

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Διοίκηση Επιχειρήσεων»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Στάσεις Εργαζομένων:
Διερευνώντας Τις Επιδράσεις Της ΕΚΕ Σε Θέματα Δέσμευσης
Και Εμπιστοσύνης Ανθρώπινου Δυναμικού

Μαρία Ζωγραφίνη

Επιβλέπων Καθηγητής
Εμμανουήλ Πετράκης

Μάιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Στάσεις Εργαζομένων:
Διερευνώντας Τις Επιδράσεις Της ΕΚΕ Σε Θέματα Δέσμευσης
Και Εμπιστοσύνης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μαρία Ζωγραφίνη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Εμμανουήλ Πετράκης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος, 2017

Περίληψη

Το ενδιαφέρον για την ηθική και την υπεύθυνη συμπεριφορά των επιχειρήσεων προς την κοινωνία έχει αυξηθεί κατακόρυφα, τις τελευταίες δεκαετίες. Την ίδια στιγμή, ενώ πληθώρα μελετών για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (εφεξής ΕΚΕ) διερευνούν τις επιπτώσεις της, με την πλειοψηφία να εστιάζει στον αντίκτυπό της ως προς τους πελάτες των επιχειρήσεων ή από την πλευρά των οικονομικών επιχειρησιακών αποδόσεων, σχετικά περιορισμένος αριθμός ερευνητών έχει επικεντρωθεί στην ΕΚΕ από την οπτική γωνία των εργαζομένων. Στον ελληνικό χώρο μάλιστα η ερευνητική συνεισφορά για το θέμα αυτό είναι ακόμα σε βρεφικό στάδιο. Ο σκοπός αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνήσει τις επιπτώσεις της ΕΚΕ στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων σε μία ελληνική επιχείρηση η οποία επιδεικνύει σημαντική παρουσία σε δράσεις και πρωτοβουλίες ΕΚΕ. Η θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας και της Κοινωνικής Ανταλλαγής χρησιμοποιήθηκαν ως θεωρητική βάση για την επεξήγηση της σχέσης μεταξύ αφενός της ΕΚΕ και αφετέρου της συναισθηματικής δέσμευσης και της οργανωσιακής εμπιστοσύνης των εργαζομένων, και περαιτέρω διεξάχθηκε ποσοτική έρευνα για τη διερεύνηση αυτών των σχέσεων. Η έρευνα διεξάχθηκε μέσω ερωτηματολογίων που εστάλησαν σε δείγμα 149 εργαζόμενων της επιχείρησης ΝΕΑ ΟΔΟΣ Α.Ε. ενώ τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τελικώς 92 εγκύτως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια αναλύθηκαν με χρήση του στατιστικού λογισμικού SPSS. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση έδειξαν ότι η ΕΚΕ συσχετίζεται θετικά με την συναισθηματική δέσμευση και την οργανωσιακή εμπιστοσύνη των εργαζομένων, ενώ στη σχέση αυτή εμφανίζεται να μεσολαβεί μερικώς και η αντιληπτή εξωτερική εικόνα της επιχείρησης.

Λέξεις Κλειδιά: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων, Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη Εργαζομένων, Αντιληπτός Ρόλος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα Επιχείρησης, Ελλάδα

Summary

The interest in ethical and responsible corporate behavior towards society has risen sharply during the past decades. At the same time, while a significant number of studies for corporate social responsibility (CSR) have investigated the effects of CSR, with the majority of these to focus on the impact of CSR in customers' behavior or in terms of financial returns, few researchers have focused on CSR from the employees' perspective. In Greece however, research contribution on this subject is still in its infancy. The purpose of this thesis is to explore the impact of CSR on employees' attitudes and behaviors in a Greek company which demonstrates significant actions and CSR initiatives. The theory of Social Identity and Social Exchange Theory were used as a theoretical basis for explaining the relationship between CSR and the affective commitment as well as CSR and the employees' organizational trust, and a quantitative research was carried out in order to explore these relationships. The survey was conducted through a relevant questionnaire sent to a sample of 149 employees of the company Nea Odos S.A. and data were finally collected from 92 eventually validly completed questionnaires and analyzed using the SPSS statistical software. The results from the analysis showed that CSR is positively correlated with the affective commitment and employees' organizational trust while this relationship is mediated by the perceived external company prestige.

Key words: Corporate Social Responsibility, Affective Organizational Commitment, Organizational Trust, Perceived Role of Ethics and Social Responsibility, Perceived Company's External Prestige, Greece

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, διατριβής που αποτελεί καρπό όχι μόνο προσωπικού αγώνα αλλά και αποτέλεσμα συνδρομής και υποστήριξης πολλών ανθρώπων θα ήθελα με αυτή την ευκαιρία να ευχαριστήσω:

Τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Εμμανουήλ Πετράκη για την πολύτιμη καθοδήγησή του σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής καθώς και τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής για τη συμβολή τους στην αξιολόγησή της.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω, όλους τους συναδέλφους μου στην επιχείρηση Νέα Οδός Α.Ε. για τον προσωπικό χρόνο που αφιέρωσαν στη συμπλήρωση και συλλογή ερωτηματολογίων συνεισφέροντας στην διεξαγωγή της έρευνας της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, καθώς και τον Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Στατιστικής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και φίλο Παναγιώτη Τσιαμυρτζή για τα χρήσιμα σχόλιά του.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα το σύζυγό μου Δημήτρη και τα παιδιά μας Πάρι και Ράνια για την υπομονή, την κατανόηση και το χρόνο που τους στέρησα καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών, καθώς και τους γονείς μου Γεώργιο και Ουρανία για την ενθάρρυνση και στήριξη των επιλογών μου για περαιτέρω μάθηση.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1	3
Βιβλιογραφική Επισκόπηση	3
1.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	3
1.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	6
1.2.1 Το Μοντέλο Της Πυραμίδας Του Carroll.....	9
1.2.2 Θεωρία Των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholders' Theory).....	11
1.3 Διαστάσεις ΕΚΕ	12
1.3.1 Πρωτοβουλίες ΕΚΕ - Εσωτερική & Εξωτερική Διάσταση	12
1.3.2 Η Πολυπλοκότητα Των Διαστάσεων Της ΕΚΕ	13
1.4 ΕΚΕ vs Εταιρική Απόδοση	14
1.4.1 Θετικές Επιδράσεις της ΕΚΕ στις Επιχειρήσεις	16
Κεφάλαιο 2	18
Θεωρητικό Πλαίσιο: ΕΚΕ & Στάσεις Εργαζομένων	18
2.1 Η Σημασία Υψηλών Επιπέδων Εμπιστοσύνης & Δέσμευσης Για Τις Επιχειρήσεις	18
2.2 Η Επιρροή Της ΕΚΕ Στις Στάσεις Των Εργαζομένων	19
2.2.1 Η Θεωρία Της Κοινωνικής Ταυτότητας	22
2.2.2 Η Θεωρία Της Κοινωνικής Ανταλλαγής.....	22
2.3 Ερευνητικός Στόχος	23
2.3.1 Φιλοσοφία & Δράσεις ΕΚΕ Στην Επιχείρηση Νέα Οδός Α.Ε	24
Κεφάλαιο 3	33
Σχεδιασμός & Μεθοδολογία Έρευνας	33
3.1 Σχεδιασμός Έρευνας & Ερευνητική Στρατηγική	33
3.1.1 Μεταβλητές Και Υποθέσεις Ερευνητικού Υποδείγματος	33
3.2 Ερευνητική Μεθοδολογία	37
3.2.1 Πληθυσμός, Δείγμα & Συλλογή Δεδομένων	37
3.2.2 Δομή Του Ερωτηματολογίου	38
3.2.3 Κλίμακα Μέτρησης	39
3.2.4 Επιλογή Στατιστικού Λογισμικού Ανάλυσης Δεδομένων	39
3.3 Πιλοτική Έρευνα	39
3.4 Ανάλυση Αξιοπιστίας	39

Κεφάλαιο 4	41
Αποτελέσματα Ανάλυσης	41
4.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος	41
4.1.1 Φύλλο	41
4.1.2 Ηλικία	42
4.1.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης	42
4.1.4 Θέση στην Επιχείρηση	43
4.2 Μέτρα Περιγραφικής Στατιστικής Των Βασικών Μεταβλητών Του Μοντέλου	44
4.3 Προκαταρκτική Ανάλυση	49
4.4 Ανάλυση Συσχετίσεων	50
4.5 Ανάλυση Άμεσων Σχέσεων	51
4.6 Ανάλυση Έμμεσων Σχέσεων	57
Συμπεράσματα	66
Παράρτημα Α	68
Ερωτηματολόγια Αναφοράς	68
Παράρτημα Β	71
Ερωτηματολόγιο Έρευνας	71
Παράρτημα Γ	75
Συντελεστές Αξιοπιστίας Μεταβλητών	75
Παράρτημα Δ	77
Πίνακες Μέτρων Περιγραφικής Στατιστικής – Δημογραφικών Στοιχείων	77
Παράρτημα Ε	81
Πίνακες και Διαγράμματα Προκαταρκτικής Ανάλυσης	81
Βιβλιογραφία	86

Εισαγωγή

«Η δημιουργία μιας ισχυρής επιχείρησης και η οικοδόμηση ενός καλύτερου κόσμου δεν είναι αντικρουόμενοι στόχοι – είναι δύο απαραίτητα συστατικά για την μακροπρόθεσμη επιτυχία»

W.C. Ford Jr. Πρόεδρος της Εταιρίας Ford Motor.

