



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

***ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ  
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ***

**ΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΥ ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2018**

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σύνολο της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο

..... ΕΓΓΡΑΦΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ .....

..... έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες αντράξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας..... 

Όνοματεπώνυμο..... Στασσανίκου Αικατερίνα .....

Ημερομηνία..... 25/11/2018 .....

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου

## ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο προβάλλεται όλο και πιο έντονα η εμφάνιση της άσκησης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Η ερευνητική κοινότητα ενδιαφέρεται και μελετά το φαινόμενο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τα οφέλη της και τη σύνδεση της με άλλους εργασιακούς παράγοντες όπως η οργανωσιακή αφοσίωση.

Κύριος σκοπός της μελέτης είναι αρχικά η προσέγγιση της έννοιας της ΕΚΕ, διαστάσεις της, οι τομείς δράσεις, τα οφέλη που προσφέρει στις επιχειρήσεις και δεύτερον η αναζήτηση ενδεχόμενης σύνδεσής της με την έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης των εργαζομένων. Η μελέτη επικεντρώνεται στην αναζήτηση ενδεχόμενης επιρροής στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων από την άσκηση δραστηριοτήτων κοινωνικής υπευθυνότητας από τους οργανισμούς στους οποίους ανήκουν.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν εμφανή διασύνδεση των δυο εννοιών καθώς παρατηρείται αύξηση της οργανωσιακής αφοσίωσης σε εργαζομένους που ανήκουν σε επιχειρήσεις ευαισθητοποιημένες κοινωνικά οι οποίες ασκούν εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Σημαντικοί όροι : Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Οργανωσιακή Αφοσίωση

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας κύριο Νταλιάνη Φιλόθεο για την καθοδήγηση και την εμπιστοσύνη του.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

|  |    |
|--|----|
| Πίνακας 1 : Φύλο.....  | 58 |
| Πίνακας 2 : Ηλικία .....   | 59 |
| Πίνακας 3 : Οικογενειακή κατάσταση.....                              | 60 |
| Πίνακας 4 : Έτη προϋπηρεσίας .....                                   | 61 |
| Πίνακας 5 : Εκπαίδευση .....   | 62 |
| Πίνακας 6 : Εργασιακή Ιδιότητα.....                                  | 63 |
| Πίνακας 7 : Μέγεθος Εταιρίας .....                                   | 64 |
| Πίνακας 8 : Reliability Statistics (Αξιοπιστία) -Μεταβλητή ΕΚΕ ..... | 65 |
| Πίνακας 9 : Reliability Statistics (Αξιοπιστία)-Μεταβλητή ΟΑ .....   | 65 |
| Πίνακας 10 : Στατιστικά Στοιχεία ΕΚΕ .....                           | 66 |
| Πίνακας 11 : Στατιστικά Στοιχεία ΟΑ.....                             | 67 |
| Πίνακας 12 : Συσχετίσεις Μεταβλητών Έρευνας .....                    | 68 |

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

|  |    |
|--|----|
| Διάγραμμα 1 : Φύλο.....                      | 58 |
| Διάγραμμα 2 : Ηλικία .....                   | 59 |
| Διάγραμμα 3 : Οικογενειακή κατάσταση.....    | 60 |
| Διάγραμμα 4 : Έτη προϋπηρεσίας .....         | 61 |
| Διάγραμμα 6 : Εργασιακή Ιδιότητα.....        | 63 |
| Διάγραμμα 7 : Μέγεθος Εταιρίας .....         | 64 |
| Διάγραμμα 8 : Γραμμική σχέση μεταβλητών..... | 69 |

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|   |           |
|---|-----------|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....  | 4         |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....   | 5         |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....   | 6         |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....  | 7         |
| <b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ .....</b>                    | <b>9</b>  |
| 1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ.....                                    | 9         |
| 1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....   | 15        |
| 1.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....                          | 30        |
| 1.4 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....                 | 33        |
| 1.5 ΘΕΩΡΙΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ & ΘΕΩΡΙΑ TRIPLE BOTTOM.....             | 37        |
| 1.6 ΠΕΔΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΚΕ - ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ .....            | 40        |
| <b>2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ .....</b>                         | <b>42</b> |
| 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ.....  | 42        |
| 2.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ.....   | 44        |
| 2.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ.....                            | 45        |
| <b>3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ .....</b> | <b>47</b> |
| 3.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....  | 47        |
| 3.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ .....           | 53        |
| <b>4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>                                  | <b>56</b> |
| 4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....                                     | 56        |
| 4.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ .....  | 56        |
| <b>5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>                         | <b>58</b> |
| 5.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ .....                           | 58        |
| 5.2 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΛΙΜΑΚΩΝ .....   | 65        |
| 5.3 ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ (ΕΚΕ – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ).....              | 68        |
| 5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....  | 70        |
| 5.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΕΑ ΕΡΕΥΝΑ .....                | 71        |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>  | <b>73</b> |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>   | <b>84</b> |



## 1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

### 1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ

Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) αποτελεί τα τελευταία χρόνια πόλο έλξης για τους θεωρητικούς μελετητές όσο και για την επιχειρηματική πρακτική.. Ως κύρια αιτία του έντονου ενδιαφέροντος που παρατηρείται στη σύγχρονη αρθρογραφία νοείται η μεγάλη σημασία που δίνουν οι επιχειρήσεις στο θεσμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε σύγκριση με το παρελθόν όπου εθεωρείτο πως η μόνη και βασική ευθύνη και μέριμνά τους ήταν η ικανοποίηση των μετόχων.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η μετάφραση της αγγλικής ορολογίας Corporate Social Responsibility (CSR) η οποία είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την έννοια της εταιρίας (company) καθώς οι εταιρίες αναλαμβάνουν ευθύνες απέναντι στις κοινωνίες όπου εδρεύουν και δραστηριοποιούνται. Το λήμμα 'company', όπως οι περισσότερες λέξεις της Αγγλικής γλώσσας, πηγάζει από τις Λατινικές λέξεις cum και panis οι οποίες σημαίνουν 'σπάζοντας το ψωμί μαζί' (breaking bread together) αποδίδοντας πρωτογενώς στον όρο της εταιρίας υφή κοινής ή κοινωνικής συνεκδοχής και υποδήλωσης (Ardnt, 2003).

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη παρουσιάζει διεθνώς ποικίλους ορισμούς, πιθανότατα εξαιτίας των διαφορετικών παραδόσεων κάθε χώρας, της ιστορίας και του ανόμοιου επιπέδου ανάπτυξής τους. Εμφανίζεται στο διεθνή διάλογο παρεμφερώς ως Corporate Citizenship, Social Responsibility, Social Responsiveness, Corporate Responsibility. Κυρίαρχουσα εννοιολογική απόδοση είναι η εξής : Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης το οποίο αποδεικνύει την ένταξη των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στην επιχειρηματική λειτουργία συμβαδίζοντας με την πεποίθηση περί οργανωσιακής βιωσιμότητας (Marcel van Marrewijk, 2003). Το 2007, η διαδικτυακή εγκυκλοπαίδεια, Wikipedia, χαρακτήριζε ως ΕΚΕ την υποχρέωση των οργανισμών, κυρίως των εταιριών, να λαμβάνουν υπόψιν τους τα

συμφέροντα των πελατών, των εργαζομένων, των μετόχων, της κοινωνίας και των περιβαλλοντικών οργανισμών σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησής τους σε συμμόρφωση πάντα με τις νομικές διαταγές.

Θεμελιωτής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αναγνωρίζεται ο Howard R. Bowen με το έργο του *Social Responsibilities of the Businessman* το 1953 όπου αναφέρει πως αποτελεί υποχρέωση για τους επιχειρηματίες να επιδιώκουν πολιτικές, να λαμβάνουν αποφάσεις και να ακολουθούν δράσεις που συνάδουν με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας. Ο ορισμός εμπεριέχει την ιδέα της άρρηκτης σύνδεσης, εξάρτησης, επιρροής και αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων με την κοινωνία και το περιβάλλον καταλήγοντας στο συμπέρασμα της προσαρμογής και της ομαλής-αρμονικής συνύπαρξης των δύο αυτών παραγόντων. Βασική προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα των οργανισμών και συνεπώς την οικονομική ευρωστία τους αποτελεί η αφοσίωση στην κοινωνική συνοχή και στη διατήρηση του περιβάλλοντος.

Ο Joseph McGuire το 1963 έδωσε μια ευρύτερη άποψη: «Η ιδέα των κοινωνικών ευθυνών υποθέτει πως οι οργανισμοί δεν έχουν μόνο οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις αλλά, επίσης, βέβαιες ευθύνες προς την κοινωνία οι οποίες εκτείνονται πέραν αυτών των υποχρεώσεων». Ο ορισμός του ήταν περισσότερο ακριβής από προηγούμενους εκείνης της εποχής διευκρινίζοντας πως οι οργανισμοί πρέπει να δείχνουν ενδιαφέρον για τα πολιτικά δρώμενα, την κοινωνική ευημερία, την ικανοποίηση των υπαλλήλων και του γενικότερου κοινωνικού συνόλου. Ως εκ τούτου, η επιχειρηματική πρακτική οφείλει να έχει 'δίκαιη' δράση όπως είθισται για κάθε καλό πολίτη. Αυτή η προσέγγιση προανήγγειλε τις έννοιες της επιχειρηματικής ηθικής (*business ethics*) και της οργανωσιακής συμπεριφοράς του εταιρικού πολίτη (*corporate citizenship*) οι οποίες απασχολούν έντονα την ακαδημαϊκή έρευνα τα τελευταία έτη συνιστώντας ταυτόσημες ιδέες με την ΕΚΕ. Το 1967, ο Keith υποστήριξε πως η ουσία της κοινωνικής ευθύνης προκύπτει από την ανησυχία για τις ηθικές συνέπειες από τις πράξεις κάποιου καθώς αυτές είναι πιθανό να επηρεάσουν τα

συμφέροντα άλλων. Εμβαθύνει, μάλιστα, δίνοντας έμφαση στις θεσμικές δράσεις και τις επιπτώσεις που επιφέρουν καθολικά στο κοινωνικό σύνολο. Θεωρεί πως οι επιχειρήσεις μιας και είναι η κυρίαρχουσα δύναμη σε μια κοινωνία έχουν υποχρέωση να ασκούν εταιρική κοινωνική ευθύνη με γνώμονα το κοινωνικό συμφέρον το οποίο εν τέλει επιστρέφει ωφέλεια και κέρδος στην επιχείρηση (Davis, 1967). Άλλος ορισμός με ευρεία και καθολική αποδοχή δόθηκε από τον Archie Carroll (1979, σ. 497) : «η Κοινωνική Ευθύνη καλύπτει τις οικονομικές, νομικές και ηθικές προσδοκίες που η κοινωνία δέχεται από τους οργανισμούς βάσει της διακριτικής τους ευχέρειας».

Το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για Βιώσιμη Ανάπτυξη (World Business Council for Sustainable Development) ορίζει ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη τη συνεχή αφοσίωση των επιχειρήσεων για ηθική δράση και συνεισφορά στην οικονομική ανάπτυξη βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα ζωής του εργατικού δυναμικού και των οικογενειών τους όπως επίσης, της τοπικής και της γενικότερης κοινωνίας (University of Southern Denmark, 2007). Αυτή η εννοιολογική προσέγγιση βρήκε μεγάλη και καθολική ανταπόκριση από τους θεωρητικούς και υποστηρικτές της ΕΚΕ μιας και εκτιμάται κάθε πρόγραμμα ή δραστηριότητα ενός οργανισμού που δεν επιφέρει άμεσα οικονομικό κέρδος ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί απτά και άυλα πλεονεκτήματα στους δέκτες αλλά και στους ίδιους τους οργανισμούς. Αυτή η αντίληψη θεωρεί τους οργανισμούς ως συνεισφέροντες εταίρους στην κοινωνική εξέλιξη και πρόοδο και όχι ως οικονομικά και συμφεροντολογικά 'αρπακτικά' τα οποία προσκολλώνται στο μοναδικό στόχο της ικανοποίησης των μετόχων.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει, επίσης, ευαισθητοποιηθεί στο θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συμπεριλαμβάνοντάς την στο Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Πρόγραμμα το 2000 στη συνάντηση κορυφής του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου που πραγματοποιήθηκε στη

Λισαβόνα. Τον επόμενο χρόνο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε την Πράσινη Βίβλο<sup>2</sup> με τίτλο 'Πρόωθηση του Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη' αποτυπώνοντας την ΕΚΕ ως την έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις λειτουργίες και στις συναλλαγές τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη ή πιο συνοπτικά την ευθύνη των επιχειρήσεων για τον αντίκτυπο που έχουν στην κοινωνία. Η Ευρωπαϊκή Ένωση θέτοντας μια πρόκληση, να γίνει δηλαδή ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία στον κόσμο, ικανή για παρατεταμένη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή, προτρέπει εμμέσως τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στους κόλπους της να συμμετέχουν στο εγχείρημα. Παροτρύνει τις επιχειρήσεις για πρωτοβουλίες αναφορικά με αυτόβουλες ενέργειες, που δεν απαιτούνται αυστηρά από τις νομικές επιβολές, επικεντρώνοντας σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη όπως υπάλληλοι, μέτοχοι, κοινωνία, προμηθευτές, περιβάλλον και πελάτες (Παπαγιαννάκης, 2003) Η προσπάθεια αυτή στοχεύει στην ενδυνάμωση της συνέργειας των ευρωπαϊκών θεσμικών οργάνων, των εθνικών κυβερνήσεων, των κοινωνικών εταίρων και των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών οδεύοντας προς τη θέσπιση ελάχιστων προτύπων και επιπέδων για διαβούλευση.

Η παγκόσμια Τράπεζα (World Bank) υποστηρίζει πως ΕΚΕ είναι η δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη μέσω της συνεργασίας με τους εργαζόμενους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινότητα και την κοινωνία στο σύνολό της ώστε να βελτιώσουν τη ζωή των τελευταίων με τρόπους που προωθούν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Κατά το Business for Social Responsibility (BSR), οι επιχειρήσεις οφείλουν

---

<sup>2</sup> Πράσινη Βίβλος είναι κείμενα που δημοσιεύονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή με σκοπό τον προβληματισμό για συγκεκριμένα θέματα σε ευρωπαϊκό επίπεδο καλώντας τα ενδιαφερόμενα μέρη για διαβούλευση και συζήτηση. Ενίοτε αποτελούν το έναυσμα για νομοθετικές προτάσεις που παρουσιάζονται στις λευκές βίβλους.

να λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να προωθούν τις ηθικές, νομικές, εμπορικές και δημόσιες προσδοκίες της κοινωνίας. Προσθέτει πως η ηγεσία των οργανισμών αντιλαμβάνεται την ΕΚΕ ως κάτι παραπάνω από διακεκριμένες πρακτικές και περιστασιακές χειρονομίες ή πρωτοβουλίες υποκινούμενες από την προώθηση αγαθών ή δημόσιες σχέσεις ή άλλα επιχειρησιακά οφέλη. Αντιθέτως, αντιμετωπίζεται η ΕΚΕ ως σύνολο πολιτικών, πρακτικών και προγραμμάτων τα οποία υλοποιούνται διαμέσου των επιχειρησιακών λειτουργιών και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων που υποστηρίζονται και επικροτούνται από την ανώτατη διοίκηση.

Το ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη το 2013 υιοθέτησε τον εξής ορισμό : Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων στις επιχειρηματικές τους πρακτικές, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσοι άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους. Ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχάνων (ΣΕΒ) υποστηρίζει πως ΕΚΕ αποτελεί η συστηματική, οργανική και εθελοντική ενσωμάτωση από τις εταιρίες δραστηριοτήτων με κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτισμική διάσταση στην επιχειρηματική τους λειτουργία, παρουσιάζοντας ουσιαστική συνεισφορά προς το κοινωνικό σύνολο σε διάδραση με τους συμμετόχους.

Στην Ολλανδία νοείται ως η διαρκής δέσμευση των διοικήσεων των επιχειρήσεων για την τήρηση ενός συστήματος αξιών και το σεβασμό των πολιτιστικών διαφορών σε οποιαδήποτε ενέργεια ή επιχειρησιακή πολιτική τους βασισμένες στη Σύμβαση του ΟΗΕ για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και τα Εργασιακά Δικαιώματα που ορίζει το Διεθνές Γραφείο Εργασίας (MVO, CSR Netherland, 2015). Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής νοούνται οι πράξεις και τα αποτελέσματά τους στην κοινωνία προωθώντας την προσωπική και επιχειρησιακή ευαισθητοποίηση για αύξηση του επιπέδου υπευθυνότητας (Danko, Goldberg & Grant, 2008). Στην Ταϊβάν θεωρείται η συμβολή στην ανάπτυξη του φυσικού και ανθρώπινου κεφαλαίου πέραν του κέρδους (Wang, 2011) Στη Βραζιλία αναφέρεται ως

επιδίωξη για τη μέγιστη οικονομική εξέλιξη της κοινότητας με σεβασμό στους εργαζόμενους χρησιμοποιώντας τις ικανότητές τους, προστατεύοντας το περιβάλλον και βοηθώντας στη διατήρηση και την ευημερία των ηθικών επιχειρήσεων (Brazilian Institute for Social And Economic Analysis - IBASE, 2008). Τέλος, συνιστά μια ιδέα που σχετίζεται με τον τρόπο που η εκάστοτε εταιρία εφαρμόζει την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης βασισμένη σε τρεις πυλώνες: τον οικονομικό, τον κοινωνικό και τον περιβαλλοντικό πυλώνα κατά το Γαλλικό θεσμό Novethic (the French expert of responsible investment)<sup>4</sup>. Η EKE υποδηλώνει πως μια επιχείρηση ασχολείται σοβαρά όχι μόνον με την αποδοτικότητα και ανάπτυξή της αλλά και τον κοινωνικό-περιβαλλοντικό αντίκτυπό της δίδοντας ιδιαίτερη προσοχή στους εκφραζόμενους προβληματισμούς των ενδιαφερόμενων μερών της. Στο Ηνωμένο Βασίλειο το Institute of Directors υποστηρίζει πως η EKE αφορά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που δρουν βαθύτερα και στοχαστικότερα σχετικά με τη διαχείριση της απήχησης των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον και την κοινωνία ανεξάρτητα από τα νομικά κείμενα καθώς και την αλληλεπίδρασή τους με τους εργαζόμενους, προμηθευτές, πελάτες και την κοινωνία.

Οι ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δύναται να ομαδοποιηθούν βάσει τριών διαφορετικών οπτικών. Η σκεπτικιστική οπτική είναι περισσότερο συντηρητική θεωρώντας πως ο κύριος σκοπός της οργανωσιακής κοινωνικής υπευθυνότητας είναι η ικανοποίηση των μετόχων, προσφέροντας εμμέσως σε ένα μέρος της κοινωνίας. Η ουτοπική οπτική προβάλλει την υποχρέωση του οργανισμού απέναντι σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και όχι μόνο στους μετόχους του. Τέλος, η ρεαλιστική οπτική, η οποία εμφανίζει τη μεγαλύτερη αναγνώριση, αναφέρεται στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού βασισμένο

---

<sup>4</sup> Η Novethic παρέχει πιστοποιήσεις προς τις επιχειρήσεις και ορίζει το πεδίο δράσεών τους εντός του πλαισίου Socially Responsible Investment (Κοινωνικά Υπεύθυνη Επένδυση).

στις αξίες του, τον τρόπο διαχείρισης των κεφαλαίων και πόρων του καθώς και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων (Panayiotou, Aravossis & Moschou, 2009).

Καταλήγοντας, βάσει όλων των ανωτέρω, γίνεται εύληπτα κατανοητό πως η ΕΚΕ δεν είναι απλώς οι ενέργειες ενός οργανισμού που συμβαδίζουν με τις νομοθετικές ρυθμίσεις ούτε φιλανθρωπικές ή δημόσιες σχέσεις. Το έρεισμα της ΕΚΕ, που εμφανίζεται σε όλους τους ορισμούς, είναι ο εθελοντικός χαρακτήρας που παρουσιάζει καθώς αναφέρεται σε ενέργειες που πραγματοποιούνται εκτός των στενών πλαισίων της νομοθεσίας, ενέργειες που αποφασίζουν και επιλέγουν στρατηγικά οι επιχειρήσεις οδηγώντας στη βιώσιμη ανάπτυξή τους με κεντρικό μέλημα την προστιθέμενη αξία στην κοινωνία. Αποτελεί μια σύνθετη έννοια καθώς συσχετίζεται με τρία κοινωνικά ζητήματα: την υπακοή στο διεθνές δίκαιο και στο εθνικό νομοθετικό πλαίσιο, τον εταιρικό σχεδιασμό και την επιχειρησιακή στρατηγική για τον τρόπο λειτουργίας, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τον ηθικό τρόπο δράσης της εκάστοτε επιχείρησης και τέλος, τη φιλανθρωπική και κοινωνική συνείδηση που επιδεικνύει μέσω των πολιτικών και επιλεγμένων προγραμμάτων της με εθελούσια βούληση.

## **1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ**

Η απαρχή της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συναντάται τη δεκαετία του '60 παρότι από την αρχαιότητα ακόμη προϋπήρχε ως ιδέα με διαφορετική μορφή. Στα χρόνια της Αρχαίας Μεσοποταμίας (1700 π.Χ.), ο βασιλιάς Χαμουραμπί έθεσε σε ισχύ έναν ιδιαίτερα σκληρό νόμο κατά τον οποίο όσοι οικοδόμοι, αγρότες ή ελεύθεροι επαγγελματίες θεωρούνταν υπαίτιοι για ατύχημα εργάτη ή συμπολίτη τους οδηγούνταν σε θάνατο. Καταγράφεται, επίσης, στην Αρχαία Ρώμη ότι τα μέλη της Γερουσίας απαιτούσαν από τους πιο εύπορους επαγγελματίες να συνεισφέρουν οικονομικώς στις στρατιωτικές τους εκστρατείες μέσω της επιβολής υψηλής φορολογίας (BRASS Centre, 2007). Τον 5<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. στην Αρχαία Ελλάδα, αντίστοιχα, οι πιο εύποροι πολίτες έκαναν χορηγίες για την

προώθηση πολιτιστικών και πολιτισμικών δρώμενων απευθυνόμενα σε όλες τις κοινωνικές κατηγορίες (Lawrence et al, 2005).

Η θρησκεία του Χριστιανισμού έχοντας στο επίκεντρο τον άνθρωπο δίδαξε τον αλτρουισμό και κατ' επέκταση τη φιλανθρωπία προτρέποντας τους ιδιώτες για χορηγίες και φιλανθρωπικές ενέργειες. Σε διάφορες παραβολές, μάλιστα, όπως είναι ο Άσωτος Υιός και ο Καλός Σαμαρείτης, ο Ιησούς διακήρυττε την παραχώρηση του πλούτου και την αναδιανομή των περιουσιών. Στη σύγχρονη δράση της Ορθόδοξης Εκκλησίας συγκαταλέγονται τα συσσίτια, η διάθεση ένδυσης και υπόδησης και το δίκτυο ιδρυμάτων με κοινωνικό χαρακτήρα (ecclesia, 2018). Επιπροσθέτως, πολλές διδαχές της Καθολικής Εκκλησίας επικροτούν και προωθούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ενώ έχει αναπτυχθεί στη Λατινική Αμερική τη δεκαετία του 1960 στους κόλπους της Ρωμαιοκαθολικής Εκκλησίας η Θεολογία της Απελευθέρωσης (Liberation Theology) για την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών των κατατρεγμένων παγκοσμίως προτρέποντας για κινητοποίηση σχετικά με την κοινωνική, οικονομική και πολιτική απελευθέρωση από την ανισότητα και την αδικία.

