



**ΠΜΣ Λογιστική στο Σύγχρονο Περιβάλλον Διοίκησης**  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πατρών

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΠΜΣ Λογιστική στο Σύγχρονο Περιβάλλον Διοίκησης

Διπλωματική Εργασία

**Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και δημιουργία Εταιρικού  
Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Λαμπρινή Παναγιωτοπούλου

Επιβλέπων καθηγητής: «Παράσχη Ελένη - Παρασκευή»

**Πάτρα, Ιούνιος 2022**

© Πανεπιστήμιο Πατρών, 2022

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Πατρών και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Πανεπιστημίου Πατρών όπου εκπονήθηκε.



**ΠΜΣ Λογιστική στο Σύγχρονο Περιβάλλον Διοίκησης**  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πατρών

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΠΜΣ Λογιστική στο Σύγχρονο Περιβάλλον Διοίκησης

**Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και δημιουργία Εταιρικού Ανταγωνιστικού  
Πλεονεκτήματος μέσω του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Λαμπρινή Παναγιωτοπούλου

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα:

«Ελένη-Παρασκευή Παράσχη»

«Διδάκτορας Τμήματος Διοίκησης  
Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου  
Πατρών»

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής 1:

«Ελευθέριος Αγγελόπουλος»

«Επίκουρος Καθηγητής

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστημίου Πατρών»

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής 2:

«Νικόλαος Παπαχαραλάμπους»

«Διδάκτορας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστημίου Πατρών»

**Πάτρα, Ιούνιος 2022**

## **Περίληψη**

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία ασχολείται με τον τρόπο που η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) των επιχειρήσεων επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση οδηγεί στην δημιουργία συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Η εργασία εξετάζει βιβλιογραφικά την σχέση ΕΚΕ και επαγγελματικής ικανοποίησης και την σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση προκύπτει πως, κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις, η ΕΚΕ αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και πως η αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση οδηγεί σε επαγγελματική αφοσίωση που με την σειρά της οδηγεί στη δημιουργία συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Επίσης, παρουσιάζονται εμπειρικά ευρήματα από την κεφαλαιαγορά που υποστηρίζουν τη θεωρητική έρευνα.

## **Λέξεις - Κλειδιά**

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, επαγγελματική ικανοποίηση, επαγγελματική αφοσίωση, συγκριτικό πλεονέκτημα, πολιτική ΕΚΕ, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

**Abstract**

The purpose of this thesis is to examine how Corporate Social Responsibility (CSR) affects the job satisfaction of the employees and how CSR can lead to the creation of competitive advantage for the business. First, the thesis reviews the literature of the relationship between CSR and employee satisfaction and the relationship between employee satisfaction and competitive advantage. The thesis concludes that, under specific conditions, CSR can lead to increased employee satisfaction, which in turn leads to employee engagement. Employee engagement leads to the creation of competitive advantage for the business. In the last segment of the thesis, empirical findings from the capital markets that support the theoretical conclusions are presented.

**Keywords**

Corporate Social Responsibility, employee satisfaction, employee engagement, competitive advantage, political CSR, human resources management.

## **Πίνακας Περιεχομένων**

<b>Εισαγωγή</b>	<b>7</b>
<b>Κεφάλαιο 1</b>	<b>10</b>
1.1. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.	10
1.2. Πολιτική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.	14
1.3. Σημασία της ορθής επικοινωνίας της ΕΚΕ.	15
1.4. Φήμη της επιχείρησης και ΕΚΕ.	19
<b>Κεφάλαιο 2</b>	<b>21</b>
2.1. Επαγγελματική ικανοποίηση.	21
2.2. ΕΚΕ και Επαγγελματική ικανοποίηση.	21
2.2.1. Εικόνα της επιχείρησης, δικαιοσύνη και εργασιακή ικανοποίηση.	22
2.2.2. Κίνητρα της επιχείρησης και επαγγελματική ικανοποίηση.	24
2.3. Προσέλκυση και διακράτηση δυναμικού και ΕΚΕ.	27
2.3.1. Προσέλκυση εργαζομένων.	28
2.3.2. Διακράτηση εργαζομένων.	31
<b>Κεφάλαιο 3</b>	<b>34</b>
3.1. Σύνδεση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την απόδοση των εργαζομένων.	34
3.1.1. Επαγγελματική ικανοποίηση.	34
3.1.2. Αφοσίωση των εργαζομένων.	35
3.1.3. Απόδοση των εργαζομένων.	37
3.2. Εμπειρικά ευρήματα από την κεφαλαιαγορά.	40
3.2.1. Διεθνείς Κεφαλαιαγορές.	40
3.2.2 Ελληνική Κεφαλαιαγορά.	44
<b>Συμπεράσματα</b>	<b>46</b>

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Εννοιολογική πορεία της εργασίας.	6
Σχήμα 2. Το μοντέλο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ESG	10
Σχήμα 3. Οφέλη ΕΚΕ για την επιχείρηση	15
Σχήμα 4: Επίδραση της Δικαιοσύνης στην Επαγγελματική Ικανοποίηση.	21
Σχήμα 5. Θεωρητικά μοντέλα εταιρικής δικαιοσύνης	22
Σχήμα 6: Εννοιολογική πορεία Ενότητας 3.1.	31
Σχήμα 7: Αθροιστικές Αποδόσεις Parnassus Workforce Fund και S&P 500.	
39	

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Σύνοψη επιστημονικών εργασιών που συνδέουν την ΕΚΕ με την προσέλκυση εργαζομένων	26
Πίνακας 2. Σύνοψη επιστημονικών εργασιών που συνδέουν την ΕΚΕ με τη διακράτηση εργαζομένων	30
Πίνακας 3. Εμπειρικά ευρήματα που τεκμηριώνουν τη σύνδεση ΕΚΕ-εργασιακής ικανοποίησης-εταιρικής απόδοσης.	41

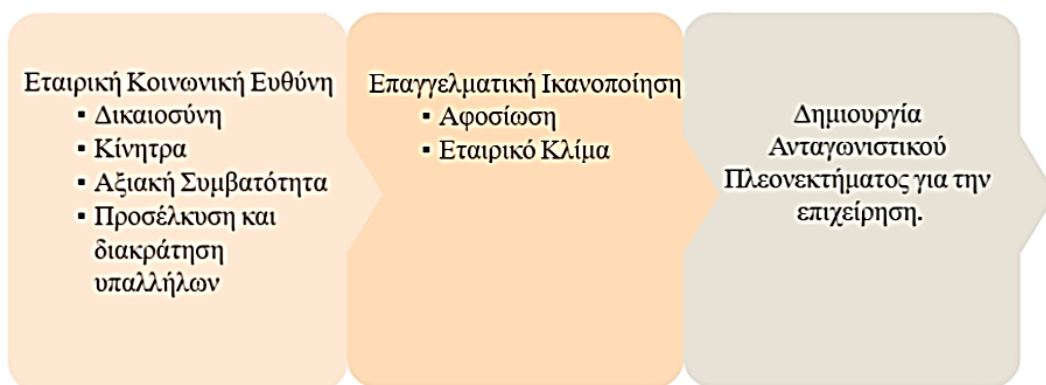


## Εισαγωγή

Η εμπειρική και θεωρητική βιβλιογραφία που μελετά την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), δηλαδή τις επιχειρηματικές πρακτικές που στοχεύουν στην ευρύτερη οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ευημερία, αυξάνεται ραγδαία. Το ολοένα και αυξανόμενο ακαδημαϊκό ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θέμα αντανακλά τον συνεχώς αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων που υιοθετούν παρόμοιες πρακτικές.

Δεδομένου του ότι η βιβλιογραφία έχει καταλήξει πως οι επενδύσεις σε ΕΚΕ αποδίδουν, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ενδιαφέρονται περισσότερο για το πώς θα πρέπει να εφαρμόζουν την ΕΚΕ παρά το εάν αυτή είναι αναγκαία. Σύμφωνα με μία μελέτη, η ΕΚΕ είναι εδώ για να μείνει και η ερώτηση είναι "... όχι εάν μία επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει τέτοιες πολιτικές, αλλά το ποιος είναι ο σωστός τρόπος για να το κάνει..." (Rangan et al., 2012)

Με αυτό το υπόβαθρο, η εργασία αυτή προσπαθεί να συνοψίσει τη βιβλιογραφία που εξετάζει την σχέση μεταξύ του ΕΚΕ, εργατικού δυναμικού και συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ερευνούμε δηλαδή την ΕΚΕ σε μικρο-επίπεδο και το πως οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις στρατηγικές ΕΚΕ των επιχειρήσεων. Το ενδιαφέρον της εργασίας επικεντρώνεται στους ακόλουθους δύο πυλώνες: πώς οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην ΕΚΕ και πώς οι θετικές αντιδράσεις που προκύπτουν οδηγούν στην δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις (Σχήμα 1).



**Σχήμα 1: Εννοιολογική πορεία της εργασίας.**

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας ασχολείται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Αρχικά, παρουσιάζεται ένας σύντομος ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και μία σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στον νέο όρο Πολιτική Κοινωνική Ευθύνη που εισήγαγαν οι Scherer και Palazzo (2011), με τον οποίο εξηγούν την τάση των πολυεθνικών να δρουν ρυθμιστικά και αυτορρυθμιστικά στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, αναλαμβάνοντας ρόλους που παλαιότερα ήταν αποκλειστική ευθύνη των κρατικών υπηρεσιών. Αυτή η νέα οπτική της ΕΚΕ είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη συγκεκριμένη εργασία αφού, πολυεθνικές που λειτουργούν σε χώρες που τα εργασιακά δικαιώματα δεν είναι επαρκώς κατοχυρωμένα, αυτορυθμίζονται και προσφέρουν στους εργαζόμενους καλύτερες εργασιακές συνθήκες και μισθούς (Cragg, 2005) και συνεπώς τους αντιμετωπίζουν το ίδιο με τους πολίτες χωρών με αυστηρότερα εργασιακά ρυθμιστικά πλαίσια. Έτσι, οι πολυεθνικές δημιουργούν ένα αίσθημα δικαιοσύνης και ισότητας στο εσωτερικό τους οδηγώντας σε χαρούμενους εργαζόμενους και σε αύξηση της παραγωγικότητας (Fassin & Rossem, 2009).

Έπειτα, η εργασία ασχολείται με την σημασία της ορθής επικοινωνίας των δράσεων ΕΚΕ από τις επιχειρήσεις προς τους εσωτερικούς και εξωτερικούς stakeholders. Με την επικοινωνία τόσο των δράσεων αλλά και των κινήτρων της ΕΚΕ οι εργαζόμενοι μπορούν να συμπεράνουν αν οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται ενδιαφέρονται ειλικρινά για την ΕΚΕ, αν πρόκειται για μία ακόμα μορφή διαφημιστικής στρατηγικής ή ένα μείγμα και των δύο. Ανάλογα με τις αξίες της επιχείρησης και με τα κίνητρα που προβάλλει, οι εργαζόμενοι αντιδρούν διαφορετικά στις δράσεις ΕΚΕ.

Το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας ασχολείται με την επίδραση που έχει η ΕΚΕ στο εργατικό δυναμικό και συγκεκριμένα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην προσέλκυση και διακράτηση ανθρώπινου δυναμικού. Η βιβλιογραφία δείχνει πως οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν δράσεις ΕΚΕ είναι πιο πιθανό να χαρακτηρίζονται ως "καλός εργοδότης" (Turban and Greening, 1997). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι, πια, αξιολογούν και τις στρατηγικές ΕΚΕ των επιχειρήσεων όταν αναζητούν εργασία (Greening and Turban, 2000) και επιπλέον ελκύονται από τις επιχειρήσεις που προβάλλουν ηθική και υπεύθυνη ΕΚΕ (Barrena-Martinez et al., 2015). Ακόμα, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν δράσεις ΕΚΕ λειτουργούν με έναν συγκεκριμένο αξιακό κώδικα. Όταν οι αξίες αυτές συμβαδίζουν με τις αξίες των εργαζομένων, τότε προκύπτει σημαντική εργασιακή ικανοποίηση (Cable and Judge, 1994). Για τους παραπάνω λόγους οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν δράσεις ΕΚΕ

τείνουν να προσελκύουν υψηλότερου επιπέδου εργαζόμενους και να διακρατούν το δυναμικό τους για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα (Pinkess, 2008).

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας ασχολείται με την σύνδεση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Αρχικά, αναλύεται η σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την απόδοση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ικανοποιημένοι με την εργασία τους και με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, αποδίδουν περισσότερο και συμβάλλουν στην υψηλότερη παραγωγικότητα, την κερδοφορία και τη διακράτηση πελατών της επιχείρησης (Luthans & Peterson, 2002). Ακόμα, σημαντικό ρόλο στην σύνδεση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης παίζει η αφοσίωση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, αφοσιώνονται σε αυτήν και στην επιχείρηση με την προϋπόθεση πως νιώθουν κομμάτι της (Saks, 2006). Οι εργαζόμενοι που αφοσιώνονται στην εργασία τους παράγουν περισσότερο και προσπαθούν περισσότερο για να βοηθήσουν την επιχείρηση (Singh et al., 2012).

Τέλος, τα συμπεράσματα από τη θεωρητική μελέτη της βιβλιογραφίας στοιχειοθετούνται με εμπειρικά αποτελέσματα από τις κεφαλαιαγορές. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται εμπειρικά αποτελέσματα από μετοχικά χαρτοφυλάκια αποτελούμενα από εταιρείες με ικανοποιημένους κι ευτυχισμένους εργαζομένους, σε σχέση με την γενικότερη αγορά (κυρίως των Η.Π.Α.). Οι μελέτες αυτές καταλήγουν στο συμπέρασμα πως τα συγκεκριμένα χαρτοφυλάκια παρουσιάζουν μεγαλύτερες αποδόσεις από την γενικότερη αγορά (Mishra, 2018; Goetzel et al., 2016), γεγονός που υποστηρίζει την σχέση εργασιακής ικανοποίησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

## Κεφάλαιο 1

### 1.1. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

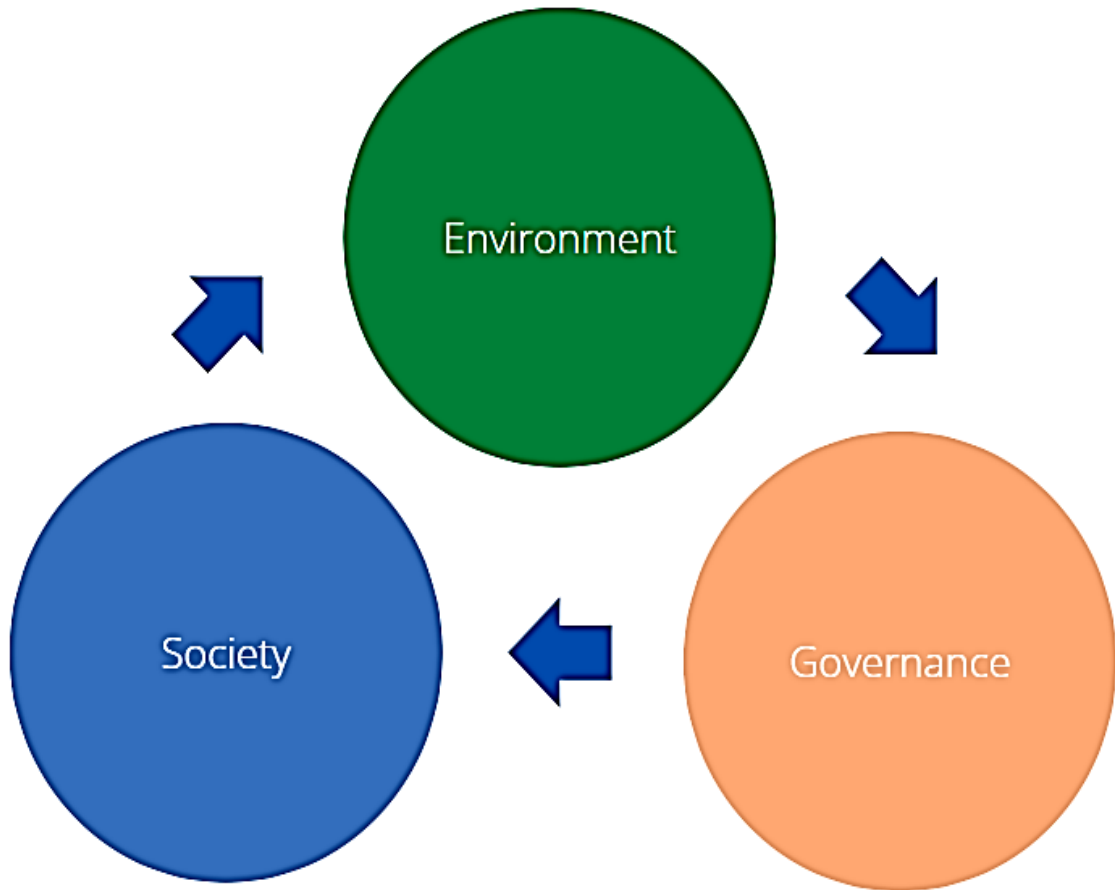
Τα τελευταία χρόνια η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) απασχολεί σε σημαντικό βαθμό τις επιχειρήσεις, σε σημείο που αποτελεί κρίσιμο στρατηγικό παράγοντα. Η ΕΚΕ επηρεάζει τον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον όπου οι καταναλωτές έχουν υψηλότερες απαιτήσεις σχετικά με τον χαρακτήρα των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, το βιβλιογραφικό ενδιαφέρον για την ΕΚΕ μπορεί να εντοπιστεί τουλάχιστον από το 1930 και το θέμα ήταν αμφιλεγόμενο και ιδεολογικά φορτισμένο από την αρχή (Bauman & Skitka, 2012).

Για δεκαετίες, τα στελέχη των επιχειρήσεων ασπάζονταν τις απόψεις του γνωστού οικονομολόγου Milton Friedman, ο οποίος υποστήριζε πως η μόνη κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης είναι να αυξάνει τα κέρδη της. Σήμερα, όλο και περισσότεροι οικονομολόγοι διατηρούν πιο θετική οπτική σχετικά με την ΕΚΕ και θεωρούν πως οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν την δύναμη και τους πόρους τους για το κοινωνικό συμφέρον και όχι τα ατομικά συμφέροντα ατόμων και επιχειρήσεων (Bauman & Stitka, 2012).

