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω αποτελέσματα, επιβεβαιώνεται η σχέση μεταξύ της ΕΚΕ, της εργασιακής ικανοποίησης και της επιχειρησιακής απόδοσης. Αξιοσημείωτο καθίσταται και το γεγονός ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εφαρμογής πολιτικών ΕΚΕ στην επιχείρηση με την οργανωσιακή δέσμευση και εμπιστοσύνη των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση και την επιχειρησιακή απόδοση.

Στον αντίποδα της αναφοράς, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν χαμηλό ποσοστό εφαρμογής της προστασίας του περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις. Αυτό είναι ένα γεγονός που θα πρέπει οπωσδήποτε να προβληματίσει τις επιχειρήσεις και να το αντιστρέψουν άμεσα καθώς είναι αντίθετο τόσο με τις σύγχρονες ανάγκες όσο και με τις διεθνείς πρακτικές (Kassolis, 2007).

Ωστόσο, αυτή η έρευνα μελλοντικά μπορεί να προσφέρει νέα ευρήματα σχετικά με τη

σχέση μεταξύ των μεταβλητών με τη χρήση δομικών μοντέλων, γεγονός το οποίο απαιτεί μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων για μεγαλύτερη ακρίβεια των αποτελεσμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Ασπρίδης, Γ. (2015). Έρευνα για την ΕΚΕ και το ανθρώπινο δυναμικό στην Ελλάδα. Εταιρική κοινωνική ευθύνη - Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4809>.
2. Αστάρα, Ο. – Ε., (2015). Βιώσιμη ανάπτυξη, εταιρική κοινωνική ευθύνη και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων: διερεύνηση των εισηγμένων επιχειρήσεων στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
3. Παπαχαράλαμπος, Ν. (2020). Εταιρική κοινωνική ευθύνη στην Ελλάδα: μία εμπειρική μελέτη των δράσεων, των στρατηγικών και της σύνδεσης με τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά. Διδακτορική διατριβή. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
4. Πουλιόπουλος, Λ. (2014). Εταιρική κοινωνική ευθύνη ως παράγων υπεραξίας τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για την κοινωνία και το περιβάλλον. Διδακτορική διατριβή. Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
5. Haski – Leventhal Debbie, (2018). Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εργαλεία και θεωρίες για Υπεύθυνη Διοίκηση. Αθήνα: Επιστημονικές Εκδόσεις Τζιόλα.
6. Rasche Andreas, Moon Jeremy, Morsing Mette, (2020). Εταιρική κοινωνική ευθύνη: Στρατηγική, επικοινωνία, διακυβέρνηση, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Agarwal, Upasna A., Sumita Datta, Stacy Blake-Beard, and Shivganesh Bhargava. (2012). Linking LMX, Innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International* 17: 208–30.
2. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043.
3. Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P.; Kalleberg, A.L., (2001). Do high performance work systems pay off? In *The Transformation of Work* (Research

in the Sociology of Work); Vallas, S., Ed.; Emerald Group Publishing Limited: Bingley, UK; Volume 10, pp. 85–107.

4. Ardichvili, A. (2013). The role of HRD in EKE, sustainability, and ethics: A relational model. *Human Resource Development Review*, 12(4), 456–473. <https://doi.org/10.1177/1534484313478421>.
5. Beal, B. D. (2014). *Corporate social responsibility: definition, core issues, and recent developments*. Los Angeles: SAGE.
6. Bernardi, C., and A. W. Stark. (2015). Environmental, Social, and Governance Disclosure, Integrated Reporting, and the Accuracy of Analyst Forecast. Working Paper. Roma Tre University and Manchester Business School, University of Manchester. <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?method=getFile&fileId=671379>.
7. Bierema, L. L., & D'Abundo, M. (2004). HRD with a conscience: Practicing socially responsible HRD. *International Journal of Lifelong Education*, 23(5), 443–458. <https://doi.org/10.1080/026037042000293416>.
8. Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*; Harper Row: New York, NY, USA.
9. Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719. Doi: 10.1080/09585190701570866.
10. Broadstock, David C., Kalok Chan, Louis T.W. Cheng, and Xiaowei Wang. (2021). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance Research Letters* 38: 101716.
11. Bučiūnienė, I., & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5–24. doi: 10.1108/17465261211195856.
12. Buckley, M.R., Beu, D.S., Frink, D.D., Howard, J.L., Berkson, H., Mobbs, T.A. and Ferris, G.R., (2001). “Ethical Issues in Human Resources Systems”. *Human Resource Management Review* 11, no. 1: 11-29.
13. Carroll, A. B. (2016). Carroll’s pyramid of EKE: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1). Doi: 10.1186/s40991-016-0004-6.
14. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. DOI: 10.5465/AMR.1979.4498296.