Το 1622 καταγράφεται η πρώτη διαμαρτυρία των μετόχων στην ιστορία των επιχειρήσεων καθώς οι επενδυτές της Dutch East India Company απαίτησαν δημοσιονομικό έλεγχο (financial audit) διανέμοντας φυλλάδια και καταδικάζοντας τη διοίκηση για προσωπικό πλουτισμό, μυστικοπάθεια και μη διαφανείς διαδικασίες δίνοντας, έτσι, το έναυσμα για τη γέννηση της ιδέας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (BRASS Centre, 2007). Το 1790 παρατηρείται ο πρώτος οικονομικός αποκλεισμός μεγάλης κλίμακας (boycottage) στην Αγγλία καθώς ισχυρή καταναλωτική δύναμη δεν προμηθευόταν ζάχαρη, το κύριο δηλαδή παραγόμενο προϊόν της British West India, τα εργοστάσια της οποίας λειτουργούσαν με σκλάβους. Ως εκ τούτου το 1972, ψηφίσθηκε η ελεύθερη εργασία, καταργήθηκε η έννοια του σκλάβου και του εμπορίου σκλάβων με νομικό ψήφισμα από το Κοινοβούλιο. Αξιοσημείωτο παράδειγμα, επίσης, αποτελεί η περίπτωση της σοκολατοβιομηχανίας Cadbury η οποία αποφάσισε το 1879 να μετακινήσει τη βάση της



από το Birmingham σε επαρχιακή περιοχή μερικά μίλια μακριά οδηγώντας εντός δεκαετίας σε αύξηση των εργαζομένων, ανάπτυξη σύγχρονων εργαστηρίων, συνταξιοδοτικές, ασφαλιστικές και εκπαιδευτικές παροχές. Η πρωτοβουλία της Cadbury Brothers εισήγε πρότυπο για μεταρρυθμίσεις σχετικά με την οικιστική εγκαθίδρυση των εργαζομένων, την ανάδειξη του περιβάλλοντος, την εμφάνιση εργατικών επιτροπών που απευθύνονταν στη διοίκηση για τα θέματα που τους επηρέαζαν αναδεικνύοντας την αρχή που ισχύει ως σήμερα πως οι επιτυχημένες επιχειρήσεις υφίστανται σε επιτυχημένες κοινωνίες. Αργότερα, εισήγε στον εργασιακό τομέα εκπαιδευτικά προγράμματα, συνταξιοδοτικές επενδύσεις, ιατρικό τμήμα και εξειδικευμένα εργαστήρια (Jill, 2009).

Απαρχή για την εξάπλωση της ΕΚΕ θεωρείται η Βιομηχανική επανάσταση και οι κινητοποιήσεις του εργατικού κινήματος στα τέλη της δεκαετίας του 1920 όπου οι επιχειρήσεις εμφανίζουν τις πρώτες δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας με τη μορφή κατοικιών για τους εργαζομένους και τις οικογένειές τους. Το 18<sup>ο</sup> αιώνα, ο φιλόσοφος και κορυφαίος οικονομολόγος Adam Smith στο έργο του *An Enquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* εξέφρασε την άποψη πως οι ανάγκες της κοινωνίας μπορούν να εξασφαλισθούν μέσω της αλληλεπίδρασης ατόμων και οργανισμών στην αγορά.

Οι ΗΠΑ κατέχουν τα ηνία της οργανωμένης εμφάνισης και ανάπτυξης της ΕΚΕ στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα σε μια χρονική συγκυρία όπου οι επιχειρήσεις κατηγορούνταν για αντι-κοινωνικές και αντι-ανταγωνιστικές πρακτικές (μονοπωλιακές και ολιγοπωλιακές-cartel). Απόρροια της δεδομένης κατάστασης ήταν νομοθετικές ρυθμίσεις κατά του μονοπωλιακού χαρακτήρα των επιχειρήσεων με βλέψεις για περιφρούρηση των καταναλωτών-πολιτών καθώς και η εμφάνιση των γενικών αρχών, της αγαθοεργίας (charity principle) και της διαχείρισης (stewardship principle). Η αρχή της αγαθοεργίας είναι στενά συνδεδεμένη με τη φιλανθρωπία όπως ίσχυε από την αρχαιότητα όταν τα οικονομικά εύρωστα μέλη μιας κοινωνίας συνεισέφεραν στους οικονομικά πιο ασθενείς συμπολίτες τους. Περικλείει, λοιπόν, την έννοια των εθελοντικών πρωτοβουλιών από εύπορους

επιχειρηματίες όσο και κατευθείαν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις προς κοινωνικά στρώματα που χρήζουν βοήθειας λόγω δυσμενούς κατάστασής τους αλλά και προς οργανισμούς που προσφέρουν κοινωνικές υπηρεσίες. Το 1922 ιδρύθηκε μάλιστα ο Οργανισμός Υπαλλήλων Ηθικής, με 700 σημερινά μέλη. Είναι θεμελιώδες να τονισθεί πως τη δεδομένη χρονική περίοδο το κράτος δε χάρασσε ιδιαίτερα κοινωνική πολιτική αδυνατώντας να παρέχει κοινωνικές υπηρεσίες όπως αντιμετώπιση περιστατικών ενδοοικογενειακής βίας ή ψυχικών νοσημάτων ή σωματικών αναπηριών καθώς και οικονομική συνεισφορά σε άπορα άτομα (Lawrence, 2005). Η δεύτερη αρχή αντικατοπτρίζει τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη αναφορικά με τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων και των οικονομικών τους πόρων διαφυλάττοντας όχι μόνο τα οφέλη των μετόχων αλλά και του γενικότερου κοινωνικού συνόλου. Έτσι, οι αποφάσεις των διαχειριστών οφείλουν να διέπονται από κοινωνικά φιλική κατεύθυνση μέσω της ορθής χρήσης των πόρων που διαθέτουν (Lawrence, 2005).

Σε θεωρητική βάση, το 1916 ο Clark ανέφερε σε άρθρο του στο *Journal of Political Economy* πως αν οι άνδρες είναι υπεύθυνοι για τις ίδιες πράξεις και τα αποτελέσματά τους και πως η επιχειρησιακή υπευθυνότητα πρέπει να περιλαμβάνει την απήχηση των εταιρικών σχέσεων και συναλλαγών είτε ορίζονται νομοθετικά είτε όχι. Ο καθηγητής Theodore Krepes ενσωμάτωσε το θέμα της Επιχείρησης και Κοινωνικής Ευημερίας στο Stanford το 1931 μεταχειριζόμενος τον όρο 'κοινωνικός έλεγχος' ενώ το 1942, ο Peter Drucker ισχυρίστηκε πως οι εταιρίες έχουν κοινωνική διάσταση εκτός της οικονομικής σκοπιμότητας στο έργο του *The Future of Industrial Man*. Το 1930 ο Merrick Dodd και ο Adolf Berle ισχυρίστηκαν πως οι οργανισμοί μεταχειρίζονται τα πλεονεκτήματα της ΕΚΕ για την κερδοφορία τους μέσω της καλής φήμης και της αποδοχής των εργαζόμενων και καταναλωτών, παρομοιάζοντάς τους με κερδοσκοπικούς φορείς. Μέχρι το 1970, πράγματι, αντιλαμβάνονταν την έννοια απλώς ως παροχές στους εργαζόμενους οδηγώντας στην ικανοποίησή τους, αγνοώντας οποιαδήποτε άλλη ορθή πρακτική.

Την εποχή αυτή η εταιρία Kellogg Company στρέφεται προς δραστηριότητες που αναδεικνύουν την εταιρική υπευθυνότητα μέσω της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης, της προώθησης θρεπτικών βρώσιμων προϊόντων και υγιεινού τρόπου ζωής ενισχύοντας το εργασιακό περιβάλλον με πιο ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η γνωστή εταιρία Johnson&Johnson η οποία ανακοίνωσε πως πρωταρχικό μέλημά της είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη, οι πελάτες δηλαδή, οι εργαζόμενοι και οι τοπικές κοινωνίες όπου δραστηριοποιείται και δευτερευόντως οι μέτοχοι. Θεωρούσε ως νέα ιδέα αυτή την καινοτομία με τη λογική πως αν ακολουθήσει αυτή την κατεύθυνση, το όφελος επιστρέφει εντέλει στους μεριδιούχους (Mackay, 2007).

Το διάστημα 1950 με 1970, οι ΗΠΑ παράγουν πολλά νομοθετικά κείμενα τα οποία ρυθμίζουν το πεδίο δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων διαφυλάσσοντας τους εργαζομένους και τους καταναλωτές όπως το 1958 Textile Fiber Products Identifications Act, το 1963 Equal Pay Act, το 1966 National Traffic και Motor Safety Act, το 1969 National Environmental Policy Act και το 1970 Clean Air Act. Εκείνη την περίοδο, χρησιμοποιούνταν περισσότερο η έννοια Κοινωνική Υπευθυνότητα (SR-Social Responsibility) αντί της σύγχρονης ορολογίας Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Carroll, 1999).

Το 1960 ιδρύεται ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) από αναπτυγμένες χώρες με στόχο την προώθηση της αρχής της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας και της οικονομίας της ελεύθερης αγοράς. Οι πολιτικές του επικεντρώνονταν στην επίτευξη υψηλών επιπέδων απασχόλησης εργαζομένων, ποιότητας ζωής και συνεπώς βιώσιμης ανάπτυξης. Το 1962 ψηφίζεται ο Χάρτης Δικαιωμάτων του Καταναλωτή στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ενώ το 1966, υιοθετείται από τα Ηνωμένα Έθνη το Διεθνές Σύμφωνο για Οικονομικά, Κοινωνικά και Μορφωτικά Δικαιώματα με αποκορύφωμα την Έκτη Γενική Σύνοδο στην οποία δηλώθηκε πως η κοινωνική αξία και η κοινωνική δικαιοσύνη πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στις επενδύσεις από τις επιχειρήσεις. Την ίδια χρονιά ο Davis

αναφέρει πως οι αποφάσεις των επιχειρήσεων επηρεάζονται από το άμεσο οικονομικό και τεχνικό συμφέρον τους όντας ανάλογο με την κοινωνική τους θέση και δυναμικότητα.

Ο βραβευμένος με Νόμπελ οικονομολόγος Milton Friedman στο έργο του *Capitalism and Freedom* το 1970 εναντιώνεται στην ύπαρξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ισχυριζόμενος πως η πρωταρχική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η παραγωγή κέρδους για τους ιδιοκτήτες σύμφωνα πάντα με τη νομοθεσία. Αντίθετα, ο Harold Johnson υποστηρίζει πως μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρία, που προσπαθεί για τη μεγιστοποίηση των κερδών των μετόχων, λαμβάνει υπόψιν τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τις τοπικές κοινότητες και τα έθνη (Johnson, 1971). Ο George Steiner στο έργο του *Business and Society* δηλώνει πως οι επιχειρήσεις είναι και πρέπει να είναι οικονομικοί οργανισμοί αλλά παράλληλα έχουν ευθύνη να βοηθήσουν την κοινωνία να επιτύχει τους βασικούς σκοπούς αποδεικνύοντας πως έχει κοινωνικές ευθύνες. Η ΕΚΕ είναι μια ιδέα που επισημαίνει το συμφέρον της επιχείρησης μακροπρόθεσμα (Steiner, 1971).

Όπως προαναφέρθηκε το 1979, ο Archie Carroll προσέγγισε την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης καταλήγοντας το 1991 σε ένα πολυεπίπεδο μοντέλο πυραμίδας με τέσσερα στρώματα επιχειρηματικής λειτουργίας (Freeman & Moutcnik, 2013). Στο πρώτο επίπεδο συγκαταλέγονται οι οικονομικές προσδοκίες που αποζητούν οι μέτοχοι για τις επενδύσεις τους από τη λειτουργία των επιχειρήσεων, οι εργαζόμενοι για την εργασία που προσφέρουν με τη μορφή μιας ορθής και δίκαιης αμοιβής όπως και οι πελάτες για την απόκτηση ποιοτικών αγαθών ή υπηρεσιών μέσω μιας λογικής τιμής. Η παραμονή των οργανισμών στο οικονομικό γίγνεσθαι, λοιπόν, εξαρτάται άμεσα από την επιβίωσή τους, την οικονομική άνθηση και ευρωστία τους οι οποίες αποτελούν το βασικό λόγο ύπαρξης και σύστασής τους. Ως δεύτερη κλιμάκωση νοείται η προσδοκία της κοινωνίας περί λειτουργίας των επιχειρήσεων βάσει νομικών διαταγών καθώς κοινωνικά υπεύθυνη θεωρείται μια εταιρία που συμβαδίζει με την εφαρμογή των νομικών κειμένων. Ο τρίτος τομέας που διέπει την επιχειρηματική δραστηριότητα αναφέρεται στην ορθή,

ηθική και κοινωνικά εύλογη λειτουργία τους πέραν των γραπτών νομικών επιταγών. Τέλος, το τέταρτο επίπεδο αφορά τη φιλανθρωπική συμπεριφορά που επιδεικνύει μια επιχείρηση τουτέστιν τις δωρεές σε φιλανθρωπικούς οργανισμούς, τις παροχές στους εργαζομένους και τις οικογένειές τους πέραν των βασικών και προαπαιτούμενων, τη συνεισφορά σε τοπικούς πολιτισμικούς, εκπαιδευτικούς και αθλητικούς φορείς και σχετικές διοργανώσεις (ως αρχική μορφή της φιλανθρωπικής διάστασης το 1979 θεωρούσε τη διακριτική διάσταση). Η πυραμίδα με τα στρώματα επιχειρηματικής λειτουργίας αποτυπώνονται στην εικόνα 1 – Carroll's Pyramid :



**Εικόνα 1 - Carroll's Pyramid (Carroll, 1991)**

Το ίδιο έτος εκδόθηκε το κείμενο 'The Social Responsibility of Business Corporations' από την Επιτροπή Οικονομικής Ανάπτυξης (Committee for Economic Development), που απαρτιζόταν από 200 επιχειρηματίες και ακαδημαϊκούς, αναγράφοντας δύο κύριες αιτίες αναγκαιότητας για άσκηση ΕΚΕ από τους οργανισμούς: το μεταβαλλόμενο κοινωνικό συμβόλαιο (όρος που είχε πρωτοεμφανιστεί το 18<sup>ο</sup> αιώνα από το Weber) και το πεφωτισμένο προσωπικό συμφέρον. Οι δύο αιτίες συνδέονται καθώς οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στους κόλπους των κοινωνιών αναζητώντας πελατολόγιο, εργαζομένους, νέες αγορές ενώ σε αντίθετη περίπτωση, δέχονται αρνητική διαφήμιση, κακοφημία, δυσμενείς νομοθετικές ρυθμίσεις.

Στα τέλη της δεκαετίας του '70 αναδύεται η θέσπιση κανόνων και πλαισίων δράσης από τον ΟΟΣΑ και τα Ηνωμένα Έθνη (United Nations Centre on Transnational Corporations - UNCTC) σε διάφορους τομείς των οργανισμών σε μια προσπάθεια ελέγχου της ραγδαίας παγκοσμιοποίησης. Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται πλέον εκτός των συνόρων της έδρας τους οπότε δημιουργήθηκαν κώδικες για την εύρυθμη και εύκολη λειτουργία παγκοσμίως οι οποίοι πρόσφεραν αυτοπεποίθηση και ασφάλεια γνωστοί ως Guidelines for Multinational Enterprises. Τα πεδία αναφοράς είναι η λογιστική και φορολογική συμπεριφορά και η λειτουργία εν γένει βάσει τοπικής νομοθεσίας (Katsoukalos et al, 2004).

Το 1983 αξιοσημείωτη είναι η προσπάθεια της American Express Bank για αναστήλωση του Αγάλματος της Ελευθερίας, πρωτοβουλία η οποία οδήγησε σε 1,7 εκατομμύρια δολάρια και αύξηση των συνδρομών της κατά 45% (The New York Times, 1986). Το 1987 η έκθεση Brutland ή αλλιώς το Κοινό Μέλλον από την Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη εισάγει την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης/αιετόφορου ανάπτυξης εφαρμόζοντας ένα διαφορετικό τρόπο προληπτικής αντιμετώπισης του περιβάλλοντος και της προστασίας του ώστε να μην απειλούνται οι μελλοντικές γενιές. Το 1989 με αφορμή το ατύχημα της Exxon-Valdez της πετρελαιοκηλίδας στις ακτές της Αλάσκας παρήχθη ο Κώδικας δέκα στοιχείων με όνομα Valdez Principles και μετέπειτα CERES principles για την Εταιρική Συμπεριφορά προς επαγρύπνηση για το φυσικό περιβάλλον (West, 1992).

Η Wood, το 1991, επαναφέρει τη θεωρία του Carroll (1979) σε συνδυασμό με τις διατυπώσεις των Wartich και Cochran(1985) προτείνοντας τρεις αρχές: την κοινωνική νομιμότητα, τη δημόσια ευθύνη και τη διοικητική κρίση. Τονίζει πως η κοινωνική υπευθυνότητα συνδέεται με την περιβαλλοντική προστασία και τη διοίκηση των συμμετεχόντων. Την ίδια χρονιά διαμορφώνεται ο μη κυβερνητικός οργανισμός International Chamber of Commerce – The Business Charter for Sustainable Development ο οποίος προωθεί το παγκόσμιο εμπόριο μέσω της ευαισθητοποίησης των επιχειρήσεων για

υπεύθυνη επιχειρησιακή πραγματοποίηση των διαδικασιών με απόρροια τη βιώσιμη ανάπτυξη όλων των εμπλεκόμενων. Εισήχθη, επιπρόσθετα, ένα εργαλείο management από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για χρήση από τις επιχειρήσεις αναφορικά με την αξιολόγηση, την αναφορά και βελτίωση της περιβαλλοντικής τους παρουσίας γνωστό ως Eco Management & Audit Scheme (EMAS).

Το 1995 μια συστάδα Ευρωπαίων επιχειρηματιών και διευθυντικών στελεχών υπέγραψε την Ευρωπαϊκή Διακήρυξη των Επιχειρήσεων κατά του Κοινωνικού Αποκλεισμού με στόχο την ανεύρεση τρόπων για προαγωγή της κοινωνικής τους υπευθυνότητας. Αποτέλεσμα ήταν ένα χρόνο αργότερα να ιδρυθεί το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή (Enterprise Europe Network) το οποίο απαρτίζεται από εθνικά αντίστοιχα δίκτυα, ένα από τα οποία είναι το ελληνικό με έναρξη δράσης το 2000. Το 1998 δημιουργείται το Copenhagen Center με στόχο την προσπάθεια συμπράξεων και συνδιαλέξεων μεταξύ κυβερνήσεων και οργανισμών σε θέματα κοινωνικής ευθύνης. Την επόμενη χρονιά θεσπίζονται νόμοι περί του περιορισμού εκπομπής ρύπων από τις βιομηχανίες με το Πρωτόκολλο του Κιότο.

Το 1999 πρωτοεμφανίζεται στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης Dow Jones ο δείκτης SRI - Socially Responsible Investing ο οποίος σχετίζεται με την ικανότητα των διοικήσεων για βιώσιμη παρουσία των επιχειρήσεων και τις στρατηγικές που ακολουθούν για αξιοποίηση των κενών στην αγορά επιλέγοντας ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες μειώνοντας παράλληλα κόστη και κινδύνους. Ο παγκόσμιος οργανισμός Institute of Social and Ethical Accountability με μέλη ακαδημαϊκά ιδρύματα, μη κυβερνητικούς οργανισμούς, συμβουλευτικές εταιρίες και λογιστικούς φορείς είναι αφοσιωμένος στην ενδυνάμωση της ΕΚΕ και την ηθική παρουσία του επιχειρηματικού κόσμου καθώς και στην προώθηση αναφορών και ελεγκτικών μηχανισμών. Τότε προτείνεται το πρότυπο AA1000 στις επιχειρήσεις, ένα πλαίσιο βάσει του οποίου θα αντιλαμβάνεται η εκάστοτε επιχείρηση και θα βελτιώνει την ηθική της παρουσία. Τίθενται σε ισχύ οι Διεθνείς Αρχές Sullivan, οι οποίες

πρωτοδημιουργήθηκαν το 1977 από τον αιδεσιμότατο Leon Sullivan ως οικονομική πίεση ενάντια στην πολιτική του Απαρτχάιντ στη Νότια Αφρική σχετικά με την περιφρόνηση των ανθρώπινων δικαιωμάτων, την εκπαίδευση και τα εργασιακά δικαιώματα (Gwendolyn, 2010). Την επόμενη χρονιά, έπεται το United Nations Global Compact - Οικουμενικό Σύμφωνο του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (συμμετείχαν περισσότερες από 3.500 επιχειρήσεις ανά τον κόσμο) που αποτελεί δεκάλογο των εταιριών για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη περιέχοντας το σύνολο των υποχρεώσεων και δεσμεύσεων των επιχειρήσεων για το σεβασμό των ανθρώπινων δικαιωμάτων και την προστασία του περιβάλλοντος<sup>7</sup> (Βαξεβανίδου, 2011). Το Σύμφωνο δεν αποτελεί αυστηρή υποχρέωση για τους οργανισμούς αλλά αντιθέτως μια εθελοντική συμμετοχή σε κοινωνικά θέματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η περιφρόνηση των ανθρωπίνων και εργασιακών δικαιωμάτων και η καταπολέμηση της διαφθοράς. Την ίδια δεκαετία εισάγονται πρότυπα όπως το ISO 14001 που αφορά το περιβάλλον και το SA 8000 που αφορά την εργασία.

Εκείνη τη χρονική περίοδο οι επιχειρήσεις βάλλονταν από κατηγορίες σχετικά με το μέγεθος, την ισχύ και την αυστηρή ανταγωνιστικότητά τους με αποτέλεσμα οι διοικήσεις των οργανισμών να στραφούν προς τη σκέψη για πιο κοινωνικές και περιβαλλοντικές πολιτικές. Συνειδητοποίησαν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πως οι επιχειρήσεις έχουν ευθύνη απέναντι στην κοινωνία η οποία πρέπει να συμβαδίζει με την πραγματοποίηση οικονομικού κέρδους (Σμυρνής, 2012).

Το 2001 η Πράσινη Βίβλος, όπως καταγράφηκε παραπάνω, αναφερόταν στην πρωτοβουλία των εταιριών για κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητες μέσω της στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για βιώσιμη ανάπτυξη με έμφαση στην

---

<sup>7</sup> Οι δέκα αρχές που προτείνονται στις επιχειρήσεις για επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας, το περιβάλλον και την καταπολέμηση της διαφθοράς.



περιβαλλοντική διάσταση. Το 2002 έθεσε ως έμβλημα τη φράση 'Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Μια συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη' με παράλληλη δημιουργία σχετικού πολυμερούς ευρωπαϊκού forum. Έχουν θεσμοθετηθεί αρκετοί φορείς σχετικοί με την ΕΚΕ όπως το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (World Business Council for Sustainable Development) με 175 συμμετέχουσες επιχειρήσεις και τα Ευρωπαϊκά Δίκτυα. Επίσης, γίνεται μια παγκόσμια προσπάθεια για κατευθυντήριες γραμμές εθελούσιας αναφοράς (GRI - Global Reporting Initiative) σχετικά με τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Δημιουργείται το πλαίσιο Corporate Impact Reporting από το Business in the Community (BITC) που μετρά την κοινωνική δράση βάσει αφοσίωσης και δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών. Σε γενικότερο επίπεδο, καθιερώθηκε στις αναφορές να εμπεριέχεται το εργαλείο ESG (Environmental, Social and Governance considerations) το οποίο αναφέρεται στη σύνδεση επενδυτικών αποφάσεων με τις επιχειρησιακές περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διαχειριστικές εκτιμήσεις. Το επόμενο έτος η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε ως εμβληματικό απόφθεγμα τη φράση: «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Μια συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη» με παράλληλη θεσμοθέτηση του πανευρωπαϊκού forum για τις συζητήσεις περί βέλτιστων πρακτικών, για τη δημιουργία κωδίκων δεοντολογίας και για καθορισμό εργαλείων αντικειμενικής αξιολόγησης και επικύρωσης όπως λόγου χάριν οι κοινωνικές επισημάνσεις. Επίσης, την ίδια εποχή πραγματοποιείται η Παγκόσμια Σύνοδος Κορυφής του ΟΗΕ για τη βιώσιμη ανάπτυξη στο Γιοχάνεσμπουργκ.

Οι αναφορές των επιχειρήσεων προσβλέπουν σε ενημέρωση εσωτερική για τα στελέχη της διοίκησης καθώς και πληροφόρηση του κοινού για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες. Η κοινωνική οργανωσιακή αναφορά είναι μέθοδος αυτοπαρουσίασης και διοικητικής αποτύπωσης που διεξάγεται για την εξασφάλιση της ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών μέσω της κοινωνικής τους συμπεριφοράς. Είναι η διαδικασία η οποία επικοινωνεί τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις των επιχειρήσεων ως

απόρροια της οικονομικής τους δράσης απευθυνόμενη στα ενδιαφερόμενα μέλη και στην κοινωνία ιδιαίτερα την τρέχουσα εποχή που το διαδίκτυο παρέχει τη δυνατότητα άμεσης και έγκαιρης πληροφόρησης (Gray, Owen & Adams, 1996).