Στο περιβάλλον αυτό, πολλές επιχειρήσεις συμμορφώνονται με τις νέες απαιτήσεις και μεταβάλλουν τις θεμελιώδεις αξίες τους, έτσι ώστε να περιλαμβάνουν την κοινωνική ευθύνη. Σχεδόν όλες οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, μέσω των εταιρικών τους ιστοσελίδων, προωθούν τις πολιτικές και τις αναφορές τους σχετικά με τις δράσεις ΕΚΕ που αναλαμβάνουν. Κατά αυτόν τον τρόπο προβάλλουν το γεγονός ότι η επιχείρηση εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της απέναντι στην κοινωνία και συνεπώς έχει την κοινωνική "άδεια" να λειτουργεί.

Η βιβλιογραφία σχετικά με την ΕΚΕ είναι αρκετά πυκνή και δεν προκύπτει συμφωνία σχετικά με ένα ακριβή ορισμό για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Scherer & Palazzo, 2007). Ωστόσο, κοινά χαρακτηριστικά παρατηρούνται μεταξύ των διαφορετικών οπτικών. Ο Aguinis (2011) κατέγραψε με συνέπεια τα κύρια στοιχεία της ΕΚΕ όταν την όρισε ως: *«οργανωτικές πράξεις και πολιτικές με συγκεκριμένο περιεχόμενο που λαμβάνουν υπόψη τις προσδοκίες των stakeholders και την απόδοση των επιχειρήσεων με κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά κριτήρια.»* Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναλαμβάνουν δράσεις ΕΚΕ σε διαφορετικούς τομείς. Η KLD Research & Analytics, ένας μεγάλος πάροχος εταιρικής πληροφόρησης σχετικά με την ΕΚΕ, βαθμολογεί τις εταιρείες σε τρεις διαστάσεις

(πλαίσιο ESG): **περιβάλλον** (π.χ. χρήση καθαρής ενέργειας, προσπάθειες ανακύκλωσης), **κοινωνικά θέματα** (πχ. ισότητα μισθών, υγεία και ασφάλεια) και **διακυβέρνηση** (πχ. διαφάνεια, πρακτικές ανταμοιβών) (Cho & Patten, 2007) (Σχήμα 2).



### **Σχήμα 2. Το μοντέλο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ESG**

*Πηγή: Ίδια επεξεργασία, βασισμένη στους Cho & Patten, 2007*

Διάφοροι ερευνητές έχουν αναλύσει την βιβλιογραφία στο πεδίο της ΕΚΕ και έχουν καταλήξει ότι η οικονομική προσέγγιση της ΕΚΕ έχει μεγάλη επιρροή και παίζει σημαντικό ρόλο στον διάλογο για το εάν η ΕΚΕ συμβαδίζει με την οικονομική θεωρία της επιχείρησης (Garriga & Melé, 2004, Margolis & Walsh, 2003).

Η οικονομική οπτική της ΕΚΕ βασίζεται σε τρεις άξονες:

(α) υπάρχει ξεκάθαρη διάκριση μεταξύ πολιτικής και επιχειρήσεων (Friedman, 1962),  
(β) οι επιχειρήσεις οφείλουν να μεγιστοποιούν τα κέρδη τους και οι διοικήσεις οφείλουν να δρουν προς το συμφέρον των μετόχων (Sundaram & Inkpen, 2004), και  
(γ) οι κοινωνικές δράσεις πρέπει να αναλαμβάνονται μόνο αν οδηγούν σε αύξηση της αξίας της επιχείρησης (Mackey et al., 2007).

Κατά συνέπεια, πολλοί οικονομολόγοι δεν απορρίπτουν την ιδέα της ΕΚΕ, αλλά αντιθέτως αξιολογούν και εξετάζουν το κατά πόσο η ΕΚΕ δημιουργεί αξία για την επιχείρηση (McWilliams et al., 2006). Ο Jensen (2002) αποκαλεί αυτή την στρατηγική μία "ανοιχτόμοαλη μεγιστοποίηση αξίας". Παρόλο που δεν δηλώνεται ξεκάθαρα, πολλοί ερευνητές που ασχολούνται με την ΕΚΕ, υποσυνείδητα, βασίζονται στις παραπάνω υποθέσεις και έτσι δημιουργούν ένα πρότυπο για την ΕΚΕ, το οποίο χρησιμοποιούν για την εμπειρική αναζήτηση της ΕΚΕ στην επιχειρηματική πραγματικότητα. Έτσι λαμβάνουν υπόψη την ΕΚΕ η οποία ταιριάζει στο πρότυπο και αγνοούν τις νεότερες μορφές της. Πάνω από εκατό εμπειρικές μελέτες στην συμβολή της ΕΚΕ στην χρηματοοικονομική επίδοση επιχειρήσεων είναι απόδειξη για το παραπάνω. Ακόμα και η οπτική των stakeholders σχετικά με την ΕΚΕ ενισχύει το παραπάνω πρότυπο. Όπως δηλώνουν οι Mitchell et al. (1997) οι διάφοροι stakeholders λαμβάνουν μέρος στην λήψη αποφάσεων μόνο εφόσον έχουν την δύναμη να επηρεάσουν την κερδοφορία της επιχείρησης.

Επομένως, βασιζόμενοι σε αυτόν τον αυστηρό διαχωρισμό της ιδιωτικής και δημόσιας διάστασης, οι οικονομολόγοι επιμένουν πως οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πρέπει να μεγιστοποιούν την αξία για τους μετόχους (Jensen, 2004), ενώ οι ευθύνες για εξωτερικότητες, κοινωνική επιβάρυνση, περιβαλλοντική προστασία και η παραγωγή δημοσίων αγαθών πρέπει να αφήνονται στο κράτος (Friedman, 1962). Από την οπτική της θεωρίας της επιχείρησης, η επιχείρηση αποτελεί έναν "κόμβο συμβολαίων" (Jensen & Meckling, 1976). Συνεπώς, οι Sundaman και Inkpen (2004) εξηγούν ότι οι stakeholders σε αντίθεση με τους μετόχους, προστατεύονται μέσω των συμβολαίων και του δικαστικού συστήματος και εφόσον το δικαστικό σύστημα λειτουργεί σωστά η επιχείρηση δεν οφείλει να λαμβάνει παραπάνω ευθύνες απέναντι στους stakeholders από τις νόμιμες δεσμεύσεις της.

Αυτό το σύστημα της ενσωμάτωσης επιχειρήσεων και κοινωνίας ίσως λειτουργεί ικανοποιητικά σε έναν κόσμο που οι θεσμοί του κράτους είναι σε θέση να προβλέψουν προβλήματα και συγκρούσεις στην κοινωνία έτσι ώστε να δημιουργήσουν κανονισμούς εκ των προτέρων και να εφαρμόσουν τους κανονισμούς αυτούς μέσα από το δικαστικό και

διοικητικό σύστημα. Ωστόσο, εξαιτίας της πολυπλοκότητας και της μεταβλητότητας των συνθηκών στην σύγχρονη κοινωνία και της ατέλειες που παρουσιάζουν οι κρατικοί μηχανισμοί, το δικαστικό και το εκτελεστικό σύστημα ίσως δεν αρκούν (Parker & Braithwaite, 2003). Αυτό είναι ακόμα πιο εμφανές στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, όπου η ικανότητα ενός κρατικού συστήματος να ρυθμίσει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, να παράγει δημόσια αγαθά και να αποζημιώνει εξωτερικότητες μειώνεται (Beck, 2018). Στην παγκόσμια αρένα, οι επιχειρήσεις δεν αποτελούν ιδιωτικούς θεσμούς που λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο νομικό σύστημα. Αντίθετα, λειτουργώντας στο παγκόσμιο σύστημα μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα στα διάφορα νομικά συστήματα. Εφαρμόζοντας οικονομικά κριτήρια, επιλέγουν το ιδανικό επίπεδο εργασιακών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών κανονισμών σύμφωνα με τις λειτουργίες τους (Roach, 2007): οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να αποφεύγουν τοπικές δικαιοδοσίες με την εκμετάλλευση νομικών συστημάτων που δεν περιορίζουν τις δραστηριότητές τους και με το να οδηγούν επενδύσεις και εγκαταστάσεις παραγωγής σε χώρες που είναι περισσότερο φιλόξενες (Shamir, 2004). Από την άλλη, οι κρατικές κυβερνήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν επιχειρήσεις προσφέροντας επιδοτήσεις, φοροελαφρύνσεις, υποδομές και περιορισμό των ελέγχων. Αυτός ο ανταγωνισμός για "απορρύθμιση" μεταξύ των διαφορετικών κρατών μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνθήκες (Roach, 2007) κι έχει οδηγήσει στην ανάδυση του πεδίου της «Πολιτικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» (Scherer και Palazzo, 2011), που θα αναλυθεί παρακάτω.

Η εφαρμογή τέτοιων δραστηριοτήτων που υπερβαίνουν τον κλασσικό θεωρητικό ρόλο των επιχειρήσεων, απαιτεί χρόνο, προσπάθεια, πόρους και αλλαγή στην διοικητική οπτική, αποστολή και κουλτούρα, ωστόσο η ΕΚΕ αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο με το οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό. Τα υλικά αλλά και τα άυλα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την ΕΚΕ για την επιχείρηση είναι σημαντικά. Η ΕΚΕ παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα για μια εταιρεία, συμπεριλαμβανομένου του εξωραϊσμού της εικόνας της επιχείρησης και της φήμης της, της βελτίωσης των πωλήσεων και της αφοσίωσης των πελατών, τη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης και της απορρόφησης μεγαλύτερων επενδυτικών κεφαλαίων. Επιπλέον, η ΕΚΕ έχει θετική επίδραση στην ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύει και να διακρατά υπαλλήλους (Jackson et al., 2018).

## 1.2. Πολιτική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις αρχίζουν και δραστηριοποιούνται σε τομείς που παραδοσιακά αποτελούσαν αρμοδιότητες των κυβερνήσεων (Margolis & Walsh, 2003). Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στην περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές ασχολούνται με την δημόσια υγεία, εκπαίδευση, κοινωνική ασφάλιση, προστασία ανθρωπίνων και εργασιακών δικαιωμάτων και τις εργασιακές συνθήκες όταν λειτουργούν σε χώρες με αποτυχημένες κρατικές δομές (Matten & Crane, 2005). Επιπλέον, αντιμετωπίζουν κοινωνικά κακώς κείμενα όπως το AIDS, ο υποσιτισμός, η έλλειψη στέγης και ο αναλφαβητισμός (Margolis & Walsh, 2003). Ακόμα, καθορίζουν ηθικούς κώδικες (Cragg, 2005), προστατεύουν το φυσικό περιβάλλον (Hart, 2005), αναλαμβάνουν να αυτορρυθμίζονται για να καλύψουν κενά που προκύπτουν στην παγκόσμια νομοθεσία και ηθική (Scherer & Smid, 2000) και προωθούν την κοινωνική ειρήνη και σταθερότητα (Fort & Schipani, 2004). Από το 2000, πάνω από 5.000 επιχειρήσεις έχουν συντονιστεί με την πρόταση των Ηνωμένων Εθνών για αυτορρύθμιση, ώστε να αντιμετωπιστεί το ρυθμιστικό κενό που έχει προκύψει από την παγκοσμιοποίηση. Οι Matten και Crane (2005) προτείνουν πως στην πορεία αυτής της εξέλιξης κάποιες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να λαμβάνουν ρόλους παρόμοιους με αυτούς των κρατών. Υποστηρίζουν ότι αρκετές εταιρείες εφαρμόζουν και προστατεύουν δικαιώματα πολιτών, δραστηριότητα που στο παρελθόν αποτελούσε αποκλειστική ευθύνη του κράτους και των υπηρεσιών του (Marshall, 1965). Οι Matten και Crane (2005) παρατηρούν ότι αυτές οι εταιρικές δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα σε περιπτώσεις που το σύστημα αποτυγχάνει. Κατά συνέπεια, κάποιοι συγγραφείς θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις έχουν καταστεί σημαντικοί πολιτικοί παράγοντες στην παγκόσμια κοινωνία (Boddewyn & Lundan, 2010). Οι Scherer και Palazzo (2011) ανέπτυξαν σημαντικά τη βιβλιογραφία σχετικά με αυτή την πολιτική διάσταση των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Πριν από την συνεισφορά τους, η έννοια της ΕΚΕ είχε βασιστεί στο πάγιο οικονομικό παράδειγμα του αυστηρού διαχωρισμού της πολιτικής και οικονομικής διάστασης (Sundaram & Inkpen, 2004) και μιας πεζής οπτικής της εταιρικής πολιτικής (Baron, 2003). Η μελέτη των Scherer και Palazzo (2011) ορίζει αυτή την νέα οπτική της ΕΚΕ που σχετίζεται άμεσα με την παγκοσμιοποίηση ως "*Πολιτική ΕΚΕ*" (*Political CSR*). Εν συντομία, η πολιτική ΕΚΕ προτείνει ένα ευρύτερο μοντέλο διακυβέρνησης με τις επιχειρήσεις να συμβάλλουν στο παγκόσμιο ρυθμιστικό πλαίσιο και στην παραγωγή δημοσίων αγαθών.



Αρκετοί οικονομολόγοι πάντως, ασκούν κριτική σε αυτές τις δραστηριότητες (Henderson, 2001) αφού δεν αντιστοιχούν στον οικονομικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων όπως προβάλλεται στην θεωρία της επιχείρησης (Jensen, 2002). Η παραπάνω συμπεριφορά των επιχειρήσεων ξεπερνά την ευρεία έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ως συμμόρφωση με τις κοινωνικές απαιτήσεις (Carroll, 1991). Αυτές οι δραστηριότητες δείχνουν την αυξανόμενη ανάμιξη των επιχειρήσεων στο παγκόσμιο επιχειρηματικό ρυθμιστικό πλαίσιο και στην παραγωγή παγκόσμιων δημοσίων αγαθών (Braithwaite & Drahos, 2000).

Η νέα πολιτική διάσταση της ΕΚΕ που παρουσιάστηκε παραπάνω εντείνει ακόμα περισσότερο την ελκυστικότητα των επιχειρήσεων για τους εργαζομένους, αφού οι εργαζόμενοι (ως υποσύνολο των stakeholders) μπορούν λογικά να υποθέτουν πως μία επιχείρηση που αυτορρυθμίζεται, ενδιαφέρεται για το κοινωνικό καλό και είναι σε θέση να διορθώνει κοινωνικές αδικίες έχει περισσότερες πιθανότητες να τους αντιμετωπίζει δίκαια και ηθικά (Fassin & Rossem, 2009).

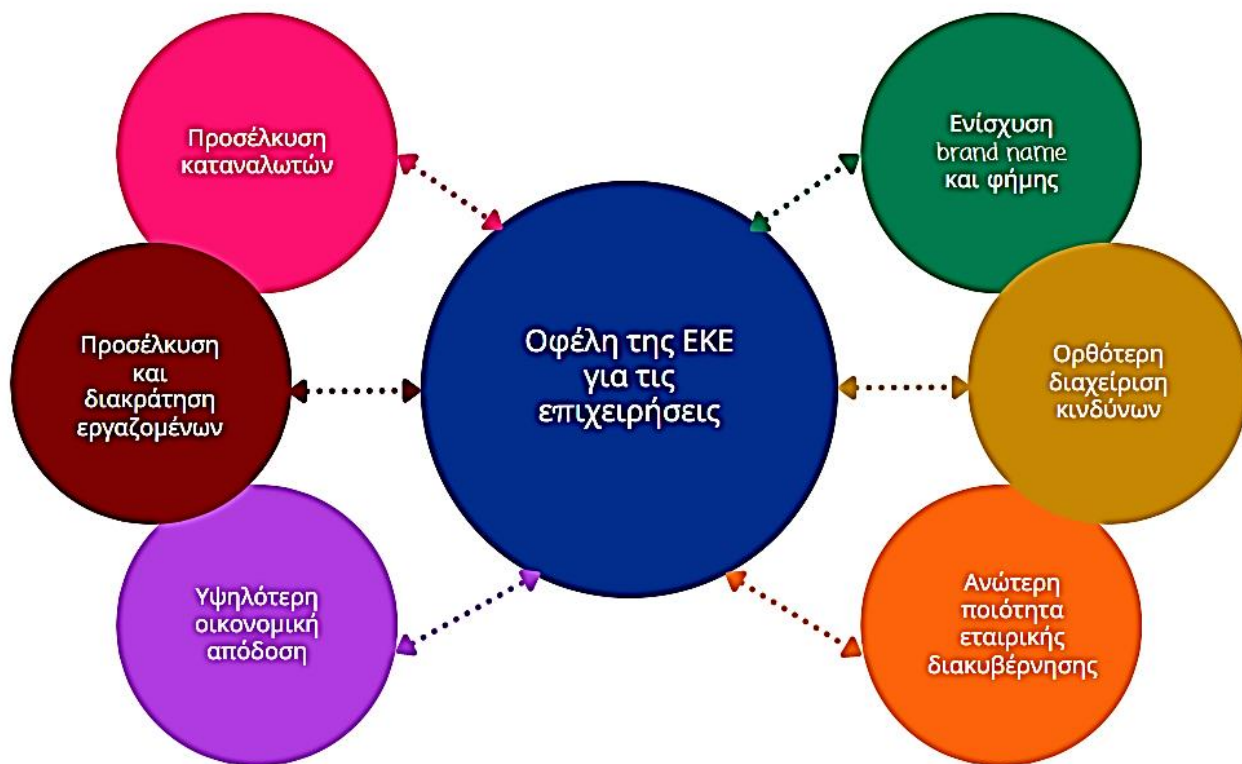
Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αυτές που λειτουργούν σε χώρες όπου τα εργασιακά δικαιώματα δεν είναι επαρκώς κατοχυρωμένα, αυτορρυθμίζονται και προσφέρουν στους εργαζόμενους καλύτερες εργασιακές συνθήκες και μισθούς (Cragg, 2005) και συνεπώς τους αντιμετωπίζουν το ίδιο με τους πολίτες χωρών με αυστηρότερα εργασιακά ρυθμιστικά πλαίσια. Έτσι, οι πολυεθνικές δημιουργούν ένα αίσθημα δικαιοσύνης και ισότητας στο εσωτερικό τους, οδηγώντας έτσι σε ικανοποιημένους και χαρούμενους εργαζόμενους (Fassin & Rossem, 2009).