15. Chandler, D. (2017). *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation*. United States of America: SAGE Publications.
16. Cooke, F.L.; He, Q., (2010). Corporate social responsibility and ΔΑΔ in China: A study of textile and apparel enterprises. *Asia Pac. Bus. Rev.*, 16, 355–376.
17. De Chernatony, L., Harris, F. *Developing Corporate Brands Through Considering Internal and External Stakeholders*. *Corp Reputation Rev* 3, 268–274 (2000). <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540119>.
18. De Franco, Carmine. (2020). ESG controversies and their impact on performance. *The Journal of Investing* 29: 33–45.
19. Del Baldo M., (2013). Corporate social responsibility, human resource management and corporate family responsibility. When a company is «The best place to work»: Elica group, the hi-fi company, *Ekonomski iстраživanja – Economic Research Special Issue 2013*.
20. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65. Doi: 10.2307/258887.
21. Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2011). Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier. *Management Science*, 57(9), 1528-1545.
22. El Dirani, Ali. (2012). Uncovering the role of human resources in corporate social responsibility: case evidence from Lebanon.
23. Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(04), 409–421. Doi: 10.2307/3857340.
24. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press.
25. Freeman, R.E. (1984). *Stakeholder management: framework and philosophy*. Pitman, Mansfield, MA.
26. Garavan, T. N., Heraty, N., Rock, A., & Dalton, E. (2010). Conceptualizing the behavioral barriers to EKE and CS in organizations: A typology of HRD interventions. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 587–613. <https://doi.org/10.1177/1523422310394779>.
27. Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social

- responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12 (5), 487–507. <https://doi.org/10.1177/1523422310394757>.
28. Gholami, H.; Rezaei, G.; Saman, M.Z.M.; Sharif, S.; Zakuan, N., (2016). State-of-the-art Green $\Delta\Delta$ System: Sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *J. Clean. Prod.*, 124, 142–163.
 29. Gilbert, R. (2018). *College Students and Corporate Social Responsibility: An Examination of Corporate-Social Responsible Behavior In College Athletics From The Students' Perspective*. (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://scholarcommons.sc.edu/etd/5088>.
 30. Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the EKE–HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115–132. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1>.
 31. Grant, T., (2008). *Corporate Social Responsibility: A Necessity Not a Choice*. Bangkok.
 32. Gross, R., and Holland, B. (2014). *Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Making the Connection*, Whitepaper.
 33. Guo, Y., Wang, L., & Chen, Y. (2020). Green entrepreneurial orientation and green innovation: the mediating effect of supply chain learning. *SAGE Open*, 10(1), 12-13.
 34. Haski-Leventhal, D., & Cnaan, R. A. (2009). Group Processes and Volunteering: Using Groups to Enhance Volunteerism. *Administration in Social Work*, 33(1), 61–80. Doi: 10.1080/03643100802508635.
 35. Heslin, P. A., & Ochoa, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37, 125-144.
 36. Hoepner, Andreas G. F., Ioannis Oikonomou, Zacharias Sautner, Laura T. Starks, and Xiao Y. Zhou. (2019). *ESG Shareholder Engagement and Downside Risk* (Unpublished Working Paper). Available online: https://www.researchgate.net/profile/Xiaoyan-Zhou7/publication/318002428_ESG_Shareholder_Engagement_and_Downside_Risk/links/5e6769ce299bf1744f6f12f6/ESG-Shareholder-Engagement-and-Downside-Risk.pdf.
 37. Huselid, M.A., (1995). The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Acad. Management Journal*, 38, 635–672.

38. Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The EKE-ΔΑΔ co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125–143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>.
39. Jiang, K.; Lepak, D.P.; Hu, J.; Baer, J.C., (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Acad. Manag. J.*, 55, 1264–1294.
40. Jo, Hoje, and Haejung Na. (2012). Does EKE reduce firm risk? Evidence from controversial industry sector. *Journal of Business Ethics* 110: 441–56.
41. Kassolis, M. G. (2007). The diffusion of environmental management in Greece through rationalist approaches: driver or product of globalization? *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1886-1893.
42. Kim, Woo Cheol, and Ji Won Park. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability* 9: 205.
43. Knies, E.; Leisink, P., (2014). Linking people management and extra-role behaviour: Results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24, 57–76.
44. Koos, S., (2012). “The Institutional Embeddedness of Social Responsibility: A Multilevel Analysis of Smaller Firms’ Civic Engagement in Western Europe”. *Socioeconomic Review* 10, no. 1: 135- 162.
45. Kramer, R., (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *Int. J. Hum. Resource. Management*, 25, 1069–1089.
46. Lee, Daren, Robert Faff, and Saphira Rekker. (2013). Do high and low-ranked sustainability stocks perform differently? *International Journal of Accounting and Information Management* 21: 116–32.
47. Leipziger, D. (2003). *The Corporate Responsibility Code Book*. Greenleaf Publishing.
48. Ligteringen, E. and Zadek, S. (2005). *The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks. An Executive Briefing by the Global Reporting Initiative and Account Ability*. Διαθέσιμο σε: http://www.globalreporting.org/upload/Landscape_Final.pdf.

49. Locke, E. (1997). The motivation to work: What we know. In M. Maehr & P. Pint rich (Eds.), *Advances in motivation and achievement*, vol. 10: 375– 412. Greenwich, CT: JAI Pres.
50. Man dip, G. (2012) Green HRM-People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Res. J. Recent Sci.*, 1, 244–252.
51. Maria panadar, S., (2013). A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices. *Asia-Pac. J. Bus. Adm.*, 5, 103–114.
52. Markatou, M. (2012). Renewable energy technologies in Greece: a patent based approach. *International Journal of Renewable Energy Research*, 2(4), 718-722.
53. Masri, H.A.; Jaaron, A.A.M., (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *J. Clean. Prod.*, 143, 474–489.
54. McKinsey, (2019). Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>.
55. Mees, A. and Bonham, J., (2004). “Corporate Social Responsibility Belongs with HR”. *Canadian HR Reporter*, April 5 (2004): 11-13.
56. Mei Peng Low (2016). Corporate Social Responsibility and the Evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21st Century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1): 56-74.
57. Misani, Nicola, (2017). The Organizational Outcomes of Corporate Social Responsibility: A Review of the Literature (May 16, 2017). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2968787>.
58. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. Doi: 10.2307/259247.
59. Nakajima, T., Hamori, S., He, X., Liu, G., Zhang, W., Zhang, Y., & Liu, T. (2021). *ESG Investment in the Global Economy*. Springer Briefs in Economics. Doi: 10.1007/978-981-16-2990-7.
60. Nemoto, Naoko; Morgan, Peter J. (2020). *Environmental, Social, and Governance Investment: Opportunities and Risks for Asia*. © Asian Development Bank Institute. <http://hdl.handle.net/11540/12008>.