Το 2006 εμφανίζεται ένας νέος φορέας σχετικός με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η Ευρωπαϊκή Συμμαχία η οποία ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ευρωπαϊκά εδάφη να συμμετέχουν σε μια προσπάθεια ενίσχυσης της αειφόρου ανάπτυξης, ανάληψης πρωτοβουλιών και αύξησης της ανταγωνιστικότητας με θετικές επιρροές σε κοινωνικό και εργασιακό επίπεδο ώστε η Ευρώπη να αποτελέσει Πόλο Αριστείας - πρότυπο εφαρμογής της ΕΚΕ ενώ παράλληλα καθιερώνεται στο Ηνωμένο Βασίλειο ο κώδικας Companies Act. Δυο έτη αργότερα, εκδίδονται δυο νέοι κατάλογοι Καλών Πρακτικών ΕΚΕ και Οδηγός ΕΚΕ για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Την ίδια χρονιά καθιερώθηκαν αρχές λειτουργίας στην Αυστραλία απευθυνόμενες σε οργανισμούς που συμμετέχουν στο Χρηματιστήριο γνωστές ως Corporate Governance Principles and Recommendations (CGC Principles of Australian Stock Exchange). Οι τομείς που καθορίζονται είναι η διαφανής διαχείριση με στόχο την προσαύξηση αξίας, η ηθική και υπεύθυνη δράση, η πραγμάτωση σαφών αναφορών με σεβασμό στα δικαιώματα των δικαιούχων καθώς και η αναγνώριση και διαχείριση κινδύνου (Center for Ethical Business Cultures, 2010). Πραγματοποιείται η συνάντηση κορυφής των G8 συζητώντας για θέματα παγκόσμιας ανησυχίας όπως η κλιματική αλλαγή, η παγκόσμια ασφάλεια, το ελεύθερο εμπόριο και οι εκτός συνόρων επενδύσεις. Κυρίαρχο μέλημα ήταν η παρότρυνση για αφοσίωση των κρατών στην πρόωθηση και ενδυνάμωση της οργανωσιακής κοινωνικής υπευθυνότητας.

Χαρακτηριστικά το 2007 δημοσιεύθηκε στο Economist πως την τελευταία δεκαετία η ΕΚΕ μονοπώλησε το ενδιαφέρον στις αίθουσες συνεδριάσεων των εταιριών στις εύρωστες χώρες και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες (The Economist, In Search Of the Good Company). Το 2011 στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο αναφέρθηκε πως στόχος αποτελεί η ανάδειξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως πρότυπο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μέσω

των πρακτικών των επιχειρήσεων αλλά και των δικών της εξωτερικών πολιτικών που επιλέγει. Σε ακαδημαϊκό επίπεδο, ο Porter και Kramer ισχυρίζονται πως η ΕΚΕ πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της βασικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης επιφέροντας μεγαλύτερη επίδραση στην κοινωνία και το περιβάλλον σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση που θεωρεί την ΕΚΕ ως χορηγία αποσπώμενη από την κύρια δραστηριότητα (Porter & Kramer, 2011). Παρουσιάζουν τέσσερα διαφορετικά κίνητρα για μια επιχείρηση ώστε να ενσωματώσει τις ενέργειες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στη βασική τους επιχειρησιακή λειτουργία: την ηθική υποχρέωση, τη βιωσιμότητα, την άδεια λειτουργίας και τη φήμη.

Το 2012 στη Σύνοδο των Ηνωμένων Εθνών για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη που έλαβε χώρα στο Rio de Janeiro δημιουργήθηκε το εγχειρίδιο «Το Μέλλον που θέλουμε» (The Future we want) στο οποίο τονίζεται η σημασία της συνεισφοράς της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Αναφέρεται χαρακτηριστικά πως η ενεργή συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα συνεισφέρει στην επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης σε συνεργασία, βέβαια, με το δημόσιο τομέα. Επίσης, επισημαίνεται η συμβολή της ιδιωτικής πρωτοβουλίας μέσω δυναμικών, περιεκτικών, κοινωνικά και περιβαλλοντικά οργανωμένων ενεργειών που οδηγούν στη γενική οικονομική ανάπτυξη και μείωση της ανέχειας καθώς και την ενθάρρυνση της ύπαρξης κατάλληλων εθνικών πολιτικών και νομικών πλαισίων ώστε να ενθαρρύνονται δραστηριότητες σε τοπικό επίπεδο. Άλλος στόχος είναι η δημιουργία ενός επιχειρηματικού κόσμου που διευκολύνει νεοσύστατες επιχειρηματικές ιδέες και καινοτομίες συμπεριλαμβανομένων των γυναικών, των οικονομικά ασθενέστερων ή ευπαθών ομάδων. Βασικοί πυλώνες της αειφορίας θεωρούνται η ενέργεια και το κλίμα, το νερό και το οικοσύστημα, η γεωργία και η διατροφή, η οικονομία, η κοινωνική ανάπτυξη, οι πόλεις και η εκπαίδευση. Ιδιαίτερης σημασίας είναι η αναφορά του James Epstein-Reeves στους λόγους οι οποίοι πυροδοτούν έναν οργανισμό να συμπεριφέρεται υπεύθυνα: καινοτόμες ιδέες οι οποίες πιθανότητα δε θα συλλαμβάνονται από την Έρευνα και Ανάπτυξη μιας

επιχείρησης. Ως παράδειγμα έφερε την περίπτωση της Unilever κατά την οποία ο Αντιπρόεδρος αναφέρθηκε σε νέα προϊόντα όπως σαμπουάν που χρησιμοποιεί λιγότερο νερό (Hopkins, 2007). Δεύτερο πλεονέκτημα είναι η μείωση στα κόστη παραγωγής όπως για παράδειγμα η μείωση της χρησιμοποιούμενης ενέργειας από την General Mills για την εξοικονόμηση ενέργειας κατά 20%. Σύμφωνα μάλιστα με τις αναφορές του 2011 με την εγκατάσταση ειδικών μετρητών παρακολούθησης της ενέργειας σε συγκεκριμένα κομμάτια του εξοπλισμού στο εργοστάσιό της στο Covington, εξοικονομήθηκαν 600.000\$ (Forbes, 2012). Πολύ σημαντικό, επίσης, είναι πως παρέχεται στον εκάστοτε οργανισμό διαφοροποίηση. Η Timberland κατάφερε να ενσωματώσει στο βασικό επιχειρησιακό της μοντέλο τις αξίες (Cohen, 2010) σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις Coke και Pepsi οι οποίες δραστηριοποιούνται μεν υπεύθυνα με τη μηδενική χρήση νερού και την ανακύκλωση γυάλινων μπουκαλιών, δεν έχουν καταφέρει δε να διαφοροποιηθούν ριζικά προσπαθώντας να βρουν κομμάτι της αγοράς από την Coca Cola (Grigore, McQueen & Stancu, 2018). Άλλος παράγοντας είναι η μακροπρόθεσμη βλέψη για τον οργανισμό και την πορεία του επιζητώντας τη βιωσιμότητα όχι μόνο για το παρόν αλλά και για τα επόμενα χρόνια. Η αφοσίωση των πελατών αποτελεί κινητήρια ώθηση για τις επιχειρήσεις καθώς με τις δραστηριότητες ΕΚΕ οι καταναλωτές δένονται συναισθηματικά με μια επιχείρηση η οποία προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο. Τέλος, η δέσμευση των υπαλλήλων επηρεάζεται από τα επίπεδα δράσης της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Η πρωτοβουλία Enterprise 2020 του φορέα CSR Europe ξεκίνησε το 2015, ορμώμενη από τα τρέχοντα φαινόμενα που ταλανίζουν τις Ευρωπαϊκές Χώρες όπως η ανεργία, οι κλιματικές και οι δημογραφικές αλλαγές. Επιδιώκει τη συνεργασία κυβερνήσεων και επιχειρήσεων έως το 2020 για ενίσχυση της απασχόλησης εκτός συνόρων, ανάπτυξη νέων παραγωγικών διαδικασιών με στόχο την αειφορία και τέλος, απόλυτο σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων κατά τις επιχειρησιακές δραστηριότητες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα πολυεθνικής εταιρίας που παρουσιάζει κοινωνική ευαισθητοποίηση είναι ο παραγωγός μπανάνας Chiquita που λειτουργεί βάσει εργασιακού προτύπου SA8000 ελαχιστοποιώντας τη χρήση χημικών ουσιών, ελέγχοντας ενδεχόμενη μόλυνση εδάφους και νερού και διασφαλίζοντας ασφαλείς και ποιοτικές εργασιακές συνθήκες λαμβάνοντας, μάλιστα, το βραβείο Rainforest Alliance's Better Banana Project για την περιβαλλοντική της συνεισφορά (Baur, Palazzo & Rochat-Monnier, 2015). Άλλοι οργανισμοί με αναγνωρισμένη κοινωνική ευαισθησία και εθελοντικές δράσεις με παγκόσμιες διαστάσεις ενδεικτικά είναι TOM'S, The Body Shop, Unilever και Hewlett Packard.

Ο 21<sup>ος</sup> αιώνας διακρίνεται για την πεποίθηση σχετικά με τη σχέση μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και ευρωστίας των επιχειρήσεων και των επιπέδων φορολογικών εισφορών που απευθύνονται στην ευημερία και τα οφέλη του πληθυσμού. Παρατηρούνται, επίσης, προσπάθειες για νομικές ρυθμίσεις χωρίς, ωστόσο, να έχει επιτευχθεί μια παγκόσμια νομική υπόσταση η οποία να ρυθμίζει τα θέματα γύρω από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Bantekas, 2004). Οι οργανισμοί λοιπόν λειτουργούν βάσει των στρατηγικών επιχειρησιακών πολιτικών τους και βάσει νομικών διατάξεων. Εκλαμβάνονται ως οργανωσιακές και επιχειρησιακές υπάρξεις αλλά και ως κοινωνικές οντότητες. Η ραγδαία εξέλιξη του όρου Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποδίδεται στην επιρροή της οικονομικής δραστηριότητας των οργανισμών προς την κοινωνία και στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον λόγω της έντονης εμφάνισης της παγκοσμιοποίησης, της ύπαρξης των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών, των κυβερνητικών πιέσεων και επιβολών, της σημασίας που δίνει η κοινωνική γνώμη και τέλος, της ύπαρξη και τήρησης των τοπικών, εθνικών και διεθνών κανονισμών και προτύπων.

Τα τελευταία χρόνια η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχει εμπλουτιστεί με μια υπόσταση πολιτικής χροιάς τουτέστιν σκόπιμες ή μη επιχειρηματικές δραστηριότητες με πολιτική επιρροή. Η εξήγηση έγκειται αφενός στην πολιτική διάσταση

των επιχειρήσεων εφόσον προσφέρουν κοινωνικές υπηρεσίες όπως στον τομέα της υγείας ή της εκπαίδευσης μέσω εθελοντικού χαρακτήρα (Newell & Frynas, 2007) και αφετέρου στην πολιτική πίεση που ασκούν για νομοθετικές μεταρρυθμίσεις κοινωνικές και περιβαλλοντικές μέσω τη συμμετοχή τους σε συμβουλευτικές επιτροπές (Child & Tsai, 2005). Επίσης, θεωρητικά επικροτείται ο εκμοντερνισμός του όρου Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εμπλουτισμένος με στοιχεία όπως η δημιουργικότητα, η ευελιξία, η ταχύτητα απόκρισης, ο παγκόσμιος και συνάμα τοπικός χαρακτήρας και η κυκλικότητα (Visser, 2012).

### **1.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Στην ελληνική επικράτεια βασικός φορέας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, όπως προαναφέρθηκε, είναι το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, μέλος του αντίστοιχου Ευρωπαϊκού Δικτύου το οποίο επιχειρεί για την εδραίωση και προώθηση της ιδέας (csrhellas, 2018). Άλλος δημόσιος διαχειριστής είναι ο Σύλλογος Ελλήνων Βιομηχάνων (ΣΕΒ) ο οποίος το 2005 εξέδωσε το Χάρτη των Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων των Επιχειρήσεων (sev, 2018). Επίσης, το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ευθύνης, μέλος του European Business Ethics Network, είναι αρμόδιο για την εξασφάλιση των αρχών της ΕΚΕ, της Επιχειρηματικής ηθικής και της Εταιρικής Διακυβέρνησης στους επιχειρηματικούς κύκλους (eben, 2018). Νομοθετικά η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εδραιώνεται μέσω του Ν.3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση, τα θέματα μισθολογίου του Ν.3808/2009 για την έκτακτη οικονομική ενίσχυση κοινωνικής αλληλεγγύης, την έκτακτη εισφορά κοινωνικής ευθύνης των μεγάλων επιχειρήσεων και της μεγάλης ακίνητης περιουσίας και άλλες διατάξεις (Skoulidis et al, 2011).

Αξιοσημείωτη θεωρείται η πρώτη ερευνητική προσπάθεια που έγινε στην Ελλάδα από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών σε συνεργασία με τη Research International και το MKO Phillip Morris Institute σχετικά με την υιοθέτηση της έννοιας ΕΚΕ στην καθημερινή πρακτική και τις στρατηγικές επιλογές των ελληνικών

επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα απέδειξαν πως η ελληνική αγορά είναι ιδιαιτέρως επιφυλακτική με τις πολιτικές της ΕΚΕ, πως η αποκόμιση κέρδους είναι η πρώτη φροντίδα μιας επιχείρησης και πως ενίοτε κάποιες προσπάθειες εφαρμογής πολιτικών που αποσκοπούν σε κοινωνικό ή περιβαλλοντικό όφελος εκλαμβάνονται ως επιχειρησιακά τεχνάσματα για διαφήμιση και καλή φήμη προς το καταναλωτικό κοινό.

Το 2004 διεξήχθη αντίστοιχη έρευνα από την εταιρία Price Water House Coopers σε συνέργια με το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών εξετάζοντας ελληνικούς οργανισμούς που δραστηριοποιούνται κοινωνικά σε κάποιο βαθμό καταλήγοντας στο συμπέρασμα πως κυρίως οι πολυεθνικές διακρίνονται για την κοινωνική υπευθυνότητα και πως η πλειονότητα των εταιριών που εφαρμόζουν πρακτικές ΕΚΕ έχουν ως στόχο την καλή φήμη και την πραγματοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έχει εδραιωθεί ο ελληνικός δείκτης αποδοτικότητας για την ΕΚΕ, Εθνικός Δείκτης ΕΚΕ - CR Index, ο οποίος χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της επίδοσης των ελληνικών επιχειρήσεων στον τομέα της ΕΚΕ βασισμένος σε διεθνή κριτήρια ([www.cri.org.gr](http://www.cri.org.gr), 2018) . Καλύπτει τέσσερα φάσματα δραστηριότητας: την κοινωνία, το περιβάλλον, τους εργαζόμενους και την αγορά ενώ η αξιολόγηση αποτελείται από τέσσερα επίπεδα Platinum, Gold, Silver και Bronze. Δεύτερο διαγνωστικό εργαλείο αποτελεί το CSR Pass το οποίο απευθύνεται σε επιχειρήσεις για τη μέτρηση της επίδοσης τους σε τέσσερις κατηγορίες : την εταιρική δέσμευση, την υλοποίηση της δέσμευσης, τη διαχείριση και την επίδοση - επίπτωση. Τέλος, το ελληνικό δίκτυο για την ΕΚΕ υλοποιεί ορισμένα προγράμματα για τη διάδοση και προώθηση σχετικών θεμάτων όπως είναι τα προγράμματα Ερμής, Αλληλεγγύη στην Οικογένεια, Πόρος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Growing on Ethics και Καρπός Φροντίδας.

Βασικός παράγοντας που εμποδίζει την υιοθέτηση της ΕΚΕ στην ελληνική πραγματικότητα αποτελεί η διαφθορά σύμφωνα με τον οργανισμό Transparency

International ο οποίος κατατάσσει το 2004 την Ελλάδα στην 50<sup>η</sup> θέση από τις 133 χώρες βάσει του Δείκτη Αντίληψης Διαφθοράς (Stathaki, 2017). Ως πιθανές αιτίες εμφανίζονται η δυσκολία των εταιριών για συμμόρφωση με τα νομικά κείμενα, το μέγεθος πολλών ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες είναι οικογενειακές ή μικρές σε μέγεθος και η γενικότερη αντίληψη για την ανάληψη τέτοιου είδους πρωτοβουλιών. Ανασταλτικός, επιπλέον, παράγοντας είναι η οικονομική κρίση που υφίσταται στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία.

Παρά τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, παρατηρούνται, ωστόσο, αξιομνημόνευτες προσπάθειες από μερίδα ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες εκτιμούν τη σημασία της ΕΚΕ και τα αποτελέσματά της. Έτσι, βάσει έρευνας του Κέντρου Αειφορίας (Centre for Sustainability and Excellence-CSE) το 2014 καταγράφεται πως το 67% των εταιριών δε μετέβαλαν τα ποσά που επένδυσαν σε δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας ενώ στο 17% εμφανίζεται αύξηση των συγκεκριμένων εξόδων. Άλλα συμπεράσματα είναι πως το 34% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων επιχειρούν δράσεις ΕΚΕ με τη μορφή εσωτερικών δραστηριοτήτων μέσω της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως ένα μεγάλο ποσοστό (60%) συνδέει ή ταυτίζει την έννοια του μάρκετινγκ με τις επιχειρηματικών ενεργειών που στοχεύουν σε κοινωνική υπευθυνότητα ([www.csringreece.gr](http://www.csringreece.gr), 2018).

Η ελληνική εταιρία Ελληνικά Πετρέλαια (ΕΛΠΕ) επένδυσε €3,2 εκατομμύρια σε δράσεις ΕΚΕ εσωτερικού και εξωτερικού και €13 εκατομμύρια σε έργα περιβαλλοντικής διαχείρισης του περιβάλλοντος, συνεργάζεται με πληθώρα μη Κυβερνητικών οργανισμών για ευπαθείς κοινωνικά ομάδες, την παιδεία και τον πολιτισμό ([www.helpe.gr](http://www.helpe.gr), 2018). Έχει μάλιστα βραβευθεί, σύμφωνα με τον Εθνικό Δείκτη Εταιρικής Ευθύνης στην κατηγορία Platinum όπως και οι επιχειρήσεις ΟΤΕ-COSMOTE, Τράπεζα Πειραιώς, Coca Cola 3E και Εθνική Τράπεζα ([www.cri.org.gr](http://www.cri.org.gr), 2018). Άλλη ελληνική διάκριση κατέκτησε τρεις φορές η εταιρία Frigoglass με το Ελληνικό Βραβείο Επιχειρήσεων για το Περιβάλλον της Ευρωπαϊκής



Επιτροπής καταλαμβάνοντας τη 2<sup>η</sup> θέση στην κατηγορία Προϊόν με την EcoCantina, μια λυόμενη καφετέρια η οποία χρησιμοποιεί ηλιακή ενέργεια για τις ηλεκτρικές της συσκευές (Frigoglass, 2011). Ο όμιλος Delhaize με θυγατρική την AB Βασιλόπουλο επιλέγει βιώσιμα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και παροτρύνει τους αλιείς του Αιγίου για βιώσιμες πρακτικές βάσει προτύπων αναγνωρισμένων από την Παγκόσμια Πρωτοβουλία για την Ασφάλεια των Τροφίμων (Global Food Safety Initiative-GFSI) σε συνεργασία με το ΜΚΟ WWF (Delhaize Group, 2013). Ο Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας για το 2016 της τράπεζας Eurobank βασισμένος στην Ανάλυση Ουσιαστικότητας (Materiality Analysis) αναπόσπαστου μέρους του GRI, αναδεικνύει τη στήριξη της νεανικής επιχειρηματικότητας μέσω του προγράμματος EGG-enter-grow και την περιβαλλοντική προσέγγιση βάσει του Συστήματος Διαχείρισης Ενέργειας (ISO 50001). με μείωση κατά 6% της κατανάλωσης ενέργειας από τον οργανισμό (Eurobank, 2016).

#### **1.4 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη δύναται να ομαδοποιηθεί βάσει διαφορετικών χαρακτηριστικών όπως τα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζει είτε οι βαθύτερες αιτίες εμφάνισής της ως πρακτική μιας επιχείρησης είτε η λαμβάνουσα μορφή. Πρωτογενώς, μπορεί να διαχωριστεί σε εξωτερική ΕΚΕ η οποία είναι συνυφασμένη με τους πελάτες, τους προμηθευτές, το φυσικό περιβάλλον, τους επιχειρηματικούς εταίρους και την κοινωνία εν γένει και σε εσωτερική που σχετίζεται με τους υπαλλήλους (τρόπος διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα, συνθήκες και ασφάλεια εργασίας), τους μετόχους και τη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή. Οι δύο αυτές κατηγορίες αναφέρονται σε διαφορετικούς αποδέκτες, ωστόσο, διακρίνονται από κοινές ηθικές αξίες και αρχές των οργανισμών.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι ο διαχωρισμός σε Ηθική ΕΚΕ, Αλτρουιστική ΕΚΕ και Στρατηγική ΕΚΕ (Lantos, 2001). Η πρώτη μορφή

επιβάλλεται ηθικά ξεπερνώντας τα όρια των οικονομικών και νομικών υποχρεώσεων της επιχείρησης προς αποφυγή κοινωνικών αποτημάτων. Η δεύτερη αναφέρεται στον αλτρουιστικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων αναλαμβάνοντας εθελοντικά να καλύψει τις ενδεχόμενες παραλείψεις της κοινωνικής κρατικής πρόνοιας (Ethics Based Marketing, 2014) όπως εξάλειψη ναρκωτικών, φτώχειας ή μακροχρόνιας ανεργίας. Ο τύπος της Στρατηγικής ΕΚΕ ή στρατηγικής φιλανθρωπίας αφορά τη χάραξη πολιτικής εκ μέρους των επιχειρήσεων για κοινωνικές δράσεις που θα ακολουθήσει, έχοντας πάντα έρεισμα και κίνητρο τα οικονομικά οφέλη.

Τρεις ευρύτερες κατηγορίες είναι η κοινωνική υποχρέωση, η κοινωνική αντίδραση και η κοινωνική ευαισθησία. Η κοινωνική υποχρέωση, λαμβάνοντας υπόψιν τη συνύπαρξη οργανισμού κοινωνίας, τονίζει τη σημασία της κοινωνικής ευαισθητοποίησης και ενεργοποίησης των οργανισμών παρέχοντας πολλαπλά εφόδια και οφέλη προς την κοινωνία με αντάλλαγμα το ίδιο όφελος δρώντας πάντα εντός νομικών ορίων. Η κοινωνική αντίδραση αναφέρεται στο επίπεδο αντίδρασης προς συνήθεις κανόνες, αξίες και προσδοκίες απόδοσης και τη συμμετοχή στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων. Ταυτίζεται με την εθελοντική θέληση των οργανισμών οδηγώντας συνεπώς στη διάκριση μεταξύ επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από εθελοντικά, αλτρουιστικά κίνητρα ή κίνητρα που απαιτούνται από οικονομική ή νομική σκοπιμότητα. Η κοινωνική ευαισθησία σχετίζεται με την πρόβλεψη και προφύλαξη εννοώντας τις θέσεις που υποστηρίζει σχετικά με δημόσιες υποθέσεις, τη διορατικότητα για μελλοντικές ανάγκες και τη συνεργασία με το κράτος για τη νομοθετική διάσταση και την ενδεχόμενη μεταβολή της.

Τέλος, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εμφανίζεται με τους εξής διαφορετικούς τρόπους επιχειρησιακής πρωτοβουλίας (Kotler & Lee, 2005):

- Προωθητικές ενέργειες σκοπού (cause promotion): η επιχείρηση επιλέγει να προσφέρει οικονομική ενίσχυση για συγκεκριμένο κοινωνικό σκοπό (πχ πρόγραμμα

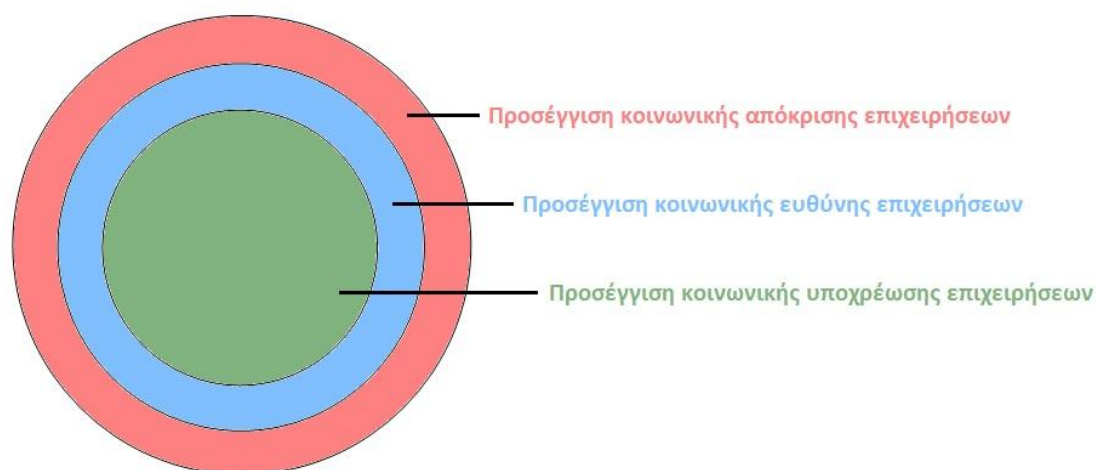
αναδάσωσης, καταπολέμησης της παιδικής κακοποίησης) ώστε να ευαισθητοποιηθεί η κοινή γνώμη.