Τόσο ο W.C. Ford Jr., όσο και άλλοι επικεφαλής σε εταιρίες κολοσσούς διαμηνύουν ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – εφεξής ΕΚΕ – από όμορφες αλλά προαιρετικές πρωτοβουλίες έχει εξελιχθεί σε ουσιαστικές πρακτικές που συνδέονται άρρηκτα με τη μακροχρόνια επιβίωση των επιχειρήσεων. Το ερώτημα που τίθεται τώρα είναι πώς αυτή η ευαισθητοποίηση σε θέματα ΕΚΕ μπορεί να αλλάξει τις σχέσεις της επιχείρησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη της; Υφίστανται επιδράσεις στις σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές; Οι πελάτες ενδέχεται να γίνονται πιο πιστοί; Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δανείζουν ευκολότερα χρήματα; Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να είναι περισσότερο αφοσιωμένοι;

Ως προς αυτό το τελευταίο ερώτημα ο Jack Welch, πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της General Electric περιέγραψε πως «υπάρχουν μόνο τρία εργαλεία μέτρησης της συνολικής απόδοσης μιας επιχείρησης: η δέσμευση & αφοσίωση των εργαζομένων, η ικανοποίηση των πελατών και οι ταμειακές ροές». Συνεχίζοντας κατέληξε στο ότι «καμία επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, δεν μπορεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα χωρίς εργαζόμενους που πιστεύουν στην αποστολή της και κατανοούν πως θα συνδράμουν στην επίτευξή αυτής της αποστολής».

Ελλείπει σχετικών ερευνών στον ελληνικό χώρο η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποσκοπεί στη διερεύνηση της σχέσης της ΕΚΕ στις στάσεις και συμπεριφορές εργαζομένων και ειδικότερα στις επιδράσεις της ΕΚΕ σε θέματα συναισθηματικής δέσμευσης και οργανωσιακής εμπιστοσύνης ανθρώπινου δυναμικού σε μία ελληνική επιχείρηση.

Η θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας και της Κοινωνικής Ανταλλαγής χρησιμοποιήθηκαν ως θεωρητική βάση για την επεξήγηση της σχέσης μεταξύ αφενός της ΕΚΕ και αφετέρου της συναισθηματικής δέσμευσης και της οργανωσιακής εμπιστοσύνης των εργαζομένων, και περαιτέρω διεξάχθηκε ποσοτική έρευνα για τη διερεύνηση αυτών των σχέσεων. Η έρευνα διεξάχθηκε μέσω ερωτηματολογίων που εστάλησαν σε δείγμα 149 εργαζομένων της επιχείρησης ΝΕΑ ΟΔΟΣ Α.Ε. ενώ τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τελικώς 92 εγκύρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια αναλύθηκαν με χρήση του στατιστικού λογισμικού SPSS. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση έδειξαν ότι η ΕΚΕ συσχετίζεται θετικά με την συναισθηματική δέσμευση και την οργανωσιακή εμπιστοσύνη των εργαζομένων, ενώ στη σχέση αυτή εμφανίζεται να μεσολαβεί μερικώς και η αντιληπτή εξωτερική εικόνα της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο του ερευνητικού στόχου η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι δομημένη ως ακολούθως: Στο πρώτο 1 παρουσιάζεται συνοπτικά η βιβλιογραφική επισκόπηση η οποία περιλαμβάνει τον εννοιολογικό προσδιορισμό και τα θεωρητικά υποδείγματα που έχουν αναπτυχθεί για την ΕΚΕ, καθώς και τον εν γένει αντίκτυπό της στις επιχειρήσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται εν συντομία η σημαντικότητα των θετικών στάσεων των εργαζομένων για τις επιχειρήσεις καθώς και το θεωρητικό υπόβαθρο βάσει του οποίου οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ μπορεί να συνδέονται με θετικές στάσεις και συμπεριφορές εργαζομένων. Στη συνέχεια παρατίθεται διεξοδικά ο ερευνητικός στόχος καθώς και μία περιεκτική αναφορά στις πολιτικές – δράσεις και πρωτοβουλίες ΕΚΕ της επιχείρησης στην οποία διεξάχθηκε η ποσοτική έρευνα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται αφενός ο σχεδιασμός του ερευνητικού υποδείγματος (ερωτήματα, υποθέσεις, μεταβλητές) και αφετέρου η μεθοδολογία (δειγματοληψία, κλίμακες, εργαλεία, λογισμικό) που εφαρμόστηκε για τη διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας αλλά και τα αποτελέσματα ως προς την αξιοπιστία του εργαλείου μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης δεδομένων, ήτοι: δημογραφικά στοιχεία δείγματος, μέτρα περιγραφικής στατιστικής των υπό μελέτη μεταβλητών, άμεσες και έμμεσες σχέσεις υποδείγματος. Και τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο συζητούνται και αξιολογούνται τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων, οι ερευνητικοί περιορισμοί καθώς και οι πιθανές προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

1.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Αν και η ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης χρονολογείται στις αρχές του 20ού αιώνα, όταν εταιρίες κολοσσοί όπως η Ford δώριζαν σημαντικά κεφάλαια για διάφορους κοινωνικούς σκοπούς (Sheth & Babiak 2010:434-435), μισό αιώνα αργότερα τόσο στους ακαδημαϊκούς όσο και στους επιχειρηματικούς κύκλους εξακολουθούν να πρωταγωνιστούν ερωτήματα όπως το «Τι συνιστά ΕΚΕ». Παρά την ευρέως διαδεδομένη προσοχή συναντάμε πολλές και συχνά ασαφείς απόψεις σχετικά τον ορισμό και τις επιδράσεις της ΕΚΕ. (Schwartz & Carroll 2003: 503). Η εικόνα που προκύπτει από την βιβλιογραφική επισκόπηση δείχνει ότι η ΕΚΕ είναι έννοια πολυσχιδής και ευαίσθητη ως προς τις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού γεγονός το οποίο συντελεί στην εξαιρετικά σύνθετη προσέγγιση της και στη δυσκολία του άπαξ ορισμού της (Kakabadse et al. 2009:55-56).

Από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας διαχρονικά διαπιστώνεται ότι κατά την πάροδο των τελευταίων δεκαετιών, η εννοιολογική προσέγγιση της ΕΚΕ έχει διαφοροποιηθεί αρκετά (Carroll 1999: 268-295). Η πρώτη αναφορά στον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτυπώθηκε το 1953, όπου η ΈΚΕ προσδιορίστηκε από τον Bowen (1953) – για άλλους πατέρα της ΕΚΕ - ως οι επιχειρηματικές γραμμές και δράσεις τέτοιες ώστε να είναι επιθυμητές σε όρους κοινωνικού ενδιαφέροντος (Bowen 1953:44).

Συγγραφείς που διαδέχτηκαν τον Bowen, προσδιόρισαν την ΕΚΕ ως το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για τους εργαζόμενους, την κοινωνική ευημερία και τις εκπαιδευτικές ανάγκες της κοινωνίας. (McGuire 1963:144).

Σε αναφορές που ακολούθησαν, η ΕΚΕ ορίστηκε ως το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν έτσι ώστε, πέρα από τις στενές οικονομικές, τεχνικές και νομικές απαιτήσεις, να επιτύχουν και κοινωνικά οφέλη παράλληλα με τους παραδοσιακούς οικονομικούς στόχους τους (Davis 1973:313-321). Ενώ την ίδια δεκαετία, με ένα πιο γενικευμένο ορισμό η ΕΚΕ ορίστηκε ως οι επιχειρησιακές δραστηριότητες που έχουν ως γνώμονα αφενός να μην βλάπτουν την κοινωνία και αφετέρου να παρέχουν λύσεις μέσω εκούσιας ανάληψης υποχρεώσεων (Manne & Wallich 1972: 56-62). Περαιτέρω, ένας από τους πιο ευρέως διαδεδομένους ορισμούς στη διεθνή βιβλιογραφία αποτυπώθηκε από τον Carroll (1979), σύμφωνα με τον οποίο η ΕΚΕ είναι η ευθύνη των επιχειρήσεων αναφορικά με τις προσδοκίες της κοινωνίας σε οικονομικά, νομικά ηθικά και φιλανθρωπικά θέματα (Carroll 1979: 499-501).

Ακαδημαϊκοί που διαδέχτηκαν τον Carroll, στην δεκαετία του ογδόντα επέκτειναν τη θεωρητική προσέγγισή του, ενσωματώνοντας και την έννοια των εταιρικών κοινωνικών επιδόσεων μέσω αρχών, διαδικασιών και πολιτικών (Wartick & Cochran 1985: 758-769). Την ίδια δεκαετία ο Freeman (1984) μέσω της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών υποστήριξε ότι η ΕΚΕ συνίσταται όταν οι αποφάσεις και οι δράσεις των επιχειρήσεων εξισορροπούν τα επιμέρους συμφέροντα και αξιώσεις των ενδιαφερόμενων μερών της (Freeman 1984: 44). Στο ίδιο σκεπτικό με τον Freeman (1984), ο Clarkson (1995) διαπιστώνοντας ότι ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της ΕΚΕ έχει δημιουργήσει προβλήματα στους ερευνητές που προσπαθούν να δοκιμάσουν διάφορα εμπειρικά μοντέλα, κατέληξε στον προσδιορισμό της ΕΚΕ ως τις επιχειρησιακές δράσεις με γνώμονα την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού (Clarkson 1995: 92- 117).

Στα τέλη της δεκαετίας του 90 ο εννοιολογικός προσδιορισμός της ΕΚΕ διευρύνθηκε με την εισαγωγή νέων εννοιών όπως περιβαλλοντικό μάρκετινγκ και εταιρική οικολογία (Bannerjee, et al 2003:106-122, Menon & Menon 1997:51-67). Στις αρχές του 21ου αιώνα κυρίαρχο θέμα έγινε η αναζήτηση οικονομικών επιχειρημάτων για την ΕΚΕ, και έτσι αναπόσπαστο μέρος όλων των συζητήσεων ΕΚΕ έγινε η έννοια της αειφορίας ή της αειφόρου ανάπτυξης (Carroll & Shabana 2010:85-105). Στις πρόσφατες συζητήσεις συγκαταλέγονται και εκείνες κατά τις οποίες η προσέγγιση των ενδιαφερομένων μερών

μπορεί να μεταφραστεί μέσω ενός μοντέλου εταιρικής βιωσιμότητας (Van Marrewijk 2003: 95-105).