### **1.3. Σημασία της ορθής επικοινωνίας της ΕΚΕ.**

Περισσότερο από ποτέ, οι επιχειρήσεις αφιερώνουν σημαντικούς πόρους σε διάφορες κοινωνικές πρωτοβουλίες, από κοινωνικές δράσεις και περιβαλλοντική προστασία μέχρι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές. Αυτές οι προσπάθειες δεν πηγάζουν αποκλειστικά από την σκέψη πως οι επιχειρήσεις μπορούν να αποτελέσουν μια ισχυρή δύναμη για θετική κοινωνική αλλαγή, αλλά περισσότερο από τα διάφορα οφέλη που οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκομίσουν από τις δράσεις ΕΚΕ. Ευρήματα, τόσο από την αγορά όσο και από ακαδημαϊκές έρευνες, δείχνουν πως σημαντικοί stakeholders, όπως καταναλωτές, υπάλληλοι και επενδυτές είναι ολοένα και πιθανότερο να αναλάβουν δράση

για να ανταμείψουν την σωστή εταιρική συμπεριφορά και να τιμωρήσουν την λανθασμένη.

Σύμφωνα με μία μελέτη του Cone (2007), το 87% των Αμερικανών καταναλωτών είναι πιθανό να αλλάξουν από μία μάρκα σε μία άλλη (με ίδια τιμή και ποιότητα), εάν η νέα μάρκα σχετίζεται με μία κοινωνική δράση. Το ποσοστό αυτό έχει σημειώσει αύξηση 66% σε σχέση με το 1993. Αντίστοιχα, το 85% των καταναλωτών θα διαμορφώσει τις προτιμήσεις του επιλέγοντας ένα προϊόν ή υπηρεσία μιας άλλης επιχείρησης αν η επιχείρηση σχετίζεται αρνητικά με θέματα ΕΚΕ (ενώ το 66% θα μποϊκοτάρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες αυτής της επιχείρησης). Συνεπώς με τα παραπάνω ευρήματα, μια ολοένα και αυξανόμενη βιβλιογραφία παρουσιάζει ένα μεγάλο εύρος ωφελειών που μία επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει από δράσεις ΕΚΕ (Due et al., 2007, Fombrun et al. 2000). Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από τους καταναλωτές εξαιτίας των δράσεων ΕΚΕ. Με τον ρόλο του "καλού" εταιρικού πολίτη, μία επιχείρηση θρέφει την αφοσίωση των πελατών της και μπορεί να τους μετατρέψει σε θιασώτες της επιχείρησης που θα προβαίνουν σε δράσεις προώθησης (πχ. διαφήμιση από στόμα σε στόμα, θέληση να καταβάλουν υψηλότερη τιμή για τα προϊόντα της επιχείρησης-premium, αντοχή σε αρνητικά νέα) (Due et al., 2007). Προφανώς, τα οφέλη της ΕΚΕ για τις επιχειρήσεις δεν περιορίζονται στους καταναλωτές. Από την οπτική των stakeholders, οι Sen et al. (2006) έδειξαν πως τα άτομα αντιδρούν με διάφορους τρόπους στις δράσεις ΕΚΕ μίας επιχείρησης, εκτός από την αγορά των προϊόντων της, όπως να αναζητούν εργασία στην επιχείρηση και να επιθυμούν να επενδύσουν σε αυτήν (Σχήμα 3).



### Σχήμα 3. Οφέλη ΕΚΕ για την επιχείρηση

Πηγή: Ίδια επεξεργασία, βασισμένη στους (Due et al., 2007, Fombrun et al. 2000)

Οι ανταμοιβές των επιχειρήσεων από τις δράσεις ΕΚΕ εξαρτώνται από την **πληροφόρηση** που έχουν οι stakeholders για αυτές τις δράσεις. Η πλειονότητα των ερευνών που εξετάζουν τους μηχανισμούς και τα αποτελέσματα των αποφάσεων των stakeholders που πηγάζουν από δράσεις ΕΚΕ, υποθέτουν ότι οι stakeholders έχουν πλήρη επίγνωση σε σχέση με τις δράσεις της επιχείρησης. Αντιθέτως, πρόσφατες μελέτες, ρωτώντας πραγματικούς stakeholders, αποκάλυψαν πως η γνώση σχετικά με τις δράσεις ΕΚΕ μίας επιχείρησης μεταξύ των εξωτερικών stakeholders (π.χ. καταναλωτών) αλλά και των εσωτερικών (π.χ. υπαλλήλων) είναι συχνά περιορισμένη. Επομένως, υπάρχει ένα σημαντικό εμπόδιο στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να καρπωθούν τα οφέλη από τις δράσεις ΕΚΕ (Bhattacharya et al., 2008).

Εκτός από την πληροφόρηση, μία ακόμη σημαντική πρόκληση σχετικά με την επικοινωνία της ΕΚΕ, αποτελεί το πώς μπορεί να μειωθεί ο σκεπτικισμός των stakeholders. Ενώ οι stakeholders ισχυρίζονται πως θέλουν να γνωρίζουν σχετικά με τις καλές πράξεις των επιχειρήσεων από τις οποίες αγοράζουν ή στις οποίες επενδύουν, γίνονται γρήγορα επιφυλακτικοί σχετικά με τα **κίνητρα** των επιχειρήσεων όταν οι επιχειρήσεις προωθούν επιθετικά τις δράσεις ΕΚΕ που αναλαμβάνουν. Γενικότερα, οι stakeholders κατατάσσουν κίνητρα των επιχειρήσεων σε δύο κατηγορίες: **ιδιοτελή**, όπου η επιχείρηση ουσιαστικά ενδιαφέρεται μόνο για την αύξηση των κερδών της και **ανιδιοτελή**, όπου η επιχείρηση ενδιαφέρεται πραγματικά για τα ζητήματα που αντιμετωπίζει η ΕΚΕ. Αν οι stakeholders θεωρούν τα κίνητρα της επιχείρησης ανιδιοτελή, προβαίνουν σε θετικές υποθέσεις για τον χαρακτήρα της επιχείρησης και αντιδρούν θετικότερα προς αυτή ενώ αν τα κίνητρά της θεωρούνται ιδιοτελή οι stakeholders αντιδρούν αρνητικά απέναντι στην επιχείρηση (Foreh & Grier, 2003).

Αντίθετα με πληροφορίες που σχετίζονται με ικανότητες της επιχείρησης, όπως η ανωτερότητα προϊόντος και νέες καινοτομίες, οι πληροφορίες σχετικά με τις δράσεις ΕΚΕ της επιχείρησης αποκαλύπτουν πτυχές της ταυτότητάς της που είναι όχι μόνο θεμελιώδεις και συνεχείς αλλά και καθοριστικές για την ιδιοσυγκρασία της επιχείρησης (π.χ. ισότητα στην πρόσληψη, ενασχόληση με κοινωνικά θέματα, περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες). Επομένως, το που αποδίδουν οι stakeholders τα κίνητρα της επιχείρησης είναι κρίσιμο. Οι stakeholders είναι πιθανό να μην προβούν σε θετικές υποθέσεις για την επιχείρηση όταν υποπτεύονται κρυφά και ιδιοτελή κίνητρα (Fein & Hilton, 1994).

Μελέτες που ερευνούν την απόδοση των κινήτρων των επιχειρήσεων σχετικά με την ΕΚΕ υποστηρίζουν πως αντί της απλοϊκής κατηγοριοποίησης των κινήτρων σε ιδιοτελή και ανιδιοτελή, οι stakeholders συχνά χρησιμοποιούν πιο σύνθετες διαδικασίες και μπορούν να αντιληφθούν τα **ανάμεικτα κίνητρα** των επιχειρήσεων. Με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου ανοικτού τύπου, οι Ellen et al. (2006), ανακάλυψαν πως όταν τα κίνητρα των επιχειρήσεων φαίνονται ανάμεικτα, οι καταναλωτές αντιδρούν θετικότερα, παρά όταν τα κίνητρα φαίνονται καθαρά ιδιοτελή ή αυθεντικά. Τα παραπάνω ευρήματα είναι συνεπή με άλλες μελέτες που δείχνουν πως οι stakeholders παρουσιάζονται συχνά ανεκτικοί σε ιδιοτελή κίνητρα όταν συνοδεύονται από ανιδιοτελή (Sen et al., 2006). Αυτή η αυξανόμενη ανεκτικότητα σχετικά με τα ανιδιοτελή κίνητρα των επιχειρήσεων υποδηλώνει πως, όσο οι καταναλωτές μαθαίνουν περισσότερο σχετικά με την ΕΚΕ και τα κίνητρα των επιχειρήσεων, είναι πιθανότερο να αποδεχθούν μια "win-win" οπτική,

θεωρώντας πως οι πρακτικές ΕΚΕ μπορούν και θα έπρεπε να εξυπηρετούν, τόσο τις ανάγκες της κοινωνίας όσο και τους οικονομικούς στόχους των επιχειρήσεων.

Οι Foreh και Grier (2003) υποστηρίζουν πως οι stakeholders δεν αντιδρούν αρνητικά σε ιδιοτελή κίνητρα όσο αφορά την ΕΚΕ των επιχειρήσεων, αλλά αντιδρούν αρνητικά σε οποιαδήποτε δράση ή στρατηγική που φαίνεται χειριστική ή απατηλή. Σύμφωνα με αυτή την εξήγηση, οποιαδήποτε ασυμφωνία μεταξύ των κινήτρων που θα αντιληφθούν οι stakeholders και των κινήτρων που έχουν δηλωθεί δημόσια από την επιχείρηση θα πυροδοτήσει την καχυποψία των stakeholders και αισθήματα εξαπάτησης που με την σειρά τους θα οδηγήσουν σε αρνητικές αντιδράσεις εναντίον των δράσεων ΕΚΕ της επιχείρησης. Επιπλέον, οι Foreh και Grier (2003) δείχνουν πως, όταν οι επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν τόσο τα ιδιοτελή όσο και τα ανιδιοτελή κίνητρα στην προώθηση των δράσεων ΕΚΕ, τότε η επιχείρηση αναστέλλει την επιφυλακτικότητα των stakeholders, αυξάνει την αξιοπιστία των δράσεων ΕΚΕ και δημιουργεί καλή φήμη για την επιχείρηση. Όπως θα δούμε παρακάτω (Ενότητα 2.1), τα κίνητρα ΕΚΕ της επιχείρησης παίζουν σημαντικό ρόλο και στην εργασιακή ικανοποίηση.

#### **1.4. Φήμη της επιχείρησης και ΕΚΕ.**

Αρκετές μελέτες (Bae και Cameron, 2006, Coombs, 2007, Lyon και Cameron, 2004) έχουν δείξει πως η προηγούμενη φήμη της επιχείρησης καθορίζει την επεξεργασία των πληροφοριών σχετικά με την ΕΚΕ της επιχείρησης. Οι Yoon et al. (2006) υποθέτουν πως η κακή φήμη μιας επιχείρησης θα είναι καταλυτική στην αξιολόγηση της ΕΚΕ από τους stakeholders. Αν μια επιχείρηση έχει κακή φήμη, το κοινό είναι πιθανότερο να υποπτευθεί πως η επιχείρηση έχει κρυφά κίνητρα για τις δράσεις ΕΚΕ που αναλαμβάνει. Επομένως, το πώς οι stakeholders αντιλαμβάνονται την αυθεντικότητα της ΕΚΕ, επηρεάζεται τόσο από εξωτερικούς παράγοντες όπως η συνάφεια της ΕΚΕ σε σχέση με την λειτουργία της επιχείρησης ή τις στρατηγικές μάρκετινγκ, όσο και από το μέσο με το οποίο οι δράσεις και τα αποτελέσματα της ΕΚΕ επικοινωνούνται. Η μελέτη των Yoon et al. (2006) έδειξε πόσο στενά συνδέεται η συνάφεια της ΕΚΕ με την καχυποψία των stakeholders για τα κίνητρα της επιχείρησης. Στην περίπτωση μιας επιχείρησης με καλή φήμη, μια στρατηγική ΕΚΕ που είναι συναφής με την επιχειρηματική της λειτουργία θα την ωφελήσει (Sen & Bhattacharya, 2001), ωστόσο, εάν μια επιχείρηση έχει κακή φήμη τότε μία συναφής ΕΚΕ

μπορεί να οδηγήσει σε ουδέτερα ή και αρνητικά αποτελέσματα (Yoon et al., 2006). Για παράδειγμα, παρόλο που κάποιες αντικαπνιστικές καμπάνιες με στόχο τους νέους ήταν επιτυχείς, μία καπνοβιομηχανία (η Phillip Morris), δέχτηκε σφοδρή κριτική για τις δράσεις ΕΚΕ της που προωθούσαν την αποτροπή των νέων από το κάπνισμα, καθώς οι καταναλωτές αντιλήφθηκαν την ασυμφωνία μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης (πώληση προϊόντων καπνού) και των δράσεων ΕΚΕ (αντικαπνιστικές δράσεις) (Yoon et al., 2006). Οι Bae και Cameron (2006) παρατήρησαν ότι τα άτομα τείνουν να συμπεραίνουν πως η δράση ΕΚΕ μιας επιχείρησης με καλή φήμη πρόκειται για μια αμοιβαία επωφελούμενη διαδικασία. Αντιθέτως, όταν η επιχείρηση έχει κακή φήμη, οι stakeholders τείνουν να θεωρούν πως η δράση αυτή πρόκειται για καθαρά ιδιοτελή πράξη. Αυτό γίνεται γιατί οι stakeholders είναι πιθανό να είναι καχύποπτοι για την στρατηγική ΕΚΕ μίας επιχείρησης, της οποίας η κοινωνική και οικονομική απόδοση δεν χαίρει εκτίμησης. Και ακόμα χειρότερα, η στρατηγική ΕΚΕ μίας επιχείρησης με κακή φήμη μπορεί να είναι ζημιογόνα για την εταιρική της εικόνα, ακριβώς το αντίθετο αποτέλεσμα από αυτό που είχε σχεδιάσει η επιχείρηση.

## **Κεφάλαιο 2**

### **2.1. Επαγγελματική ικανοποίηση.**

Η επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρεται σε ένα θετικό συναίσθημα που προκύπτει από την εκτίμηση των επαγγελματικών εμπειριών ενός ατόμου. Η έμφαση που δίνεται στην επαγγελματική ικανοποίηση από την βιβλιογραφία μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι σήμερα οι υπάλληλοι καλούνται να αποδεικνύουν συνεχώς τις ικανότητές τους. Επομένως, το να προσελκύουν, να διακρατούν και να δίνουν κίνητρο στους κατάλληλους υπαλλήλους είναι σημαντικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις, ιδιαιτέρως σε κλάδους όπου η ποιότητα είναι η μόνη ειδοποιός διαφορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτή η κατάσταση συνήθως προκύπτει σε υπηρεσίες όπου οι πελάτες έχουν υψηλές απαιτήσεις από τους εργαζόμενους και συνεπώς οι εργαζόμενοι έχουν υψηλές απαιτήσεις από την εργασία τους, που την αντιμετωπίζουν ως πηγή επαγγελματικής αυτοπραγμάτωσης και ανάπτυξης.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτυπώνει την ικανοποίηση και την χαρά που ένας εργαζόμενος βιώνει κατά την διάρκεια της εργασίας του, λαμβάνοντας υπόψη το εργασιακό περιβάλλον, τις απολαβές και τα bonus. Επιπλέον, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να αυξηθεί αντιμετωπίζοντας τις εργασίες σαν προϊόντα, δηλαδή σχεδιάζοντας εργασίες που οι εργαζόμενοι αξιολογούν και επιθυμούν (Ahmed & Rafiq, 2002).

Για να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει ένα επαγγελματικό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι διαθέτουν την δυνατότητα της λήψης αποφάσεων καθώς και την ευθύνη των αποφάσεων τους, έτσι ώστε να μπορούν να νιώθουν μία αίσθηση ικανοποίησης (Vinerean et.al, 2012).

## **2.2. ΕΚΕ και Επαγγελματική Ικανοποίηση.**

Η ΕΚΕ συνδέεται με την επαγγελματική ικανοποίηση, μέσα από ένα πλέγμα αλληλεπιδράσεων (Σχήμα 4). Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τη φύση αυτών των αλληλεπιδράσεων και τις θεωρίες που τις ερμηνεύουν.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί όταν η επιχείρηση εστιάζει στην δημιουργία και υιοθέτηση κοινωνικών και βιώσιμων πρακτικών (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2007). Η βιβλιογραφία δείχνει πως η ανάληψη πρακτικών ΕΚΕ από τις επιχειρήσεις οδηγεί τους υπαλλήλους να νιώθουν ικανοποιημένοι στην εργασία τους, τους δημιουργεί αίσθημα περηφάνιας και ευτυχίας. Συνεπώς, η βιωσιμότητα και οι πράσινες πρακτικές μπορούν να προσφέρουν ένα επιπλέον κίνητρο κατά την εργασία και τελικά να οδηγήσουν σε ικανοποίηση και αφοσίωση προς την επιχείρηση. Οι Porter και Kramer πρότειναν πως πολλά προγράμματα εταιρικής φιλανθρωπίας σχεδιάζονται για να ενισχύσουν την φήμη της επιχείρησης και να αυξήσουν την παραγωγικότητα και το ηθικό των εργαζομένων (Porter & Kramer, 2002).

Αυτά τα ευρήματα δείχνουν επίσης, πως υπάρχει σχέση μεταξύ των προβλημάτων των εργαζομένων, των εταιρικών δραστηριοτήτων και των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων (Bauman & Skitka, 2012). Υπάρχουν αποδείξεις πως και μόνο η εντύπωση της σύμπλευσης των αξιών μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη συμφωνία σε όλες τις πρωτοβουλίες της επιχείρησης.