- Μάρκετινγκ σκοπού (Cause-related marketing): η επιχείρηση παραχωρεί μέρος των εσόδων από την πώληση συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα (πχ διάθεση ποσοστού των κερδών από την αποστολή γραπτών μηνυμάτων εκ μέρους εταιρίας κινητής τηλεφωνίας).
- Εταιρικό κοινωνικό μάρκετινγκ (Corporate social marketing): ο οργανισμός έχοντας ως σκοπό την αλλαγή συμπεριφοράς του κοινωνικού συνόλου, συνήθως σε συνεργασία με δημόσιους φορείς, προβάλλει κοινωνικά ζητήματα (πχ υγιεινός τρόπος διατροφής ή ελάττωση της κατανάλωσης τσιγάρου και αλκοόλ).
- Εταιρική φιλανθρωπία (corporate philanthropy): η πιο απλή και κλασική μορφή εκδήλωσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης η οποία αφορά την οικονομική ή υλική συμβολή σε φιλανθρωπικό σκοπό ή φορέα.
- Εταιρικός εθελοντισμός (Community volunteering): η εταιρία παροτρύνει τους εργαζομένους της να δραστηριοποιηθούν εθελοντικά σε τοπικό επίπεδο.
- Επιχειρηματικές πρακτικές κοινωνικής ευθύνης (Socially responsible business practices): η επιχείρηση υιοθετεί ηθικούς τρόπους συνδιάλεξης με τα ενδιαφερόμενα μέρη (κυρίως τους προμηθευτές) αποδεικνύοντας τη συμμετοχή της στο πεδίο του 'δίκαιου' εμπορίου καθώς και πρακτικές για τη βελτίωση του επιπέδου ζωής και την προστασία του περιβάλλοντος.

Ο Milton Friedman υποστήριζε πως οι επιχειρήσεις δεν έχουν κοινωνικές ευθύνες παρά μόνο συμμορφώνονται στις επιταγές του νόμου (Friedman, 1970) ενώ ο Keith Davis αντιπαρέρχεται με την άποψη πως οι επιχειρήσεις έχουν κοινωνικές ευθύνες καθώς παρουσιάζουν κοινωνική και οικονομική δύναμη (Davis, 2008). Είναι πρόπον να αναφερθεί πως ο βαθμός κατά τον οποίο μια επιχείρηση ανταποκρίνεται στις θεωρητικά κοινωνικές της υποχρεώσεις αποτυπώνεται ως κοινωνική απόκριση και μετριέται αξιολογώντας την

αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των προσπαθειών της για εκπλήρωση των κοινωνικών υποχρεώσεων. Έτσι, σύμφωνα με Montana και Charnov, όπως καταγράφεται το 2010 στο εγχειρίδιό τους Management, υφίστανται τρεις διαβαθμίσεις: η προσέγγιση της κοινωνικής υποχρέωσης, η προσέγγιση κοινωνικής ευθύνης και η προσέγγιση κοινωνικής απόκρισης. Η προσέγγιση κοινωνικής υποχρέωσης νοεί πως η επιχείρηση δέχεται μόνο τις υποχρεώσεις που συνιστούν τα νομοθετικά κείμενα, η προσέγγιση κοινωνικής ευθύνης ορίζει πως μια επιχείρηση συμμορφώνεται μεν με τις νομικές ρυθμίσεις, επιφορτίζεται δε επιπρόσθετα με τρέχουσες κοινωνικές υποχρεώσεις οι οποίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ίδια και τέλος, η προσέγγιση κοινωνικής απόκρισης αντικατοπτρίζει τις δυο ανωτέρω προσθέτοντας τις αναμενόμενες κοινωνικές υποχρεώσεις που αναλαμβάνει ένας οργανισμός συνδεόμενες με μελλοντικές τάσεις που ενδεχομένως δεν τον επηρεάζουν άμεσα αλλά έμμεσα (Montana & Charnov, 2010).

Η παρούσα μελέτη βασίζεται στην τρίτη διαβάθμιση, ερευνά δηλαδή βάσει της προσέγγισης κοινωνικής απόκρισης οργανισμούς οι οποίοι παρουσιάζουν κοινωνική δράση με σεβασμό στις νομικές διαταγές αλλά και στη γενική κοινωνική ευημερία με στόχο να λειτουργεί σε ένα υγιές οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.



**Εικόνα 2 - Βαθμοί Κοινωνικής Ευθύνης (Montana & Charnov, 2010)**

## 1.5 ΘΕΩΡΙΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ & ΘΕΩΡΙΑ TRIPLE BOTTOM

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Αυτό αποδεικνύεται από τον ορισμό της ΕΚΕ όπου ευδιάκριτα αποτυπώνεται η σχέση και επίδραση των ενεργειών μιας επιχείρησης στους άμεσα ενδιαφερόμενους και συμμετέχοντες (Freeman, 1984). Συγκροτούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης στο οποίο ενυπάρχει διαδραστικότητα και αλληλεπίδραση. Ως εσωτερικό περιβάλλον νοούνται οι εργαζόμενοι, τα διοικητικά στελέχη, οι μέτοχοι και οι επιχειρηματικοί εταίροι ενώ ως εξωτερικό περιβάλλον θεωρούνται οι πελάτες, οι πιστωτές, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι τοπικές κοινότητες, η κυβέρνηση, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και το περιβάλλον. Άμεσα ενδιαφερόμενοι θεωρούνται οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πιστωτές ενώ έμμεσα ενδιαφερόμενοι είναι το κράτος, η κοινωνία, οι ομάδες πίεσης (πχ ακτιβιστές) και οι Μη Κυβερνητικοί οργανισμοί (Booth, 2009). Το εκάστοτε ενδιαφερόμενο μέρος ασκεί συγκεκριμένη μορφή πίεσης στην επιχείρηση, για παράδειγμα οι εργαζόμενοι προσδοκούν ασφαλή εργασία και σεβασμό στα εργασιακά τους δικαιώματα, οι μέτοχοι επιδιώκουν το κέρδος, οι προμηθευτές αναζητούν τίμιους και σωστούς συνεργάτες, το κράτος επιθυμεί επιχειρήσεις που συμβαδίζουν με τους νόμους, οι ανταγωνιστές δίκαιο ανταγωνισμό ενώ το κοινωνικό σύνολο προσδοκά συμμετοχή στην προσπάθεια για βελτίωση των συνθηκών και της ποιότητας ζωής (Sims, 2003). Από πρακτικής σκοπιάς, ένας οργανισμός που ασκεί Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ταυτίζεται με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) ενσωματώνοντας τις ανάγκες και τις αξίες τους μέσω της στρατηγικής διαδικασίας λήψης των εκάστοτε τρεχουσών αποφάσεων (University of Miami, 2007).

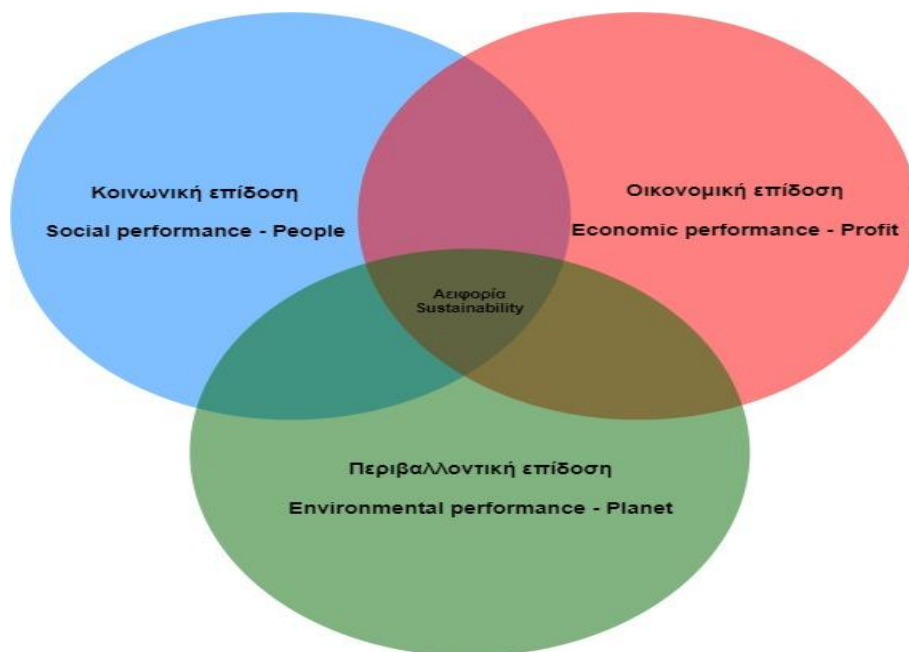
Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών αναφέρεται στη σημασία που οφείλουν να δίνουν οι οργανισμοί για τα συμφέροντα όχι μόνον των μετόχων (shareholders) αλλά και όλων των επηρεαζόμενων μερών (stakeholders) . Βασίζεται στην άποψη ότι οι επιβλαβείς και αρνητικές ενέργειες ενός οργανισμού οδηγούν (ενίοτε και μακροπρόθεσμα) σε

αρνητικές συνέπειες και για τους μετόχους πχ η μόλυνση του περιβάλλοντος, η εκμετάλλευση εργαζομένων (Freeman, 1984). Έτσι, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων έχουν χρέος να λαμβάνουν αποφάσεις και να υλοποιούν πολιτικές υπολογίζοντας όλους τους επηρεαζόμενους δέκτες. Ωστόσο, τίθεται προβληματισμός στο 'What Do We Mean by Corporate Social Responsibility?' (Τι εννοούμε με τον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη;) από το δημιουργό του Moir αναφορικά με το ποιά ομάδα ενδιαφέροντος λαμβάνει την περισσότερη προσοχή από τις διοικήσεις. Καταλήγει πως όσοι ασκούν τη μεγαλύτερη επιρροή αποτελούν την πρώτιστη ομάδα ενδιαφέροντος για μια επιχείρηση όπως για παράδειγμα ένας οργανισμός που το αντικείμενό του σχετίζεται με το περιβάλλον δίνει εύλογα μεγαλύτερη έμφαση σε περιβαλλοντικές οργανώσεις και το περιβάλλον εν γένει (Moir, 2001).

Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σχετίζεται, επίσης, με την επιχειρηματική ηθική και τη βιώσιμη - αειφόρο ανάπτυξη. Η επιχειρηματική ηθική μεν αναγνωρίζει πως οι οργανισμοί ενεργούν με γνώμονα τους ηθικούς κανόνες, νόμους και αξίες, η βιώσιμη - αειφόρος ανάπτυξη δε επιτυγχάνεται εφόσον οι πολιτικές και ενέργειες ενός οργανισμού λαμβάνουν υπόψιν τη διατήρηση και βιωσιμότητα του περιβάλλοντος για τις επόμενες γενιές.

Η μέριμνα για τη συνολική κοινωνική ευημερία, την κοινωνική συνοχή και την προστασία του περιβάλλοντος είναι το τρίπτυχο Triple Bottom Line (TBL ή 3BL ή 3p's-Planet, people, profit the three pillars). Η θεωρία Triple Bottom Line εισήχθη από τον John Elkington στηριζόμενος στην άποψη πως η επιχείρηση πρέπει να έχει τρεις διαφορετικές βάσεις. Ο πρώτος στόχος αφορά την παραδοσιακή εκδοχή του λόγου ύπαρξης μιας επιχείρησης, την οικονομική ευημερία της και το οικονομικό κέρδος. Η δεύτερη βάση είναι ο παράγοντας 'άνθρωπος' εννοώντας πως η επιχείρηση οφείλει να λειτουργεί με γνώμονα και σεβασμό στους εργαζομένους της, τους πελάτες και γενικότερα το κοινωνικό σύνολο. Τέλος, το τρίτο μέλημα έγκειται στην προστασία και διατήρηση του περιβάλλοντος (Elkington, 1997).

Συνοπτικά, η θεωρία μετρά την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοση ενός οργανισμού με μειονέκτημα τη δυσκολία στην αποτύπωση σε οικονομικούς όρους της μέτρησης των παραγόντων 'άνθρωπος' και 'πλανήτης'. Δεν είναι εφικτό να συγκριθεί ο άνθρωπος και ο πλανήτης με ένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό. Λόγου χάριν είναι ανυπολόγιστο το κόστος διαρροής ενός πετρελαιοφόρου σε νομισματική βάση καθώς και το κόστος στέρησης του δικαιώματος για ελευθερία στην εκπαίδευση σε παιδιά που τους επιβάλλεται να εργάζονται από πολύ νεαρή ηλικία. Παράδειγμα αποτελεί η εταιρία Nike και η Tesco οι οποίες εξέτασαν τις πολιτικές τους και τις ηθικές προϋποθέσεις για επιλογή προμηθευτών σε μέρη όπως το Μεξικό και το Μπαγκλαντές, αγορές στις οποίες δεν υφίσταται αυστηρή εργασιακή νομοθεσία και οι παραγωγοί οδηγούνται σε αυθαιρεσίες σε σχέση με τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα. Έτσι, ενθάρρυναν την ανάπτυξη του κινήματος Fairtrade (Δίκαιο Εμπόριο) το οποίο προσφέρει το εμπορικό του σήμα σε προϊόντα που παράγονται και διακινούνται σύμφωνα με περιβαλλοντικά και κοινωνικά δίκαιο τρόπο (Ransom, 2001). Μεγάλη αναγνωρισιμότητα έχει τα τελευταία έτη αυτή η πρωτοποριακή προσπάθεια παρά την περιορισμένη ακόμη έκτασή της, έχοντας επικεντρωθεί στον καφέ, το τσάι, τις μπανάνες και το βαμβάκι αντιπροσωπεύοντας λιγότερο από το 0,2% του συνόλου των πωλήσεων στα συγκεκριμένα είδη στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2006 (Hindle, 2008).



Εικόνα 3 - Triple Bottom Line (Elkington, 1997)

## 1.6 ΠΕΔΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΚΕ - ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Η εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δύναται να υλοποιηθεί σε διαφορετικά πεδία ανάλογα με τη δυναμικότητα της εκάστοτε επιχείρησης, την έκταση και τη σημασία που η ίδια δίνει στο θεσμό, δηλαδή το ρόλο και τη θέση που επιδιώκει να κατέχει στην κοινωνία (Gur, 2008). Βάσει του φορέα Corporate Social Responsibility Europe, τα πεδία συνεισφοράς είναι ο χώρος εργασίας, η αγορά εργασίας, οι τοπικές κοινωνίες, τα ανθρώπινα δικαιώματα και το περιβάλλον. Επιπρόσθετες μορφές είναι η συμμετοχή σε κοινωφελείς δραστηριότητες, η ευθύνη προς τον καταναλωτή, η ευθύνη προς τον επενδυτή. Ιδιαίτερη σημασία έχει το επίπεδο αποτελεσματικότητας για τις επιλεγμένες κοινωνικές πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει ένας οργανισμός συγκριτικά με την επιλογή καθεαυτή (Hill, 2003). Από την άλλη, υπάρχει η αντίληψη πως πρώτιστης σημασίας είναι η ορθή επιλογή δραστηριοτήτων ΕΚΕ από μια επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψιν ένα μεγάλο όγκο από παράγοντες που δημιουργούν θετική εικόνα (Mallin, 2009). Είναι εφικτό να αναφερθούν κ άλλες μορφές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης όπως η συμμετοχή σε εμπόριο



με ευγενή ανταγωνισμό, εξάλειψη της παραγωγής προϊόντων με δοκιμές σε ζώα, ελάττωση της χρησιμοποιούμενης ενέργειας σε διάφορες παραγωγικές διαδικασίες, μεταχείριση κυρίως οργανικών πρώτων υλών στην παραγωγή ή ανακύκλωση μεγάλου όγκου αποβλήτων και απορριμμάτων<sup>10</sup>.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, όπως έχει προαναφερθεί, δεν αφορά μόνο την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση μιας επιχείρησης αλλά τη γενικότερη κοινωνική υπευθυνότητα που επιδεικνύει. Άμεσα επηρεαζόμενοι είναι οι εργαζόμενοι από τις δράσεις των επιχειρήσεων. Μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση διακρίνεται από διαδικασίες ισότιμης παροχής ευκαιριών χωρίς παρεμβολές διακρίσεων βάσει γενετικού φύλου, εθνικότητας είτε άλλων στοιχείων διαφορετικότητας. Επίσης, αντιμετωπίζει ισότιμα τους εργαζομένους της με αξιοπρέπεια και σεβασμό στην εκάστοτε διαφορετική προσωπικότητα με παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης καθώς και κινήτρων για καλύτερη αποδοτικότητα (Gond et al, 2010). Τέλος, βασική προϋπόθεση αποτελεί η διασφάλιση της ασφαλούς και υγιεινής εργασίας ακολουθώντας πρότυπα όπως OHSAS 18001/2007 και ΕΛΟΤ 1801/2008 (Metaxas & Tsavdaridou, 2012).

---

<sup>10</sup> Σχετικά με τα πεδία δράσης των επιχειρήσεων Lepoutre and Heene, Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical view, 2006, Johnson, Scholes & Whittington, Exploring Corporate Strategy, 2008.

## 2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ

### 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Πληθώρα βιβλιογραφικών αναφορών παρατηρείται σχετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση (organizational commitment) καθώς προσδιορίζεται από τους μελετητές ως προγενέστερη, ως συνέπεια και ως προγνωστικό πολλών οργανωσιακών, εργασιακών και προσωπικών μεταβλητών (Mathieu & Zajac, 1990). Το μεγάλο ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη έννοια πηγάζει από την πρόκληση που αντιμετωπίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η σημασία που δίδεται πλέον στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων.

Η αφοσίωση, ως ορολογία, έχει μελετηθεί εκτενώς τις τελευταίες δεκαετίες ενώ ερευνητές από διαφορετικά πεδία και αντικείμενα επισημαίνουν και υπερτονίζουν διαφορετικές εκδοχές και όψεις της (Jokiniemi, 2001). Η κοινή αποδοχή αναδεικνύει την ανάπτυξη προσωπικής σχέσης με κάποια πράξη η οποία συσχετίζεται με ένα ή περισσότερους στόχους (Cohen, 2003). Αυτοί οι στόχοι πιθανότατα συνδέονται με ανθρώπους όπως για παράδειγμα με την οικογένεια ή τους φίλους όπως επίσης, με οργανισμούς, κοινωνικές ομάδες ή ατομικές ασχολίες (Heery & Noon, 2001).

Αρχικά, αναφορικά με το εργασιακό περιβάλλον, η έννοια συνδέθηκε με τον ενστερνισμό των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών από τους εργαζομένους και με τη θέλησή τους για παραμονή στον οργανισμό (Porter et al, 1974) ή με την επιθυμία τους για κάποιας μορφής οφέλους λόγω προσήλωσης στον οργανισμό (Buchanan, 1974) ή με τα επίπεδα ταύτισης του εργαζομένου με τον οργανισμό (Mowday et al, 1974) ή με τη νοητική διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι περιεργάζονται αν οι αξίες και οι στόχοι τους συμπίπτουν και συμφωνούν με τους αντίστοιχους του οργανισμού (Mowday et al, 1982).

Ως οργανωσιακή αφοσίωση, λοιπόν, νοείται η ψυχολογική κατάσταση η οποία χαρακτηρίζει τη σχέση υπαλλήλου και οργανισμού και τις επιπτώσεις από μια ενδεχόμενη

απόφαση για απομάκρυνση από αυτόν (Meyer & Allen, 1991). Αποτελεί την ψυχολογική σύμβαση που αισθάνονται οι υπάλληλοι για τον οργανισμό τους. Επικεντρώνονται περισσότερο σε εκφάνσεις όπως η παροχή ορισμένων αγαθών ή η εξασφάλιση αναγνώρισης εκ μέρους του οργανισμού, επί παραδείγματι προσφορά δίκαιης εργασιακής αμοιβής, ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος ή ανάθεση σημαντικής θέσης με εξέχουσες αρμοδιότητες. Άλλη απλουστευμένη εννοιολογική προσέγγιση είναι πως η οργανωσιακή αφοσίωση αποτελεί το δεσμό που δημιουργείται ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό (Lee et al, 1991) ή η αποδοχή και υιοθέτηση των οργανωσιακών αξιών με σκοπό την παραμονή του εργαζόμενου στον οργανισμό (Gallie & White, 1993). Επίσης, αντανακλά το βαθμό εσωτερίκευσης, κατάκτησης και υιοθέτησης χαρακτηριστικών και αντιλήψεων του οργανισμού (Ruokolainen, 2011).

Βασικά στοιχεία της οργανωσιακής αφοσίωσης είναι η συμμόρφωση, η αναγνώριση και η εσωτερίκευση. Η συμμόρφωση είναι το στάδιο που ασπάζεται ορισμένες στάσεις και συμπεριφορές οι οποίες, ωστόσο, συνδέονται με κάποιου είδους επιβράβευση. Κατά την αναγνώριση, οι εργαζόμενοι έχουν ένα συναίσθημα υπερηφάνειας όντας μέρος ενός συγκεκριμένου οργανισμού αποδεχόμενοι και σεβόμενοι τις αξίες και τα επιτεύγματά του. Τέλος, το στάδιο της εσωτερίκευσης αφορά την πλήρη συμφωνία των αξιών του ατόμου και του οργανισμού έχοντας τις υιοθετήσει ως δικές του (O'Reilly & Chatman, 1986). Το εν λόγω μοντέλο εμπεριέχει σαφή διαχωρισμό μεταξύ οργανωσιακής ανταλλαγής (instrumental exchange) που βασίζεται στην επιβράβευση και του ψυχολογικού συνδέσμου (psychological attachment) που απευθύνεται σε ένα βαθύτερο δεσμό (Weibo, Kaur & Jun, 2010).

Θωρείται πως αρκετοί παράγοντες σχετίζονται και επηρεάζουν την οργανωσιακή αφοσίωση όπως δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, εκπαίδευση) ή εργασιακές εμπειρίες τουτέστιν επιχειρησιακή υποστήριξη, σύγκρουση - αμφισβήτηση ρόλων. Άλλες πηγές εμφάνισης ή αποδυνάμωσης της οργανωσιακής αφοσίωσης αποτελούν τα επίπεδα

εργασιακής αυτονομίας και συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η επαγγελματική εξέλιξη, η ανασφάλεια στην εργασία και η εταιρική κουλτούρα.

## 2.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991), υφίσταται ένας τριπλός διαχωρισμός του όρου που βασίζεται στους λόγους εμφάνισης της οργανωσιακής αφοσίωσης. Συναισθηματική, συνεχής και κανονιστική οργανωσιακή αφοσίωση είναι οι τρεις μορφές. Η συναισθηματική αφοσίωση (affective commitment) αφορά το συναισθηματικό δέσιμο του εργαζόμενου με τον οργανισμό και την ενεργό συμμετοχή του ενώ πάντα σχετίζεται με τί επιθυμεί ο εργαζόμενος. Οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με την εργασία τους, ενεργούν ως πρεσβευτές του οργανισμού, αναγνωρίζουν και επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων του. Η συνεχής αφοσίωση (continuance commitment) αναφέρεται στη γνώση και συνειδητοποίηση για τα πιθανά κόστη που θα αντιμετωπίσει ο εργαζόμενος σε περίπτωση εξόδου από τον οργανισμό. Αυτή η κατηγορία αντικατοπτρίζει τί πρέπει ο εργαζόμενος να πράξει και ποιά η απώλεια οφέλους του λόγω καταβολής προσπάθειας που επενδύεται για την επιχείρηση. Σχετίζεται με το αίσθημα παραμονής στον οργανισμό συνδεδεμένο συνήθως με την έλλειψη εργασιακών εναλλακτικών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση που οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ανάγκη να παραμείνουν στον οργανισμό καθώς η αμοιβή και τα επιπρόσθετα οφέλη δε θα βελτιωθούν εάν μετακινηθούν σε άλλο οργανισμό. Τέλος, η κανονιστική αφοσίωση (normative commitment) αναδεικνύει το αίσθημα της αφοσίωσης και της υπευθυνότητας απέναντι στην επιχείρηση. Αισθάνονται οι εργαζόμενοι πως οφείλουν να ενεργήσουν σα να έχουν συνάψει ψυχολογικό συμβόλαιο με τον οργανισμό. Λειτουργούν έχοντας ως απώτερο στόχο την παραμονή τους στον οργανισμό καθώς σε αντίθετη περίπτωση θα ακολουθήσουν αρνητικές συνέπειες με έντονο το αίσθημα ενοχής καθώς θα δημιουργηθεί κενό τεχνογνωσίας και δεξιοτήτων με συνέπεια την πίεση των συναδέλφων τους αν οι ίδιοι αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

Οι τρεις αυτές κατηγοριοποιήσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με το δείκτη κινητικότητας του εργατικού δυναμικού και με τα ποσοστά των εργαζομένων που σκοπεύουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Συνάγεται πως μια δυνατή σχέση υφίσταται μεταξύ συναισθηματικής οργανωσιακής αφοσίωσης και ενός εύρους επιθυμητών αποτελεσμάτων εκ μέρους των εργαζομένων όπως η παρουσία, η απόδοση εργασίας, το εργασιακό στρες και η διαφωνία εργασίας-μη εργασίας.