61. Novethic. (2013). ESG Strategies of European Asset Owners: From Theory to Practice. Novethic Group. Working Paper. [http://www.responsiblehousing.eu/en/upload/Generalon_EKE / 2013% 20-% 20Novethic% 20-% 20ESG% 20strategies% 20 Europe% 204.pdf](http://www.responsiblehousing.eu/en/upload/Generalon_EKE/2013%20-%20Novethic%20-%20ESG%20strategies%20Europe%204.pdf)(accessed 26 August 2019).
62. Park, Kwong O. (2020). How CSV and EKE affect organizational performance: A productive behavior perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17: 2556.
63. Porter, Michael, Serafeim George, and Kramer Mark. (2019). Where ESG Fails. Institutional Investor. Available online: <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1hm5ghqtxj9s7/Where-ESG-Fails>.
64. Renwick, D.W.S.; Redman, T.; Maguire, S., (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *Int. J. Manag. Rev.*, 15, 1–14.
65. Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Perceptions of Employee Volunteering: Is It “Credited” or “Stigmatized” by Colleagues? *Academy of Management Journal*, 59(2), 611–635. doi:10.5465/amj.2013.0566.
66. Sahinidis, A. G., Daskalaki, D., Mantzari, E., & Mantzaris, I. (2017). The Impact of the Economic Crisis on the Corporate Social Responsibility Activities of Greek Companies. *Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application*, 241–258. Doi: 10.1007/978-981-10-4502-8_11.
67. Sahinidis, Alexandros & Kavoura, Niki. (2014). Exploring Corporate Social Responsibility practices of Greek companies. *The Malopolska School of Economics in Tarnow*. 25.
68. Skordoulis, M., Kyriakopoulos, G., Ntanos, S., Galatsidas, S., Arabatzis, G., Chalikias, M., & Kalantonis, P. (2022). The Mediating Role of Firm Strategy in the Relationship between Green Entrepreneurship, Green Innovation, and Competitive Advantage: The Case of Medium and Large-Sized Firms in Greece. *Sustainability*, 14(6), 3286.
69. Skordoulis, M., Ntanos, S., Kyriakopoulos, G. L., Arabatzis, G., Galatsidas, S., & Chalikias, M. (2020). Environmental innovation, open innovation dynamics and competitive advantage of medium and large-sized firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 195.
70. Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229. Doi: 10.2307/2393715.
71. Shen, J., & Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International*

- Journal of Human Resource Management, 22(15), 3020–3035.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>.
72. Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. P. (2012). Guest editors' introduction: Introduction to ΔΑΔ's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. *Human Resource Management*, 51(6), 789–798.
<https://doi.org/10.1002/ΔΑΔ.21509>.
73. Thomson Reuters/Refinitiv. , (2019). Environmental, Social, and Governance (ESG)Scores.
https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/methodology/esg-scores-methodology.pdf (accessed 28 August 2019).
74. Triyono, B. (2018). Analysis of the Impacts of Environmental, Social, and Government Scores on Stock Returns, Study of Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange 2010-2016. Gajah Mada University. Undergraduate thesis.
75. Weaver, G., (2004). "Ethics and Employees: Making the Connection". *Academy of Management Executive* 18, no. 2: 121-125.
76. Werther, W. B., Jr., & Chandler, D. (2011). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. United Kingdom: Sage Publications Ltd.
77. Zadek S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard business review*, 82 (12), 125–150.
78. Zambrano, Halder & Roldán, Luna & Palacios, Beatriz. (2022). Relationship EKE and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust. *European Research on Management and Business Economics*. 28. 100185. [10.1016/j.iedeen.2021.100185](https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ:

I. Γενικές ερωτήσεις περί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

1. Γνωρίζετε τι είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.);

Δεν γνωρίζω Καθόλου	Γνωρίζω Ελάχιστα	Είχα ακούσει Κάποιες φορές	Γνωρίζω αρκετά	Γνωρίζω πολλά
------------------------	---------------------	-------------------------------	----------------	---------------

2. Πόσο απαραίτητη θεωρείτε στην σημερινή οικονομική κατάσταση της Ελλάδας την υιοθέτηση στρατηγικών Ε.Κ.Ε. από τις επιχειρήσεις;