Πέρα από τη διεθνή βιβλιογραφία στο πλαίσιο του παγκόσμιου διαλόγου για την ΕΚΕ, το 1998, το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, προσδιόρισε την ΕΚΕ ως τη διαρκή δέσμευση μιας επιχείρησης να συμπεριφέρεται ηθικά και να συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα θα βελτιώνει την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους, καθώς επίσης και της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας γενικότερα (WBCSD 1999:3-38). Επιπλέον η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2001 αποτύπωσε την ΕΚΕ ως την έννοια σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις δραστηριότητές τους και στις επαφές τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους (COM 2011:3-15). Σε μεταγενέστερο στάδιο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2011 επέκτεινε αυτόν τον ορισμό προσδιορίζοντας ότι στόχος της ΕΚΕ είναι η μεγιστοποίηση της δημιουργίας κοινής αξίας για τους μετόχους και τους άλλους ενδιαφερόμενους φορείς και την κοινωνία γενικότερα καθώς και ο εντοπισμός, η πρόληψη και η άμβλυνση των πιθανών δυσμενών επιπτώσεων από τη λειτουργία των επιχειρήσεων (COM 2011:3-15).

Συνοψίζοντας όσα προαναφέρθηκαν για την εννοιολογική προσέγγιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αντιλαμβανόμαστε ότι η ΕΚΕ αφενός δεν έχει προσδιοριστεί από ένα και μόνο ευρέως αποδεκτό ορισμό και αφετέρου ο προσδιορισμός της εμπλουτίζεται διαρκώς με την πάροδο των ετών. Πρόκειται για μία δυναμικά εξελισσόμενη έννοια όπως και η ίδια η κοινωνία άλλωστε ενώ στηρίζεται σε αρχές - αξίες και πρότυπα τα οποία διαχρονικά μεταβάλλονται. Ενώ η έννοια της ΕΚΕ στην αρχή της δεκαετίας του 50 ήταν συνυφασμένη σε απόλυτους όρους με την φιλανθρωπία και την αποσπασματική χορηγία, σήμερα οι τρέχουσες εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν στρέψει το διεθνή διάλογο για την ΕΚΕ στη βάση της εταιρικής διακυβέρνησης, της βιώσιμης ανάπτυξης και του αντίκτυπου των επιχειρήσεων στο περιβάλλον και στην κοινωνία εν γένει (Carroll & Shabana 2010:85-105). Εφόσον η ΕΚΕ επηρεάζεται άμεσα από κοινωνικές νόρμες, οι οποίες μεταβάλλονται διαρκώς θα ήταν λογικό να συμπεράνουμε ότι και ο ορισμός της ΕΚΕ θα εξελίσσεται μαζί τους (Glavas & Kelley 2014: 165-202). Ωστόσο αν και η ΕΚΕ μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους και οι πρωτοβουλίες για την ΕΚΕ μπορεί να εστιάζουν σε

ποικίλα ζητήματα, υπάρχει μία θεμελιώδης συμφωνία η οποία αφορά στο ότι οι επιχειρήσεις και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο είναι μάλλον συνυφασμένες παρά διακριτές οντότητες (Moir 2001:16-22) και οι δεσμεύσεις των επιχειρήσεων ως προς την κοινωνία εκτείνονται πέραν των νομικών απαιτήσεων (McWilliams & Siegel 2001: 117-127).

1.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Στην επισκόπηση που προηγήθηκε, η ΕΚΕ άλλοτε συνδέεται με την ιδέα της νομιμότητας στο πλαίσιο της εγκυρότητας και άλλοτε συνδέεται με την κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά με την ηθική έννοια ή ακόμα και ως μέσο επιβολής υψηλών προτύπων συμπεριφοράς στον επιχειρηματικό κόσμο. Επομένως, η ΕΚΕ μπορεί να σημαίνει κάτι, αλλά σίγουρα δεν σημαίνει πάντοτε το ίδιο πράγμα σε όλους (Votaw 1972:25-31). Οι θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί για την ΕΚΕ είναι πολυάριθμες και δεν είναι εφικτό στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής να αναφερθούν στο σύνολό τους. Ωστόσο μία ενδιαφέρουσα κατηγοριοποίηση των θεωρητικών προσεγγίσεων επιχειρήθηκε τους Garriga και Mele (2004) και έχει ως κριτήριο το επίκεντρο στο οποίο εστιάζει κάθε ομάδα θεωρητικών προσεγγίσεων. Σύμφωνα με τους Garriga & Mele (2004) οι θεωρίες για την ΕΚΕ μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις τύπους ήτοι: *instrumental*, *political*, *integrative* & *ethical theories* (Garriga & Mele 2004: 51-71).

Οι **instrumental theories** προσεγγίζουν την ΕΚΕ από καθαρά οικονομική σκοπιά, υποστηρίζοντας ότι μοναδικός στόχος των επιχειρήσεων αποτελεί η δημιουργία κέρδους και επομένως η ΕΚΕ υπάρχει μόνο στο βαθμό που εξυπηρετεί το σκοπό αυτό (Garriga & Mele 2004: 51-71).

Οι **political theories** προσεγγίζουν την ΕΚΕ από πολιτικής σκοπιάς, εστιάζοντας στη δυναμική που ασκούν οι επιχειρήσεις έναντι της κοινωνίας. Δηλαδή δεδομένης της σχέσης επιχειρήσεων – κοινωνίας οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να εκτελούν και κοινωνικά καθήκοντα στη βάση αυτής (Garriga & Mele 2004: 51-71).

Οι **integrative theories**, υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ενσωματώνουν και να λαμβάνουν υπόψη στη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων τους τις κοινωνικές προσδοκίες, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις εξελίσσονται αναπτύσσονται και υπάρχουν λόγω της κοινωνίας (Garriga & Mele 2004: 51-71).

Και τέλος οι **ethical theories** προσεγγίζουν την ΕΚΕ από ηθικής πλευράς, υποστηρίζοντας ότι ανάμεσα στην επιχείρηση και στην κοινωνία υφίστανται βαθιά ριζωμένες ηθικές αξίες και επομένως η ΕΚΕ αποτελεί ένα πρωτίστως ηθικό καθήκον (Garriga & Mele 2004: 51-71).

Στον παρακάτω πίνακα των Garriga και Mele (2004) συνοψίζονται οι προαναφερόμενοι τύποι προσεγγίσεων συνοπτικά καθώς και οι κυριότερες ενδεικτικές αναφορές για κάθε τύπο (Garriga & Mele 2004: 51-71), ήτοι:

Τύπος θεωρίας	Προσέγγιση ΕΚΕ	Σύντομη περιγραφή της προσέγγισης
<p>Οργανικές θεωρίες (Instrumental Theories)</p> <p>Επίκεντρο η επίτευξη οικονομικών στόχων μέσα από κοινωνικούς στόχους</p>	<p>Μεγιστοποίηση της αξίας για τους μετόχους, στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</p>	<p>Μεγιστοποίηση της αξίας σε μακροχρόνιο επίπεδο, Κοινωνικές επενδύσεις σε ανταγωνιστική βάση, Στρατηγικές ως προς τους φυσικούς πόρους των επιχειρήσεων και τη δυναμική των ικανοτήτων των επιχειρήσεων</p> <p>Στρατηγικές προσανατολισμένες στην οικονομική βάση της πυραμίδας</p>
<p>Πολιτικές Θεωρίες (Political Theories)</p> <p>Επίκεντρο η υπεύθυνη διαχείριση της δύναμης της επιχείρησης στην κοινωνία</p>	<p>Θεωρία του συσχετιζόμενου με ένα σκοπό Μάρκετινγκ</p> <p>Εταιρική διακυβέρνηση</p> <p>Ολιστική θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου</p> <p>Εταιρική πολιτειότητα</p>	<p>Αλτρουιστικές δράσεις κοινωνικά αναγνωρισμένες ως εργαλείο Μάρκετινγκ</p> <p>Κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων προερχόμενη από δύναμη που κατέχουν έναντι της κοινωνίας</p> <p>Προϋποθέτεται ότι υφίσταται ένα κοινωνικό συμβόλαιο μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας</p> <p>Η επιχείρηση νοείται ως πολίτης που συμμετέχει στην κοινωνία</p>
<p>Θεωρίες Ενσωμάτωσης (Integrative Theories)</p> <p>Επίκεντρο η ενσωμάτωση των κοινωνικών αναγκών</p>	<p>Θέματα διαχείρισης</p> <p>Δημόσια Ευθύνη</p> <p>Διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών</p> <p>Εταιρική κοινωνική επίδοση</p>	<p>Εταιρικές διαδικασίες αναφορικά με τα κοινωνικά και πολιτικά ζητήματα που ασκούν σημαντική επιρροή.</p> <p>Η νομοθεσία και οι διαδικασίες δημόσιων πολιτικών λαμβάνονται ως σημείο αναφοράς για την κοινωνική επίδοση</p> <p>Εξισορρόπηση συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών</p> <p>Κοινωνική νομιμοποίηση και διαδικασίες προκειμένου να δοθούν κατάλληλες λύσεις σε κοινωνικά ζητήματα</p>
<p>Θεωρίες Δεοντολογίας (ethical theories)</p> <p>Επίκεντρο η σωστή συμπεριφορά για την επίτευξη καλύτερων κοινωνικών συνθηκών</p>	<p>Κανονιστική θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών</p> <p>Παγκόσμια δικαιώματα</p> <p>Βιώσιμη ανάπτυξη</p> <p>Κοινό καλό</p>	<p>Προϋποθέτονται καθήκοντα απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη κάθε επιχείρησης</p> <p>Πλαίσιο βασισμένο στα ανθρώπινα δικαιώματα, τα εργασιακά δικαιώματα και σεβασμό στο περιβάλλον</p> <p>Στόχευση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου είδους υπολογίζοντας και τις μελλοντικές γενιές</p> <p>Προσανατολισμός στο κοινό καλό για την Κοινωνία</p>

Πίνακας 1: Θεωρίες Προσέγγισης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Garriga & Mele 2004: 51-71)

Στις παραγράφους που ακολουθούν, δεδομένων των περιορισμών στην έκταση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα παρουσιαστούν συνοπτικά δύο από τα πιο γνωστά και ευρέως αναφερόμενα στη διεθνή βιβλιογραφία θεωρητικά μοντέλα ήτοι:

- Το Μοντέλο της Πυραμίδας του Carroll (Carroll 1991) &
- Η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών (Freeman 1984)

1.2.1 Το Μοντέλο Της Πυραμίδας Του Carroll

Το μοντέλο της πυραμίδας του Carroll (1991) επιλέχτηκε για την αναφορά του στην παρούσα διατριβή δεδομένου ότι είναι μία από τις πιο γνωστές και απαντάται ευρέως σε βιβλιογραφικές αναφορές περί θεωρητικών προσεγγίσεων για την ΕΚΕ (Crane & Matten 2004).