Ο Porter (1974) αναγνωρίζει την οργανωσιακή αφοσίωση ως τη συναισθηματική δέσμευση ενός υπαλλήλου και την προσκόλλησή του στον οργανισμό με εμφανή ταυτοποίηση με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Είναι το συναισθηματικό δέσιμο με τον οργανισμό και τις αξίες που προβάλλει, έχοντας χαρακτηριστικό γνώρισμα την πρόθεση για παραμονή σε αυτόν και την προθυμία για καταβολή υπέρ του δέοντος προσπάθειας προς όφελός του (Porter et al, 1974). Αποτελεί μια αόρατη δύναμη η οποία δεσμεύει το άτομο σε μια συγκεκριμένη πορεία δράσης συσχετιζόμενη με έναν ή περισσότερους στόχους. Είναι, δηλαδή, η ψυχολογική προσήλωση ενός εργαζόμενου στον οργανισμό του η οποία συνδέεται αρραγώς με τα χαμηλά επίπεδα πρόθεσης για έξοδο από αυτόν.

### **2.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ**

Η επίδραση της οργανωσιακής αφοσίωσης αναδεικνύεται στα επίπεδα εργασιακής απόδοσης, εργασιακής δέσμευσης, απουσιασμού και επιθυμίας για αποχώρηση από τον οργανισμό.

Το βασικότερο εύρημα στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής αφοσίωσης είναι ο συσχετισμός της με την εργασιακή απόδοση (job performance) (Peterson, 2004; Kim et al, 2010). Μελέτες που βασίζονται σε αξιολογήσεις υπευθύνων καταλήγουν σε θετική συσχέτιση ανάμεσα στην οργανωσιακή αφοσίωση και της εργασιακής απόδοσης (Fenwich & Bierma, 2008; Glavas & Piderit, 2009) ενώ έρευνες που επικεντρώνονται στα μέτρα που

λαμβάνονται για αύξηση των εργασιακών αποτελεσμάτων και παραγωγικότητας δε βρίσκουν καμιά συσχέτιση (Brammer et al., 2007).

Εργαζόμενοι οι οποίοι είναι περισσότερο αφοσιωμένοι σε έναν οργανισμό πιθανότητα δεν παρουσιάζουν θέληση για αποχώρηση, παραίτηση ή απουσιασμό (absenteeism). Συνήθως παρατηρείται σε υπαλλήλους με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής οργανωσιακής αφοσίωσης. Βάσει έρευνας (Mathieu & Zajac, 1990), η αναζήτηση νέας θέσης εργασίας και η πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό σχετίζονται περισσότερο με την έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης σε σύγκριση με την τελική ροή και ανατροφοδότηση του εργατικού δυναμικού (employee turnover).

Τον 21<sup>ο</sup> αιώνα εξαιτίας αλλαγών στις επιχειρησιακές πρακτικές και συνθήκες (παγκοσμιοποίηση, εκτόξευση της τεχνολογίας και της πληροφορίας) παρατηρείται πως η οργανωσιακή αφοσίωση ενισχύεται εφόσον η εποπτεία των υπευθύνων επιτρέπει στους εργαζομένους να έχουν πρωτοβουλίες, να αναδιαμορφώνουν με αυτοπεποίθηση τις εργασιακές διαδικασίες (Turker, 2009). Επίσης, εμφανίζονται τα φαινόμενα της παροχής ευκαιριών για επιχειρησιακή κοινωνικοποίηση, της ενσωμάτωσης στόχων για ενίσχυση της αφοσίωσης και της προσφοράς κινήτρων μέσω απόκτησης επιπρόσθετης εκπαίδευσης και νέων δεξιοτήτων. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις θεωρείται πως ο εργαζόμενος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι με έντονα τα αισθήματα οργανωσιακής αφοσίωσης ενώ σε αντίθετη περίπτωση, η έκβαση είναι η αποξένωση από τον οργανισμό. Έτσι, ακόμη και εάν το μέγεθος του οργανισμού είναι μεγάλο, που πιθανότητα οι σχέσεις είναι απρόσωπες, παρατηρείται προσπάθεια για απόκτηση εργασιακών δομών που προωθούν το ομαδικό πνεύμα και τη συναδελφικότητα (Freeborn, 2001).

## **3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ - Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ**

### **3.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Ενδιαφέρουσες είναι οι μελέτες που εστιάζουν στη διερεύνηση της σχέσης και επιρροής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στα ενδιαφερόμενα μέρη και κυρίως στους υπαλλήλους των οργανισμών (Barrera et al, 2016). Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι το συνονθύλευμα των προσωπικών τους εμπειριών από τις πρακτικές άσκησης εσωτερικής ΕΚΕ και από τις δραστηριότητες που επηρεάζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη εν γένει. Παρά το γεγονός πως επικρατούσε η πεποίθηση περί σημαίνουσας σημασίας σχετικά με την εξωτερική ΕΚΕ και της επικέντρωσης στις πρακτικές που σχετίζονται με τα έμμεσα ενδιαφερόμενα μέρη, μελέτες αποδεικνύουν πως άξια λόγου και προσοχής είναι η επίδραση της άσκησης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τους οργανισμούς στους εργαζόμενους, στην εργασιακή απόδοσή τους και την οργανωσιακή τους αφοσίωση (Rhoades, 2001; Herrbach & Mignonac, 2004).

Βασική αρχή των σύγχρονων οργανισμών είναι η επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης η οποία υλοποιείται εν μέρει μέσω της άσκησης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Στοχεύουν μεν στην ικανοποίηση της κοινωνικής απαίτησης περί περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευαισθητοποίησης επιφέροντας θετικά αποτελέσματα, προσβλέπουν δε στην επιρροή που ασκείται από τις κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες στους υπαλλήλους και την αφοσίωση που επιδεικνύουν στον οργανισμό (Turker, 2009) καθώς και στα συναισθήματα έλξης υποψήφιων εργαζομένων (Greening and Turban, 2000). Τα συνολικά λυσιτελή πλεονεκτήματα αφορούν την αύξηση πωλήσεων, την είσοδο σε νέες αγορές, την εδραίωση και ενίσχυση του brand name και της εικόνας του οργανισμού, τη μείωση των λειτουργικών εξόδων και την προσέλκυση νέων επενδυτών. Αναφορικά με τα εσωτερικά οφέλη, επιτυγχάνεται υψηλό επίπεδο εργασιακής απόδοσης, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον,

τόνωση της εργασιακής ικανοποίησης και αναγωγή σε εξέχοντα ενδιαφερόμενα μέρη (Brammer, 2007; Turker, 2009).

Παγκόσμια έρευνα με συμμετέχοντες 1.100 ανώτερα διοικητικά στελέχη ανέδειξε την άποψη για επιχειρησιακή ωφέλεια βασισμένη στην άσκηση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης καθώς παρατηρήθηκε αύξηση της ελκυστικότητας του οργανισμού σε υπάρχοντες και μελλοντικούς εργαζόμενους (Economist, 2008). Το ενδιαφερόμενο μέρος γνωστό ως εργατικό δυναμικό αποτελεί την πιο σημαντική εμπλεκόμενη ομάδα με κατάληξη την τάση των οργανισμών για κοινωνικά υπεύθυνες πράξεις (Humiere & Chaveau, 2001). Πράγματι, η επιλογή δραστηριοτήτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ως άσκηση μιας στρατηγικής για διαφήμιση απευθύνεται στο ευρύ κοινωνικό σύνολο και τους καταναλωτές αλλά παράλληλα αποτελεί ένα πανίσχυρο εργαλείο επιρροής στους 'εσωτερικούς πελάτες', τους εργαζόμενους. Εμφανίζεται ως διοικητικό εργαλείο για διαφήμιση και δημόσιες σχέσεις αλλά και ως εργαλείο της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού με ώθηση της οργανωσιακής αλτρουιστικής συμπεριφοράς (Organizational Citizenship Behavior – OCB) και της βελτίωσης της στάσης των εργαζομένων (Gond, El-Akremi, Igalens & Swaen, 2010). Επίσης, οι αντιλήψεις των εργαζομένων επηρεάζονται από τη γενική εξωτερική εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης καθώς και από την εσωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την οργανωσιακή κουλτούρα (Park & Lee, 2012).

Τα συμπεράσματα άλλης μελέτης αποδεικνύουν πως οι πρακτικές ΕΚΕ άπτονται του ενδιαφέροντος των εργαζομένων με ομοφωνία για την ανάγκη μεν καλύτερης ισορροπίας ανάμεσα σε δουλειά και προσωπική ζωή και προτεραιότητα δε για εξατομικευμένες ενέργειες από την εκάστοτε επιχείρηση. Οι οργανισμοί πρέπει να αυξάνουν τα οφέλη των ενδιαφερόμενων μερών όπως για παράδειγμα να προσβλέπουν στην ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής καθώς επίσης, και να επιλέγουν συνετά ανάμεσα σε πολλές πιθανές εκδοχές ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον (Prutina & Sehic, 2016).



Αδιαμφισβήτητα η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται από τις αξίες του οργανισμού και την ενασχόλησή του με ενέργειες που προωθούν την κοινωνική ευημερία. Οι πρακτικές ΕΚΕ συνήθως εισάγουν και ενσωματώνουν αξίες καθώς το μονοπάτι που ακολουθεί μια κοινωνικά υπεύθυνη οντότητα χαρακτηρίζεται από θετικά προσκείμενες πρακτικές οι οποίες αποφέρουν ενίσχυση των υπαρχόντων αξιών μετουσιώνοντάς τες σε αξίες ΕΚΕ. Η υπεύθυνη αντιμετώπιση προς την κοινωνία, το φυσικό περιβάλλον και τους πελάτες αναμφίβολα προσδίδει θετική επιρροή στη συναισθηματική οργανωσιακή αφοσίωση αυξάνοντας ταυτόχρονα την αποδοχή των αξιών ΕΚΕ από τους εργαζόμενους. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων, ωστόσο, δεν αντικατοπτρίζονται τόσο από τις αξίες ΕΚΕ που αποδέχονται και ασπάζονται όσο από τις καθημερινές εμπειρίες που βιώνουν εντός του οργανισμού που ανήκουν. Τουτέστιν οι οργανωσιακές αξίες οι οποίες περιβάλλουν την οργανωσιακή κουλτούρα επιτυγχάνουν τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα. Η υπεύθυνη επιχείρηση προς όλες τις ομάδες ενδιαφερόμενων μερών αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους ανθρώπους που απασχολεί οδηγώντας σε πιο βαθιά και δυνατή σχέση εργοδότη-υπαλλήλου. Οι οργανισμοί, για παράδειγμα, που αποσκοπούν σε εκμετάλλευση της έννοιας ΕΚΕ για προσοδοφόρους οικονομικούς σκοπούς υιοθετούν αξίες οι οποίες συνήθως διακηρύττονται από την ανώτατη διοίκηση αλλά δεν είναι αποδεκτές από τους εργαζόμενους μιας και δε συμμετέχουν στις διαδικασίες ΕΚΕ. Πιθανή έκβαση είναι η μη αποδοχή αυτών των πρακτικών ως θεμιτών από τους εργαζόμενους ούτε από τα λοιπά εμπλεκόμενα μέρη. Σε αυτή την περίπτωση, υπάρχει αμφιβολία για την οργανωσιακή αφοσίωση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι και την επιρροή λόγω πρακτικών ΕΚΕ οι οποίες στοχεύουν αποκλειστικά άμεσα ή έμμεσα σε οικονομικά οφέλη. Καταλήγοντας, η στρατηγική προσέγγιση μιας επιχείρησης στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη πρέπει να υποστηρίζεται από αξίες οι οποίες είναι ενσωματωμένες στο αξιακό οικοδόμημα ώστε να επηρεάσει θετικά τους κοινωνικούς εταίρους και κατ' επέκταση τους εργαζόμενους και την οργανωσιακή αφοσίωσή τους (Prutina, 2016).

Η ιδέα κοινών αξιών για επιχειρήσεις και εργαζόμενους περιλαμβάνεται στη βιβλιογραφία για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Επιδοτούμενα από τους εργοδότες προγράμματα με εθελοντική εργασία των εργαζομένων αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα καθώς οι μεν εργοδότες προσφέρουν επιδοτήσεις για κοινωνικούς σκοπούς, οι δε εργαζόμενοι παρέχουν εθελοντικά την εργασιακή τους ιδιότητα. Πολλές εταιρίες επιλέγουν την άσκηση ΕΚΕ ως μια στρατηγική πρωτοβουλία ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους σε εθελοντισμό φιλανθρωπικής υφής (Erstein, Buhovac & Yuthas, 2010). Ο εθελοντισμός στην Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής εμφανίζεται ως μια ανανεωμένη δύναμη τα τελευταία χρόνια (Starbucks Coffee Company Mission Measurement Report, 2011). Η Επιτροπή Ενθάρρυνσης της Εταιρικής Φιλανθρωπίας (Committee Encouraging Corporate Philanthropy) αναφέρει σε έκθεσή της το 2010 πως 92% από 171 μελετώμενους οργανισμούς περιλαμβάνουν επιδοτούμενα (από τους ίδιους) προγράμματα εθελοντών. Η έρευνα της Deloitte Volunteer Impact 2011 ως εύρημα έχει τη δυνατή διασύνδεση της εθελοντισμού των εργαζομένων και εργασιακής αφοσίωσης. Αποτέλεσμα της έρευνας είναι η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στον εθελοντισμό των εργαζομένων σε επιδοτούμενα προγράμματα από τον οργανισμό τους και στην αφοσίωση που αισθάνονται εντός της επιχειρησιακής οντότητας. Επίσης, αποδεικνύεται πως οι εργαζόμενοι επιθυμούν ο εργοδότης τους να είναι αφοσιωμένος στο κοινωνικό σύνολο και πως επιδρά στην απόφασή τους για αποδοχή μιας εργασιακής προσφοράς. Ερωτώμενοι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε επιδοτούμενα εθελοντικά προγράμματα απάντησαν πως αριθμούν πολλά παραγόμενα οφέλη όπως το αίσθημα υπερηφάνειας για τον εργοδότη τους, ικανοποίηση με την παροχή βοήθειας και αύξηση της αποδοτικότητας του κύκλου και δικτύου τους στο χώρο εργασίας (Pelozo & Hassay, 2006).

Η ΕΚΕ αναγνωρίζεται ως στρατηγική επιλογή εκ μέρους των οργανισμών καθώς είναι πηγή ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό έγκειται στο γεγονός πως πλάθονται καλύτερες και βαθύτερες σχέσεις ανάμεσα σε μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρία

και στα δυο βασικά ενδιαφερόμενα μέρη, τους εργαζομένους και τους πελάτες (Hess, Rogovsky & Dunfee, 2002). Συμμετέχοντας σε εθελοντικές δράσεις οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αλληλεπιδράσουν με τις αξίες που ο οργανισμούς ασπάζεται και προωθεί οδηγώντας σε μεγαλύτερα επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης. Αυτό βασίζεται στη συμμετοχή των εργαζομένων στη δημιουργία, καθιέρωση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού.

Οι μελετητές Edward και Kudret (2017) οδηγούνται στο συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για θέματα Εταιρικής Ευθύνης που αποβλέπουν στην κοινωνία, το περιβάλλον και τους πελάτες με διαφορετική διαβάθμιση για την εκάστοτε ομάδα. Μεγάλης σημασίας για την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή αφοσίωση αποτελεί η δίκαιη και ορθή αντιμετώπιση εντός του οργανισμού αλλά και όλων των υπόλοιπων ομάδων ενδιαφέροντος. Επιφυλακτική στάση εμφανίζουν οι εργαζόμενοι αναφορικά με τις πρακτικές που στοχεύουν στην ικανοποίηση αποκλειστικά των μετόχων σε αντίθεση με τις πρακτικές που ως αποδέκτες παρουσιάζονται λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη, κοινωνικά και μη. Το 'κλειδί' για τις δραστηριότητες ενός οργανισμού είναι η φράση "doing good is good for business" ενθαρρύνοντας για σωστή οργάνωση και υλοποίηση με απώτερα αποτελέσματα ευχαριστημένους και αφοσιωμένους εργαζομένους οι οποίοι είναι πρόθυμοι για καταβολή της απαιτούμενης προσπάθειας ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη εργασιακή απόδοση (Edwards & Kudret, 2017). Βασική προϋπόθεση θεωρείται ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού ως ο κύριος συνεισφέρων στην άσκηση εσωτερικής ΕΚΕ (Sharma et al, 2009). Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται αφορούν την καλή φήμη του οργανισμού στην κοινωνία η οποία βοηθά στην προσέλκυση νέων επενδύσεων και νέων αποφοίτων για πιθανούς μελλοντικούς εργαζομένους (Scott, 2004).

Οι εργαζόμενοι απαιτούν υπευθυνότητα των οργανισμών απέναντι στις ανάγκες της κοινωνίας και εφαρμογή ηθικών επιχειρησιακών πρακτικών. Δεν αποτελούν μεμονωμένη ανησυχία και έννοια οι οικονομικές τους απολαβές αλλά τους ενδιαφέρει,

επίσης, η ύπαρξη νοήματος και σημασίας στην εργασία τους. Η συμμετοχή του οργανισμού σε δραστηριότητες ΕΚΕ αυξάνει την αυτοπεποίθησή τους και παρέχει ερεθίσματα για θετικές στάσεις και συμπεριφορές όπως μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση και αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη. Θετική σχέση παρουσιάζεται, λοιπόν, ανάμεσα σε Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και οργανωσιακή δέσμευση εργαζομένων (Azim, 2015).

Η ψυχολογική σύμβαση των επιχειρήσεων με τους εργαζομένους περιλαμβάνει την ανάγκη των δεύτερων για το συναίσθημα συμβολής στην ευρύτερη κοινωνία (O'Donohue & Nelson, 2009). Η έννοια αυτή είναι σύμφυτη με την πεποίθηση των εργαζομένων πως η οργανωσιακή οντότητα αποτελεί μέσο βελτίωσης της κοινωνίας σεβόμενη το δημόσιο καλό παρότι η ίδια είναι ένα τεχνητό ον. Ενδιαφέρεται και υποστηρίζει δράσεις και αξίες που σχετίζονται με τους εργαζομένους ως πολίτες, μέλη του κοινωνικού συνόλου, οικογενειάρχες. Σημαντικό μέλημα της εταιρίας είναι η συνεχής αφοσίωση σε κοινές αξίες που την συνδέουν αρμονικά με την κοινωνία αποκτώντας διαρκέστερη και πιο βέβαιη βιωσιμότητα (Pascale, 1985).

Τέλος, βασική προϋπόθεση είναι η γνώση κι επίγνωση των υπεύθυνων για τα θετικά που προσφέρει μια επένδυση σε δραστηριότητα ΕΚΕ και δη για τα ποσοστά παραμονής των εργαζομένων. Οι άνθρωποι δείχνουν ενδιαφέρον για τις επιπτώσεις των οργανισμών στην κοινωνία και το περιβάλλον με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να υπολογίζουν πως σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον λαμβάνεται υπόψιν η κοινωνική υπευθυνότητα, η σωστή αντιμετώπιση του εργατικού δυναμικού, δεδομένα που επηρεάζουν τις συνεργασίες, τις επενδύσεις, τους πελάτες, τους εργαζομένους και τους επιχειρηματικούς εταίρους (Franco & Suguna, 2017).

### 3.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ

Οι εργαζόμενοι, όπως προαναφέρθηκε, αποτελούν μια ομάδα από τις σημαντικότερες μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Εφόσον επηρεάζουν αλλά παράλληλα επηρεάζονται από τις επιχειρησιακές δραστηριότητες είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας ή αποτυχίας του οργανισμού. Αυτό βασίζεται στον τρόπο που πιθανώς επηρεάζουν οι ενέργειες ΕΚΕ τους υπαλλήλους ενδεχομένως την εργασία τους (Koh & Boo, 2001 και Peterson, 2004). Η θεωρία κοινωνικής ταυτότητας (social identity theory – SIT) και η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory – SET) είναι δυο ευρέως αποδεκτά θεωρητικά πλαίσια που στηρίζουν τη σχέση ανάμεσα σε ΕΚΕ και τις επιδράσεις, συμπεριφορικές αντιδράσεις των εργαζομένων (Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Terry, 2000; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Η θεωρία κοινωνικής ταυτότητας προτάθηκε ως επικουρική θεωρία για την αντίληψη περί ψυχολογικής αναφοράς για τις διακρίσεις ανάμεσα σε ομάδες (Taifel & Turner, 1979). Ασχολείται με τις ψυχολογικές αλλά και κοινωνιολογικές πτυχές της συμπεριφοράς των ομάδων καθώς και τον αντίκτυπο των ατομικών αντιλήψεων, την κοινωνική κατηγοριοποίηση της ομάδας και τη διακριτική επιρροή της ομάδας στις συμπεριφορές και τις στάσεις των ατόμων (Cinnirella, 1998). Υποστηρίζει πως η κοινωνική αναγνώριση αντιστοιχεί στην ψυχολογική διαδικασία κατά την οποία τα άτομα ταξινομούν τους εαυτούς τους σε διάφορα κοινωνικά σύνολα αναφοράς (π.χ έθνος, πολιτικά ή θρησκευτικά πιστεύω) ώστε να ενισχύεται η αυτοεκτίμησή τους και η γενικότερη αντίληψη για την προσωπικότητά τους. Τα άτομα πιθανότατα παρουσιάζουν θετική αυτοεκτίμηση σε περίπτωση ένταξής τους σε συγκεκριμένη ομάδα καθώς η ταυτότητα της οποίας τα διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα άτομα εκτός ομάδας. Έτσι, η θεωρία κοινωνικής ταυτότητας υπογραμμίζει την ενίσχυση της αυτοβελτιωτικής διαδικασίας αποτελώντας ένα πλαίσιο το οποίο εξηγεί την επίδραση της ΕΚΕ στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Peterson, 2004). Οι υπάλληλοι αισθάνονται ικανοποίηση και επιθυμία για ταύτιση με τον οργανισμό καθώς

ενισχύεται η αυτοεκτίμηση και η υπερηφάνεια τους όταν συνειδητοποιούν πως ο οργανισμός τους προσβλέπει σε πράξεις ΕΚΕ με σκοπό την ευημερία της κοινωνίας (Hogg & Terry, 2000). Παρέχει μια λογική εξήγηση της σχέσης μεταξύ των πράξεων ΕΚΕ και της θετικής στάσης των εργαζομένων. Η σχέση αυτή είναι ενδεχομένως περισσότερο δυνατή αν οι υπάλληλοι πιστεύουν πως ο οργανισμός τους αναμειγνύεται σε δραστηριότητες ΕΚΕ πιο δυναμικά από τους ανταγωνιστές τους. Έτσι, η ΕΚΕ αναμένεται να είναι ο καλύτερος προγνωστικός δείκτης για τη σχέση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και θετικής στάσης εργαζομένων. Ωστόσο, δεν ενσωματώνονται οι έννοιες της αμοιβαιότητας, των προσδοκιών και των αμοιβαίων υποχρεώσεων που απαιτούνται για την κατανόηση του τρόπου ενίσχυσης των συμπεριφορών και της ταυτοποίησης των εργαζομένων εντός του οργανισμού.