Καθόλου απαραίτητη	Ελάχιστα απαραίτητη	Καθόλου απαραίτητη	Κάποιες φορές απαραίτητη	Πολύ απαραίτητη
-----------------------	------------------------	-----------------------	-----------------------------	--------------------

3. Η Ε.Κ.Ε. θα έπρεπε να είναι συνήθης πρακτική των επιχειρήσεων.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

4. Σέβομαι τις επιχειρήσεις που έχουν Ε.Κ.Ε.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

5. Οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν δράσεις Ε.Κ.Ε. θα πρέπει να υποστηρίζουν αυτό τον σκοπό σε βάθος χρόνου.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

II. Εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην εταιρεία

6. Η εταιρεία που εργάζομαι συνεισφέρει αρκετά σε φιλανθρωπίες και βοηθά την τοπική κοινωνία.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

7. Η εταιρεία που εργάζομαι ενθαρρύνει τους εργαζομένους της να συμμετέχουν σε εθελοντικές δράσεις.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

8. Η εταιρεία που εργάζομαι έχει ισχυρό το αίσθημα της κοινωνικής ευθύνης, πέραν του κέρδους.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

9. Η εταιρεία που εργάζομαι είναι γνωστή για την αξιοπιστία της.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

10. Η εταιρεία που εργάζομαι τονίζει στους εργαζομένους της τη σημαντικότητα της κοινωνικής προσφοράς της.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

11. Η εταιρεία που εργάζομαι απαιτεί από τους εργαζομένους της να δίνουν ακριβείς και σωστές πληροφορίες στους πελάτες.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

12. Η εταιρεία που εργάζομαι υλοποιεί συχνά δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

13. Η εταιρεία που εργάζομαι ενθαρρύνει τους εργαζομένους της να σέβονται το περιβάλλον.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

III. Ατομική κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά

14. Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει άμεσα (συμμετοχή σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες).

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

15. Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. με επηρεάζει έμμεσα (υποστήριξη κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών και των προϊόντων τους).

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

16. Συμμετέχω ενεργά στις δράσεις Ε.Κ.Ε. της εταιρείας που εργάζομαι.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

IV. Συναισθηματική δέσμευση εργαζομένου με την εταιρεία

17.Θα ήμουν πολύ χαρούμενος/η να δούλευα σε αυτή την εταιρεία, μέχρι να συνταξιοδοτηθώ.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

18.Νιώθω πραγματικά ότι τα προβλήματα της εταιρείας είναι και δικά μου προβλήματα.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

19.Αισθάνομαι ότι ανήκω σε αυτήν την εταιρεία.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

20.Με αυτή την εταιρεία έχω συναισθηματικό δέσιμο.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

21.Το να δουλεύω για αυτήν την εταιρεία είναι πολύ σημαντικό για εμένα προσωπικά.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

22.Νιώθω περήφανος όταν λέω σε άλλους ότι δουλεύω σε αυτήν την εταιρεία.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

V. Αντιληπτή απόδοση της εταιρείας

23.Η εταιρεία έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ως προς την αύξηση των πωλήσεων.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

24.Η εταιρεία έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ως προς το μερίδιο αγοράς.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

25.Η εταιρεία έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ως προς τα κέρδη.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

26.Η εταιρεία έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ως προς την απόδοση των επενδύσεων.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

VIII. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο:

- Άνδρας
 Γυναίκα

Ηλικία:

- 18-35
 35-45
 45-55
 55-65
 65+

Επίπεδο εκπαίδευσης:

- Μέση εκπαίδευση
 Ανώτερη εκπαίδευση (Μεταλυκειακή εκπαίδευση ή Ι.Ε.Κ.)
 Πτυχίο Α.Ε.Ι. (Πανεπιστήμιο ή Τ.Ε.Ι.)
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση:

- Λιγότερο από 1
 1-5
 5-10
 10-15
 Περισσότερο από 15