Σύμφωνα με τον Carroll (1991), η ΕΚΕ προϋποθέτει ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν μόνο οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις, αλλά και ορισμένες ευθύνες ως προς την κοινωνία που εκτείνονται πέρα από τις συμβατικές τους υποχρεώσεις και επομένως η εταιρική υπευθυνότητα «οικοδομείται» ως μία πυραμίδα (“Carroll’s CSR pyramid”) με γνώμονα τις οικονομικές, νομικές ηθικές και φιλανθρωπικές ευθύνες των επιχειρήσεων (Carroll 1991: 39–48).

Στη βάση της πυραμίδας, κατατάσσεται οικονομική υπευθυνότητα. Η επιχείρηση ως οικονομική μονάδα είναι πρωτίστως υπεύθυνη να παράγει προϊόντα ή/και υπηρεσίες τα οποία να διαθέτει επικερδώς στην κοινωνία και περαιτέρω κάθε άλλη εταιρική ευθύνη βασίζεται στην οικονομική ευθύνη εφόσον χωρίς αυτή, η νομική, ηθική και φιλανθρωπική δε θα διαθέτουν υπόσταση (Carroll 1991: 39–48).

Στη δεύτερη βαθμίδα της πυραμίδας κατατάσσεται η νομική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, η οποία συνεπάγεται ότι η πλήρωση των οικονομικών καθηκόντων μίας επιχείρησης αναμένεται από την κοινωνία να είναι στη βάση των νομικών υποχρεώσεων που έχουν θεσπίσει οι σχετικοί νόμοι και κανονισμοί (Carroll 1991: 39–48).

Την τρίτη βαθμίδα της πυραμίδας του Carroll καταλαμβάνει η ηθική ευθύνη των επιχειρήσεων η οποία περιγράφει την επιχειρησιακή συμπεριφορά που δεν είναι

νομοθετικά θεσπισμένη αλλά παρόλα αυτά είναι αναμενόμενη από την κοινωνία στο πλαίσιο ηθικών κανονισμών. Ένα παράδειγμα αυτής είναι η δίκαιη συμπεριφορά απέναντι στις διάφορες ομάδες συμφερόντων της επιχείρησης χωρίς τη δημιουργία αρνητικών συνεπειών σε αυτές (Carroll 1991: 39–48).

Τέλος, η φιλανθρωπική ευθύνη που καταλαμβάνει την κορυφή αναφέρεται στις προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου για ανάληψη πρωτοβουλιών εθελοντικά χρηματοδοτώντας κοινωνικές δράσεις που βελτιώνουν της ποιότητας ζωής - ως καλός πολίτης, (Carroll 1991: 39–48).

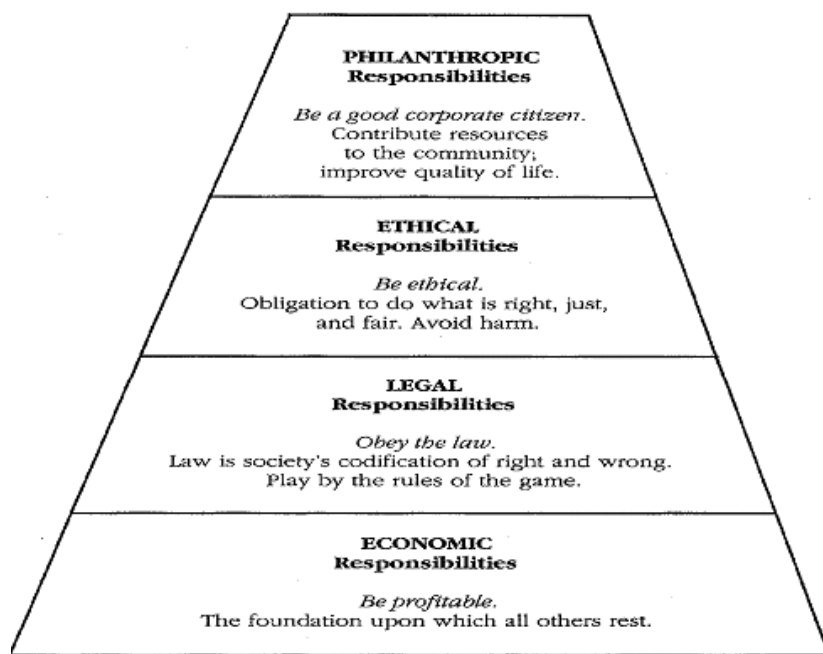
Η διαγραμματική παράθεση των επιπέδων επιχειρησιακών ευθυνών παρατίθεται κατωτέρω στο διάγραμμα 1, το οποίο απεικονίζει τις προαναφερόμενες βαθμίδες της επιχειρησιακής υπευθυνότητας ήτοι:

Βαθμίδα (1) υπευθυνότητα ως προς την οικονομική βιωσιμότητα «Κερδοφορία»

Βαθμίδα (2) υπευθυνότητα ως προς τη νομική συμμόρφωση «Κανόνες Παιχνιδιού»

Βαθμίδα (3) υπευθυνότητα σε ηθικό επίπεδο «Σωστό, Δίκαιο»

Βαθμίδα (4) υπευθυνότητα σε φιλανθρωπικό επίπεδο «Καλός Πολίτης»



Διάγραμμα 1. Η Πυραμίδα της ΕΚΕ, (Carroll 1991: 39–48)

1.2.2 Θεωρία Των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholders' Theory)

Η πλειοψηφία των ερευνητικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί για την ΕΚΕ βασίζονται στη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών και στην αρχή του ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προάγουν και να διατηρούν θετικές και αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους (Freeman & McVea 2001: 4-33). Ο Freeman (1984) – πατέρας αυτής της θεωρητικής προσέγγισης – υποστήριξε ότι η σχέση μίας επιχείρησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι σχέση ανταλλαγής εφόσον τα μέρη αυτά συντελούν στην εκπλήρωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και επομένως η κοινωνική υπευθυνότητα συνίσταται όταν οι αποφάσεις και οι δράσεις των επιχειρήσεων εξισορροπούν τα επιμέρους συμφέροντα και αξιώσεις των ενδιαφερόμενων μερών τους. (Freeman 1984).

Ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού νοούνται τα άτομα ή τις ομάδες ατόμων που επωφελούνται ή βλάπτονται από τις δράσεις των επιχειρήσεων π.χ. μέτοχοι, εργαζόμενοι, πιστωτές, προμηθευτές πελάτες, κράτος, τοπικές κοινωνίες ομάδες πίεσης κλπ, (Freeman 1984). Μια δόκιμη κατηγοριοποίηση τους είναι βάσει του βαθμού επιρροής τους στη λειτουργία τη στρατηγική ή και τη μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης (Clarkson 1995: 92-117, Waddock & Smith 2000:47). Εν προκειμένω ως κύρια ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να νοούνται τα άτομα ή ομάδες ατόμων που είναι κρίσιμα για την επιβίωση του οργανισμού (πχ μέτοχοι, εργαζόμενοι), ενώ αντίθετα δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη νοούνται αυτά που δεν είναι κρίσιμα μπορούν όμως να προκαλέσουν σημαντικές συνέπειες όπως για παράδειγμα οι κυβερνήσεις (Clarkson 1995: 92-117, Waddock & Smith 2000:47). Μια άλλη κατηγοριοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών είναι η διάκρισή τους σε εσωτερικά και εξωτερικά. Εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη νοούνται τα άτομα ή ομάδες ατόμων τα οποία λαμβάνουν μέρος στην επιχειρηματική λειτουργία όπως για παράδειγμα οι εργαζόμενοι (Aaltonen, 2011: 165-183). Εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη είναι άτομα ή ομάδες έξω από την εταιρεία που μπορεί να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από τις δραστηριότητες ενός οργανισμού (Fassin 2008: 113-135). Αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ασκούν επιρροή εφαρμόζοντας άμεση και έμμεση πίεση όπως για παράδειγμα οι κυβερνήσεις, οι περιβαλλοντικές οργανώσεις οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις κλπ (Fassin 2008: 113-135, Roeck & Delobbe 2012: 397-412.).

Στο πλαίσιο της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών πολλοί ακαδημαϊκοί μεταγενέστερα επισήμαναν ότι οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στα ενδιαφερόμενα μέρη τους δυνητικά ενισχύουν την επιχειρηματική τους απόδοση (Bhattacharya and Korschun, 2008; Bosse et al., 2008; Ferrell et al., 2010; Phillips et al., 2010; Rivera-Camino, 2007).

1.3 Διαστάσεις ΕΚΕ

Ήδη με τον προσδιορισμό της ΕΚΕ ως υπευθυνότητα των επιχειρήσεων σε θέματα κοινωνικά, οικονομικά, νομικά και φιλανθρωπικά (Carroll 1991: 39–48), συνεπάγονται τέσσερις διαστάσεις πρωτοβουλιών σε θέματα ΕΚΕ. Ωστόσο οι πολιτικές και πρωτοβουλίες ΕΚΕ μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και δισδιάστατα δηλαδή με βάση την εσωτερική ή την εξωτερική διάσταση των πολιτικών και πρωτοβουλιών για την ΕΚΕ.