Αντιθέτως, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής παρέχει μια βαθύτερη θεωρητική κατανόηση της σχέσης ΕΚΕ και επηρεασμού των εργαζομένων. Επισημαίνει την κοινωνική συμπεριφορά ως αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ανταλλαγής (Blau, 1964). Η ανταλλαγή αναφέρεται σε μια αμοιβαία συμπεριφορά (Koponsky & Pugh, 1994). Συγκεκριμένα αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ευτυχείς όταν εργάζονται στην οργάνωσή τους είναι πιο πιθανό να την υποστηρίξουν ως αμοιβαία ανταλλαγή. Κάποιες φορές οι εργαζόμενοι μπορούν να παρουσιάζουν εθελοντική συμπεριφορά ως ανταλλαγή για την αντιμετώπιση που λαμβάνουν από την οργάνωσή τους (Organ, 1990). Προσφέρει μια ισχυρότερη θεωρητική λογική ως εξήγηση για την εμπλοκή των εργαζομένων στον οργανισμό (Saks, 2006). Η εμπλοκή αυτή περιγράφεται ως αμφίδρομη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Οι υπάλληλοι επιστρέφουν τα θετικά που παρέχει ο οργανισμός μέσω του επιπέδου εμπλοκής τους. Αποτυπώνεται η ποσότητα γνωστικών, συναισθηματικών και φυσικών πόρων που είναι πρόθυμο ένα άτομο να προσφέρει κατά την εκτέλεση του ρόλου εργασίας σε συνάρτηση με τους οικονομικούς, κοινωνικούς και συναισθηματικούς πόρους που λαμβάνονται από τον οργανισμό (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Επισημαίνεται,

επίσης, πως οι φιλανθρωπικές δράσεις πράττονται με στόχο την κοινωνική έγκριση, με αντάλλαγμα την κοινωνική αποδοχή και αναγνώριση (Blau, 1964). Απόρροια της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών των εργαζομένων και η θετική τους στάση απέναντι στον οργανισμό οδηγώντας σε ενθουσιώδη συμπεριφορά, εμπλοκή τους στις δράσεις και αύξηση της οργανωσιακής αφοσίωσης (Organ & Lingl, 1995).

## 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η έρευνα στοχεύει στην αναζήτηση σύνδεσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της Οργανωσιακής Αφοσίωσης των Εργαζομένων. Προαπαιτούμενο εργαλείο για την έρευνα αναδείχθηκε η χρήση δομημένου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου το οποίο κατανεμήθηκε το 2017 σε ενήλικα άτομα που έχουν απασχοληθεί σε επιχειρήσεις εντός Ελληνικής Επικράτειας και απάντησαν αυτοβούλως. Περιλαμβάνει ερωτήσεις αναφερόμενες σε δημογραφικά και ατομικά χαρακτηριστικά καθώς και ερωτήσεις που αφορούν τις κύριες μεταβλητές της μελέτης βασισμένες σε δυο κλίμακες μέτρησης παγκόσμιας επιστημονικής αναγνώρισης, CSR scale από την Turker (2009) και κλίμακα μέτρησης της οργανωσιακής αφοσίωσης των υπαλλήλων μιας επιχείρησης από τους Richard T. Mowday, Richard M. Steers και Lyman W. Porter (1979).

### 4.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ

**Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:** Η κλίμακα μέτρησης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποδίδεται στη Duygu Turker το 2009 αποτελούμενη από 17 ερωτήσεις με δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha .70 (Turker, 2009) και κλίμακα μέτρησης τύπου Likert (strongly disagree – διαφωνώ απόλυτα, disagree – διαφωνώ, neither agree nor disagree – ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, agree – συμφωνώ και strongly agree – συμφωνώ απόλυτα).

**Οργανωσιακή Αφοσίωση:** Η δεύτερη κλίμακα, με δείκτη αξιοπιστίας Cronbach alpha .90 (Mowday, Steers, & Porter, 1979), αναφέρεται στη μέτρηση της οργανωσιακής αφοσίωσης των υπαλλήλων μιας επιχείρησης και αποτελείται από 15 προτάσεις και αναπτύχθηκε από τους Richard T. Mowday, Richard M. Steers και Lyman W. Porter (1979). Οι δυνατές απαντήσεις βασίζονται στην 7 βάρθμια- κλίμακα Likert (strongly disagree-



διαφωνώ απόλυτα, moderately disagree-διαφωνώ μετρίως, slightly disagree-διαφωνώ λίγο,  
neither disagree nor agree-ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, slightly agree-συμφωνώ λίγο,  
moderately agree-συμφωνώ μετρίως και strongly agree-συμφωνώ απόλυτα).

## 5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

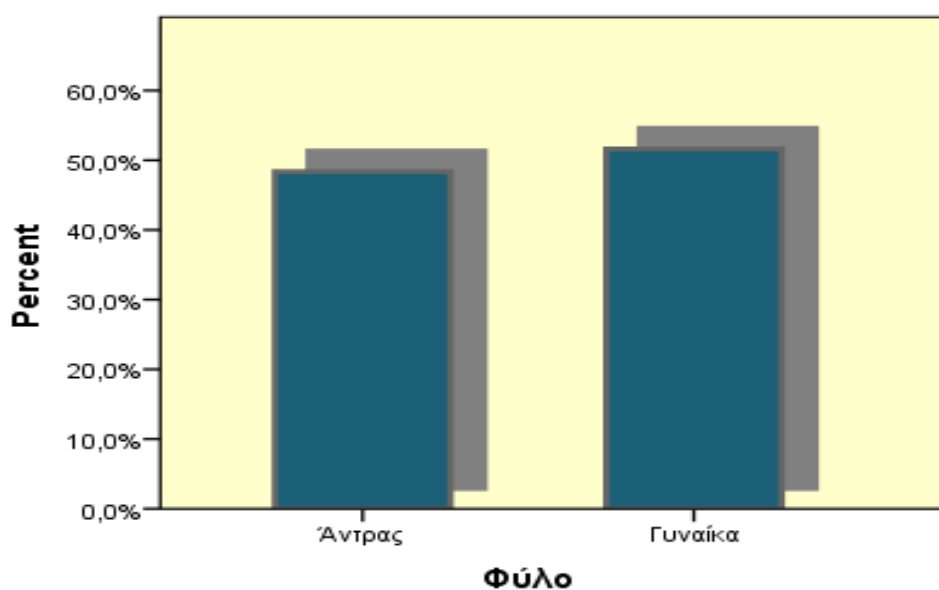
#### 5.1.1 ΦΥΛΟ

Οικειοθελώς απάντησαν 184 άτομα τα οποία απασχολούνται ή έχουν εργασθεί στο παρελθόν σε ελληνικές επιχειρήσεις χωρίς να ζητούνται προσωπικά στοιχεία παραμένοντας τα ερωτηματολόγια ανώνυμα.

Από τους 184 ερωτηθέντες, οι 89 που απάντησαν ήταν άνδρες σε ποσοστό 48,4% ενώ το υπόλοιπο δείγμα ήταν 95 γυναίκες με ποσοστό 51,6% (Πίνακας 1 : Φύλο).

Πίνακας 1 : Φύλο

|              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Άντρας | 89        | 48,4    | 48,4          | 48,4               |
| Γυναίκα      | 95        | 51,6    | 51,6          | 100,0              |
| Total        | 184       | 100,0   | 100,0         |                    |



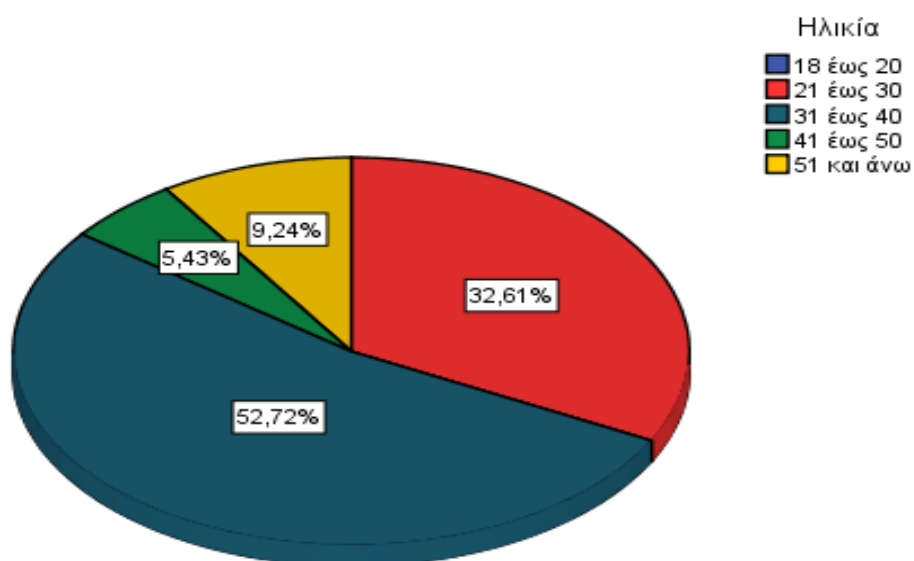
Διάγραμμα 1 : Φύλο

### 5.1.2 ΗΛΙΚΙΑ

Οι ηλικίες των συμμετεχόντων στην έρευνα ποικίλουν παρατηρώντας πως περισσότεροι από τους μισούς ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 31 έως 40 ετών. (Πίνακας 2 : Ηλικία).

Πίνακας 2 : Ηλικία

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 21 έως 30 | 60        | 32,6    | 32,6          | 32,6               |
| 31 έως 40       | 97        | 52,7    | 52,7          | 85,3               |
| 41 έως 50       | 10        | 5,4     | 5,4           | 90,8               |
| 51 και άνω      | 17        | 9,2     | 9,2           | 100,0              |
| Total           | 184       | 100,0   | 100,0         |                    |



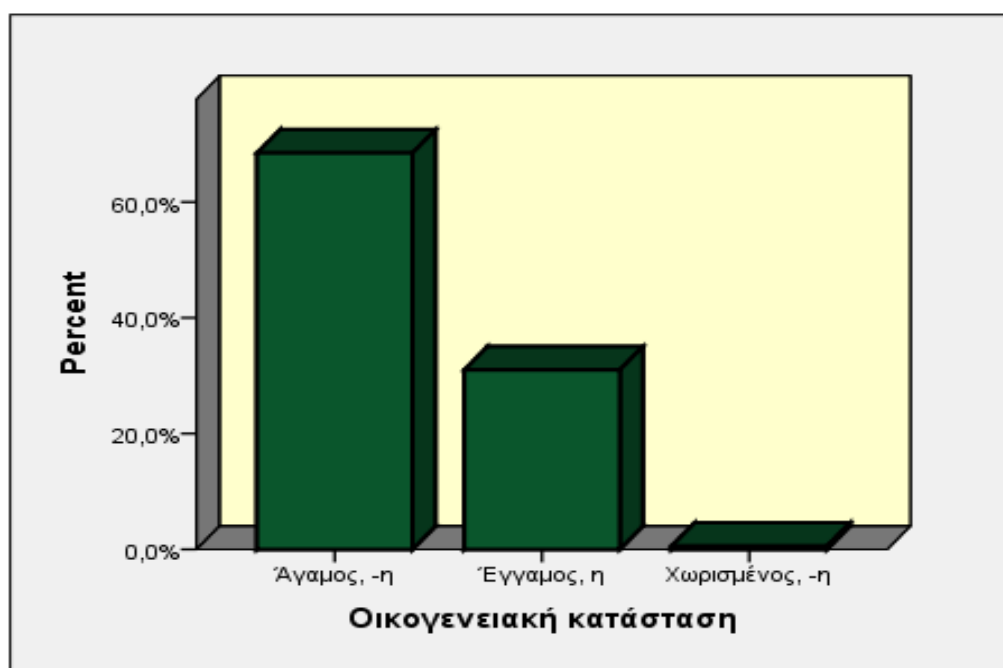
Διάγραμμα 2 : Ηλικία

### 5.1.3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Άλλο δημογραφικό χαρακτηριστικό το οποίο συμπεριλήφθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας αφορά την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων. Παρατηρείται πως το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (68,5%) ανήκει στην κατηγορία των άγαμων ατόμων (Πίνακας 3 : Οικογενειακή κατάσταση).

**Πίνακας 3 : Οικογενειακή κατάσταση**

|                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Έγγαμος, η | 57        | 31,0    | 31,0          | 31,0               |
| Άγαμος, -η       | 126       | 68,5    | 68,5          | 99,5               |
| Χωρισμένος, -η   | 1         | ,5      | ,5            | 100,0              |
| Total            | 184       | 100,0   | 100,0         |                    |



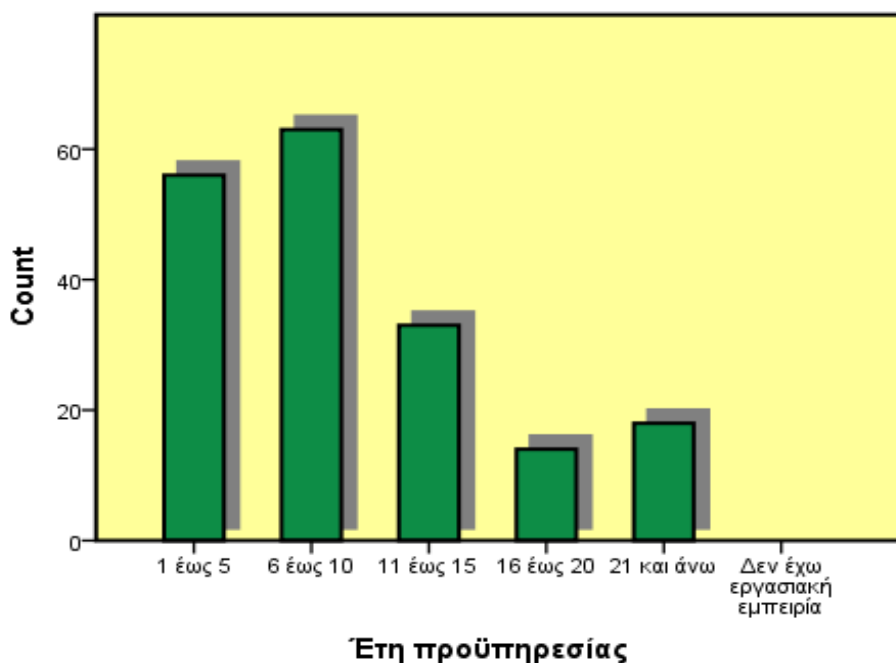
**Διάγραμμα 3 : Οικογενειακή κατάσταση**

#### 5.1.4 ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ

Τα έτη προϋπηρεσίας κυμαίνονται κυρίως σε 1 έως 5 έτη με ποσοστό 30,4% και σε 6 έως 10 έτη με ποσοστό 34,2%. Μικρότερα ποσοστά εμφανίζουν οι κατηγορίες 11 έως 15 έτη (17,9%), 16 έως 20 έτη όπου το ποσοστό μειώνεται σε 7,6% ενώ για 21 έτη και άνω το ποσοστό ανέρχεται σε 9,8% (Πίνακας 4 : Έτη προϋπηρεσίας).

Πίνακας 4 : Έτη προϋπηρεσίας

|                                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Δεν έχω εργασιακή εμπειρία | 0         | 0       | 0             | 0                  |
| 1 έως 5                          | 56        | 30,4    | 30,4          | 30,4               |
| 6 έως 10                         | 63        | 34,2    | 34,2          | 64,7               |
| 11 έως 15                        | 33        | 17,9    | 17,9          | 82,6               |
| 16 έως 20                        | 14        | 7,6     | 7,6           | 90,2               |
| 21 και άνω                       | 18        | 9,8     | 9,8           | 100,0              |
| Total                            | 184       | 100,0   | 100,0         |                    |



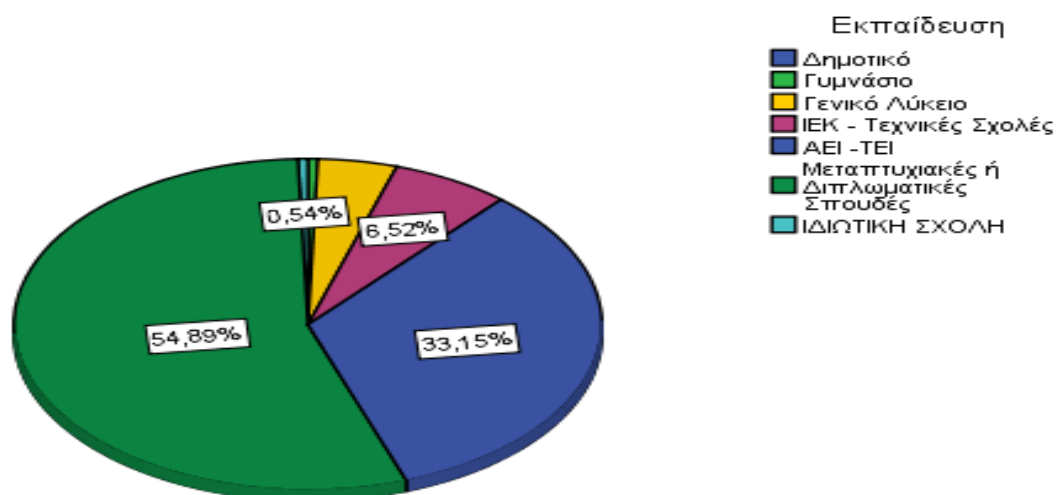
Διάγραμμα 4 : Έτη προϋπηρεσίας

### 5.1.5 ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Από το δείγμα της έρευνας συνάγεται το συμπέρασμα πως κατά κύριο λόγο τα άτομα είναι ιδιαιτέρως μορφωμένα καθώς το 55% περίπου κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών, το 33% έχει αποφοιτήσει από ΑΕΙ ή ΤΕΙ σε αντίθεση με το 5% που έχει μορφωτικό επίπεδο γυμνασίου και λυκείου (Πίνακας 5 : Εκπαίδευση).

Πίνακας 5 : Εκπαίδευση

|   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Γυμνάσιο                          | 1         | ,5      | ,5            | ,5                 |
| Γενικό Λύκειο                           | 8         | 4,3     | 4,3           | 4,9                |
| ΙΕΚ - Τεχνικές Σχολές                   | 12        | 6,5     | 6,5           | 11,4               |
| Ιδιωτική Σχολή                          | 1         | ,5      | ,5            | 11,9               |
| ΑΕΙ -ΤΕΙ                                | 61        | 33,2    | 33,2          | 45,1               |
| Μεταπτυχιακές ή<br>Διπλωματικές Σπουδές | 101       | 54,9    | 54,9          | 100                |
| Total                                   | 184       | 100,0   | 100,0         |                    |



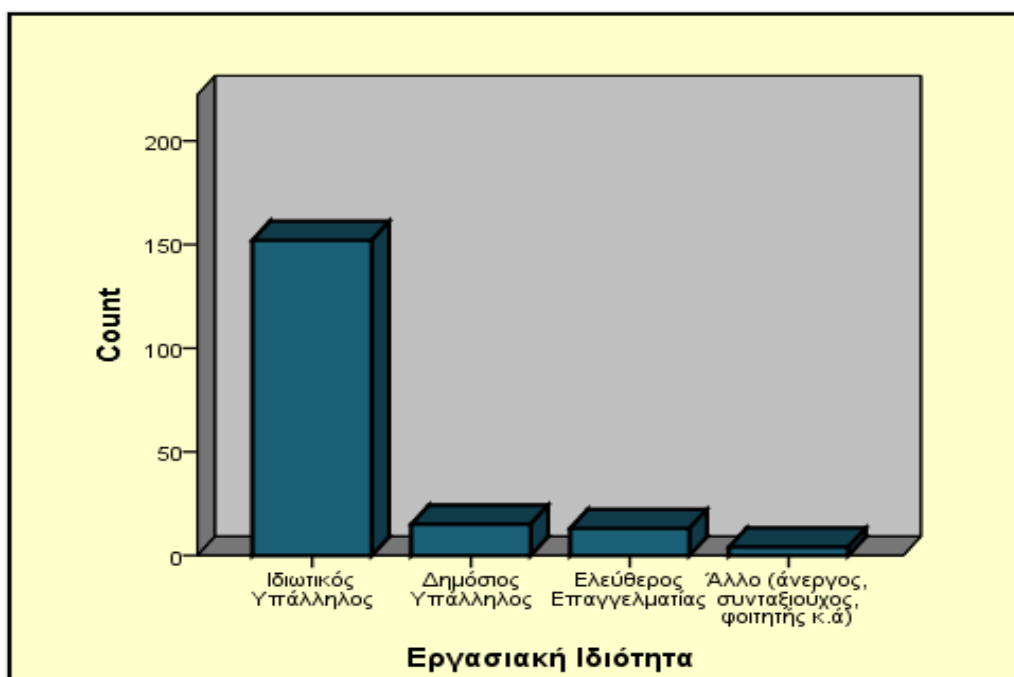
Διάγραμμα 5 : Εκπαίδευση

### 5.1.6 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΔΙΟΤΗΤΑ

Οι ερωτηθέντες ως επί το πλείστον απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα ως μισθωτοί σε ποσοστό 83% περίπου, το 8,2% εργάζονται στο δημόσιο τομέα ενώ το 7,1% ασκούν ελεύθερο επάγγελμα (Πίνακας 6 : Εργασιακή Ιδιότητα)

Πίνακας 6 : Εργασιακή Ιδιότητα

|  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                                      |           |         |               |                    |
| Ιδιωτικός Υπάλληλος                        | 152       | 82,6    | 82,6          | 82,6               |
| Δημόσιος Υπάλληλος                         | 15        | 8,2     | 8,2           | 90,8               |
| Ελεύθερος Επαγγελματίας                    | 13        | 7,1     | 7,1           | 97,8               |
| Άλλο (άνεργος, συνταξιούχος, φοιτητής κ.ά) | 4         | 2,2     | 2,2           | 100,0              |
| Total                                      | 184       | 100,0   | 100,0         |                    |



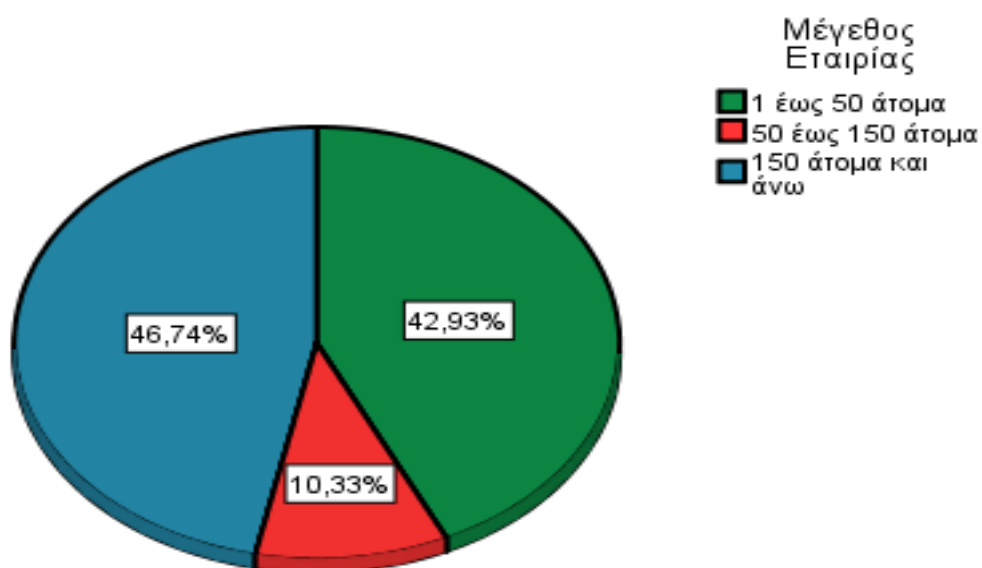
Διάγραμμα 6 : Εργασιακή Ιδιότητα

### 5.1.7 ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα απασχολούνται κατά κύριο λόγο σε επιχειρήσεις με προσωπικό άνω των 150 ατόμων (46,7%) και σε εταιρίες με εργαζομένους από έναν έως πενήντα άτομα (42,9%) ενώ μικρότερο μέρος καταλαμβάνουν οργανισμοί με προσωπικό από 50 έως 150 άτομα (10,7%) (Πίνακας 7 : Μέγεθος Εταιρίας)

**Πίνακας 7 : Μέγεθος Εταιρίας**

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 έως 50 άτομα | 79        | 42,9    | 42,9          | 42,9               |
| 50 έως 150 άτομα     | 19        | 10,3    | 10,3          | 53,3               |
| 150 άτομα και άνω    | 86        | 46,7    | 46,7          | 100,0              |
| Total                | 184       | 100,0   | 100,0         |                    |



**Διάγραμμα 7 : Μέγεθος Εταιρίας**



## 5.2 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΛΙΜΑΚΩΝ

Η έρευνα εμπεριέχει δύο βασικές μεταβλητές, την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Οργανωσιακή Αφοσίωση. Η ΕΚΕ βασίζεται, όπως προαναφέρθηκε, σε 17 ερωτήσεις οι οποίες έχουν όλες θετικό περιεχόμενο ενώ η Οργανωσιακή Αφοσίωση αποτελείται από 15 ερωτήσεις εκ των οποίων έξι έχουν αρνητική υφή (ερώτηση 3,7,9,11,12 και 15). Έτσι, για την έγκυρη και σαφή διεξαγωγή συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων, οι απαντήσεις που αντιστοιχούν στις συγκεκριμένες προτάσεις αντιστράφηκαν ώστε να δηλώνουν θετική θέση (π.χ. αν η απάντηση που δόθηκε είναι 7, τότε μετατρέπεται σε 1 και ούτε καθεξής).