### **2.2.1. Εικόνα της επιχείρησης, δικαιοσύνη και εργασιακή ικανοποίηση.**

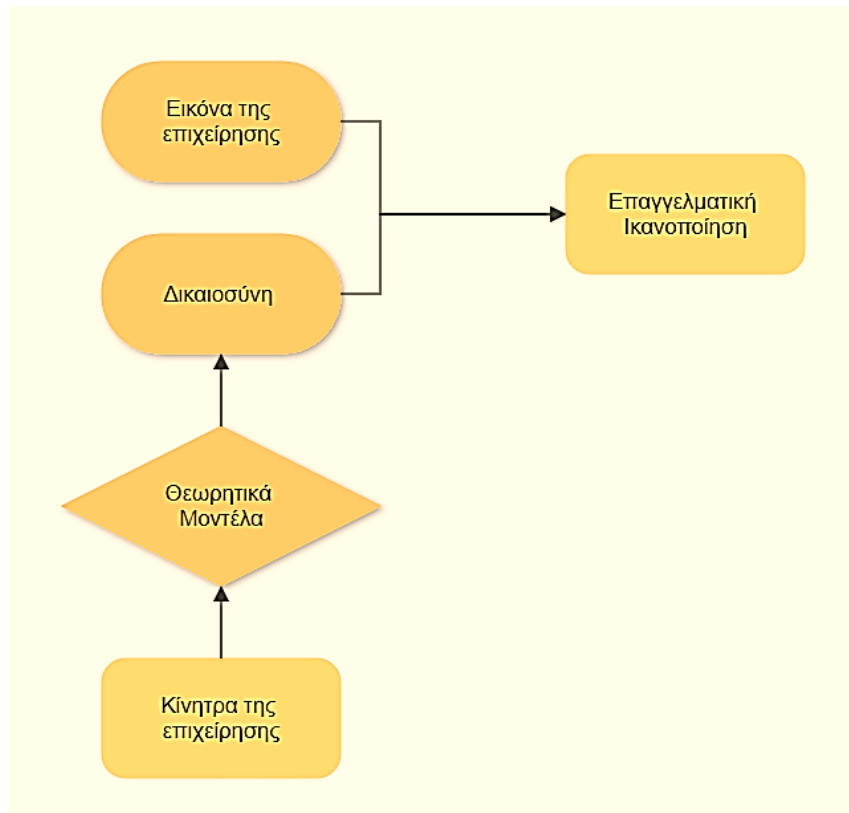
Τόσο η εικόνα που προβάλλει η επιχείρηση προς τα έξω με τις δράσεις ΕΚΕ, όσο και η εικόνα που προβάλλει η διοίκηση της επιχείρησης στο εσωτερικό της, επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η **εικόνα** του οργανισμού αναφέρεται σε ένα σύνολο από εμπειρίες, εντυπώσεις, πεποιθήσεις, συναισθήματα και γνώσεις που ένα άτομο έχει για έναν οργανισμό (Arendt και Brettel, 2010). Έχει χρησιμοποιηθεί συχνά από τους stakeholders σαν βάση στην λήψη αποφάσεων αναφορικά με τις σχέσεις που θα διατηρούν με τον συγκεκριμένο οργανισμό (Fombrun & Gardberg, 2000). Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την εταιρική εικόνα για να αξιολογήσουν την ταύτισή τους με την εταιρεία και για να εκτιμήσουν το πώς οι εξωτερικοί παρατηρητές κρίνουν αυτούς και την εταιρεία που τους έχει προσλάβει



(Dutton & Dukerich, 1991). Η εικόνα του οργανισμού αποτελείται από ένα μεγάλο εύρος συναισθημάτων και αντιδράσεων σχετικά με τις εταιρικές δράσεις, έτσι οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αναλογίζονται τις δράσεις ΕΚΕ μιας επιχείρησης όταν δημιουργούν στο μυαλό τους την εικόνα της εν λόγω επιχείρησης (Fombrun & Gardberg, 2000).

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με θέματα ΕΚΕ προβάλλουν μία θετική εντύπωση σχετικά με την **δικαιοσύνη** και αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Tziner et al., 2011). Επίσης, η εντύπωση της δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο επηρεάζει την εργασιακή ευτυχία των εργαζομένων (Aguilera et al., 2017). Ειδικότερα, η εντύπωση που δίνει η διοίκηση με την συμπεριφορά της, όσον αφορά τη δικαιοσύνη, τόσο γενικότερα όσο και σχετικά με την ΕΚΕ, επηρεάζει τα κίνητρα και την δέσμευση των υπαλλήλων. Αυτές οι εντυπώσεις θα επηρεάσουν την προσωπική ταύτιση των υπαλλήλων με την εικόνα του οργανισμού (Collier & Steban, 2007). Οι εργαζόμενοι τείνουν να θεωρούν τις δράσεις ΕΚΕ που προβάλλονται στους εξωτερικούς stakeholders, όπως περιβαλλοντική προστασία, επενδύσεις σε τοπικές κοινωνίες και φιλανθρωπικές δράσεις, σαν ειδικές πτυχές της δικαιοσύνης που διακατέχει τον οργανισμό και επομένως, αυτές οι δράσεις μπορούν να επηρεάσουν την διάθεσή τους και την συμπεριφορά τους σχετικά με την επιχείρηση (Aguilera et al., 2007).



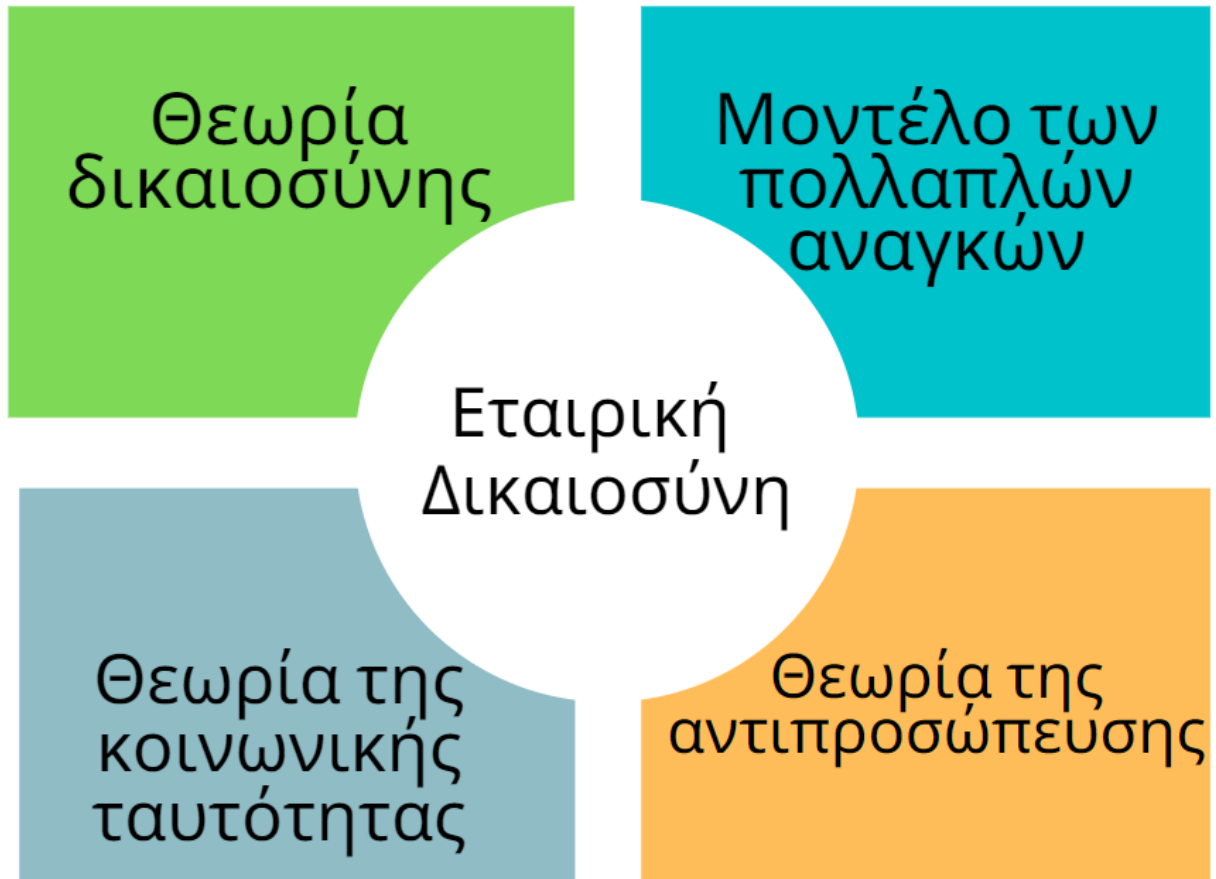
**Σχήμα 4: Επίδραση της Δικαιοσύνης στην Επαγγελματική Ικανοποίηση.**

*Πηγή: Ίδια επεξεργασία*

### **2.2.2. Κίνητρα της επιχείρησης και επαγγελματική ικανοποίηση.**

Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης μπορούν, εξετάζοντας τα κίνητρα της σχετικά με τις δράσεις ΕΚΕ που αναλαμβάνει, να αξιολογήσουν το αίσθημα δικαιοσύνης που χαρακτηρίζει την επιχείρηση. Όπως παρουσιάστηκε και στην Ενότητα 1.3, οι εργαζόμενοι θα θεωρούν μια επιχείρηση που αναλαμβάνει δράσεις ΕΚΕ διαθέτοντας ειλικρινή κίνητρα που συμβαδίζουν με τις αξίες της, ως ειλικρινή και δίκαιη, γεγονός που θα οδηγήσει σε αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση. Αντιθέτως, μία επιχείρηση που αναλαμβάνει δράση ΕΚΕ μόνο για ιδιοτελείς σκοπούς θα χαρακτηριστεί ως υποκριτική και μάλλον άδικη, οδηγώντας έτσι, σε ελαττωμένη επαγγελματική ικανοποίηση για τους εργαζόμενους (Fein & Hilton, 1994).

Υπάρχουν τέσσερα μοντέλα που εξηγούν τη σύνδεση μεταξύ δικαιοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης: (α) Θεωρία της δικαιοσύνης, (β) το μοντέλο των πολλαπλών αναγκών της δικαιοσύνης, (γ) η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας και (δ) η θεωρία της αντιπροσώπευσης (Σχήμα 5).



**Σχήμα 5. Θεωρητικά μοντέλα εταιρικής δικαιοσύνης**

Πηγή: ίδια επεξεργασία, βασισμένη στους (Ambrose, 2002; Rupp et al., 2006; Ashforth & Mael, 1989; Ross, 1973)

Η **θεωρία της δικαιοσύνης** (Ambrose, 2002) υποστηρίζει πως η διάθεση των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί από το κατά πόσο θεωρούν, οι εργαζόμενοι, τις πράξεις του οργανισμού, στον οποίο εργάζονται, δίκαιες (Cropanzano et al., 2001). Σύμφωνα με αυτήν τη σκέψη, η αντίληψη του τί ορίζεται ως δίκαιο μπορεί να επηρεάζεται

τόσο από εσωτερικούς, όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Οι Rupp et al. (2006) υποστηρίζουν πως οι υπάλληλοι είναι πιθανό να αντιδράσουν θετικά (αρνητικά) σε μία δίκαιη (άδικη) πράξη, ακόμα και όταν δεν είναι οι ίδιοι αποδέκτες της πράξης αυτής. Επομένως, οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από τον τρόπο με τον οποίο τους αντιμετωπίζει η επιχείρηση αλλά και από τους τρόπους που η επιχείρηση αντιμετωπίζει τους εξωτερικούς stakeholders.

Το **μοντέλο των πολλαπλών αναγκών της δικαιοσύνης** του οργανισμού (Rupp et al., 2006) υποστηρίζει πως οι προβληματισμοί των εργαζομένων για την δίκαιη αντιμετώπιση των θεμάτων ΕΚΕ πηγάζουν από ανάγκες βασισμένες στον έλεγχο, στα συναισθήματα και στην ηθική. Οι συναισθηματικές ανάγκες σχετίζονται με την κάλυψη της ανάγκης του ανήκειν, ενώ οι ηθικές ανάγκες σχετίζονται με την ανάγκη των ατόμων για ύπαρξη με νόημα.

Σύμφωνα με την **θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας** (Ashforth & Mael, 1989), οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης που δρα με γνώμονα τις αξίες της είναι πιθανό να βλέπονται θετικά από εξωτερικούς παρατηρητές και έτσι, οι εργαζόμενοι εμπλουτίζουν την κοινωνική τους ταυτότητα και νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση για την εργασία τους.

Τέλος, σύμφωνα με την **θεωρία της αντιπροσώπευσης** (Ross, 1973), μία αντίθετη υπόθεση μπορεί να δημιουργηθεί. Συγκεκριμένα, κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να θεωρήσουν τις επενδύσεις της επιχείρησης σε κοινωνικά θέματα ως κατάχρηση των πόρων της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Ομοίως, εργαζόμενοι που συντάσσονται στα αριστερά του φάσματος της πολιτικής ιδεολογίας είναι λιγότερο πιθανό να αποδεχθούν την ανάμειξη των επιχειρήσεων σε κοινωνικά ζητήματα (Rangan et al., 2012).

Σύμφωνα με δύο από τα θεωρητικά μοντέλα που παρουσιάστηκαν παραπάνω (Θεωρία της δικαιοσύνης και το μοντέλο των πολλαπλών αναγκών της δικαιοσύνης), προκύπτει το συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι θα αξιολογούν θετικά τα κίνητρα της επιχείρησης για ΕΚΕ που είναι εσωτερικά (πχ. αξίες-αρχές), αφού είναι πιθανό αυτά τα κίνητρα να σηματοδοτούν μία επιχείρηση που ενδιαφέρεται. Σχετικά με το μοντέλο των πολλαπλών αναγκών, τα εσωτερικά κίνητρα για ΕΚΕ θα καλύπτουν της ανώτερες ανάγκες των εργαζομένων όπως οι συναισθηματικές και ηθικές ανάγκες (Vlachos et al., 2010).

Στην περίπτωση των ιδιοτελών κινήτρων, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ανάμειξη της επιχείρησης με θέματα ΕΚΕ ως ένα εργαλείο προώθησης με τον σκοπό την επίτευξη μεγαλύτερης κερδοφορίας. Είναι πιθανό, αυτή η εντύπωση να οδηγήσει σε μεγαλύτερη

εργασιακή ικανοποίηση. Αν οι εργαζόμενοι βλέπουν τις δράσεις ΕΚΕ ως ωφέλιμες για την επιχείρηση και παράλληλα ωφέλιμες για έναν κοινωνικό σκοπό, τότε οι εργαζόμενοι θα καταλήξουν πως αυτό είναι λογικό για έναν οργανισμό που έχει σαν σκοπό το κέρδος. Οι εργαζόμενοι είναι insiders (εσωτερικοί πελάτες) της επιχείρησης και οι μισθοί τους εξαρτώνται από την ικανότητα της επιχείρησης να παραμένει ανταγωνιστική. Έτσι, σύμφωνα με το μοντέλο πολλαπλών αναγκών, τα ιδιοτελή κίνητρα της επιχείρησης θα θεωρηθούν αποδεκτά και είναι πιθανό να καλύψουν τις οργανικές ανάγκες των εργαζομένων (Vlachos et al., 2010). Αυτή ή πρόβλεψη συμβαδίζει με την θεωρία της δικαιοσύνης στο ότι οι εργαζόμενοι θα ερμηνεύσουν τα ιδιοτελή κίνητρα της επιχείρησης για ΕΚΕ ως μία win-win κατάσταση.

Υπάρχουν δεδομένα που υποστηρίζουν την θετική επίδραση των ιδιοτελών κινήτρων στην εργασιακή ικανοποίηση. Για παράδειγμα, οι Vlachos et al. (2010) βρήκαν πως στρατηγικά κίνητρα (είδος ιδιοτελών κινήτρων) σχετίζονται θετικά με την από στόμα σε στόμα επικοινωνία των εργαζομένων και τις προθέσεις τους για αφοσίωση στη επιχείρηση. Η μελέτη των Vlachos et al. (2013) βασισμένη στα παραπάνω, προβαίνει στην δημιουργία δύο υποθέσεων σχετικά με την επίδραση των κινήτρων της επιχείρησης για ΕΚΕ στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η πρώτη υπόθεση δηλώνει πως η ΕΚΕ, που αποδίδεται από τους εργαζόμενους σε ανιδιοτελή κίνητρα της επιχείρησης, επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίησή τους. Η δεύτερη υπόθεση υποστηρίζει πως η ΕΚΕ, που αποδίδεται από τους εργαζόμενους σε ιδιοτελή κίνητρα της επιχείρησης, ομοίως επηρεάζει θετικά της εργασιακή ικανοποίησή τους. Η μελέτη επιβεβαιώνει την πρώτη υπόθεση και σημειώνει πως οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πρέπει να επενδύουν στον σχεδιασμό και στην επικοινωνία των πρωτοβουλιών ΕΚΕ χρησιμοποιώντας τακτικές που θα δίνουν την εντύπωση ανιδιοτελών κινήτρων στους εργαζόμενους. Αντιθέτως, η επικοινωνία των επιπλέον επιχειρηματικών κινήτρων (ιδιοτελή) πρόκειται πιθανότατα για σπατάλη πόρων, αφού, σύμφωνα με την μελέτη, τα ιδιοτελή κίνητρα δεν φάνηκε να έχουν κάποια επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

### **2.3. Προσέλκυση και διακράτηση δυναμικού και ΕΚΕ.**

Οι οικονομικές εξελίξεις παγκοσμίως παρουσιάζουν μία μοναδική ευκαιρία να αποκτηθεί κορυφαίο και ταλαντούχο εργατικό δυναμικό και θέτουν τις προσπάθειες για την διακράτησή του στο προσκήνιο των διοικητικών συζητήσεων. Συγκεκριμένα, η βιβλιογραφία του εσωτερικού μάρκετινγκ δηλώνει πως η προσέλκυση και η διακράτηση των σωστών υπαλλήλων συμβάλλει στην αύξηση της κερδοφορίας (Sokro, 2012). Όπως ακριβώς και οι εξωτερικοί πελάτες, οι εσωτερικοί πελάτες (εργαζόμενοι) επιθυμούν να καλυφθούν οι ανάγκες τους. Η κάλυψη των αναγκών αυτών δίνει κίνητρο παραμονής στους υπαλλήλους κι έτσι αυξάνεται η διακράτησή τους. Επιπλέον, αν η προσέλκυση υπαλλήλων γίνεται σωστά, μπορεί να είναι ένα ισχυρό εργαλείο προώθησης για το όραμα, την αποστολή και την κουλτούρα της επιχείρησης.