1.3.1 Πρωτοβουλίες ΕΚΕ - Εσωτερική & Εξωτερική Διάσταση

Με κριτήριο τα ενδιαφερόμενα μέρη στα οποία αφορούν οι επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, η ΕΚΕ μπορεί να λάβει την εσωτερική ή εξωτερική διάσταση.

Η εσωτερική διάσταση της ΕΚΕ συνιστά τις δράσεις των επιχειρήσεων με γνώμονα το φυσικό και ψυχολογικό περιβάλλον των εργαζομένων (Turker 2009: 411–427.). Εκφράζεται δε, με πολιτικές και πρακτικές που άπτονται των θεμάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευσης, συμμετοχής, δικαιοσύνης, υγείας - ασφάλεια στην εργασία καλής διαβίωσης εργαζομένων και την επιχειρηματική ηθική (Welford 2004:31-47).

Απ την άλλη μεριά η εξωτερική διάσταση της ΕΚΕ, σχετίζεται με την επέκταση της ευθύνης της εταιρείας στην ευρύτερη κοινωνία και απευθύνεται σε ένα φάσμα ενδιαφερόμενων μερών όπως επιχειρηματικοί εταίροι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι δημόσιες αρχές και οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ) που εκπροσωπούν τοπικές κοινωνίες, φιλανθρωπικούς σκοπούς, εθελοντικές δράσεις και περιβαλλοντικά θέματα (COM 2001).

1.3.2 Η Πολυπλοκότητα Των Διαστάσεων Της ΕΚΕ

Από την ανασκόπηση που προηγήθηκε αντιλαμβανόμαστε ότι η φύση της ΕΚΕ είναι πολυδιάστατη. Η ανάπτυξη μιας γενικής θεωρητικής βάσης για την ΕΚΕ τόσο από τους ίδιους τους επιχειρηματικούς κύκλους όσο και από τους ακαδημαϊκούς αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα εφόσον κάθε επιχείρηση μπορεί οριοθετήσει και να υιοθετήσει το δικό της μοντέλο ΕΚΕ (McWilliams et al 2006:1-18). Αυτός ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της ΕΚΕ σε μεγάλο βαθμό τροφοδοτείται από τους παρακάτω παράγοντες.

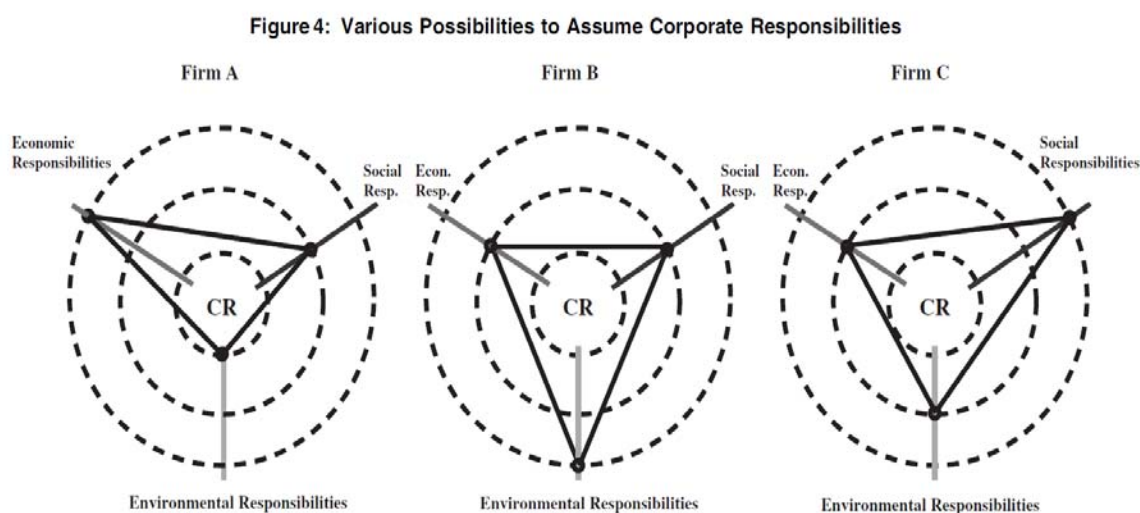
Καταρχήν, η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές δεν αφορά μία και μόνο διαδικασία αλλά συνιστά μια πληθώρα διαδικασιών, διεργασιών, πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών που συντελούν στην εταιρική κοινωνική επίδοση μιας επιχείρησης (Wood 1991:691-718).

Κατά δεύτερον, όπως προαναφέρθηκε στο πλαίσιο της ανάπτυξης της Θεωρίας των Ενδιαφερόμενων Μερών, στην ΕΚΕ εμπλέκεται μια ποικιλία φορέων με διαφορετικά, συχνά αντικρουόμενα συμφέροντα: (Freeman & Gilbert 1988, Ryan 1990: 105-119). Μελέτες αναφορικά με την ΕΚΕ έχουν δείξει ότι μία επιχείρηση μπορεί να θεωρείται υπεύθυνη από ένα σύνολο των ενδιαφερομένων μερών και ανεύθυνη σε μεγάλο βαθμό από ένα άλλο. Για παράδειγμα, ενώ το Body Shop για πολλούς θεωρείται ως περιβαλλοντικά φιλική επιχείρηση, ενώ άλλοι αμφισβητούν αυτήν την αξία (Kashyap et al 2004:51-58).

Κατά τρίτον, ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της ΕΚΕ συνδέεται στενά με το γεγονός ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ τροφοδοτούνται από ποικίλες εταιρικές αξίες κίνητρα και πιέσεις, τόσο εξωτερικές (πχ περιβαλλοντικές φορείς, ρυθμιστικές πιέσεις, ακτιβιστές) όσο και εσωτερικές π.χ. δέσμευση ανώτερων διευθυντικών στελεχών, ανάγκη για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Banerjee et al 2003: 106-122).

Κατά τέταρτον, όπως εκτενώς αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της εννοιολογικής προσέγγισης της ΕΚΕ τα πρότυπα δεοντολογίας είναι δυναμικά εξελισσόμενα - πόσο μάλλον αν συνυπολογίσουμε τις πολιτισμικές διαφορές που τα διαμορφώνουν (Maignan & Ferrell 2003:55-67). Κατ' επέκταση το τοπίο για το ποιες δράσεις συνιστούν ΕΚΕ και ποιες όχι παραμένει θολό.

Τέλος, η αξιολόγηση της επίδοσης των επιχειρήσεων σε θέματα ΕΚΕ είναι δύσκολο έργο εφόσον η ΕΚΕ αποτελείται από συνιστώσες (οικονομικές, νομικές, ηθικές, φιλανθρωπικές) στις οποίες μπορεί να αποδίδεται διαφορετικός βαθμός σημαντικότητας από τις επιχειρήσεις αλλά και κατά την αξιολόγηση τους από τα ενδιαφερόμενα μέρη (Carroll 1991: 39-48). Ως προς αυτόν τον παράγοντα το διάγραμμα 2 απεικονίζει σχηματικά το πώς οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται ηθικά ή ισορροπούν τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, αποδίδοντας διαφορετική έμφαση σε κάθε ένα από τους τρεις πυλώνες, παράγοντας ένα τελείως διαφορετικό αποτέλεσμα (Enderle 2004:50-63)



Διάγραμμα 2. Διαφορετικές δυνατότητες για συμμετοχή σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ (Enderle 2004:50-63)

1.4 ΕΚΕ vs Εταιρική Απόδοση

Από ακαδημαϊκής πλευράς, ένας μεγάλος αριθμός μελετητών έχει αποπειραθεί να ερευνήσει το εάν μια επιχείρηση θυσιάζοντας μέρος του προϋπολογισμού της σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ μπορεί τελικώς να επιτύχει καλύτερες επιχειρηματικές - οικονομικές επιδόσεις και αποτελέσματα. Ορισμένες από αυτές τις μελέτες καταλήγουν σε αρνητική ή ουδέτερη συσχέτιση (Arlow & Gannon 1982: 235-241, Griffin & Mahon 1997: 5-31, McGuire et al 1988: 854-872,). ενώ άλλες σε θετική σχέση με άλλοτε ισχυρή ή λιγότερο ισχυρή συσχέτιση (Manasakis, Mitrokostas & Petrakis 2014:60-473, Margolis & Walsh, 2003, 268-305, Orlitzky, et al 2003, 403-431, Sen & Bhattacharya 2001; 225-243, Stanwick & Stanwick, 1998, 195-204).

Αναλύοντας τη σχέση εταιρικής κοινωνικής επίδοσης και των οικονομικών αποδόσεων σε έρευνα που διεξάχθηκε από τους Lopez et al (2007) την περίοδο 2002-2004 οι μελετητές κατέληξαν σε αρνητική συσχέτιση των δύο μεταβλητών και επιπλέον οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ βρίσκονται σε μειονεκτική θέση εφόσον επιδίδονται σε περιττά έξοδα και ανάλωση πόρων (Lopez et al. 2007:285-300). Οι Aupperle et al. (1985) σε ανάλογη έρευνα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ κοινωνικής ευθύνης και της οικονομικής επίδοσης (Aupperle et al. 1985: 446—463). Στην προσέγγιση του Ullman (1985) υποστηρίχθηκε ότι υπάρχουν τόσες πολλές μεταβλητές που μεσολαβούν στη σχέση ΕΚΕ και Εταιρικής Οικονομικής Επίδοσης που δεν υφίσταται καν λόγος να αναμένουμε την όποια σχέση μεταξύ αυτών. Επιπλέον σύμφωνα με τον ίδιο μελετητή διαπιστώθηκε ότι υφίστανται πολλά προβλήματα μέτρησης καθότι η ΕΚΕ συνεπάγεται και άυλες επιπτώσεις που δεν είναι μετρήσιμες, γεγονός που μπορεί να συγχύσει τα αποτελέσματα της διασύνδεσης αυτών των μεταβλητών (Ullman 1985: 540-557). Για παράδειγμα ο βαθμός επίγνωσης των ενδιαφερόμενων μερών στα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής Ευθύνης των επιχειρήσεων κατέχει σημαντικό ρόλο και μπορεί στο βαθμό που υπάρχει γνώση ή άγνοια να επηρεάσει ανάλογα τις αποφάσεις και συμπεριφορές αυτών των ενδιαφερόμενων μερών και κατά συνέπεια να επηρεάσει εντέλει τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων (Ullman 1985: 540-557).