Με τις 17 ερωτήσεις που αφορούσαν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δημιουργήθηκε μια νέα μεταβλητή, η μεταβλητή ΕΚΕ, από τους μέσους όρους των απαντήσεων των ερωτηθέντων και αντίστοιχα με τις 15 προτάσεις δημιουργήθηκε η Μεταβλητή Οργανωσιακής Αφοσίωσης.

Οι νέες μεταβλητές παρουσιάζουν ιδιαίτερα υψηλούς δείκτες αξιοπιστίας, η μεν μεταβλητή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 0.922 (Πίνακας 8 : Αξιοπιστία-Μεταβλητή ΕΚΕ) ενώ η Μεταβλητή Οργανωσιακής Αφοσίωσης (ΟΑ) 0,908 (Πίνακας 9 : Αξιοπιστία – Μεταβλητή ΟΑ) με δεδομένο πως το Cronbach's Alpha >.70 θεωρείται αποδεκτό.

**Πίνακας 8 : Reliability Statistics (Αξιοπιστία) -  
Μεταβλητή ΕΚΕ**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .922             | .920   | 17         |

**Πίνακας 9 : Reliability Statistics (Αξιοπιστία)-  
Μεταβλητή ΟΑ**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .908             | .910   | 15         |

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες αναφορικά με την κοινωνική αντιμετώπιση και ενθάρρυνση αποδεικνύουν πως ως επί το πλείστον είναι ουδέτερα τα

σκορ και οι μέσοι όροι των απαντήσεων. Τα δέκα σημεία της κλίμακας, λαμβάνοντας υπόψιν τους μέσους όρους των απαντήσεων, βρίσκονται πιο κοντά στην απάντηση «Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ» με επτά ερωτήσεις να κλίνουν προς την απάντηση «Συμφωνώ», όπως περιγράφεται στον Πίνακα 10 : Στατιστικά Στοιχεία ΕΚΕ.

**Πίνακας 10 : Στατιστικά Στοιχεία ΕΚΕ**

|  | Mean | Std. Deviation | N   |
|--|------|----------------|-----|
| Ενθάρρυνση εθελοντικών δράσεων                           | 3.24 | 1.008          | 184 |
| Ενθάρρυνση ανάπτυξης ικανοτήτων                          | 3.65 | .964           | 184 |
| Ασχολία πρωταρχικά με ανάγκες & επιθυμίες υπαλλήλων      | 2.91 | 1.007          | 184 |
| Διευθυντικές αποφάσεις δίκαιες                           | 3.28 | 1.006          | 184 |
| Στήριξη για επιπρόσθετη εκπαίδευση                       | 3.66 | .984           | 184 |
| Δραστηριότητες για προστασία φυσικού περιβάλλοντος       | 3.01 | 1.133          | 184 |
| Επενδύσεις για τις μελλοντικές γενιές                    | 2.91 | 1.093          | 184 |
| Στήριξη μη κυβερνητικών οργανισμών                       | 2.81 | 1.072          | 184 |
| Προγράμματα ελαχιστοποίησης αρνητικών φυσικών επιπτώσεων | 2.85 | 1.104          | 184 |
| Βιώσιμη ανάπτυξη   | 3.08 | 1.076          | 184 |
| Εκστρατείες ευημερίας κοινωνίας                          | 2.97 | 1.066          | 184 |
| Κοινωνικές ευθύνες απέναντι στην κοινωνία                | 3.20 | 1.104          | 184 |
| Πληρωμή φόρων σε τακτική και συνεχή βάση                 | 4.37 | .819           | 184 |
| Συμμόρφωση με νομικές ρυθμίσεις                          | 4.21 | .852           | 184 |
| Σεβασμός δικαιωμάτων των καταναλωτών                     | 3.86 | .848           | 184 |
| Παροχή πληροφοριών για τα προϊόντα στους καταναλωτές     | 3.94 | .965           | 184 |
| Σημασία ικανοποίησης πελατών                             | 4.27 | .917           | 184 |

Η αναφορά στη στήριξη μη κυβερνητικών οργανισμών από τους οργανισμούς των συμμετεχόντων παρουσιάζει τη μικρότερη συνολική βαθμολογία με μέσο όρο 2,85 ενώ μεγάλη συμφωνία εμφανίζεται στην πρόταση περί πληρωμής φόρων από τους οργανισμούς.

Αναφορικά με την εργασιακή αφοσίωση είναι ιδιαίτερως ενδιαφέροντα τα αποτελέσματα. Θετικά εμφανίζονται τα σκορ κυμαινόμενα ανάμεσα στις απαντήσεις «συμφωνώ λίγο» και «συμφωνώ πολύ» που σχετίζονται με τη γνώμη του ερωτηθέντος σχετικά με τις κοινές αξίες του ιδίου και του οργανισμού, την καταβολή προσπάθειας για βελτίωση της παρουσίας του οργανισμού, την επιλογή του οργανισμού ως εργοδότη έναντι

άλλων εναλλακτικών και των αισθημάτων που τρέφει ο εργαζόμενος (περηφάνια για τον οργανισμό, έμπνευση για εργασιακή απόδοση και γενικότερο ενδιαφέρον) (Πίνακας 11 : Στατιστικά Στοιχεία ΟΑ).

**Πίνακας 11 : Στατιστικά Στοιχεία ΟΑ**

|   | Mean | Std. Deviation | N   |
|---|------|----------------|-----|
| Καταβολή προσπάθειας για επιτυχημένο οργανισμό                  | 5.52 | 1.540          | 184 |
| Θετική παρουσίαση στους φίλους                                  | 5.45 | 1.629          | 184 |
| Αίσθηση πολύ λίγης αφοσίωσης στον οργανισμό                     | 1.99 | 2.011          | 184 |
| Αποδοχή οποιασδήποτε εργασίας για παραμονή                      | 2.85 | 1.730          | 184 |
| Παρόμοιες αξίες με του οργανισμού                               | 4.53 | 1.685          | 184 |
| Περηφάνια για συμμετοχή στον οργανισμό                          | 5.08 | 1.697          | 184 |
| Εργασία σε διαφορετικό οργανισμό παρόμοιας φύσης                | 4.10 | 1.623          | 184 |
| Έμπνευση για εργασιακή απόδοση                                  | 4.70 | 1.658          | 184 |
| Ύπαρξη λίγων αλλαγών για αποχώρηση από τον οργανισμό            | 2.83 | 1.822          | 184 |
| Χαρά για επιλογή & εργασία έναντι άλλων οργανισμών              | 5.03 | 1.629          | 184 |
| Μη ύπαρξη πολλών για να κερδηθούν όντας προσκολλημένος          | 3.27 | 1.722          | 184 |
| Μη συμφωνία με πολιτικές οργανισμού σχετικές με τους υπαλλήλους | 2.98 | 1.661          | 184 |
| Ενδιαφέρον για μέλλον οργανισμού                                | 5.35 | 1.639          | 184 |
| Πεποίθηση πως ο οργανισμός είναι ο καλύτερος για εργασία        | 4.17 | 1.808          | 184 |
| Λανθασμένη απόφαση για εργασία στο συγκεκριμένο οργανισμό       | 1.86 | 1.440          | 184 |

Αντιθέτως παρατηρούνται χαμηλές βαθμολογίες στις προτάσεις με αρνητικό περιεχόμενο (3,7,9,11,12,15) οι οποίες σχετίζονται με την αφοσίωση στον οργανισμό, την επιλογή για εργασία στον οργανισμό ή την αποχώρηση από αυτόν. Μεγάλο ενδιαφέρον εμφανίζει η ερώτηση περί ανάληψης ευθυνών και επιπρόσθετων εργασιών ώστε να παραμείνει ένας εργαζόμενος στον οργανισμό που ανήκει στην οποία απάντησαν κατά κύριο λόγο πως διαφωνούν με το περιεχόμενό της.

### 5.3 ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ (ΕΚΕ – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ)

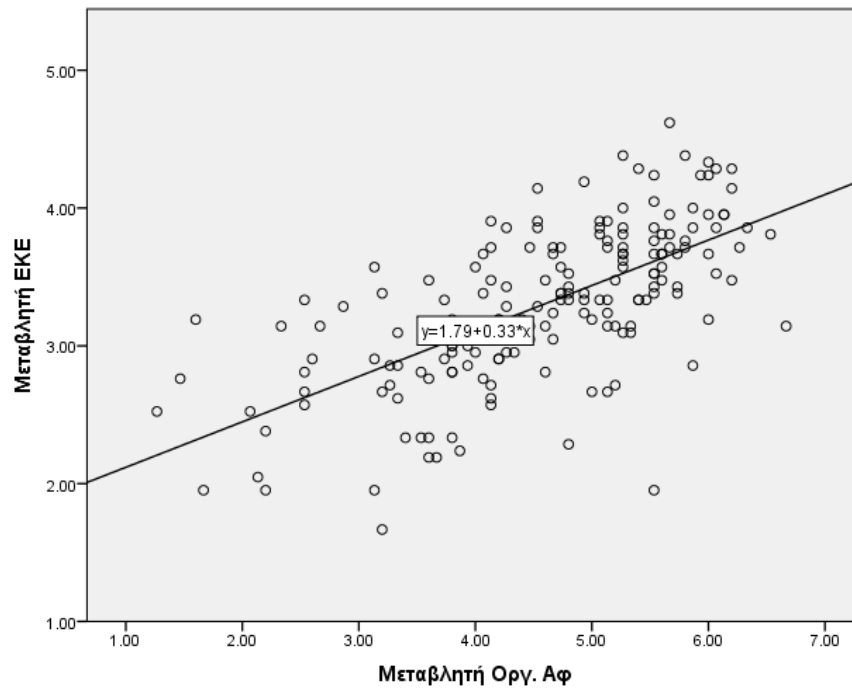
Σκοπός της διπλωματικής εργασίας ήταν να εξετάσει αν η ΕΚΕ επηρεάζει την Εργασιακή Αφοσίωση των Εργαζομένων. Οι μελετώμενες μεταβλητές, η μεταβλητή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η μεταβλητή της Οργανωσιακής Αφοσίωσης, όπως αποδεικνύεται από τον Πίνακα 12 : Συσχετίσεις Μεταβλητών Έρευνας εμφανίζουν συσχέτιση μεταξύ τους. Θετική συσχέτιση η οποία είναι στατιστικά σημαντική βάσει της κλίμακας Pearson Correlation (αφού  $p=0.000 < 0.05 = \alpha$ ).

**Πίνακας 12 : Συσχετίσεις Μεταβλητών Έρευνας**

|  |                     | Μεταβλητή<br>ΕΚΕ | Μεταβλητή<br>ΟΑ |
|--|---------------------|------------------|-----------------|
| Μεταβλητή Εταιρικής<br>Κοινωνικής Ευθύνης<br>(ΕΚΕ) | Pearson Correlation | 1                | .657**          |
|  | Sig. (2-tailed)     |                  | .000            |
|  | N                   | 184              | 184             |
| Μεταβλητή<br>Οργανωσιακής<br>Αφοσίωσης (ΟΑ)        | Pearson Correlation | .657**           | 1               |
|  | Sig. (2-tailed)     | .000             |                 |
|  | N                   | 184              | 184             |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Η μεταβλητή ΕΚΕ παρατηρείται πως έχει θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή Οργανωσιακής Αφοσίωσης από τον πίνακα 12 ( $r= 0.657$ ,  $p < .01$ ), το οποίο σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος θα εμφανίζει μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής αφοσίωσης όταν ο οργανισμός που ανήκει εμπλέκεται σε δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.



**Διάγραμμα 8 : Γραμμική σχέση μεταβλητών**

Από το διάγραμμα σκεδασμού για τη μεταβλητή ΕΚΕ ως προς τη μεταβλητή Οργανωσιακής Αφοσίωσης (διάγραμμα 8 : Γραμμική σχέση μεταβλητών συνάγεται το συμπέρασμα πως οι δύο κύριες μεταβλητές εμφανίζουν θετική γραμμική σχέση. Όσο πιο ενεργός και κοινωνικά υπεύθυνος είναι ο οργανισμός του, τόσο μεγαλύτερα τα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης που θα εμφανίζει ο εργαζόμενος και αντίστοιχα όσο μικρότερα είναι τα επίπεδα εργασιακής αφοσίωσης ενός υπαλλήλου εκτιμάται πως η επιχείρηση δεν είναι τόσο κοινωνικά υπεύθυνη ασκώντας δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

## 5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 5.4.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα μελέτη έγινε προσπάθεια να καθοριστεί η σχέση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με την Εργασιακή Αφοσίωση. Αναλύθηκε η έννοια της ΕΚΕ και της Οργανωσιακής Αφοσίωσης, καταγράφηκαν ιστορικά και βιβλιογραφικά στοιχεία για τις δύο ορολογίες και τη διαμόρφωσή τους στο πέρασμα των δεκαετιών. Διεξήχθη, επίσης, εμπειρική έρευνα βασισμένη σε δομημένο ερωτηματολόγιο αναφορικά με τη διασύνδεση ή μη των δύο εννοιών.

Η έρευνα οδηγεί στο βασικό συμπέρασμα πως όσο πιο ενεργητικός και κοινωνικά υπεύθυνος είναι ένας οργανισμός, τόσο περισσότεροι αφοσιωμένοι θα είναι οι εργαζόμενοι του σε αυτόν. Αντίθετα αν ο οργανισμός δεν επιδιώκει και δεν παρουσιάζει δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων εμφανίζεται μικρότερη με ισχνά στοιχεία προσκόλλησης στον οργανισμό.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν, κατά κύριο λόγο, εμφανίζονται ουδέτερες προς θετικές αναφορικά με την άσκηση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και αρκετά ενθαρρυντικές σχετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και δέσμευση των εργαζομένων στους ελληνικούς οργανισμούς που απασχολούνται καθώς φαίνεται πως σε μεγάλο ποσοστό έχουν κοινές αξίες, είναι υπερήφανοι για τον οργανισμό και τον προβάλλουν στους οικείους τους, ενδιαφέρονται για την μελλοντική πορεία του και παρουσιάζουν έμπνευση και όρεξη για εργασία. Επίσης, πιστεύουν πως ο οργανισμός που ανήκουν σέβεται τους πελάτες του, υπακούει στις νομικές υποχρεώσεις που του επιβάλλονται, είναι τυπικός στις φορολογικές και οικονομικές του υποχρεώσεις. Αποδεικνύεται, επιπροσθέτως, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων πως η στήριξη των επιχειρήσεων για περαιτέρω εκπαίδευση, ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και εθελοντική ενεργοποίηση είναι ικανοποιητική όπως επίσης οι διοικητικές αποφάσεις που σχετίζονται με τους εργαζόμενους είναι αρκετά δίκαιες (Πίνακας 10 : Στατιστικά Στοιχεία ΕΚΕ και Πίνακας 11 : Στατιστικά Στοιχεία ΟΑ).

Αποδεικνύεται πως οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για πράξεις που αποσκοπούν στην κοινωνική, περιβαλλοντική και εργασιακή ευημερία αλλά όχι σε υψηλά επίπεδα καθώς οι απαντήσεις που δόθηκαν αναφορικά με τις επιχειρησιακές επενδύσεις, τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητες εμφανίζουν θετική επιχειρησιακή παρουσία με περιθώρια βελτίωσης.

## **5.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΕΑ ΕΡΕΥΝΑ**

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι άτομα που ανήκουν σε οργανισμούς τους ελληνικής επικράτειας. Αυτό ίσως δημιουργεί έναν περιορισμό γεωγραφικού χαρακτήρα με απαντήσεις που ενδεχομένως είναι επηρεασμένες εφόσον οι περισσότεροι εργάζονται σε επιχειρήσεις συγκεκριμένης τοπικής εμβέλειας και κυρίως μεγάλων πόλεων (Αθήνα, Πάτρα και Θεσσαλονίκη). Επίσης, η οικονομική περίοδος που πραγματοποιήθηκε η έρευνα χαρακτηρίζεται ως δυσμενής καθώς η Ελλάδα βρίσκεται σε οικονομική ύφεση και κρίση τα τελευταία δέκα περίπου έτη, οπότε οι επιχειρησιακές πρακτικές σχετικές με κοινωνική υπευθυνότητα είναι πιθανότατα περιορισμένες. Αντίστοιχα περιορισμός θεωρείται η πιθανή αρνητική προκατάληψη των εργαζομένων προς τους οργανισμούς και οι σχετικές αντιλήψεις των εργαζομένων εικάζεται πως επηρεάζονται αρνητικά από το γενικότερο οικονομικό τρέχον κλίμα το οποίο συνδέεται με ρήγματα στις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν πχ κατάργηση συλλογικών συμβάσεων, μειωμένες αμοιβές. Αυτή η εποχή παρουσιάζει μια γενικευμένη χαλάρωση των εργασιακών σχέσεων και συχνή απογοήτευση των εργαζομένων αναφορικά με πολλούς εργασιακούς τομείς.

Για μελλοντική εξέλιξη της συγκεκριμένης έρευνας και διεξαγωγή πιο βέβαιων αποτελεσμάτων προτείνεται η πραγματοποίηση νέας έρευνας παγκόσμιας εμβέλειας με στόχο την διεξαγωγή πιο σφαιρικών αποτελεσμάτων. Μεγάλο ενδιαφέρον θα έχει εάν ερευνηθεί το συγκεκριμένο θέμα σε πολυεθνικές εταιρίες και η σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων ανά χώρα. Χρήσιμη, επίσης, θα ήταν η διεξαγωγή αντίστοιχου ερωτηματολογίου στην ελληνική επικράτεια σε μια άλλη χρονική συγκυρία όπου ο κλάδος

της οικονομίας θα ευημερεί ώστε να προσδιοριστεί σωστά το επίπεδο εργασιακής αφοσίωσης συνδεδεμένο με την άσκηση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ακόμη θα ήταν ενδιαφέρουσα μια μελέτη η οποία θα ερευνούσε τη σχέση και σύνδεση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με την εργασιακή αφοσίωση, την εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση.

Τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης είναι δυνατό να αξιοποιηθούν από οργανισμούς και διοικητικά στελέχη με σκοπό τη βαθύτερη κατανόηση των αντιδράσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων για την άσκηση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Αυτό θα τους οδηγήσει στην ορθή λήψη αποφάσεων σχετικά με τις στρατηγικές επιλογές δραστηριοτήτων ΕΚΕ, την ενθάρρυνση των εργαζομένων για συμμετοχή σε αυτές καθώς και την άσκηση πρακτικών εσωτερικής ΕΚΕ με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα στο κοινωνικό και οικονομικό γίνεσθαι κάθε κοινωνίας οπότε αποδεικνύεται σημαντική η συμβολή τους στη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος καθώς και την ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής και ευημερίας. Εκτός από τις πρακτικές εξωτερικής ΕΚΕ, ωστόσο, σημαίνουσας σημασίας είναι η άσκηση πρακτικών εσωτερικής ΕΚΕ από τους οργανισμούς μέσω της αντιμετώπισης των εργαζομένων και των αξιών που επιδιώκουν να τους εμφυσήσουν. Τα αποτελέσματα που αποφέρουν αυτές οι ενέργειες αντικατοπτρίζονται στη συμπεριφορά των εργαζομένων με τη στάση που διατηρούν απέναντι στους οργανισμούς, στα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης που εμφανίζουν καθώς και στη γενικότερη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά τους. Όσο πιο δραστήριος είναι ένας οργανισμός με ευσυνείδητη στάση απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη, τόσο μεγαλύτερη η οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων του.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Turker D. ( 2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study, Journal of Business Ethics

|  |   |
|--|---|
| Our company participates in activities which aim to protect and improve the quality of the natural environment | Η εταιρία μας συμμετέχει σε δραστηριότητες οι οποίες έχουν ως σκοπό να προστατεύσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα του φυσικού περιβάλλοντος |
| Our company makes investment to create a better life for future generations                                    | Η εταιρία μας κάνει επένδυση για να δημιουργήσει μια καλύτερη ζωή για τις μελλοντικές γενιές  |
| Our company implements special programs to minimize its negative impact on the natural environment             | Η εταιρία μας υλοποιεί ειδικά προγράμματα για να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον                                 |
| Our company targets sustainable growth which considers future generations                                      | Η εταιρία μας στοχεύει σε βιώσιμη ανάπτυξη η οποία λαμβάνει υπόψη τις μελλοντικές γενιές  |
| Our company supports nongovernmental organizations working in problematic areas                                | Η εταιρία μας στηρίζει μη κυβερνητικούς οργανισμούς που εργάζονται σε προβληματικά πεδία  |
| Our company contributes to campaigns and projects that promote the well-being of the society                   | Η εταιρία μας συμβάλλει σε εκστρατείες και προγράμματα τα οποία προωθούν την ευημερία της κοινωνίας   |
| Our company encourages its employees to participate in voluntarily activities                                  | Η εταιρία μας ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να συμμετέχουν σε εθελοντικές δραστηριότητες   |
| Our company emphasizes the importance of its social responsibilities to the society                            | Η εταιρία μας δίνει έμφαση στη σημασία των κοινωνικών της ευθυνών απέναντι στην κοινωνία  |
| Our company policies encourage the employees to develop their skills and careers                               | Οι πολιτικές της εταιρίας μας ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να αναπτύξουν τις ικανότητες και τις σταδιοδρομίες τους                             |
| The management of our company is primarily concerned with employees' needs and wants                           | Η διοίκηση της εταιρίας μας ασχολείται πρωταρχικά με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υπαλλήλων  |

|  |   |
|--|---|
| The managerial decisions related with the employees are usually fair                   | Οι διευθυντικές αποφάσεις που σχετίζονται με τους υπαλλήλους συνήθως είναι δίκαιες            |
| Our company supports employees who want to acquire additional education                | Η εταιρία μας στηρίζει τους υπαλλήλους οι οποίοι θέλουν να αποκτήσουν επιπρόσθετη εκπαίδευση  |
| Our company respects consumer rights beyond the legal requirements                     | Η εταιρία μας σέβεται τα δικαιώματα των καταναλωτών πέραν των νομικών απαιτήσεων              |
| Our company provides full and accurate information about its products to its customers | Η εταιρία μας παρέχει πλήρεις και ακριβείς πληροφορίες για τα προϊόντα της στους πελάτες της. |
| Customer satisfaction is highly important for our company                              | Η ικανοποίηση των πελατών είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εταιρία μας                       |
| Our company always pays its taxes on a regular and continuing basis                    | Η εταιρία μας πάντα πληρώνει τους φόρους της σε τακτική και συνεχή βάση                       |
| Our company complies with legal regulations completely and promptly                    | Η εταιρία μας συμμορφώνεται με τις νομικές ρυθμίσεις πλήρως και έγκαιρα                       |

**Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians**

|  |   |
|--|---|
| I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful | Είμαι πρόθυμος να καταβάλλω μεγάλη προσπάθεια πέραν αυτής που αναμένεται φυσιολογικά για να βοηθήσω αυτόν τον οργανισμό να είναι επιτυχημένος |
| I talk up this organization to my friends as a great organization to work for  | Μιλώ θετικά για αυτόν τον οργανισμό στους φίλους μου ως ένα καλό οργανισμό για να εργαστείς   |
| I feel very little loyalty to this organization  | Αισθάνομαι πολύ λίγη αφοσίωση σε αυτόν τον οργανισμό  |
| I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization                              | Θα δεχόμουν σχεδόν κάθε είδους εργασία για να συνεχίσω να εργάζομαι για αυτό τον οργανισμό  |
| I find that my values and the organization's values are very similar   | Βρίσκω ότι οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού είναι πολύ παρόμοιες  |

|  |  |
|--|--|
| I am proud to tell others that I am part of this organization  | Είμαι υπερήφανος να λέω σε άλλους ότι είμαι κομμάτι αυτού του οργανισμού   |
| I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar                 | Θα μπορούσα εξίσου καλά να εργάζομαι για ένα διαφορετικό οργανισμό εφόσον το είδος της δουλειάς ήταν παρόμοιο                  |
| This organization really inspires the very best in me in the way of job performance                                  | Αυτός ο οργανισμός πραγματικά εμπνέει το καλύτερο σε μένα όσον αφορά την εργασιακή απόδοση                                     |
| It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization                  | Υπάρχουν πολύ λίγες αλλαγές στις παρούσες περιστάσεις που θα με οδηγούσαν να αφήσω αυτόν τον οργανισμό                         |
| I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined    | Είμαι εξαιρετικά χαρούμενος που επέλεξα αυτόν τον οργανισμό για να εργαστώ έναντι άλλων που σκεφτόμουν τη στιγμή που εντάχθηκα |
| There's not too much to be gained by sticking with his organization indefinitely                                     | Δεν υπάρχουν τόσο πολλά για να κερδηθούν όντας προσκολλημένος (κανείς) με τον οργανισμό του επ' αόριστον                       |
| Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees | Συχνά, το βρίσκω δύσκολο να συμφωνήσω με τις πολιτικές του οργανισμού σε σημαντικά θέματα σχετιζόμενα με τους υπαλλήλους του   |
| I really care about the fate of this organization  | Πραγματικά νοιάζομαι για τη μοίρα αυτού του οργανισμού   |
| For me this is the best of all possible organizations for which to work  | Για μένα αυτός είναι ο καλύτερος από όλους τους πιθανούς οργανισμούς για να εργαστώ  |
| Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part   | Η απόφαση να εργαστώ για αυτόν τον οργανισμό ήταν ένα ξεκάθαρο λάθος από μεριάς μου  |

**Inter-Item Correlation Matrix**

|  | Ενθάρρυνση εθελοντικών δράσεων | Ενθάρρυνση ανάπτ. τμήρ. κοινοτήτων | Ασφάλια πρωταρχικά με ανάγκες & επιθυμίες υπαλλήλων | Διευθυντικές απ. οράσεις | Στήριξη για επιπρόσθετη εκπαίδευση | Προσχεδιασμός για προοπτικά φυσικού περιβάλλοντος | Επενδύσεις για τις μελλοντικές γενιές | Στήριξη μη κυβερνητικών οργανισμών | Προγράμματα ελαστικοποίησης οργανικών φυσικών επιπτώσεων | Βιώσιμη ανάπτυξη | Εκστρατείες ευμεγέθους κοινωνίας | Κοινωνικές ευθύνες απέναντι στην κοινωνία | Πληρωμή φόρων σε τακτική και συνεχή βάση | Συμμόρφωση με νομικές ρυθμίσεις | Σεβασμός δικαιωμάτων των καταναλωτών | Παροχή πληροφοριών για τα προϊόντα στους καταναλωτές | Σημεία καριέρης ανάπτυξης |
|--|--------------------------------|------------------------------------|---|--------------------------|------------------------------------|---|---------------------------------------|------------------------------------|--|------------------|----------------------------------|---|--|---------------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------|
| Ενθάρρυνση εθελοντικών δράσεων                           | 1,000                          | ,438                               | ,340  | ,389                     | ,414                               | ,592  | ,495                                  | ,503                               | ,460   | ,465             | ,496                             | ,566                                      | ,227                                     | ,340                            | ,192                                 | ,172   | ,219                      |
| Ενθάρρυνση ανάπτ. τμήρ. κοινοτήτων                       | ,438                           | 1,000                              | ,552  | ,560                     | ,611                               | ,357  | ,422                                  | ,342                               | ,290   | ,455             | ,441                             | ,451                                      | ,332                                     | ,391                            | ,248                                 | ,300   | ,262                      |
| Ασφάλια πρωταρχικά με ανάγκες & επιθυμίες υπαλλήλων      | ,340                           | ,552                               | 1,000   | ,657                     | ,432                               | ,412  | ,465                                  | ,353                               | ,327   | ,486             | ,410                             | ,464                                      | ,201                                     | ,284                            | ,363                                 | ,428   | ,340                      |
| Διευθυντικές απ. οράσεις                                 | ,389                           | ,560                               | ,657  | 1,000                    | ,500                               | ,320  | ,445                                  | ,334                               | ,323   | ,413             | ,462                             | ,467                                      | ,277                                     | ,338                            | ,346                                 | ,440   | ,368                      |
| Στήριξη για επιπρόσθετη εκπαίδευση                       | ,414                           | ,611                               | ,432  | ,500                     | 1,000                              | ,413  | ,415                                  | ,353                               | ,327   | ,455             | ,448                             | ,454                                      | ,223                                     | ,262                            | ,181                                 | ,301   | ,270                      |
| Προσχεδιασμός για προοπτικά φυσικού περιβάλλοντος        | ,592                           | ,357                               | ,412  | ,320                     | ,413                               | 1,000   | ,658                                  | ,563                               | ,638   | ,600             | ,625                             | ,646                                      | ,227                                     | ,333                            | ,268                                 | ,235   | ,340                      |
| Επενδύσεις για τις μελλοντικές γενιές                    | ,495                           | ,422                               | ,465  | ,445                     | ,415                               | ,658  | 1,000                                 | ,620                               | ,678   | ,731             | ,701                             | ,685                                      | ,262                                     | ,355                            | ,335                                 | ,342   | ,378                      |
| Στήριξη μη κυβερνητικών οργανισμών                       | ,503                           | ,342                               | ,353  | ,334                     | ,353                               | ,563  | ,620                                  | 1,000                              | ,521   | ,492             | ,573                             | ,572                                      | ,267                                     | ,284                            | ,164                                 | ,174   | ,207                      |
| Προγράμματα ελαστικοποίησης οργανικών φυσικών επιπτώσεων | ,460                           | ,290                               | ,327  | ,323                     | ,327                               | ,638  | ,678                                  | ,521                               | 1,000  | ,668             | ,535                             | ,576                                      | ,217                                     | ,248                            | ,276                                 | ,310   | ,352                      |
| Βιώσιμη ανάπτυξη   | ,465                           | ,455                               | ,486  | ,413                     | ,455                               | ,600  | ,731                                  | ,492                               | ,668   | 1,000            | ,608                             | ,704                                      | ,251                                     | ,279                            | ,348                                 | ,331   | ,399                      |
| Εκστρατείες ευμεγέθους κοινωνίας                         | ,496                           | ,441                               | ,410  | ,462                     | ,448                               | ,625  | ,701                                  | ,573                               | ,535   | ,608             | 1,000                            | ,795                                      | ,245                                     | ,279                            | ,237                                 | ,264   | ,328                      |
| Κοινωνικές ευθύνες απέναντι στην κοινωνία                | ,566                           | ,451                               | ,464  | ,467                     | ,454                               | ,646  | ,685                                  | ,572                               | ,576   | ,704             | ,795                             | 1,000                                     | ,252                                     | ,333                            | ,367                                 | ,329   | ,358                      |
| Πληρωμή φόρων σε τακτική και συνεχή βάση                 | ,227                           | ,332                               | ,201  | ,277                     | ,223                               | ,227  | ,262                                  | ,267                               | ,217   | ,251             | ,245                             | ,252                                      | 1,000                                    | ,741                            | ,269                                 | ,242   | ,101                      |
| Συμμόρφωση με νομικές ρυθμίσεις                          | ,340                           | ,391                               | ,284  | ,338                     | ,262                               | ,333  | ,355                                  | ,284                               | ,248   | ,279             | ,279                             | ,333                                      | ,741                                     | 1,000                           | ,418                                 | ,408   | ,298                      |
| Σεβασμός δικαιωμάτων των καταναλωτών                     | ,192                           | ,248                               | ,363  | ,346                     | ,181                               | ,268  | ,335                                  | ,164                               | ,276   | ,348             | ,237                             | ,367                                      | ,269                                     | ,418                            | 1,000                                | ,611   | ,532                      |
| Παροχή πληροφοριών για τα προϊόντα στους καταναλωτές     | ,172                           | ,300                               | ,428  | ,440                     | ,301                               | ,235  | ,342                                  | ,174                               | ,310   | ,331             | ,264                             | ,329                                      | ,242                                     | ,408                            | ,611                                 | 1,000  | ,679                      |
| Σημεία καριέρης ανάπτυξης                                | ,219                           | ,262                               | ,340  | ,368                     | ,270                               | ,340  | ,378                                  | ,207                               | ,352   | ,399             | ,328                             | ,358                                      | ,101                                     | ,298                            | ,532                                 | ,679   | 1,000                     |

**Inter-Item Correlation Matrix**

|   | Καταβολή προπ. θέσης για επιπυχημένο οργανισμό | Θετική παρουσίαση στους φίλους | Αίσθηση π. ού λιγής αφοσίωσης στον οργανισμό | Απόδοξη απασχόληση σε εργασίες για προαγωγή | Παρόμοιες αξίες με του οργανισμού | Περηφάνεια για συμμετοχή στον οργανισμό | Εργασία σε διαφορετικό οργανισμό πρόνομος φύσης | Εμπνευσή για εργασιακή απόδοση | Υπαρξη λίγων αλλαγών για απώχρηση από τον οργανισμό | Χαρά για επιλογή & εργασία έναντι άλλων οργανισμών | Μη υπαρέθ για να κερδηθούν όντας προσκολλημένους | Μη συμφωνία με πολιτικές οργανισμού σχετικές με τους υπ. αλλήλους | Ενδιαφέρον για μέλλον οργανισμού | Πεπαιθθηή π. ως ο καλύτερος για εργασία | Λανθασμένη απόφαση για εργασία στο συγκεκριμένο οργανισμό |
|---|--|--------------------------------|--|---|-----------------------------------|---|---|--------------------------------|---|--|--|---|----------------------------------|---|---|
| Καταβολή προπ. θέσης για επιπυχημένο οργανισμό                    | 1,000  | ,645                           | ,499   | ,321  | ,617                              | ,633                                    | -,025   | ,591                           | ,397  | ,570   | ,210   | ,304  | ,603                             | ,505                                    | ,421  |
| Θετική παρουσίαση στους φίλους                                    | ,645   | 1,000                          | ,387   | ,307  | ,721                              | ,792                                    | -,014   | ,763                           | ,501  | ,705   | ,236   | ,452  | ,599                             | ,658                                    | ,498  |
| Αίσθηση π. ού λιγής αφοσίωσης στον οργανισμό                      | ,499   | ,387                           | 1,000  | ,054  | ,350                              | ,424                                    | ,072  | ,317                           | ,216  | ,358   | ,195   | ,352  | ,445                             | ,347                                    | ,390  |
| Απόδοξη απασχόληση σε εργασίες για προαγωγή                       | ,321   | ,307                           | ,054   | 1,000                                       | ,416                              | ,389                                    | ,121  | ,346                           | ,379  | ,376   | ,192   | ,178  | ,323                             | ,447                                    | ,122  |
| Παρόμοιες αξίες με του οργανισμού                                 | ,617   | ,721                           | ,350   | ,416  | 1,000                             | ,809                                    | -,021   | ,690                           | ,547  | ,688   | ,257   | ,514  | ,696                             | ,689                                    | ,463  |
| Περηφάνεια για συμμετοχή στον οργανισμό                           | ,633   | ,792                           | ,424   | ,389  | ,809                              | 1,000                                   | -,067   | ,752                           | ,522  | ,768   | ,269   | ,500  | ,698                             | ,720                                    | ,546  |
| Εργασία σε διαφορετικό οργανισμό πρόνομος φύσης                   | -,025  | -,014                          | ,072   | ,121  | -,021                             | -,067                                   | 1,000   | -,072                          | -,148   | -,083  | ,235   | ,187  | ,023                             | ,054                                    | -,158   |
| Εμπνευσή για εργασιακή απόδοση                                    | ,591   | ,763                           | ,317   | ,346  | ,690                              | ,752                                    | -,072   | 1,000                          | ,551  | ,752   | ,199   | ,391  | ,614                             | ,690                                    | ,528  |
| Υπαρξη λίγων αλλαγών για απώχρηση από τον οργανισμό               | ,397   | ,501                           | ,216   | ,379  | ,547                              | ,522                                    | -,148   | ,551                           | 1,000   | ,512   | ,177   | ,328  | ,364                             | ,462                                    | ,356  |
| Χαρά για επιλογή & εργασία έναντι άλλων οργανισμών                | ,570   | ,705                           | ,358   | ,376  | ,688                              | ,768                                    | -,083   | ,752                           | ,512  | 1,000  | ,206   | ,412  | ,597                             | ,668                                    | ,615  |
| Μη υπαρέθ για να κερδηθούν όντας προσκολλημένους                  | ,210   | ,236                           | ,195   | ,192  | ,257                              | ,269                                    | ,235  | ,199                           | ,177  | ,206   | 1,000  | ,374  | ,252                             | ,366                                    | ,321  |
| Μη συμφωνία με πολιτικές οργανισμού σχετικές με τους υπ. αλλήλους | ,304   | ,452                           | ,352   | ,178  | ,514                              | ,500                                    | ,187  | ,391                           | ,328  | ,412   | ,374   | 1,000   | ,307                             | ,412                                    | ,444  |
| Ενδιαφέρον για μέλλον οργανισμού                                  | ,603   | ,599                           | ,445   | ,323  | ,696                              | ,698                                    | ,023  | ,614                           | ,364  | ,597   | ,252   | ,307  | 1,000                            | ,687                                    | ,471  |
| Πεπαιθθηή π. ως ο καλύτερος για εργασία                           | ,505   | ,658                           | ,347   | ,447  | ,669                              | ,720                                    | ,054  | ,690                           | ,462  | ,668   | ,366   | ,412  | ,687                             | 1,000                                   | ,469  |
| Λανθασμένη απόφαση για εργασία στο συγκεκριμένο οργανισμό         | ,421   | ,498                           | ,390   | ,122  | ,463                              | ,546                                    | -,158   | ,528                           | ,356  | ,615   | ,321   | ,444  | ,471                             | ,469                                    | 1,000   |

**Πίνακας 13 : Correlation matrix ερωτήσεων EKE & OA**

## Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Εργασία σας

\* Απαιτείται

### Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

#### Δ1. Φύλο \*

- Γυναίκα
- Άντρας

#### Δ2. Ηλικία \*

- 18 έως 20
- 21 έως 30
- 31 έως 40
- 41 έως 50
- 51 και άνω

#### Δ3. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος, -η
- Έγγαμος, η
- Άλλο: \_\_\_\_\_

## Εργασιακό προφίλ

### Ε1. Έτη προϋπηρεσίας \*

- Δεν έχω εργασιακή εμπειρία
- 1 έως 5
- 6 έως 10
- 11 έως 15
- 16 έως 20
- 21 και άνω

### Ε2. Εκπαίδευση \*

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Γενικό Λύκειο
- ΙΕΚ - Τεχνικές Σχολές
- ΑΕΙ - ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακές ή Διδακτορικές Σπουδές
- Άλλο: \_\_\_\_\_

### Ε3. Εργάζεσθε ως \*

- Ιδιωτικός Υπάλληλος
- Δημόσιος Υπάλληλος
- Ελεύθερος Επαγγελματίας
- Άλλο (άνεργος, συνταξιούχος, φοιτητής κ.ά)

### Ε4. Μέγεθος εταιρίας \*

- 1 έως 50 άτομα
- 50 έως 150 άτομα
- 150 άτομα και άνω
- Άλλο: \_\_\_\_\_

## Σχετικά με την επιχείρηση/οργανισμό στον οποίο εργάζεστε:

1. Συμπληρώστε με βάση τα προσωπικά σας βιώματα το τελευταίο έτος \*

|   | Διαφωνώ<br>απόλυτα    | Διαφωνώ               | Ούτε<br>συμφωνώ<br>ούτε<br>διαφωνώ | Συμφωνώ               | Συμφωνώ<br>απόλυτα    |
|---|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Η εταιρία μας ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να συμμετέχουν σε εθελοντικές δραστηριότητες                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Οι πολιτικές της εταιρίας μας ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να αναπτύξουν τις ικανότητες και τις σταδιοδρομίες τους | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Η διοίκηση της εταιρίας μας ασχολείται πρωταρχικά με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υπαλλήλων                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Οι διευθυντικές αποφάσεις που σχετίζονται με τους υπαλλήλους συνήθως είναι δίκαιες                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Η εταιρία μας στηρίζει τους υπαλλήλους οι οποίοι θέλουν να αποκτήσουν επιπρόσθετη εκπαίδευση.                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 2. Κοινωνική δράση εταιρίας \*

|   | Διαφωνώ<br>απόλυτα    | Διαφωνώ               | Ούτε<br>συμφωνώ<br>ούτε<br>διαφωνώ | Συμφωνώ               | Συμφωνώ<br>απόλυτα    |
|---|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Η εταιρία μας συμμετέχει σε δραστηριότητες οι οποίες έχουν ως σκοπό να προστατεύσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα του φυσικού περιβάλλοντος | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Η εταιρία μας κάνει επενδύσεις για να δημιουργήσει μια καλύτερη ζωή για τις μελλοντικές γενιές  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Η εταιρία μας στηρίζει μη κυβερνητικούς οργανισμούς που εργάζονται σε προβληματικά πεδία  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Η εταιρία μας υλοποιεί ειδικά προγράμματα για να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Η εταιρία μας στοχεύει σε βιώσιμη ανάπτυξη η οποία λαμβάνει υπόψη της τις μελλοντικές γενιές  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Η εταιρία μας συμβάλλει σε εκστρατείες και προγράμματα τα οποία προωθούν την ευημερία της κοινωνίας.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Η εταιρία μας δίνει έμφαση στη σημασία των κοινωνικών της ευθυνών απέναντι στην κοινωνία  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Η εταιρία μας πάντα πληρώνει τους φόρους της σε τακτική και συνεχή βάση \*

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

Η εταιρία μας συμμορφώνεται με τις νομικές ρυθμίσεις πλήρως και έγκαιρα \*

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

\*

|  | Διαφωνώ απόλυτα       | Διαφωνώ               | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ               | Συμφωνώ απόλυτα       |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Η εταιρία μας σέβεται τα δικαιώματα των καταναλωτών πέραν των νομικών απαιτήσεων             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Η εταιρία μας παρέχει πλήρεις και ακριβείς πληροφορίες για τα προϊόντα της στους πελάτες της | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Η ικανοποίηση των πελατών είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εταιρία μας                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Συνεκτικός δεσμός με την επιχείρηση

\*

|   | Διαφωνώ<br>απόλυτα       | Διαφωνώ<br>μετρίως       | Διαφωνώ<br>λίγο          | Ούτε<br>διαφωνώ<br>ούτε<br>συμφωνώ | Συμφωνώ<br>λίγο          | Συμφωνώ<br>μετρίως       | Συμφωνώ<br>απόλυτα       |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Είμαι πρόθυμος να καταβάλλω μεγάλη προσπάθεια πέραν αυτής που αναμένεται φυσιολογικά για να βοηθήσω αυτόν τον οργανισμό να είναι επιτυχημένος | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Μιλώ θετικά για αυτόν τον οργανισμό στους φίλους μου ως ένα καλό οργανισμό για να εργαστείς   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Αισθάνομαι πολύ λίγη αφοσίωση σε αυτόν τον οργανισμό  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Θα δεχόμουν σχεδόν κάθε είδους εργασία για να συνεχίσω να εργάζομαι για αυτό τον οργανισμό  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Βρίσκω ότι οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού είναι πολύ παρόμοιες  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Είμαι υπερήφανος να λέω σε άλλους ότι είμαι κομμάτι αυτού του οργανισμού  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Θα μπορούσα εξίσου καλά να εργάζομαι για ένα διαφορετικό οργανισμό εφόσον το είδος της δουλειάς ήταν παρόμοιο                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Αυτός ο οργανισμός πραγματικά εμπνέει το καλύτερο σε μένα όσον αφορά την εργασιακή απόδοση  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Υπάρχουν πολύ λίγες αλλαγές στις παρούσες περιστάσεις που θα με οδηγούσαν να αφήσω αυτόν τον οργανισμό                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Είμαι εξαιρετικά χαρούμενος που επέλεξα αυτόν τον οργανισμό για να εργαστώ έναντι άλλων που σκεφτόμουν τη στιγμή που εντάχθηκα | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Δεν υπάρχουν τόσο πολλά για να κερδηθούν όντας προσκολλημένος (κανείς) με τον οργανισμό του επ'αόριστον                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Συχνά, το βρίσκω δύσκολο να συμφωνήσω με τις πολιτικές του οργανισμού σε σημαντικά θέματα σχετιζόμενα με τους υπαλλήλους του   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Πραγματικά νοιάζομαι για τη μοίρα αυτού του οργανισμού   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Για μένα αυτός είναι ο καλύτερος από όλους τους πιθανούς οργανισμούς για να εργαστώ  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η απόφαση να εργαστώ για αυτόν τον οργανισμό ήταν ένα ξεκάθαρο λάθος από μεριάς μου  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Allen N. J. & Meyer J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.

Anttila E. (2014). Components of Organizational Commitment, A case study consisting line managers from Finnish industrial company. University of Tampere

Asongu J.J. (2007). The History of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business and Public Policy*, 1-12.

Azim T. M. (2015). Corporate Social Responsibility and employee behavior: mediating role of organizational commitment. *Review of Business Management*, 209-219.

Bains A. & Tripathi A. (2013). Evolution of CSR: A journey from 1700 BC till 21<sup>st</sup> century. *International Journal of Advanced Research*

Brammer S, Millington A. & Rayton B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 1701-1719.

Carroll A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 497-505.

Carroll A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizon*, 39-48.

Center for Ethical Business Cultures (2010). Corporate Social Responsibility-The shape of a History 1945-2004, 5-20.

Commission of the European Communities (2001). Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Brussels

Crowther D., Aras G. (2008). Corporate Social Responsibility. Ventus Publishing ApS

Davis K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?. *Business Horizon*, 45-50.

Edwards M., Kudret S. (2017). Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride. *Human Resource Management Journal*, 2-7 & 16-19.

Franco E., Suguna G. (2017). Corporate Social Responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 24-27.

Frynas G., Stephens S. (2015). Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas. *International Journal of Management Reviews*, 483-509.

- Gond J., El-Akremiti A., Igalens J. & Swaen V. (2010). Corporate Social Responsibility Influence on Employees. *International Centre for CSR*, 1-13.
- Horrigan B. (2010). *Corporate Social Responsibility in the 21<sup>st</sup> century: Debates, Models and Practices Across Government*. Law and Business. Edward Elgar, 85-95.
- Idowu S., Abubakar K., Mermod A. (2014). *People, Planet and Profit: Socio - Economic Perspectives of CSR*. Routledge, 181-198.
- Katsoulakos P., Koutsodimou M., Matranga A., Williams L. (2004). A CSR Oriented Business Management Framework: A Historic perspective of the CSR movement. *Athens University of Economics and Business*, 1-19.
- Madison T, Ward S. & Kent R. (2012). Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment, Employer-Sponsored Volunteerism. *International Journal of Business and Social Science*, 1-3 & 9-11.
- Marrewijk M., (2003) Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 1-9.
- Mazurkiewicz P., Grenna L. (2003). *CSR and Multi-stakeholder Dialogue-Towards Environmental Behavioral Change*. A Discussion Paper. World Bank
- Metaxas T., Tsavdaridou M. (2012). Corporate Social Responsibility in Greece: A Comparative Analysis of the three major Energy Companies, Management: *Journal of Contemporary Management Issues*, 119-133.
- Meyer J., Allen N. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. Sage Publications
- Panayiotou N., Aravossis K. & Moschou P. (2009). *A Comparative Study of CSR Reports*. Springer, 149-164.
- Porter L. W., Steers R. M., Mowday R. T., & Boulian P. V (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 231-248.
- Porter M., Kramer M. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value, Rethinking Capitalism. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Prutina Z. (2016). The effect of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Issues*, 229-242.
- Prutina Z., Sehic D. (2016). Employees' perceptions of CSR: A case study of award recipient, University of Sarajevo. 240-244 & 251-254.
- Snider J., Hill R. P. & Martin D. (2015). Corporate Social Responsibility in the 21<sup>st</sup> Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal Of Business Ethics*, 175-187.

Starnes B., Truhon S. (2006). The Human Development & Leadership. American Society of Quality, 2-12.

Tuzcu A. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility Perception on the Job Satisfaction and Organizational Commitment. Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences, 185-202.

Turker D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. Journal of Business Ethics, 420-425.

United Nations (Escap) (2013). From corporate social responsibility to corporate sustainability: Moving the agenda forward in Asia and the Pacific. United Nations publication

Ασπρίδης Γ. (2015). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη-Η όψη του Ανθρώπινου Παράγοντα στην επιχείρηση. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα, 2-21.

Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (2013). Η επιχειρηματική Ηθική ως μέσο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας (European Business Ethics Network, EBEN Greece), 5-12.