#### **2.3.1. Προσέλκυση εργαζομένων.**

Ευρήματα ερευνών δείχνουν πως οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται σε οργανισμούς των οποίων οι κύριες αξίες συμβαδίζουν με τις δικές τους (Cable & Judge, 1994). Η δέσμευση μίας επιχείρησης για της δράσεις ΕΚΕ μπορεί να υποδηλώνει ότι, αφού μία επιχείρηση είναι "υπεύθυνη", τότε είναι και πιο πιθανό να είναι και "καλός εργοδότης" (Turban & Greening, 1997). Για παράδειγμα οι Backhaus et al. (2002) καταλήγουν πως όσοι αναζητούν εργασία, κατά την αξιολόγηση των επιχειρήσεων για τις οποίες θα επιλέξουν να εργαστούν εξετάζουν παράγοντες όπως η περιβαλλοντική συνείδηση, η σχέση με την κοινωνία και η διαφορετικότητα. Οι Greening & Turban (2000) και οι Alnianick et al. (2011) βρήκαν στις πειραματικές μελέτες τους πως οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν εργασία σε μία επιχείρηση για την οποία υπάρχουν θετικές πληροφορίες σχετικά με τις δράσεις ΕΚΕ που αναλαμβάνει. Ακόμα, οι Barrena-Martinez et al. (2015) βρήκαν πως οι απόφοιτοι πανεπιστημίου ελκύονται από τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν ηθική και υπεύθυνη ΕΚΕ.

Οι υπεύθυνες επιχειρήσεις ίσως θεωρούνται ελκυστικότερες επειδή τα άτομα:

(α) είναι περήφανα που συνδέονται με επιχειρήσεις που δεσμεύονται σχετικά με την ΕΚΕ,  
(β) θεωρούν πως οι αξίες τους συμβαδίζουν με τις αξίες της επιχείρησης,  
(γ) θεωρούν ότι η επιχείρηση θα τους αντιμετωπίσει δίκαια (Jones et al., 2014).

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που δεσμεύονται στην εφαρμογή ΕΚΕ έχουν αυξημένες πιθανότητες να παρουσιάζουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα (Branco & Rodrigues, 2006) και να διακρατούν εργαζόμενους, κορυφαίους στον κλάδο τους (Bhattacharya et al., 2009). Επομένως, επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα ΕΚΕ είναι πιο πιθανό να προσελκύουν εργαζομένους με υψηλές δεξιότητες, να αποφεύγουν την υψηλή εναλλαγή υπαλλήλων εκτός της εταιρείας και να ανταμείβουν τα κίνητρα και την δέσμευση των υπαλλήλων. Έτσι, οι επιχειρήσεις που δεσμεύονται σχετικά με την ΕΚΕ αναμένεται να αποσπάσουν θετικές αξιολογήσεις από τους υπαλλήλους τους σχετικά με την εργασία τους ή το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον. Ομοίως, μία αρνητική οπτική σχετικά με θέματα ΕΚΕ μπορεί να οδηγήσει τους υπαλλήλους να αξιολογήσουν αρνητικά την επιχείρηση.

Η μελέτη των Greening και Turban (2000) είναι μία από τις αρχικές μελέτες που διερεύνησαν την επίδραση της ΕΚΕ στην προσέλκυση υπαλλήλων. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, η ΕΚΕ είναι καίριας σημασίας και τα στελέχη των επιχειρήσεων θεωρούν πως οι δράσεις ΕΚΕ τους βοηθούν στο να προσλαμβάνουν αλλά και να διατηρούν υπαλλήλους (Pinkess, 2008). Η ΕΚΕ είναι επίσης, αρκετά σημαντική, ως μέρος του brand του εργοδότη, καθώς προσελκύει εργαζόμενους σε εταιρείες (Fox, 2007).

Η πλειονότητα των μελετών που εξετάζουν τη σύνδεση της ΕΚΕ με την προσέλκυση και διακράτηση δυναμικού αποτελείται από ποσοτικές έρευνες (Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001, Peterson, 2004). Οι Aiman-Smith et al. (2001) βρήκαν πως η ΕΚΕ έχει σημαντική επιρροή στην προσέλκυση ταλέντου, αφού η εικόνα της επιχείρησης είναι αυτή που προσελκύει τους νέους εργαζόμενους. Οι Backhaus, Stone και Heiner (2002) βρήκαν πως οι δυνητικοί εργαζόμενοι εξετάζουν την φήμη που έχει ο εργοδότης σχετικά με την ΕΚΕ. Αυτές οι μελέτες είναι σημαντικές και βοηθούν στη διαλεύκανση της σχέσης της ΕΚΕ με την προσέλκυση εργαζομένων. Επίσης μία σημαντική μελέτη είναι η μελέτη του Ohlrich (2015) που ερευνά την επιρροή που έχει η ΕΚΕ στην προσέλκυση και διακράτηση εργαζομένων στις διαφορετικές γενιές. Η μελέτη έγινε με τηλεφωνικές συνεντεύξεις στις οποίες ρωτήθηκαν οι ίδιες ερωτήσεις σε άτομα των γενιών Y, X και baby boomers. Το πρώτο συμπέρασμα της έρευνας σχετίζεται με τους παράγοντες που ελκύουν τους εργαζόμενους σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις, οι οποίοι είναι οι αξίες, η δυνατότητα για επαγγελματική εξέλιξη και η ελαστικότητα. Ο κυριότερος παράγοντας ήταν η ταύτιση των

αξιών, εύρημα το οποίο συμβαδίζει με προηγούμενες μελέτες (Coldwell et al., 2008). Η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ΕΚΕ δεν αποτελεί άμεσα κύριο παράγοντα ελκυστικότητας, ωστόσο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από επιχειρήσεις για να προβάλει και να επικοινωνήσει τις αξίες τους σε εν δυνάμει εργαζόμενους. Επομένως, η ΕΚΕ αντικατοπτρίζοντας τον αξιακό κώδικα της επιχείρησης, αποτελεί έμμεσο παράγοντα προσέλκυσης. Συμπερασματικά, η ύπαρξη και μόνο ενός προγράμματος ΕΚΕ δεν προσελκύει τους υπαλλήλους σε μία επιχείρηση. Αυτό το κάνουν οι αξίες της επιχείρησης ανεξάρτητα με την ύπαρξη ΕΚΕ (Ohlrich, 2015). Όσον αφορά τις αξίες, οι συμμετέχοντες συζήτησαν την σημασία των αξιών και της σύμπλευσης των εταιρικών αξιών με τις δικές τους. Οι σημασίες των αξιών είναι αρκετά μεγάλη και όμοια για όλες τις γενιές. Ωστόσο η γενιά Υ δεν έχει πρόβλημα να απαιτήσει την σύμπλευση των αξιών. Είναι μία γενιά υψηλών τόνων όσον αφορά την διαφάνεια των εταιρικών αξιών.

Στον Πίνακα 1 συνοψίζονται οι μελέτες που έχουν διερευνήσει την επίδραση της ΕΚΕ στην προσέλκυση εργαζομένων και τα κυριότερα ευρήματά τους.

<i><b>Συγγραφείς</b></i>	<i><b>Αντικείμενο μελέτης</b></i>	<i><b>Κύρια ευρήματα</b></i>
<i><b>Aiman-Smith et al (2001)</b></i>	<i><b>Παράγοντες που προσελκύουν εργαζόμενους σε επιχειρήσεις.</b></i>	<i><b>Η ΕΚΕ αποτελεί τον πιο ισχυρό παράγοντα πρόβλεψης ελκυστικότητας για τις επιχειρήσεις.</b></i>
<i><b>Alnianick et al. (2011)</b></i>	<i><b>Πώς η πληροφορία σχετικά με την ΕΚΕ επηρεάζει τις προθέσεις των stakeholders.</b></i>	<i><b>Θετικές πληροφορίες σχετικά με την ΕΚΕ κάνουν τις επιχειρήσεις πιο ελκυστικές για τους εργαζόμενους.</b></i>
<i><b>Backhaus et al. (2002)</b></i>	<i><b>Σχέση μεταξύ ΕΚΕ και ελκυστικότητα εργοδότη.</b></i>	<i><b>Οι επιχειρήσεις με την μεγαλύτερη Εταιρική Κοινωνική Απόδοση (CSP) είναι πιο ελκυστικοί εργοδότες.</b></i>
<i><b>Barrena-Martinez et al. (2015)</b></i>	<i><b>Η ΕΚΕ στην προσέλκυση αποφοίτων πανεπιστημίου.</b></i>	<i><b>Οι απόφοιτοι πανεπιστημίου ελκύονται σημαντικά από επιχειρήσεις με ισχυρή στρατηγική ΕΚΕ.</b></i>
<i><b>Fox (2007)</b></i>	<i><b>Η ΕΚΕ σαν συστατικό του brand name της</b></i>	<i><b>Η ΕΚΕ προσελκύει τους εν δυνάμει εργαζόμενους σαν μέρος του</b></i>



	<i>επιχείρησης.</i>	<i>brand name του εργοδότη.</i>
<i>Greening &amp; Turban (2000)</i>	<i>Η ΕΚΕ σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την προσέλκυση δυναμικού.</i>	<i>Οι εργαζόμενοι αναζητούν εργασία σε επιχειρήσεις με θετική φήμη ΕΚΕ.</i>
<i>Ohlrich (2015)</i>	<i>Η επίδραση της ΕΚΕ στην διαχείριση ταλέντου.</i>	<i>Οι εργαζόμενοι δεν ελκύονται από την ΕΚΕ καθαυτή αλλά από τις αξίες της επιχείρησης.</i>
<i>Peterson (2004)</i>	<i>Αντίληψη της ΕΚΕ και επαγγελματική δέσμευση.</i>	<i>Οι γυναίκες εν δυνάμει εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία της ΕΚΕ μίας επιχειρήσεις σε σχέση με τους άνδρες</i>
<i>Pinkess (2008)</i>	<i>Ο ρόλος της ΕΚΕ στην προσέλκυση και διακράτηση υπαλλήλων.</i>	<i>Η ΕΚΕ συμβάλλει στην προσέλκυση υπαλλήλων.</i>

**Πίνακας 1. Σύνοψη επιστημονικών εργασιών που συνδέουν την ΕΚΕ με την προσέλκυση εργαζομένων**

### **2.3.2. Διακράτηση εργαζομένων.**

Η διακράτηση των υπαλλήλων γίνεται ευκολότερη όταν οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τις αξίες τις αρχές και την κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτή η αξιακή συμβατότητα οδηγεί στο αίσθημα του ανήκειν και ασυνείδητα δίνει κίνητρο για καλύτερη επαγγελματική απόδοση (Ahmed & Rafiq, 2002). Η αποτυχία στην διακράτηση ενός σημαντικού υπαλλήλου είναι ιδιαίτερα κοστοβόρα για μία επιχείρηση, καθώς εκτός από τα κόστη για την πρόσληψη νέου υπαλλήλου προκύπτουν και άλλοι παράγοντες, όπως χρόνος και επένδυση για την εκπαίδευσή του, έλλειψη γνώσεων σε σχέση με τον παλαιότερο υπάλληλο, ανασφάλεια των υπολοίπων εργαζομένων, που επιδρούν αρνητικά στην επιχείρηση. Υψηλότερος βαθμός διακράτησης υπαλλήλων σημαίνει μεγαλύτερες πωλήσεις και συνεπώς μεγαλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες.

Η ΕΚΕ και η διαχείριση ταλέντου βρίσκονται σε καθοριστικά σημεία στην ανάπτυξή τους. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει πως "η ΕΚΕ μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά μόνο με την ενσωμάτωση της ΕΚΕ σε όλες τις διαστάσεις των διαδικασιών της επιχείρησης" (Stephenson, 2009). Όσον αφορά την διαχείριση ταλέντου,

είναι απαραίτητο για την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης να καταλάβει την σημασία του ταλέντου και επιπλέον, η ύπαρξη προγραμμάτων που υποστηρίζουν την προσέλκυση και ανάπτυξη του ταλέντου. Υπάρχει επίσης η ανησυχία που έχουν οι managers και τα στελέχη σχετικά με την πρόσληψη του σωστού ταλέντου (Collings & Mellahi, 2009). Άλλη μία πλευρά της πολυπλοκότητας για την κατανόηση της σχέσης ΕΚΕ-ταλέντου είναι ο διαφορετικός τρόπος με τον οποίο οι διαφορετικές γενιές αντιλαμβάνονται αυτές τις ιδέες. Ένα συστατικό της διαχείρισης ταλέντου είναι η δημιουργία ενός δυναμικού brand για τον εργοδότη, έτσι ώστε να μπορεί να προσελκύει το καλύτερα ταλέντα στην επιχείρηση. Η ΕΚΕ έχει την δυνατότητα να βοηθήσει με την δημιουργία ενός τέτοιου brand και επιπλέον, να βοηθήσει με την διακράτηση υπαλλήλων. Μία μέθοδος με την οποία οι εργοδότες μπορούν να ξανακερδίσουν την εμπιστοσύνη (μετά από μια διάβρωση, όπως στην περίπτωση της Enron) και να βελτιώσουν την σχέση με τους εργαζόμενους είναι η βελτίωση της επιχειρηματικής ηθικής και να δείξουν στους εργαζόμενους πως κάνουν το "σωστό" (Karnes, 2009).

Μελέτες που εξετάζουν την σχέση της διακράτησης δυναμικού με την ΕΚΕ βρίσκουν θετική σχέση των δράσεων ΕΚΕ των επιχειρήσεων και της αυξημένης διακράτησης υπαλλήλων (Glavas & Piderit, 2009, Peterson, 2004). Οι Glavas και Piderit (2009) υποστηρίζουν πως υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις πως το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης μπορεί να επιδράσει θετικά στις συμπεριφορές των εργαζομένων και επομένως να οδηγήσει σε ευχάριστη εργασία και μεγαλύτερη διάθεση για παραμονή με τον εργοδότη. Ο Peterson (2004) βρίσκει πως η φήμη της επιχείρησης σε κοινωνικά ζητήματα επηρεάζει την διάθεση των εργαζομένων. Ο Peterson ακόμα προτείνει πως οι εργαζόμενοι που συμφωνούν πλήρως με την ΕΚΕ θα επηρεαστούν, ενώ αυτοί που δεν ενδιαφέρονται δεν θα επηρεαστούν από την έλλειψη ΕΚΕ μιας επιχείρησης. Και με αυτόν τον τρόπο, η ΕΚΕ δεν μπορεί να λειτουργήσει σαν αντικίνητρο στην διακράτηση των υπαλλήλων που δεν ενδιαφέρονται για παρόμοιες δράσεις.

Επίσης, η μελέτη του Ohlrich (2015), που παρουσιάστηκε παραπάνω, διερεύνησε την επίδραση που έχει η ΕΚΕ στην διακράτηση εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικές γενιές. Οι συμμετέχοντες συζήτησαν τί τους κρατάει στην επιχείρηση με το μεγαλύτερο μέρος να εστιάζει στην ισορροπία εργασίας-προσωπικής ζωής και την δυνατότητα για επαγγελματική εξέλιξη. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, δεν υπήρξε ισχυρή σύνδεση μεταξύ της παραμονής των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και των προγραμμάτων ΕΚΕ. Η ΕΚΕ σχετίζεται μόνο στην περίπτωση που η επιχείρηση πορεύεται με τις αξίες που έχει

δηλώσει η ίδια. Για παράδειγμα, "αν μισείς την καθημερινότητα της δουλειάς σου δεν σε νοιάζει αν έχουν πρόγραμμα ΕΚΕ" (Απόσπασμα από συνέντευξη)(Olrlich, 2015, p. 115). Αυτό που κρατά τους εργαζόμενους στην τωρινή τους επιχείρηση είναι η ελαστικότητα και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη (Olrlich, 2015).

Στον Πίνακα 2 συνοψίζονται οι μελέτες που έχουν διερευνήσει την επίδραση της ΕΚΕ στην διακράτηση εργαζομένων και τα κυριότερα ευρήματά τους.

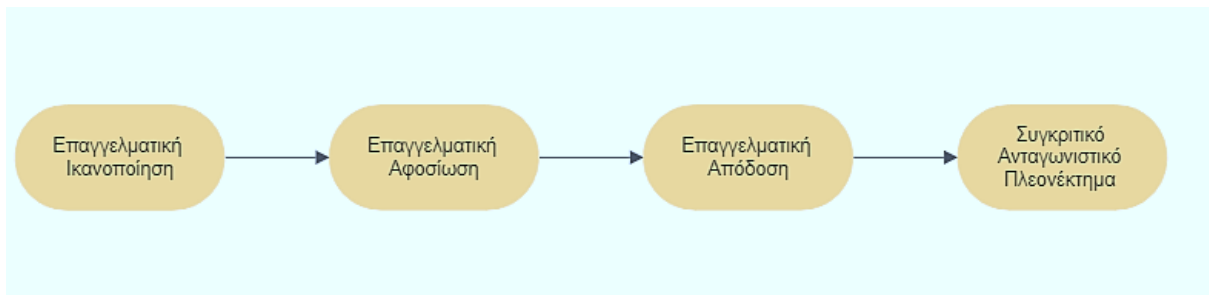
<b>Συγγραφείς</b>	<b>Αντικείμενο μελέτης</b>	<b>Κύρια ευρήματα</b>
Glavas & Piderit (2009)	Επιδράσεις της ΕΚΕ στους εργαζόμενους	Οι υπάλληλοι εταιρειών με υψηλή απόδοση ΕΚΕ αναφέρουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην εργασία τους και μεγαλύτερη σύνδεση με την επιχείρηση.
Olrlich (2015)	Η επίδραση της ΕΚΕ στην διαχείριση ταλέντου.	Οι υπάλληλοι αξιολογούν την ΕΚΕ σχετικά με την παραμονή τους στην επιχείρηση μόνο αν συμβαδίζει με τις προσωπικές τους αξίες.
Peterson (2004)	Αντίληψη της ΕΚΕ και επαγγελματική δέσμευση.	Οι υπάλληλοι εταιρειών με υψηλή απόδοση ΕΚΕ είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στην ίδια επιχείρηση.

**Πίνακας 2. Σύνοψη επιστημονικών εργασιών που συνδέουν την ΕΚΕ με τη διακράτηση εργαζομένων**

## Κεφάλαιο 3

### 3.1. Σύνδεση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την απόδοση των εργαζομένων.

Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας ασχολείται με το πώς μια επιχείρηση μπορεί να γίνει πιο ανταγωνιστική και κερδοφόρα. Μέρος αυτή της βιβλιογραφίας δείχνει πως υπάρχουν τρεις παράγοντες που διαθέτουν οι επιτυχημένες επιχειρήσεις: η επαγγελματική ικανοποίηση, η ισχυρή απόδοση των εργαζομένων καθώς και η εργασιακή αφοσίωση. Σε αυτή την ενότητα, θα εξετάσουμε πώς η επαγγελματική ικανοποίηση που δημιουργεί η ΕΚΕ οδηγεί σε επαγγελματική αφοσίωση και πως, με την σειρά της, η επαγγελματική αφοσίωση οδηγεί σε συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω της αυξανόμενης επαγγελματικής απόδοσης των υπαλλήλων.