Ωστόσο, τα «καλά νέα» είναι ότι η θετική σχέση μεταξύ ΕΚΕ και επιχειρηματικής – οικονομικής επίδοσης επικρατεί στην πλειονότητα των πρόσφατων μελετών (Giffin & Mahon 1997: 5-31). Οι Margolis et al (2007) σύμφωνα με την επισκόπησή 167 μελετών που έχουν διερευνήσει τη σχέση της ΕΚΕ με την Εταιρική Οικονομική Απόδοση, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των ερευνών καταλήγει σε θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών αλλά αυτή είναι μάλλον ασθενής (Margolis et al 2007:1-57). Ως εκ τούτου οι επιχειρήσεις μπορεί να μην ανταμείβονται αδρά για τις πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής Ευθύνης τους, αλλά τουλάχιστον η ΕΚΕ δεν απορροφά την αξία των μετόχων. Οι Orlitzky et al. (2003) κατέληξαν στο ίδιο συμπέρασμα και μάλιστα στο ότι όχι μόνο η ΕΚΕ έχει θετική επίδραση στην ΕΟΕ, αλλά ισχύει και το αντίστροφο δηλαδή υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών (Orlitzky et al. 2003: 403-441).

1.4.1 Θετικές Επιδράσεις της ΕΚΕ στις Επιχειρήσεις

Οι McWilliams et al. (2006), υποστηρίζουν ότι η ΕΚΕ μπορεί να θεωρηθεί ως μια στρατηγική επένδυση (McWilliams et al. 2006:1-18). Κατά άλλους ερευνητές μάλιστα η ΕΚΕ αποτελεί στρατηγική επένδυση που αποφέρει σημαντικά οφέλη όταν στηρίζει της βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες συνεισφέροντας στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και στην επίτευξη της αποστολής της (Burke & Logsdon 1996:495-502),

Στο πλαίσιο της επιχειρηματολογίας υπέρ των θετικών επιδράσεων της ΕΚΕ στο εσωτερικό και εξωτερικό των επιχειρήσεων (μακροχρόνια ή βραχυχρόνια) οι συγγραφείς προτάσσουν πέντε τομείς στους οποίους η ΕΚΕ επιδεικνύει ευεργετικά αποτελέσματα ήτοι: 1. Θετική επίδραση στην εταιρική εικόνα και φήμη, 2. θετική επίδραση στους εργαζόμενους, 3. εξοικονόμηση κόστους, 4 αυξημένα έσοδα από τις αυξήσεις των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς 5. θετικές επιδράσεις με καλύτερη διαχείριση κινδύνου (Weber 2008: 247-261) .

Η επίδραση της ΕΚΕ στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας και τη φήμη μπορεί να επηρεάσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και ως εκ τούτου να έχει εν γένει ευεργετικές επιδράσεις. (Weber 2008: 247-261). Ένα πολύ επιτυχημένο παράδειγμα αυτού του επιχειρήματος είναι αυτό που επισημαίνεται από τους Kotler & Lee (2005) αναφορικά με την επιχείρηση McDonald's η οποία ενίσχυσε την εταιρική φήμη της μέσω της συμμετοχής της σε μία πρωτοβουλία ΕΚΕ που αφορούσε σε χορηγία για την κατασκευή σπιτιών στο Νότιο Λος Άντζελες. Την ίδια περίοδο, δηλαδή το 1992, στο Νότιο Λος Άντζελες έγιναν τρομεροί βανδαλισμοί και προκάλεσαν σοβαρές καταστροφές σε πάρα πολλές επιχειρήσεις - όχι όμως στα McDonald's - εφόσον οι στασιαστές εξ αιτίας του προφίλ τους αρνήθηκαν να τα βλάψουν. (Kotler & Lee 2005:91-103).

Η εφαρμογή μιας βιώσιμης στρατηγικής μπορεί να βελτιώσει πολυδιάστατα σε όρους αποδοτικότητας, εξοικονόμησης χρόνου, κατανάλωσης ενέργειας, και εν γένει σε όρους εξοικονόμησης κόστους (Epstein & Roy 2001: 585-604). Η προσήλωση σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο είναι αντανάκλαση του καλού μάνατζμεντ (Orlitzky et al. 2003: 403-441). Όταν η ΕΚΕ συνδυαστεί σωστά με άλλα bottom line οικονομικά οφέλη, το θετικό αποτέλεσμα φαίνεται να είναι σημαντικότερο συγκριτικά με την αύξηση του κόστους από την εφαρμογής της ΕΚΕ.

Ένα παράδειγμα αυτής της μείωσης είναι η προσπάθεια της εταιρίας Herman Miller το 1991. Η εταιρεία υλοποίησε ένα πλάνο εξοικονόμησης ενέργειας και ρύπανσης, κόστους 11 εκατομμυρίων δολαρίων — πέρα από την τρέχουσα περιβαλλοντική νομοθεσία — και έσωσε 750.000 δολάρια ανά έτος σε όρους κόστος καυσίμων και ΧΥΤΑ, ενώ σε μακροπρόθεσμη βάση, 15 χρόνια ήταν αρκετά για την απόσβεση του κόστους των εγκαταστάσεων με τα πρόσθετα οφέλη από τη βελτιωμένη εταιρική φήμη (Hartley, 2011:37-42).

Από την πλευρά των επενδυτών, η ισχυρή ένδειξη ότι εταιρείες που αγκαλιάζουν πρωτοβουλίες ΕΚΕ γενικά έχουν καλύτερες επιδόσεις από εκείνες που δεν το κάνουν, μεταφράζεται σε δράση από πλευράς επενδυτικού κοινού, ήτοι: κατά τη διαδικασία επιλογής αμοιβαίων κεφαλαίων είναι αυξανόμενος ο αριθμός εκείνων που ενσωματώνουν και κριτήρια ΕΚΕ σε αντίθεση αυτά που δεν πληρούν περιβαλλοντικά ή κοινωνικά πρότυπα. Ακολουθως, η ΕΚΕ μπορεί να βελτιώσει την επενδυτική προοπτική εξαιτίας της θετικής της αποτίμησης στη χρηματιστηριακή αγορά ή ακόμα και την ικανότητά της στην πρόσβαση κεφαλαίων (Asemah 2013:45-54).

Αναφορικά με την επίδραση στους εργαζόμενους τα θετικά αποτελέσματα θα μπορούσαν να πηγάζουν τόσο από τη βελτιωμένη εικόνα και φήμη όσο και από την παρακίνηση των εργαζομένων στο πλαίσιο του καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο με τη σειρά του θα μπορούσε να οδηγήσει σε αυξήσεις της παραγωγικότητας και εξοικονόμηση κόστους (Weber 2008: 247-261). Οι ισχυρές πρωτοβουλίες ΕΚΕ μπορούν να είναι αρωγός της αφοσίωσης και της δέσμευσης του εργαζόμενου, ως αποτέλεσμα της οργανωσιακής αναγνώρισης και της εργασιακής εμπιστοσύνης (Farooq et al 2013) και επομένως οι επιχειρήσεις με ενεργή παρουσία σε θέματα ΕΚΕ είναι πιο πιθανό να δεσμεύσουν τους εργαζόμενους ώστε να υποστηρίξουν τους στόχους τους και να ενισχυθεί η ικανοποίηση από την εργασία η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εργασιακή απόδοση (Maignan et al 1999:455-469). Τέλος άλλοι ερευνητές έχουν εστιάσει στη μελέτη της σχέσης ΕΚΕ και μελλοντικών εργαζομένων, εξάγοντας θετικά συμπεράσματα ως προς τη σχέση καλών επιδόσεων σε θέματα ΕΚΕ - προσέλκυσης ταλέντων (Albinger & Freeman 2000: 243–253., Greening & Turban 2000: 254-303).

Κεφάλαιο 2

Θεωρητικό Πλαίσιο: ΕΚΕ & Στάσεις Εργαζομένων

2.1 Η Σημασία Υψηλών Επιπέδων Εμπιστοσύνης & Δέσμευσης Για Τις Επιχειρήσεις

Από ακαδημαϊκής πλευράς, ενώ πληθώρα αναλύσεων μέχρι σήμερα έχουν εμβαθύνει στις επιπτώσεις της ΕΚΕ ως προς τους πελάτες ή τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων, είναι σχετικά μικρή η συνεισφορά αναφορικά με το αν και πώς οι δράσεις ΕΚΕ επηρεάζουν τους εργαζόμενους (Turker 2009:411-427). Ωστόσο, οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ μπορεί να κατανοηθούν καλύτερα από την οπτική των εργαζομένων (Rodrigo & Arenas, 2008), καθότι ισχυρές πρωτοβουλίες ΕΚΕ είναι αρωγός της αφοσίωσης και της δέσμευσης του εργαζόμενου, ως αποτέλεσμα της οργανωσιακής αναγνώρισης και της εργασιακής εμπιστοσύνης (Farooq et al 2013).

Η δέσμευση η αλλιώς αφοσίωση των εργαζομένων όπως ορίστηκε από τους Allen & Meyer (1996) αφορά σε μια ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση των εργαζομένων με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται και η οποία έχει συνέπειες για την απόφαση της συνέχισης της συμμετοχής του σε αυτή. Η δέσμευση περαιτέρω αποτελείται από τρεις πτυχές: την ταύτιση με, τη συμμετοχή σε, και τη συναισθηματική δέσμευση με την εταιρία για την οποία εργάζεται ο εργαζόμενος (Allen & Meyer 1996:252-276).

Περαιτέρω η οργανωσιακή εμπιστοσύνη συνίσταται ως οι πεποιθήσεις, υποθέσεις ή προσδοκίες σχετικά με την πιθανότητα ότι οι μελλοντικές δράσεις του οργανισμού θα είναι ευνοϊκές, ή τουλάχιστον δεν θα είναι επιζήμιες για το συμφέρον κάποιου (Robinson 1996: 574-599). Η οργανωσιακή εμπιστοσύνη επομένως μπορεί να οδηγήσει

σε υψηλής ποιότητας σχέση μεταξύ εργαζομένων – επιχείρησης (Brammer et al, 2007:1701-1719)) εφόσον αντικατοπτρίζει την ποιότητα της σχέσης αυτής

Υψηλά επίπεδα δέσμευσης και εμπιστοσύνης μπορούν να οδηγήσουν σε «θετικές εκβάσεις, όπως για παράδειγμα άμεσες επιδράσεις στην συμπεριφορά των εργαζομένων, δηλαδή χαμηλότερη αποχή από την εργασία, μείωση παραιτήσεων βελτίωση της απόδοσής τους βελτίωση συνολικής ικανοποίησης εργαζομένων και μείωση των επιπέδων στρες (Kirkman & Shapiro 2001:557-569). Μια περεταίρω εξήγηση σε αυτό είναι ότι τα θετικά αποτελέσματα, αυτά επέρχονται καθότι οι εργαζόμενοι μοιράζονται αξίες, τόσο με επιχείρηση στην οποία εργάζονται όσο και με τα μέλη αυτής (Meyer et al 2002:20-52). Τόσο το «μερίδιο» που αναλογεί στους εργαζόμενους των επιχειρήσεων όσο και η απώλεια αξίας για την επιχείρηση από την αποχώρησή τους (ειδικά για εργαζόμενους με αυξημένες δεξιότητες και γνώσεις) είναι σημαντικά (Hill & Jones 1992: 131-154).

Δεδομένου ότι υπάρχουν πολλά οφέλη από ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης και εμπιστοσύνης εργαζομένων, οι επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να τα κρατήσουν υψηλά οδηγούνται σε χαμηλότερα επίπεδα πρόθεσης για παραίτηση, πιο πελατοκεντρικές συμπεριφορές εργαζομένων, αυξημένες αποδόσεις και βελτιωμένες επιδόσεις τόσο στους βασικούς ρόλους όσο και στους επιπλέον (Rhoades & Eisenberger 2002: 698-714.).

Ως αποτέλεσμα, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση των εργαζομένων είναι μια «πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις» (Tirelli & Goh, 2015: 54-68). Προκειμένου να επιτευχθεί υψηλή δέσμευση, οι εταιρείες που θέλουν να «ξαναχτίσουν σχέσεις εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού» (Tirelli & Goh, 2015: 54-68).

2.2 Η Επιρροή Της ΕΚΕ Στις Στάσεις Των Εργαζομένων

Τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότεροι ερευνητές οδηγούνται στη μελέτη της σχέσης ΕΚΕ και στάσεων εργαζομένων, κάτι το οποίο έχει πρωταγωνιστήσει τόσο από πλευράς μάρκετινγκ όσο και από πλευράς οργάνωσης και διοίκησης (Berger et al,2006:

128–137, Brammer et al 2007: 1701–1719, Peterson, 2004: 296–319, Rodrigo & Arenas 2008: 265-283). Στο επίκεντρο αυτών των ερευνών βρίσκεται η εξέταση μεταβλητών όπως η οργανωσιακή δέσμευση, η οργανωσιακή ταύτιση, η ικανοποίηση εργαζομένων, η πίστη ή πρόθεση για αποχώρηση σε σχέση με την αξιολόγηση των επιχειρήσεων σε θέματα εσωτερικής και εξωτερικής ΕΚΕ.

Παρότι δεν είναι εφικτό στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής να αναλυθεί το σύνολο των μελετών, μια συνοπτική αποτύπωση των σημαντικότερων ερευνών και των αποτελεσμάτων της σχέσης ΕΚΕ με τους εργαζόμενους έχει παρατεθεί από τους Smith et al (2010), και παρουσιάζεται στον πίνακα 2.

Εν γένει, αρκετές από αυτές τις εμπειρικές μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ισχυρές πρωτοβουλίες ΕΚΕ είναι αρωγός της αφοσίωσης του εργαζόμενου, ενώ επιχειρήσεις με ενεργή παρουσία σε θέματα ΕΚΕ είναι πιο πιθανό να δεσμεύσουν τους εργαζόμενους ώστε να υποστηρίξουν τους στόχους τους και να ενισχυθεί η ικανοποίηση από την εργασία η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εργασιακή απόδοση (Maignan, et al 1999: 455–469).

Μελέτη από:	Διάσταση	Βασική θεωρία/ μηχανισμός	Μέθοδος	Κύρια αποτελέσματα
Turban & Greening (1997)	Εξωτερική	Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας, (Social Identity Theory) & Θεωρία σηματοδosis (Signaling theory)	Επισκόπηση (Survey) σε μεταπτυχιακούς φοιτητές MBA	Η CSP σχετίζεται θετικά με την εταιρική φήμη και την ελκυστικότητα ως εργοδότης
Maignan, et al (1999)	Εσωτερική	Θεωρία των πόρων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Resource based view of Competitive Advantage)	Επισκόπηση (Survey) σε στελέχη Marketing	Ο προσανατολισμός στην αγορά και σε ανθρωπιστικές κουλτούρες προάγει Εταιρική Πολιτεότητα (Corporate Citizenship) η οποία μπορεί να έχει θετική επίδραση στη δέσμευση εργαζομένων, στην πιστότητα πελατών, και στην εταιρική απόδοση από στελέχη μάρκετινγκ
Greening & Turban (2000)	Εξωτερική	Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας, (Social Identity Theory) & Θεωρία σηματοδosis (Signaling theory)	Πειράματα (Experiments) σε μεταπτυχιακούς φοιτητές MBA	Οι υποψήφιοι που αναζητούν εργασία είναι πιο πιθανό να κάνουν αίτηση σε κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες, παρά σε επιχειρήσεις με φτωχή φήμη κοινωνικής απόδοσης
Albinger & Freeman (2000)	Εξωτερική	Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας, (Social Identity Theory) & Θεωρία σηματοδosis (Signaling theory)	Επισκόπηση (Survey) σε μεταπτυχιακούς φοιτητές MBA σε προπτυχιακούς φοιτητές καθώς και σε χαμηλού εισοδήματος άτομα που αναζητούν εργασία	Η επίδοση σε θέματα ΕΚΕ σχετίζεται θετικά με την ελκυστικότητα του εργοδότη μόνο για τα άτομα που αναζητούν εργασία με υψηλά επίπεδα εργασιακής επιλογής.
Maignan & Ferrell (2001)	Εσωτερική	Θεωρία των πόρων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Resource based view of Competitive Advantage)	Επισκόπηση (Survey) σε εργαζόμενους	Η εταιρική κουλτούρα με προσανατολισμό στην αγορά είναι αρωγός της Εταιρικής Πολιτεότητας (Corporate Citizenship) στη Δέσμευση του Εργαζομένου (Employee Commitment) και την εταιρική απόδοση.
Backhaus, et al (2002)	Εξωτερική	Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας, (Social Identity Theory) & Θεωρία σηματοδosis (Signaling theory)	Επισκόπηση (Survey) και πειρατισμός σε προπτυχιακούς φοιτητές διοίκησης επιχειρήσεων	Οι διαστάσεις της ΕΚΕ ως προς το περιβάλλον τις κοινωνικές σχέσεις και την διαφορετικότητα έχουν μεγαλύτερη επιρροή στην ελκυστικότητα εργοδότη (employer attractiveness) σε σχέση με άλλες πτυχές.
Peterson (2004)	Εσωτερική	Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας, (Social Identity Theory)	Επισκόπηση (Survey) σε στελέχη επιχειρήσεων	Οι αντιλήψεις της ΕΚΕ σχετίζονται θετικά με την Οργανωσιακή Δέσμευση. Ισχυρή συσχέτιση στους εργαζόμενους που πιστεύουν στη σημαντικότητα της ΕΚΕ.
Smith, et al (2004)	Εξωτερική	Εναρμόνιση ατομικών/ οργανωσιακών αξιών (Fit individual / organizational values)	Επισκόπηση (Survey) σε μεταπτυχιακούς φοιτητές MBA σε προπτυχιακούς φοιτητές	Τα προγράμματα θετικής δράσης (affirmative action) έχουν ισχυρότερη επίδραση σε σύγκριση με αυτά της διαχείρισης διαφορετικότητας (diversity management) στην ελκυστικότητα επιχειρήσεων για υποψήφιους φοιτητές.
Ng & Burke (2005)	Εξωτερική	Εναρμόνιση ατομικών/ οργανωσιακών αξιών (Fit individual / organizational values)	Πειράματα (Experiments) σε μεταπτυχιακούς φοιτητές MBA	Τα προγράμματα διαχείρισης διαφορετικότητας επηρεάζουν θετικά τις αποφάσεις επιλογής εργασίας σε μειονότητες και στις γυναίκες
Aguilera, et al (2006)	Εσωτερική	Θεωρία Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Organizational Justice Theory), Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής (Social Exchange Theory)	Επισκόπηση (Survey) σε εργαζόμενους	Ισχυρή στήριξη για την επίδραση της ΕΚΕ στην κοινωνική ανταλλαγή και στη συνέχεια στην εργασιακή απόδοση και την οργανωσιακή δέσμευση
Carmeli, et al (2007)	Εσωτερική	Οργανωσιακή Ταύτιση (Organization Identification)	Επισκόπηση (Survey) σε εργαζόμενους και παρισταμένους	Θετική επίδραση των αντιλήψεων των εξωτερικών μορφών της ΕΚΕ στην ταύτιση και στην εργασιακή απόδοση
Brammer, et al (2007)	Εσωτερική	Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας, (Social Identity Theory)	Επισκόπηση (Survey) σε εργαζόμενους	Θετική επίδραση των εξωτερικών μορφών της ΕΚΕ στην οργανωσιακή δέσμευση η οποία υπόκειται σε σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των φύλων