#### Σχήμα 6: Εννοιολογική πορεία Ενότητας 3.1.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

#### 3.1.1. Επαγγελματική ικανοποίηση.

Η **επαγγελματική ή εργασιακή ικανοποίηση** επιτυγχάνεται, εκτός από τους παράγοντες που εξετάστηκαν παραπάνω (ΕΚΕ, αξιακή συμβατότητα κλπ.), όταν οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για τις πράξεις τους και έχουν μία ισχυρή σχέση με τους συνεργάτες τους (Lin, 2007). Κάποιες φορές αυτό απαιτεί μία προσαρμογή στους στόχους της επιχείρησης για να αυξηθεί το ηθικό των εργαζομένων. Τόσο η έννοια της

επαγγελματικής ικανοποίησης όσο και η σύνδεσή της με την ΕΚΕ έχουν ήδη αναλυθεί στις Ενότητες 2.1 και 2.2.

Υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία που να συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση με την επίτευξη επαγγελματικής αφοσίωσης (Abraham, 2012, Markos & Sridevi, 2010, Madan, 2017). Από την μελέτη του Abraham (2012), που διεξήχθη σε μία ασφαλιστική εταιρεία με την μέθοδο των ερωτηματολογίων σε εργαζόμενους και μετέπειτα οικονομετρική ανάλυση στα δεδομένα αυτά, φαίνεται θετική σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της αφοσίωσης στην εργασία. Ομοίως οι Markos και Sridevi (2010) με την βιβλιογραφική ανασκόπηση που παρουσιάζουν αναφέρουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως έναν σημαντικό παράγοντα που οδηγεί σε επαγγελματική αφοσίωση. Τέλος, ο Madan (2017) εξηγεί πως, εάν σε ικανοποιημένους υπαλλήλους δοθούν επιπλέον κίνητρα από την επιχείρηση τότε πολύ εύκολα μπορεί να επιτευχθεί επαγγελματική αφοσίωση τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο επιχείρησης.

### **3.1.2. Αφοσίωση των εργαζομένων.**

Η **αφοσίωση των εργαζομένων** είναι ένα ευρύ θέμα που αφορά την συμβιωτική σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης. Επιπλέον, συνδέει την ικανοποίηση των εργαζομένων με την απόδοσή τους. Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με την εργασία τους διαθέτουν ένα επίπεδο δέσμευσης και συναισθηματικής σύνδεσης με την επιχείρηση (Demovsek, 2008). Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν έναν δεσμό με την επιχείρηση και αυτό δημιουργεί συνθήκες για την καλύτερη λειτουργία της. Αν αυτή η συναισθηματική σύνδεση με την επιχείρηση, τους συνεργάτες τους και την καριέρα τους είναι παρούσα τότε αποδίδουν καλύτερα και υπηρετούν την επιχείρηση καλύτερα.

Η αφοσίωση των εργαζομένων είναι μία *"ανερχόμενη εργασιακή κατάσταση και έχει θετικό αντίκτυπο στην γνωστική, συναισθηματική και συμπεριφορική κατάσταση των εργαζομένων σχετικά με τις επιδιώξεις της επιχείρησης"* (Shuck & Wollard, 2009). Ένας άλλος ορισμός περιγράφει την επαγγελματική αφοσίωση ως την *"ετοιμότητα των εργαζομένων και των ικανοτήτων τους να βοηθήσουν την επιχείρηση να είναι επιτυχημένη με το να παραμένουν ελαστικοί σε διάφορες συνθήκες"* (Shuck & Wollard, 2009) και ακόμα ορίζει την επαγγελματική αφοσίωση ως μία εργασιακή κατάσταση όπου οι εντυπώσεις, τα συναισθήματα και οι συμπεριφορές του εργαζόμενου στοχεύουν στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Υπάρχει ακόμη η μελέτη του Saks (2006), που

υποστηρίζει πως η αφοσίωση των εργαζομένων είναι ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι απορροφώνται από την εργασία τους και συγκεντρώνονται σε αυτή. Σύμφωνα με την μελέτη του Saks υπάρχουν δύο τύποι επαγγελματικής αφοσίωσης: **αφοσίωση στην εργασία** και **αφοσίωση στην επιχείρηση**. Το κατά πόσο οι εργαζόμενοι ασχολούνται με την ατομική τους απόδοση αφορά την αφοσίωση στην εργασία. Η αφοσίωση στην επιχείρηση αφορά το κατά πόσο ο εργαζόμενος νιώθει κομμάτι του ευρύτερου συνόλου της επιχείρησης.

Η πραγματική αφοσίωση επιτυγχάνεται όταν όλοι οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση είναι παθιασμένοι με την στρατηγική της επιχείρησης και δεσμεύονται για να την πραγματοποιήσουν. Οι εργαζόμενοι δεν είναι απλά ικανοποιημένοι με την εργασία τους, είναι ευτυχημένοι που εργάζονται στην επιχείρηση και προωθούν τόσο τα προϊόντα της επιχείρησης όσο και το ίδιο το brand name.

Η αφοσίωση στην επιχείρηση έχει σημαντικό αντίκτυπο στην γενικότερη αφοσίωση των εργαζομένων. Όσο αυξάνεται η αφοσίωση στην επιχείρηση τόσο αυξάνεται και η αφοσίωση του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά (Schaufeli & Salanova, 2007). Αυτό συμβάλλει στην γενικότερη επαγγελματική ικανοποίηση και στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Ο Konrad (2006) πρότεινε μία ενδιαφέρουσα θεωρία πως οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι αυτοί που ασχολούνται με την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Η μελέτη του ακόμα έδειξε πως η αφοσίωση των υπαλλήλων οδηγεί σε υψηλότερα ποσοστά διακράτησης του εργατικού δυναμικού. Επιπλέον, αρκετά σημαντικός είναι και ο ρόλος της διεύθυνσης η οποία μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των υπαλλήλων με το να προωθεί το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για τις δουλειές τους.

Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική αφοσίωση των υπαλλήλων όπως η σωστή επιλογή δυναμικού, αποτελεσματική εκπαίδευση, καταμερισμός εξουσιών, διάδοση πληροφοριών και γνώσης και συστήματα ανταμοιβών (Vance & Mathieu, 1999).

Δεδομένα έρευνας προτείνουν ότι η εργασιακή αφοσίωση μπορεί να είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Macey et al. (2009), για παράδειγμα, ανέφεραν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ εταιρειών που βρίσκονται στην πρώτη τετράδα στο μέσο όρο αφοσίωσης των εργαζομένων και αυτών που βρίσκονται στις τελευταίες θέσεις, λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση, τα κέρδη και την αξία της αγοράς. Κάποιες αναλύσεις και αναφορές έχουν επίσης δείξει ότι η επαγγελματική αφοσίωση συνδέεται θετικά με συμπεριφορικά και αποδοτικά αποτελέσματα (Christian et al., 2011, Demerouti and

Cropanzano, 2010, Halbesleben, 2010, Mauno et al., 2010, Simpson, 2008). Αν και η αποδοτικότητα είναι ένα σύνθετο και πολυδιάστατο ζήτημα (Demerouti and Cropanzano, 2010), σύμφωνα με τους Griffin et al. (2007) η αποδοτικότητα μπορεί να εξεταστεί επιτυχώς σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο όπως και σε επίπεδο εταιρείας, διακρίνοντας σε εργασιακή, προσαρμοστική και ενεργητική απόδοση σε καθένα επίπεδο. Στηρίζοντας την παραπάνω άποψη, μετα-αναλύσεις, δείχνουν ότι η αφοσίωση σχετίζεται με την ατομική εργασία και την εργασία πέρα των αρμοδιοτήτων. Οι ερευνητές τελευταία επικεντρώνονται στην αφοσίωση σε επίπεδο ομάδας και στην σχέση της με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Albrecht, 2014, Costa et al., 2013 Richardson and West, 2010). Σε εταιρικό επίπεδο, οι Xanthoroulou et al (2009), απέδειξαν μία θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής αφοσίωσης και της καθημερινής χρηματικής απόδοσης στον τομέα του fast food. Οι παραπάνω μελέτες καταλήγουν ότι η αφοσίωση συνδέεται με ατομική, ομαδική και εταιρική απόδοση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Οι εταιρείες που δημιουργούν τις συνθήκες που υποστηρίζουν, ενδυναμώνουν και διατηρούν την εργασιακή αφοσίωση θα έχουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής, προσωπικής και εταιρικής απόδοσης και συνεπώς θα έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αρκετές μελέτες που στοχεύουν άμεσα τη σύνδεση ΕΚΕ και επαγγελματικής αφοσίωσης έχουν βρει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της αφοσίωσης των εργαζομένων προς την εταιρεία και στις δράσεις ΕΚΕ που αναλαμβάνει (Brammer et al., 2007). Για παράδειγμα, μία μελέτη από την Sirota Survey Intelligence, που εξέτασε 1,6 εκατομμύρια εργαζόμενους σε 70 εταιρείες, βρήκε πως οι υπάλληλοι που εγκρίνουν την δέσμευση της εργοδότης επιχείρησης σχετικά με την ΕΚΕ, σε σύγκριση με αυτούς που δεν την εγκρίνουν, ήταν πολύ πιο αφοσιωμένοι στην εργασία τους και πιο πιθανό να θεωρούν πως οι εργοδότες τους ενδιαφέρονται για την ευημερία τους. Επιπλέον, είχαν ευνοϊκότερη αντίληψη για την διοίκηση της εταιρείας και θεωρούσαν την επιχείρηση περισσότερο ανταγωνιστική.

### **3.1.3. Απόδοση των εργαζομένων.**

Η **εργασιακή απόδοση**, όπως ορίζεται από τον Campbell (1990), είναι *"αυτό που η επιχείρηση προσλαμβάνει κάποιον να κάνει και να το κάνει καλά"*. Οι εργαζόμενοι με υψηλή απόδοση βοηθούν τα στελέχη να δημιουργήσουν άριστες επιχειρήσεις. Υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση, ένας είναι η εκπαίδευση. Σύμφωνα με τους Noge και Feldman (2009), η σωστή εκπαίδευση έχει ισχυρή θετική επίδραση στην

απόδοση των εργαζομένων. Υπάρχουν φορές που ένας υπάλληλος ταιριάζει σε ένα κενό που η επιχείρηση χρειάζεται να καλυφθεί και ο υπάλληλος αυξάνει την απόδοση στην συγκεκριμένη εργασία (Muchinsky & Monahan, 1987). Αν ο υπάλληλος ταιριάζει στην εργασία τότε υπάρχει άμεση σχέση με την απόδοση (Edwards, 1991). Παρατηρείται μεγαλύτερη αφοσίωση, ικανοποίηση και γενικότερη απόδοση για τον εργαζόμενο (Li & Hung, 2010).

Υπάρχουν μελέτες που δείχνουν πως η αφοσίωση των εργαζόμενων αυξάνει την παραγωγικότητα και την συνολική απόδοση, δημιουργεί ένα καλύτερο και παραγωγικότερο εργασιακό περιβάλλον και μειώνει την απουσία και την αποχώρηση των εργαζομένων από την επιχείρηση (Carlan, 2013). Μία μελέτη στις χώρες της Αραβικής χερσονήσου ανακάλυψε πως όταν οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση, παράγουν περισσότερο και προσπαθούν περισσότερο για να βοηθήσουν την επιχείρηση (Singh et al., 2012).

Για να υπάρχει υψηλή απόδοση, προαπαιτούμενη είναι η ύπαρξη επαγγελματικής αφοσίωσης. Υπάρχουν αποδείξεις πως οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι εξαιρετικά εργατικοί και αποδίδουν πολύ παραπάνω σχετικά με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Η αίσθηση του ανήκειν σε μία επιχείρηση, η επαγγελματική περιέργεια και η αναγνώριση δημιουργούν στους υπαλλήλους το αίσθημα της αφοσίωσης. Το συναισθημα της προσωπικής ικανοποίησης εντείνει ακόμα περισσότερο την επαγγελματική αφοσίωση. Μελέτες υποστηρίζουν πως υπάρχει αντίστροφη επίδραση στους εργαζόμενους. Δηλαδή, μία επιχείρηση που έχει ικανοποιημένους πελάτες, υψηλή παραγωγικότητα, διακράτηση δυναμικού και υψηλή κερδοφορία δημιουργεί το αίσθημα αφοσίωσης στους υπαλλήλους της εξαιτίας των συνθηκών (Richman, 2006). Για να υπάρξει επαγγελματική αφοσίωση πρέπει να υπάρχει σημαντικό αντίκτυπο από τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το Gallup, οι εργαζόμενοι που αφοσιώνονται στην εργασία τους προσφέρουν μεγαλύτερη φροντίδα στον πελάτη, μεγαλύτερη διακράτηση πελατών, μεγαλύτερη παραγωγικότητα και παράγουν μεγαλύτερα κέρδη (Luthans & Peterson, 2002). Από την άλλη υπάλληλοι που απλά διεκπεραιώνουν την εργασία τους είναι λιγότερο πιθανό να καταφέρουν υψηλότερες επιδόσεις. Είναι προς το συμφέρον του εργοδότη να προσλαμβάνει υπαλλήλους που "πιστεύουν" στην επιχείρηση (Bucharan, 2004). Αυτοί οι εργαζόμενοι τείνουν να παράγουν περισσότερο για την επιχείρηση ενώ αυτοί που ασχολούνται λιγότερο μπορεί να οδηγήσουν σε ζημίες.



Το 2004 ο Οργανισμός Gallup διεξήγαγε μία έρευνα σχετικά με τις αποδόσεις των εργαζομένων που αφοσιώνονται στην εργασία τους. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι εργαζόμενοι που δεν ασχολούνταν σημαντικά με την εργασία τους κόστισαν στις επιχειρήσεις τους 64.8 δις \$. Στην Ιαπωνία η ζημία στην παραγωγικότητα ήταν στα 232 δις \$ εξαιτίας του ότι μόνο το 9% των υπαλλήλων αφοσιώνεται στην εργασία του. Οι εργαζόμενοι που θέλουν να εμβαθύνουν στην εργασία τους είναι πολύτιμοι για τις επιχειρήσεις όσον αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Joo & Mclean, 2006). Όταν η ενασχόληση είναι υψηλή αυξάνεται η παραγωγικότητα αλλά και η διακράτηση των υπαλλήλων (Lado & Wilson, 1994).

Το 2006, μία πρωτοποριακή μελέτη με 664.000 συμμετέχοντες παγκοσμίως, διενεργήθηκε από την Κοινωνία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM). Η μελέτη έδειξε πως υπήρχε διαφορά της τάξης του 52% στην αύξηση των εσόδων μεταξύ των επιχειρήσεων με αφοσιωμένους υπαλλήλους και των υπολοίπων επιχειρήσεων. Άλλη μία μελέτη διεξήχθη το 2006, στην οποία συμμετείχαν 7.939 επιχειρήσεις από 38 χώρες, και έδειξε πως οι ικανοποίηση των πελατών, η κερδοφορία, η διακράτηση των υπαλλήλων και η έλλειψη εργασιακών προβλημάτων οφειλόταν στο ικανοποιημένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό (Norwack, 2006). Οι αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι υπάλληλοι τείνουν να αποδίδουν καλύτερα από τους υπόλοιπους και να εμπιστεύονται την επιχείρηση (Lockwood, 2006). Όταν οι υπάλληλοι ενδιαφέρονται για την εργασία τους, εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες και επομένως συνεισφέρουν περισσότερο στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Η εμπειρική μελέτη των Sun και Yu (2015) που εξετάζει την σχέση της ΕΚΕ και της απόδοσης των εργαζομένων βρήκε πως υπάρχει σημαντική και θετική σχέση μεταξύ των δύο. Κατέληξαν πως οι εργαζόμενοι σε κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις παρουσιάζουν καλύτερη εργασιακή απόδοση σε όρους πωλήσεις ανά υπάλληλο και έσοδα ανά υπάλληλο. Επιπλέον, η μελέτη των Story και Neves (2014) που εξετάζει την επίδραση που έχουν τα κίνητρα της επιχείρησης στην απόδοση των υπαλλήλων έδειξε πως οι υπάλληλοι αυξάνουν την απόδοση τους μόνο όταν θεωρούν τα κίνητρα της επιχείρησης τόσο ιδιοτελή όσο και ανιδιοτελή (αυτά τα ευρήματα συνάδουν με την win-win οπτική που παρουσιάστηκε στην Ενότητα 1.3 αλλά και από την θεωρία της δικαιοσύνης στην υποενότητα 2.2.2).

## **3.2. Εμπειρικά ευρήματα από την κεφαλαιαγορά.**

### **3.2.1. Διεθνείς Κεφαλαιαγορές.**

Από το 1998, το περιοδικό Fortune εκδίδει κάθε χρόνο το τεύχος *‘Οι 100 καλύτερες εταιρείες για να δουλεύετε στην Αμερική’*. Το *The Great Place To Work*, που διευθύνεται από τους Robert Levering και Milt Moskowitz, συντάσσει την top 100 λίστα με βάση το σκορ που προκύπτει από δύο συνιστώσες. Τα δύο τρίτα του σκορ προέρχονται από τις απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την αμεροληψία, την συμπεριφορά προς την διαχείριση, και την συναδελφικότητα. Το ένα τρίτο του σκορ προέρχεται από την προσωπική εκτίμηση του Ινστιτούτου που αφορά άλλους παράγοντες όπως ο μισθός και άλλα προνομιακά προγράμματα, η κουλτούρα και η δημογραφική σύνθεση. Οι εταιρίες εξετάζονται σε τέσσερις τομείς: το σεβασμό, την αμεροληψία, την υπερηφάνεια/συναδελφικότητα και την αξιοπιστία. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι το Fortune δεν έχει άμεση ανάμειξη στην διαδικασία αξιολόγησης και απλώς εκδίδει την λίστα στην αρχή κάθε χρόνου.

Ορισμένες μελέτες στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εταιρικής απόδοσης. Όπως είναι φυσικό, αναμένεται μία θετική σχέση αφού οι χαρούμενοι εργαζόμενοι είναι και καλύτεροι εργαζόμενοι και ασκούν επιρροή στην εταιρική απόδοση μέσω βελτιωμένης παραγωγικότητας, ικανοποίησης των πελατών, και μειωμένης εναλλαγής των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας. Ωστόσο, μερικές μελέτες (Iaffaldano, 1985, Judge, 2001) βρήκαν μία αδύναμη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του εργαζομένου και της προσωπικής του εργασιακής απόδοσης. Δεδομένης της αδύναμης σχέσης σε ατομικό επίπεδο, η σχέση μπορεί να είναι πιο ισχυρή σε επίπεδο οργανισμού (Organ, 1995, Ostroff, 1992, Puffer, 1987), όπου τα αποτελέσματα εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι μπορεί να μην είναι οι ίδιοι πιο παραγωγικοί, αλλά να συνεισφέρουν στην παραγωγικότητα των συναδέλφων τους.

Οι επενδυτές ψάχνουν να βρουν επενδύσεις που προσφέρουν απόδοση προσαρμοσμένη στο ρίσκο ή απόδοση υψηλότερη από την αναμενόμενη μετά την προσαρμογή του ρίσκου που σχετίζεται με την επένδυση. Βασιζόμενοι στο Efficient Market Hypothesis, είναι δύσκολο για έναν επενδυτή να υπεραποδίδει της αγοράς συνεχώς εάν η αγορά διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις διαθέσιμες πληροφορίες. Ωστόσο, υπάρχει αφθονία παραδειγμάτων ανωμαλιών στην αγορά. Η EMH υποθέτει ότι όλες οι σχετικές πληροφορίες

κοστολογούνται στην υπάρχουσα τιμή της μετοχής. Είναι πιο εύκολο να κοστολογηθούν τα υλικά στοιχεία μιας εταιρείας από τα άυλα. Είναι κατανοητό ότι μη φυσιολογική απόδοση είναι πιθανή αν η αξία των άυλων στοιχείων δεν αντιπροσωπεύονται κατάλληλα στο χρηματιστήριο. Αυτά συνήθως δεν εμφανίζονται στις οικονομικές καταστάσεις των περισσότερων δημοσίως διαπραγματευόμενων εταιρειών και είναι ιδιαιτέρως δύσκολο να μετρηθούν στο πλαίσιο της αξιολόγησης της αγοράς. Η σχέση εργοδότη-εργαζόμενου είναι ένα σημαντικό άυλο στοιχείο που είναι δύσκολο να μετρηθεί και μπορεί να μην απεικονίζεται ικανοποιητικά στην τιμή μετοχής οδηγώντας στην υποτίμηση. Αυτό μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην απόδοσή της εταιρείας στο μέλλον όταν εκτιμηθούν τα υλικά κέρδη οδηγώντας σε υψηλότερη απόδοση προσαρμοσμένη στο ρίσκο.

Αρκετές μελέτες έχουν εξετάσει την απόδοση των Best Companies to Work For (BCs), βασισμένες σε μετρήσιμα κριτήρια. Αυτές οι μελέτες (Edmans, 2011, Filbeck, 2003, Fulmer, 2003) έδειξαν ότι οι BCs χρησιμοποιούν ανώτερες και σύγχρονες λογιστικές πρακτικές σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Ωστόσο, τα στοιχεία που προέρχονται από την αγορά, όπως οι αποδόσεις του χρηματιστηρίου, είναι καταλληλότερα για ανάλυση. Το Great Place to Work Institute αναφέρει μία ετήσια αναλογία αποδόσεων της τάξης του 11.8% για τις BCs σε σχέση με το 6.04% για τον S&P 500 για την χρονική περίοδο 1997-2013. Είναι δελεαστικό για έναν επενδυτή να κρατάει ένα χαρτοφυλάκιο των BCs ώστε να έχει πολύ μεγαλύτερη απόδοση συγκριτικά με ένα αμοιβαίο κεφάλαιο που ακολουθεί δείκτες. Ωστόσο, οι ετήσιες αποδόσεις για τις BCs δεν είναι προσαρμοσμένες στο ρίσκο όπως αναφέρει το Great Place to Work Institute. Οι αποδόσεις πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στο ρίσκο για να είναι έγκυρη η σύγκριση και για να συμπεράνουμε ότι αυτές οι εταιρίες ξεπερνούν την αγορά. Χρησιμοποιώντας τις αποδόσεις των μετοχών, ο Goenner (2008) αναφέρει ότι τα χαρτοφυλάκια που αποτελούνται από BCs προσφέρουν υψηλότερες αποδόσεις, προσαρμοσμένες στο ρίσκο, σε σχέση με τον S&P 500 κατά το χρονικό διάστημα 1998-2005. Χρησιμοποιώντας ένα σύνολο πληροφοριών από την περίοδο 1984-2009, ο Edmans (2011) βρήκε ότι *"οι εταιρείες με υψηλό ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης δημιουργούν υπέρτατες μακροπρόθεσμες αποδόσεις, ακόμα και όταν ελέγχονται οι βιομηχανίες, ο παράγοντας κινδύνου, ή ένα ευρύ φάσμα παρατηρούμενων χαρακτηριστικών. Αυτά τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η αγορά αποτυγχάνει να ενσωματώσει τα άυλα περιουσιακά στοιχεία πλήρως στην εκτίμηση της μετοχής."* Οι επιπτώσεις αυτών των ευρημάτων είναι σημαντικές τόσο για τους επενδυτές όσο και για την εταιρία. Η εταιρία η οποία προάγει ένα εργασιακό περιβάλλον που είναι

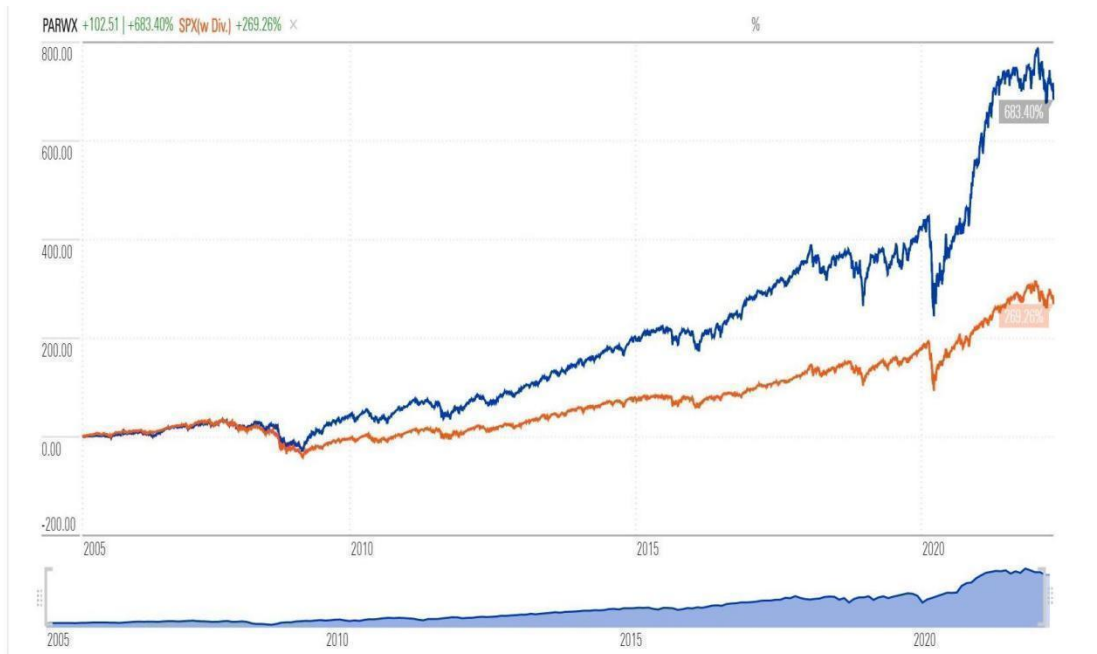
φιλικό προς τον εργαζόμενο, εξυπηρετεί και τον σκοπό των μετόχων. Από την οπτική γωνία του επενδυτή, αυτός μπορεί να διατηρεί ένα χαρτοφυλάκιο που αποτελείται από BCs ώστε να κερδίσει υψηλότερες αποδόσεις προσαρμοσμένες στον κίνδυνο που αναλαμβάνει.

Ο Mishra (2015) εξετάζει αν οι BCs προσφέρουν υψηλότερες αποδόσεις για την χρονική περίοδο 2007-2014, με βάση τις BCs του 2007. Μία απλή στρατηγική διαπραγμάτευσης θέσης χρησιμοποιήθηκε για τις καλύτερες εταιρίες εκείνης της χρονιάς. Ένα χαρτοφυλάκιο που αποτελείται από αυτές συντέθηκε στην αρχή του έτους. Η διάρκεια κατοχής πέντε ετών (2007-2011), έξι ετών (2007-2012), επτά ετών (2007-2013) και οκτώ ετών (2007-2014), χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση. Στη συνέχεια, υπολογίστηκαν η μηνιαία απόδοση του χαρτοφυλακίου αυτού καθώς και του S&P 500. Κάνοντας χρήση της στατιστικής μεθόδου που επισημάνθηκε από τον Goenner (2008), αυτά τα χαρτοφυλάκια εκτιμήθηκαν χρησιμοποιώντας τις παραμέτρους Sharpe, Treynor και Jensen. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το χαρτοφυλάκιο που αποτελείται από τις BCs υπερτερεί αυτό των S&P 500 με βάση την προσαρμογή του ρίσκου.

Εμπειρικά δεδομένα που συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή αφοσίωση με το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων μπορούν να αντληθούν περαιτέρω από τις κεφαλαιαγορές. Υπάρχουν αρκετές μελέτες που ασχολούνται με την πορεία μετοχών εταιρειών που έχουν υψηλή απόδοση σε τομείς ESG (Whelan et al., 2021), EKE (Motta et al., 2018) αλλά και επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν δίκαια τους εργαζομένους τους (Misha, 2018).

Εμπειρική απόδειξη για την σχέση εργασιακής ικανοποίησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να θεωρηθεί και η περίπτωση του Parnassus Endeavor. Το Parnassus Endeavor (παλαιότερα γνωστό ως Parnassus Workplace Fund) πρόκειται για ένα επενδυτικό fund που ιδρύθηκε το 2005 και η επενδυτική του στρατηγική βασίζεται στην επένδυση σε εταιρίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από εξαιρετικές εργασιακές συνθήκες. Συγκεκριμένα, επενδύει σε εταιρείες που βρίσκονται στην λίστα *100 Best Companies to Work for* του περιοδικού Fortune. Από την δημιουργία του το 2005 έχει μέση ετήσια απόδοση περίπου 13,25% σε σχέση με το δείκτη S&P 500 που παρουσιάζει μέση ετήσια απόδοση 10,62% (Parnassus Investments, 2022). Υπεραποδίδει, δηλαδή της αγοράς κατά 2,63% ετησίως (Σχήμα 7). Συνολικά το Parnassus Endeavor θεωρείται κορυφαίο τόσο στην κατηγορία των ESG Funds αλλά και κατατάσσεται ως το νούμερο ένα, σχετικά με αποδόσεις, στην κατηγορία των large-cap funds για μακροχρόνιες

περιόδους από την Morningstar. Η επενδυτική φιλοσοφία και οι αποδόσεις αυτού του fund αποτελούν απόδειξη της σχέσης εργασιακών συνθηκών και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που παρουσιάζει η παρούσα εργασία. Όπως ο εμπνευστής του fund, Jerry Dodson το έθεσε “Αν φροντίζεις τους υπαλλήλους σου, αν τους συμπεριφέρεσαι σωστά, αν τους πληρώνεις δίκαια, τότε θα δουλεύουν σκληρότερα.” (Wieczner, 2017).



**Σχήμα 7: Αθροιστικές Αποδόσεις Parnassus Workforce Fund και S&P 500.**

Πηγή: Morningstar

Υπάρχουν και άλλα εμπειρικά ευρήματα από τις κεφαλαιαγορές που αποδεικνύουν την σχέση εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, ένα χαρτοφυλάκιο αποτελούμενο από εταιρείες που έχουν βραβευτεί με το CHAA (Corporate Health Achievement Award) για τις εργασιακές τους συνθήκες, υπεραπόδοσαν έναντι του Standard & Poor's 500 (S&P 500) για 13 έτη (από το 1999 μέχρι και το 2012) (Fabius et al., 2013). Μια μελέτη που ακολούθησε, βρήκε πως ένα εξομοιωμένο χαρτοφυλάκιο αποτελούμενο από εταιρείες με υψηλές βαθμολογίες στην κλίμακα HERO εταιρικής υγείας, κατέγραψε απόδοση 235% σε σχέση με 159% του S&P 500 για μία εξαετία (Grossmeier et al., 2016). Ομοίως, σε διάστημα 14 ετών (2000 με 2014), ένα χαρτοφυλάκιο 26 εταιρειών που έχουν βραβευτεί με το βραβείο Koop,

υπεραπόδοσαν του S&P 500 κατά 2,35 προς 1 (Goetzel et al., 2016). Εταιρείες που βραβεύτηκαν με το Gallup Great Workplace Award παρουσίασαν αύξηση κατά 115% στα κέρδη ανά μετοχή (EPS), σε σύγκριση με την αύξηση 27% στα κέρδη ανά μετοχή που παρουσίασαν οι ανταγωνιστές τους την ίδια περίοδο (Veesar & Bozai, 2020). Τα εμπειρικά αυτά ευρήματα συνάδουν με την βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, αφού δείχνουν πως οι εταιρείες που ενδιαφέρονται για τους εργαζόμενους, οδηγούν σε μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση και κατ' επέκταση στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις.

### **3.2.2 Ελληνική Κεφαλαιαγορά.**

Η πιο σημαντική (αν όχι η μόνη), πρόσφατη, μελέτη που εξετάζει την σχέση της χρηματιστηριακής απόδοσης ελληνικών εταιρειών (σαν δείκτη για το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) με τις δράσεις ΕΚΕ που αναλαμβάνουν είναι η μελέτη του Karagiorgos (2010). Στην μελέτη αυτή συλλέχθηκαν δεδομένα από τις ετήσιες εκθέσεις ΕΚΕ που δημοσιεύουν οι εισηγμένες και σε κάθε μία αποδόθηκε ένα σκορ ΕΚΕ. Έπειτα, δημιουργήθηκε ένα οικονομετρικό μοντέλο με ανεξάρτητες μεταβλητές το σκορ ΕΚΕ, την κεφαλαιοποίηση της εταιρείας και το  $\beta$  της εταιρείας που προκύπτει από το CAPM (Capital Asset Pricing Model) και ως ανεξάρτητη μεταβλητή την χρηματιστηριακή απόδοση της μετοχής της εταιρείας.

Από το οικονομετρικό μοντέλο προκύπτει μία θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της χρηματιστηριακής απόδοσης της μετοχής. Ο Karagiorgos (2010) καταλήγει στο συμπέρασμα πως μία ελληνική εταιρεία που αναλαμβάνει δράσεις ΕΚΕ θα αποτιμάται ευνοϊκότερα από την αγορά και τους μετόχους της, αφού οι stakeholders αντιμετωπίζουν θετικά τέτοιες δράσεις και στρατηγικές.

Μια δεύτερη, αρκετά ενδιαφέρουσα μελέτη, (Skouloudis et al., 2011) προσπάθησε να κατηγοριοποιήσει τις εισηγμένες εταιρείες σε δύο κατηγορίες (εταιρείες με ΕΚΕ και εταιρείες χωρίς ΕΚΕ) χρησιμοποιώντας τις αποδόσεις των μετοχών τους. Κατέληξαν σε ένα μοντέλο που με ακρίβεια 90% μπορεί να κάνει την παραπάνω κατηγοριοποίηση, εκμεταλλευόμενο τις υψηλές αποδόσεις των μετοχών των εταιρειών με ισχυρή στρατηγική ΕΚΕ.

Στον πίνακα 3 συνοψίζονται οι έρευνες από τις διεθνείς και την ελληνική κεφαλαιαγορά που τεκμηριώνουν τη σύνδεση ΕΚΕ και εταιρικής απόδοσης.

<b>Φορέας μελέτης</b>	<b>Αντικείμενο μελέτης</b>	<b>Κυριότερα ευρήματα</b>
Edmans (2011)	Εργασιακή ικανοποίηση και αποδόσεις μετοχών.	Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με υπερβάλλουσες αποδόσεις στις μετοχές των επιχειρήσεων.
Filbeck (2003)	Best 100 Companies to Work for in America σε σχέση με την συνολική αγορά.	Οι αποδόσεις των BCAs είναι μεγαλύτερες σε σχέση με την αγορά, τόσο ως απόλυτοι αριθμοί όσο και προσαρμοσμένες προς το ρίσκο.
Fulmer (2003)	Best 100 Companies to Work for in America σε σχέση με την συνολική αγορά.	Οι BCAs υπερτερούν τόσο στον εργασιακό περιβάλλον όσο και στις χρηματιστηριακές αποδόσεις.
Goenner (2008)	Επενδύσεις στις BCAs.	Υψηλότερες προσαρμοσμένες στο ρίσκο αποδόσεις για τις BCAs σχετικά με τον S&P 500.
Grossmeier et al. (2016)	Εργασιακό περιβάλλον και εταιρική απόδοση.	Οι εταιρείες με υψηλή χρηματοοικονομική απόδοση επενδύουν μεγάλα ποσά στο εργασιακό περιβάλλον.
Karagiorgos (2010)	Σύνδεση απόδοσης ΕΚΕ και χρηματιστηριακών αποδόσεων για ελληνικές εταιρείες.	Σημαντική θετική σχέση.
Mishra (2015)	Η εσωτερική επικοινωνία στις BCAs.	Η υψηλής ποιότητα εσωτερική επικοινωνία στις BCAs συντελεί στην ανώτερη εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.
Motta et al. (2018)	Αποδόσεις θεσμικών επενδυτών σε μετοχές εταιρειών με υψηλές αποδόσεις ΕΚΕ.	Η θεσμική ιδιοκτησία οδηγεί σε αυξημένες αποδόσεις ESG που με την σειρά τους οδηγούν σε υψηλότερες αποδόσεις.
Skouloudis et al. (2011)	Πρόβλεψη εταιριών με υψηλή	Σημαντική θετική σχέση

	απόδοση ΕΚΕ χρησιμοποιώντας τις χρηματιστηριακές τους αποδόσεις.	απόδοσης ΕΚΕ και χρηματιστηριακών αποδόσεων.
Veesar & Bozai (2020)	Αποδόσεις των εταιριών βραβευμένες με το Gallup Great Workplace Award.	Το κίνητρο επιχειρήσεων να κερδίσουν επαγγελματικά βραβεία δημιουργεί ένα πνεύμα ομαδικότητας στον οργανισμό που οδηγεί σε αυξημένες χρηματιστηριακές αποδόσεις.
Whelan et al. (2021)	Κριτήρια ESG και χρηματιστηριακές αποδόσεις	Οι εταιρείες με υψηλές αποδόσεις ESG αποδίδουν υψηλότερα στο χρηματιστήριο σε σχέση με την ευρύτερη αγορά.
Wieczner (2017)	Parnassus Endeavor σε σχέση με τον S&P 500	Σημαντική υπεραπόδοση του Parnassus Endeavor έναντι του S&P 500 το χρονικό διάστημα 2008 -2017.

**Πίνακας 3. Εμπειρικά ευρήματα που τεκμηριώνουν τη σύνδεση ΕΚΕ-εργασιακής ικανοποίησης-εταιρικής απόδοσης.**



## **Συμπεράσματα**

Αυτή η εργασία διερευνά την επίδραση της ΕΚΕ στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων και κατ' επέκταση στην δημιουργία συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη αγορά αναλαμβάνουν δράσεις ESG με αυτορρυθμιστικό χαρακτήρα. Συγκεκριμένα, με δράσεις "πολιτικής ΕΚΕ" καταφέρουν να εξισώνουν κοινωνικές και εργασιακές συνθήκες μεταξύ αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών, καταφέροντας έτσι, να προβάλλουν έναν ισχυρό αξιακό κώδικα και να προσελκύουν εργατικό δυναμικό υψηλού επιπέδου (Fassin & Rossem, 2009). Από την εργασία γίνεται φανερό πως μία επιχείρηση δεν αρκεί απλώς να αναλαμβάνει δράσεις ΕΚΕ για να προσελκύει εργατικό δυναμικό. Πρέπει οι δράσεις αυτές να συνοδεύονται από σωστή επικοινωνία, την καλή φήμη της επιχείρησης και από την ειλικρινή προβολή των κινήτρων της επιχείρησης (Sen and Bhattacharya, 2001).

Οι εργαζόμενοι, από την πλευρά τους, αντιδρούν στα παραπάνω και αναζητούν εργασία σε επιχειρήσεις με σημαντικές δράσεις ΕΚΕ, αφού νιώθουν πως οι επιχειρήσεις αυτές είναι πιο πιθανό να τους αντιμετωπίσουν δικαιότερα και διαθέτουν αξίες και αρχές με τις οποίες μπορούν να ταυτιστούν. Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν δράσεις ΕΚΕ νιώθουν ικανοποιημένοι στην εργασία τους, περήφανοι και ευτυχισμένοι, αφού συνδέονται με επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για το κοινωνικό καλό και θεωρούν πως οι αξίες τους συμβαδίζουν με τις αξίες της επιχείρησης (Jones et al., 2014).

Οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται σε οργανισμούς των οποίων οι κύριες αξίες συμβαδίζουν με τις δικές τους. Έτσι, η διακράτηση των υπαλλήλων γίνεται ευκολότερη όταν οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τις αξίες τις αρχές και την κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτή η αξιακή συμβατότητα οδηγεί στο αίσθημα του ανήκειν και ασυνείδητα δίνει κίνητρο για καλύτερη επαγγελματική απόδοση. Επιπλέον, η ΕΚΕ έχει σημαντική επιρροή στην προσέλκυση ταλέντου, αφού η εικόνα της επιχείρησης είναι αυτή που προσελκύει τους νέους εργαζόμενους (Cable & Judge, 1994).

Αφού καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως η ΕΚΕ βοηθά τις επιχειρήσεις τόσο στο να προσελκύουν και να διακρατούν εργατικό δυναμικό όσο και στο να το διατηρούν ικανοποιημένο, η εργασία ασχολείται με την σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο, είναι πιο παραγωγικοί και αυξάνουν τα κέρδη της επιχείρησης. Επίσης, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική αφοσίωση. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι δεν είναι απλώς ικανοποιημένοι με την εργασία τους, είναι ευχαριστημένοι που εργάζονται σε μία επιχείρηση και θέλουν να προωθούν το brand name, του οποίου νιώθουν μέρος. Η επαγγελματική αφοσίωση αυξάνει ακόμα περισσότερο την παραγωγικότητα των εργαζομένων και οδηγεί σε συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Carlan, 2013).

Τέλος, τα παραπάνω συμπεράσματα υποστηρίζονται από εμπειρικά στοιχεία από την κεφαλαιαγορά που δείχνουν πως οι μετοχές των εταιρειών που προσφέρουν στους υπαλλήλους εξαιρετικές συνθήκες εργασίας, επιτυγχάνουν σταθερά υψηλότερες αποδόσεις σε σχέση με την ευρύτερη αγορά (Motta et al., 2018). Το παραπάνω μπορεί να θεωρηθεί απόδειξη πως η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτές τις εταιρείες και το πλεονέκτημα αυτό αντικατοπτρίζεται στις αποδόσεις των μετοχών τους.

Για την επέκταση της παρούσας εργασίας θα μπορούσε να υπάρξει μία έρευνα στην ελληνική οικονομία σχετικά με την σχέση ΕΚΕ και επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής ικανοποίησης και συγκριτικού πλεονεκτήματος. Η έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί με ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους και με μία οικονομετρική μελέτη σχετικά με τις αποδόσεις των μετοχών των εταιριών που προσφέρουν εξαιρετικές εργασιακές συνθήκες σε σχέση με την ευρύτερη αγορά του Χ.Α.Α.

Η χρησιμότητα της παρούσας Δ.Ε. έγκειται στην συνοπτική παρουσίαση της βιβλιογραφίας και της άμεσης σχέσης που παρουσιάζεται μεταξύ ΕΚΕ και επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής ικανοποίησης και συγκριτικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

## **Βιβλιογραφία**

Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *Journal of Management*, 8(2).27-36.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.

Aguinis, H. (2011). *Organizational responsibility: Doing good and doing well*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 855–879)

Ahmed P. K. and Rafiq M., (2002). *Internal Marketing – Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publication

Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and psychology*, 16(2), 219-237.

Albrecht, S. L. (2014). A climate for engagement: some theory, models, measures, research, and practical applications. *The Oxford handbook of organizational climate and culture*, 400-414.

Alniacik, U., Alniacik, E., & Genc, N. (2011). How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18(4), 234-245.

Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.

Arendt, S., & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48 (10), 1469-1492

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.

Bae, J., & Cameron, G. T. (2006). Conditioning effect of prior reputation on perception of corporate giving. *Public Relations Review*, 32(2), 144-150.

Baron, D. P. (2003). Private politics. *Journal of Economics & Management Strategy*, 12(1), 31-66.

Barrena- Martínez, J., López- Fernández, M., Márquez- Moreno, C., & Romero- Fernández, P. M. (2015). Corporate social responsibility in the process of attracting college graduates. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 408-423.

Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in organizational Behavior*, 32, 63-86.

Beck, U. (2018). *What is globalization?*. John Wiley & Sons.

Beh, L. S., & Loo, L. H. (2013). Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 155-167.

Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business ethics*, 85(2), 257-272.

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2007). Corporate social responsibility as an internal marketing strategy. *Sloan Management Review*, 49(1), 1-29.

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*, 49(2).

Boddewyn, J. J., & Lundan, S. M. (2010). The internalization of societal institutions. *Unpublished Manuscript*, New York.

Braithwaite, J., & Drahos, P. (2000). *Global business regulation*. Cambridge university press.

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.

Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.

Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68-84.

Buchanan, L. (2004). The things they do for love. *Harvard Business Review*, 82(12), 19-20.

Buchholtz, A. K., & Carroll, A. B. (2012). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. South-Western, Cengage Learning.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person- organization fit perspective. *Personnel psychology*, 47(2), 317-348.

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

Caplan, J. (2013). *Strategic talent development: develop and engage all your people for business success*. Kogan Page Publishers.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Chandler, A. D., & Mazlish, B. (Eds.). (2005). *Leviathans: Multinational corporations and the new global history*. Cambridge University Press.

Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 639-647.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.

Clark, J. R., & Powell, B. (2013). Sweatshop working conditions and employee welfare: Say it ain't sew. *Comparative Economic Studies*, 55(2), 343-357.

Coldwell, D. A., Billsberry, J., Van Meurs, N., & Marsh, P. J. (2008). The effects of person–organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 611-622.

Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.

Cone (2007). *Cause evolution survey*. Available from: <http://www.coneinc.com/content1091>

Coombs, W. T. (2007a). *An occurrence of crisis communication: planning, managing, and responding* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Coombs, W. T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(2), 414-436.

Cragg, W. (Ed.). (2005). *Ethics codes, corporations, and the challenge of globalization*. Edward Elgar Publishing.

Creyer, E. H. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?. *Journal of consumer Marketing*.14(6), 421-432.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of vocational behavior*, 58(2), 164-209.

Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65(1), 147-163.

Demovsek, D. (2008). Employee retention through employee engagement. *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 2319-8028.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International journal of research in marketing*, 24(3), 224-241.

Dutton, J. E. dan Dukerich, JM 1991. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organisational adaptation. *Academy of Management journal*, 34, 517-554.

Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial economics*, 101(3), 621-640.

Edwards JR (1996). An examination of competing versions of the person–environment fit approach to stress. *Academy of Management journal*, 39:292-339.

Ellen, P. S., Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2000). Charitable programs and the retailer: do they mix?. *Journal of retailing*, 76(3), 393-406.

Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.

Fabius, R., Thayer, R. D., Konicki, D. L., Yarborough, C. M., Peterson, K. W., Isaac, F., ... & Dreger, M. (2013). The link between workforce health and safety and the health of the bottom line. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(9), 993-1000.

Fassin, Y., & Van Rossem, A. (2009). Corporate governance in the debate on CSR and ethics: Sensemaking of social issues in management by authorities and CEOs. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 573-593.

Fein, S., & Hilton, J. L. (1994). Judging others in the shadow of suspicion. *Motivation and Emotion*, 18(2), 167-198.



- Filbeck, G., & Preece, D. (2003). Fortune's best 100 companies to work for in America: Do they work for shareholders?. *Journal of Business Finance & Accounting*, 30(5- 6), 771-797.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review*, 105(1).
- Foreh, M. R., & Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of consumer psychology*, 13(3), 349-356.
- Fort, T. L., & Schipani, C. A. (2004). *The role of business in fostering peaceful societies*. Cambridge University Press.
- Fox, A. (2007). Corporate social responsibility pays off. *HR magazine*, 52(8), 42.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: Univ. Chicago P, 148.
- Friedman, M., (1970). The social responsibility of business is to increase profits. *New York Times Magazine*, 32-33, 122-126
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel psychology*, 56(4), 965-993.
- Gallup Jr, G. G., & Anderson, J. R. (2020). Self-recognition in animals: Where do we stand 50 years later? Lessons from cleaner wrasse and other species. *Psychology of Consciousness: Theory, Research, and Practice*, 7(1), 46.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1), 51-71.

Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, (36), 51-70.

Goenner, C. (2008). Investing in Fortune's 100 best companies to work for in America. *Journal of Economics*, 34(1), 20.

Goetzel, R. Z., Fabius, R., Fabius, D., Roemer, E. C., Thornton, N., Kelly, R. K., & Pelletier, K. R. (2016). The stock performance of C. Everett Koop award winners compared with the Standard & Poor's 500 Index. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(1), 9.

Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & society*, 39(3), 254-280.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.

Grossmeier, J., Fabius, R., Flynn, J. P., Noeldner, S. P., Fabius, D., Goetzel, R. Z., & Anderson, D. R. (2016). Linking workplace health promotion best practices and organizational financial performance. *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(1), 16-23.

Gupta, V., Singh, S., Kumar, S., & Bhattacharya, A. (2012). Linking leadership to employee creativity: A study of Indian R&D laboratories. *Indian Journal of Industrial Relations*, 120-136.

Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.

Hart, S. L. (2005). *Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*. Pearson Education.

Henderson, D. (2001). *Misguided virtue: False notions of corporate social responsibility*. London : Institute of Economic Affairs.

Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251.

Jackson, G., Doellgast, V., & Baccaro, L. (2018). Corporate social responsibility and labour standards: Bridging business management and employment relations perspectives. *British Journal of Industrial Relations*, 56(1), 3-13.v

Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business ethics quarterly*, 235-256.

Jensen, M. C. (2004). The agency cost of overvalued equity and the current state of corporate finance. *Harvard NOM Working Paper No. 04-29*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=560961>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404.

Joo, B. K., & Mclean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human resource development review*, 5(2), 228-257.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.

- Karagiorgos, T. (2010). Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis on Greek companies. *European Research Studies Journal*, 13(4), 85-108.
- Karnes, R. E. (2009). A change in business ethics: The impact on employer–employee relations. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 189-197.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The international journal of human resource management*, 17(7), 1223-1253.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science*, 33(2), 135-149.
- Lockwood, N. R. (2004). *Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role*, from [http://www.shrm.org.Research/quarterly/1204RQuart\\_essay.asp](http://www.shrm.org.Research/quarterly/1204RQuart_essay.asp).
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *HR magazine*, 51(6), 1-11.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self- efficacy. *Journal of management development*. 21(5). 376-387.
- Lyon, L., & Cameron, G. T. (2004). A relational approach examining the interplay of prior reputation and immediate response to a crisis. *Journal of public relations research*, 16(3), 213-241.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

- Macey, W.H., B.Schneider, K.M.Barbera, and S.A.Young (2009).*Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. WileyBlackwell.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of management review*, 32(3), 817-835.
- Madan, S. (2017). Moving from employee satisfaction to employee engagement. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(6).
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- Marshall, T. H. (1965). *Class, citizenship and social, development*, Nueva York.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, 30(1), 166-179.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. *Handbook of employee engagement*.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18.

- Menon, S., & Kahn, B. E. (2003). Corporate sponsorships of philanthropic activities: When do they impact perception of sponsor brand? *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 16-327.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: *Defining the principle of who and what really counts. Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Motta, E. M., & Uchida, K. (2018). Institutional investors, corporate social responsibility, and stock price performance. *Journal of the Japanese and International Economies*, 47, 91-102.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 268-277.
- Murray, K. B., & Vogel, C. M. (1997). Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts. *Journal of business research*, 38(2), 141-159.
- Nelson, K. A. (2004). Consumer decision making and image theory: Understanding value-laden decisions. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1-2), 28-40.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance?. *Personnel psychology*, 62(1), 89-134.
- Ohlrich, K. (2015). Exploring the impact of CSR on talent management with generation Y. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 4(1), 111-121.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.

Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963.

Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*. 42 (7/8), 517-534.

Parker, C., Braithwaite, J., Cane, P., & Tushnet, M. (2003). *The Oxford handbook of legal studies*.

Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & society*, 43(3), 296-319.

Pinkess, A. (2008). Employer branding: Show you really care to win staff. *Brand Strategy*, 38.

Porter, M., & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68.

Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of applied psychology*, 72(4), 615.

Rangan, K., Chase, L. A., & Karim, S. (2012). Why every company needs a CSR strategy and how to build it. *Harvard Business School. Working Paper 12-088*.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.

Richardson, J., & West, M. A. (2010). Engaged work teams. *Handbook of employee engagement*. Edward Elgar Publishing.

- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Roach, B. (2007). *Corporate power in a global economy*. Global Development and Environment Institute, Tufts University, 1-36.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American economic review*, 63(2), 134-139.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 537-543.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.21 (7). 600-619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human resource development quarterly*, 25(2), 155-182.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping*, 20(2), 177-196.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of management review*, 32(4), 1096-1120.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of management studies*, 48(4), 899-931.



Scherer, A. G., & Smid, M. (2000). The downward spiral and the US model business principles-why MNEs should take responsibility for the improvement of world-wide social and environmental conditions. *MIR: Management International Review*, 351-371.

Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.

Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing science*, 34(2), 158-166.

Shamir, R. (2004). Between self- regulation and the Alien Tort Claims Act: on the contested concept of corporate social responsibility. *Law & society review*, 38(4), 635-664.

Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human resource development review*, 9(1), 89-110.

Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International journal of nursing studies*, 46(7), 1012-1024.

Skouloudis, A., Evangelinos, K., Nikolaou, I., & Filho, W. L. (2011). An overview of corporate social responsibility in Greece: perceptions, developments and barriers to overcome. *Business Ethics: A European Review*, 20(2), 205-226.

Smith, S. M., & Alcorn, D. S. (1991). Cause marketing: a new direction in the marketing of corporate responsibility. *Journal of consumer marketing*

Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3, 106.

Stephenson, A. K. (2009). The pursuit of CSR and business ethics policies: Is it a source of competitive advantage for organizations. *The Journal of American Academy of Business*, 14(2), 251-262.

Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111-124.

Sun, L., & Yu, T. R. (2015). The impact of corporate social responsibility on employee performance and cost. *Review of Accounting and Finance*.

Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization science*, 15(3), 350-363.

Tesluk, P. E., Vance, R. J., & Mathieu, J. E. (1999). Examining employee involvement in the context of participative work environments. *Group & Organization Management*, 24(3), 271-299.

Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.

Tzafrir, S. S. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of managerial psychology*.

Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: How do they interrelate, if at all?. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 67-72.

Veesar, G. Y., & Bozai, G. (2017). Employee Engagement-Best Practices of Successful Companies-Study of Gallup Great Workplace Award. *Journal of Managerial Sciences*. Vol. XI, No.3, 167-194.

Vinerean, S., Cetina, I., Dumitrescu, L., & Tichindelean, M. (2013). Modelling employee engagement in relation to CSR practices and employee satisfaction. *Revista Economica*, 65(1), 21-37.

Vlachos, P. A., Theotokis, A., & Panagopoulos, N. G. (2010). Sales force reactions to corporate social responsibility: Attributions, outcomes, and the mediating role of organizational trust. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1207-1218.

Whelan, T., Atz, U., Van Holt, T., & Clark, C. (2021). ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015-2020. *New York: NYU STERN Center for sustainable business*.

Wieczner, J. (2017). When the best workplaces are the best investments. *Fortune International (USA)*, 175(4), 79-81.

Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of management studies*, 42(1), 1-33.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.

Yoon, Y., Gürhan- Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of consumer psychology*, 16(4), 377-390.



Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.