Πίνακας 2: Εμπειρικές μελέτες αναφορικά με την επιρροή της ΕΚΕ σε εργαζόμενους (Smith et al, 2010)

2.2.1 Η Θεωρία Της Κοινωνικής Ταυτότητας

Η πλειοψηφία των ερευνών που αναφέρονται στον πίνακα 2, εισάγει τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας ως βάση για την εξήγηση των σχέσεων μεταξύ ΕΚΕ και στάσεων εργαζομένων (Turker 2009:411-427). Η κοινωνική ταυτότητα έγκειται στις πτυχές της αυτο-αντίληψης των ατόμων που πηγάζουν από τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές ομάδες σε συνδυασμό με την αξία και την συναισθηματική σημασία που έχει για τα άτομα η ένταξη σε αυτές τις κοινωνικές ομάδες (Tajfel 1982). Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας, οι άνθρωποι έχουν την τάση να κατατάσσονται σε κοινωνικές ομάδες καθοδηγούμενοι από την επιθυμία τους να στηρίξουν την αυτο-ταυτότητά τους και να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς σε αυτές τους τις σχέσεις (Ashforth Mael, 1989:20-39). Κάθε συμμετοχή ατόμου σε διάφορες κοινωνικές ομάδες είναι μια κοινωνική ταυτότητα που περιγράφει και ορίζει τα χαρακτηριστικά κάποιου ως μέλος αυτής της ομάδας – δηλαδή πως θα πρέπει να σκέφτονται και να αισθάνονται, και πώς πρέπει να συμπεριφέρονται (Hogg & Terry 1995:121-140). Επομένως, τα άτομα τείνουν να έχουν περισσότερες από μία ταυτότητες ώστε να ανταποκρίνονται σε κάθε επίπεδο. Ως εκ τούτου, οι άνθρωποι αυτοπροσδιορίζονται μέσω της ένταξης τους σε κοινωνικές ομάδες, όπως π.χ. είναι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται για (Samanta et al., 2013:826-832). Προς αυτή την κατεύθυνση οι εργαζόμενοι επιθυμούν να συνδέουν τους εαυτούς τους με οργανισμούς που διακρίνονται από μια θετική φήμη (Brammer et al 2007: 1701-1719). Εν προκειμένω, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται την επιχείρηση ως κοινωνικά υπεύθυνο μέλος της κοινωνίας, μέσω της αίσθησης του ανήκειν σε αυτή την επιχείρηση ενισχύουν την αυτοαντίληψη τους (Smith et al 2001: 69-96), και η στάση απέναντι στην εταιρία επηρεάζεται θετικά (Brammer et al 2007: 1701-1719).

Εν κατακλείδι σύμφωνα με την Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας, οι επιχειρήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν θετική αντίληψη για την κοινωνική απόδοση της επιχείρησης τείνουν να επηρεάζουν θετικά τη στάση των εργαζομένων προς την εργασία (Peterson, 2004: 296-319).

2.2.2 Η Θεωρία Της Κοινωνικής Ανταλλαγής

Ωστόσο, η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας δεν είναι αρκετή για να αποσαφηνίσει τις σχέσεις μεταξύ ΕΚΕ και στάσεων εργαζομένων Farooq, et al. 2013. Στη εμπειρική μελέτη

των Farooq, et al. 2013 εισάγεται η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής προκειμένου να διερευνηθούν άλλοι μηχανισμοί που να εξηγούν περαιτέρω τη σχέση της ΕΚΕ με αποτελέσματα εργασίας εργαζομένων. Η θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής εισήχθη για πρώτη φορά από τον Homans (1961) ο οποίος κατέληγε στο ότι υπάρχουν δύο μορφές ανταλλαγών εντός των εταιρειών: οικονομικές και κοινωνικές (Homans 1961:13). Η οικονομική ανταλλαγή είναι ρητή και συμβατική βάση με καθορισμένους όρους και ανταμείβεται χρηματικά ενώ η κοινωνική ανταλλαγή θεωρείται η έμμεση αλυσίδα της ανταλλαγής και αφορά στις όποιες άλλες οιοσδήποτε πτυχές της απασχόλησης (Deckop et al 2003: 102). Ο μηχανισμός της κοινωνικής ανταλλαγής βασίζεται στο ότι οι δράσεις των επιχειρήσεων σε θέματα ΕΚΕ στέλνουν σήματα στους εργαζόμενους ότι η επιχείρηση που εργάζονται τους παρέχει φροντίδα και είναι καλοπροαίρετη και ως εκ τούτου αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν τις καλές πράξεις της εταιρείας τους με θετικές στάσεις και συμπεριφορές. Δεδομένων των μηχανισμών κοινωνικής ανταλλαγής, οι Farooq, et al. 2013, προτείνουν η ΕΚΕ επάγει θετικά την οργανωσιακή εμπιστοσύνη, η οποία συνιστά γνωστική δομή που αντανακλάται στις διαφορετικές πτυχές των σχέσεων εργαζόμενου-εργοδότη.

2.3 Ερευνητικός Στόχος

Μετά από την επισκόπηση που προηγήθηκε σχετικά με τον αντίκτυπο της ΕΚΕ στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, διαπιστώνεται ότι η σχέση αυτή έχει μελετηθεί με διάφορες μεταβλητές σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές ήτοι: Μαλαισία (Viswesvaran et al 1998:5-12), ΗΠΑ (Peterson, 2004: 296-319), Ηνωμένο Βασίλειο (Brammer et al 2007: 1701-1719), Χιλή (Rodrigo & Arenas 2008: 265-283), Τουρκία (Turker 2009:411-427), Πακιστάν (Farooq et al, 2013), ενώ ελάχιστη είναι η συνεισφορά αντίστοιχων μελετών στην Ελλάδα, ίσως λόγω της ανωριμότητας της ανάπτυξης της ΕΚΕ στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Με γνώμονα αφενός τη συμβολή στο προαναφερθέν κενό της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και αφετέρου την παράθεση ιδεών στους επαγγελματίες των επιχειρήσεων για τις επιδράσεις της ΕΚΕ και την κινητοποίηση των εργαζομένων τους, μέσω αντίστοιχων πρακτικών προσδιορίστηκε ο σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Στη βάση αυτής της διττής συνεισφοράς και δεδομένου του θεωρητικού

πλαίσιο που αναπτύχθηκε στις προηγούμενες παραγράφους σκοπός αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνήσει τις επιδράσεις της ΕΚΕ σε στάσεις και συμπεριφορές εργαζομένων και συγκεκριμένα σε θέματα δέσμευσης και εμπιστοσύνης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα. Για τη διερεύνηση αυτής της σχέσης διεξάχθηκε σχετική έρευνα στους εργαζόμενους μίας ελληνικής επιχείρησης που επιδεικνύει σημαντική παρουσία σε θέματα πρωτοβουλιών και δράσεων ΕΚΕ.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάπτυξη του ερευνητικού υποδείγματος είναι σημαντικό να γίνει μία σύντομη αναφορά στις δράσεις της επιχείρησης ΝΕΑ ΟΔΟΣ Α.Ε. η οποία επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της εν λόγω έρευνας.

2.3.1 Φιλοσοφία & Δράσεις ΕΚΕ Στην Επιχείρηση Νέα Οδός Α.Ε

Η Νέα Οδός είναι η εταιρία που έχει αναλάβει τη μελέτη, το σχεδιασμό, την κατασκευή, την εκμετάλλευση, τη λειτουργία και τη συντήρηση του Έργου Παραχώρησης που περιλαμβάνει Α) τον Αυτοκινητόδρομο «Ιόνια Οδός» από το Αντίρριο έως τα Ιωάννινα Β) Το τμήμα του αυτοκινητόδρομου Π.Α.Θ.Ε. από τον Ανισόπεδο Κόμβο Μεταμόρφωσης Αττικής έως τη Σκάρφεια Φθιώτιδας. Η εταιρία συμμετέχει ενεργά σε δράσεις ΕΚΕ που αφορούν σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Η εταιρία επικοινωνεί τις δράσεις της εκπονώντας κάθε χρόνο τον ετήσιο απολογισμό της σε θέματα ΕΚΕ σύμφωνα με το πρότυπο του Διεθνούς Οργανισμού GRI. Το 2016 διακρίθηκε με το ασημένιο βραβείο στην Πανελλήνια Διοργάνωση Hellenic Responsible Business Awards στην κατηγορία «Βραχυπρόθεσμη Επένδυση Τοπικής / Περιφερειακής Εμβέλειας» για τη δράση «Ασφαλώς ποδηλατώ», που υλοποιούν εδώ και 1 χρόνο σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας (Ι.Ο.ΑΣ.) «Πάνος Μυλωνάς». Επίσης το ίδιο έτος η εταιρία διακρίθηκε με το ασημένιο βραβείο στην Πανελλήνια Διοργάνωση HR Awards στην κατηγορία «Best Talent Management Strategy & Initiative». [ανακτήθηκε από: www.neaodos.gr,10/03/2017].

Σύμφωνα με το γενικό προσανατολισμό της εταιρίας η κοινωνική υπευθυνότητα και η προαγωγή της αειφορίας κατέχουν βασικό ρόλο στη στρατηγική και την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Η εταιρία αποσκοπεί στο να είναι ενεργός, κοινωνικά υπεύθυνος πολίτης και ταυτόχρονα να συμβάλλει με τις δράσεις της στο κοινωνικό σύνολο. Αποδίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις τοπικές κοινωνίες των όμορων περιοχών

του έργου παραχώρησης και επιδιώκεται μέσω των δράσεων της εταιρίας, συνεισφορά σε όρους καλύτερης ποιότητα ζωής. [ανακτήθηκε από: www.neaodos.gr,10/03/2017].

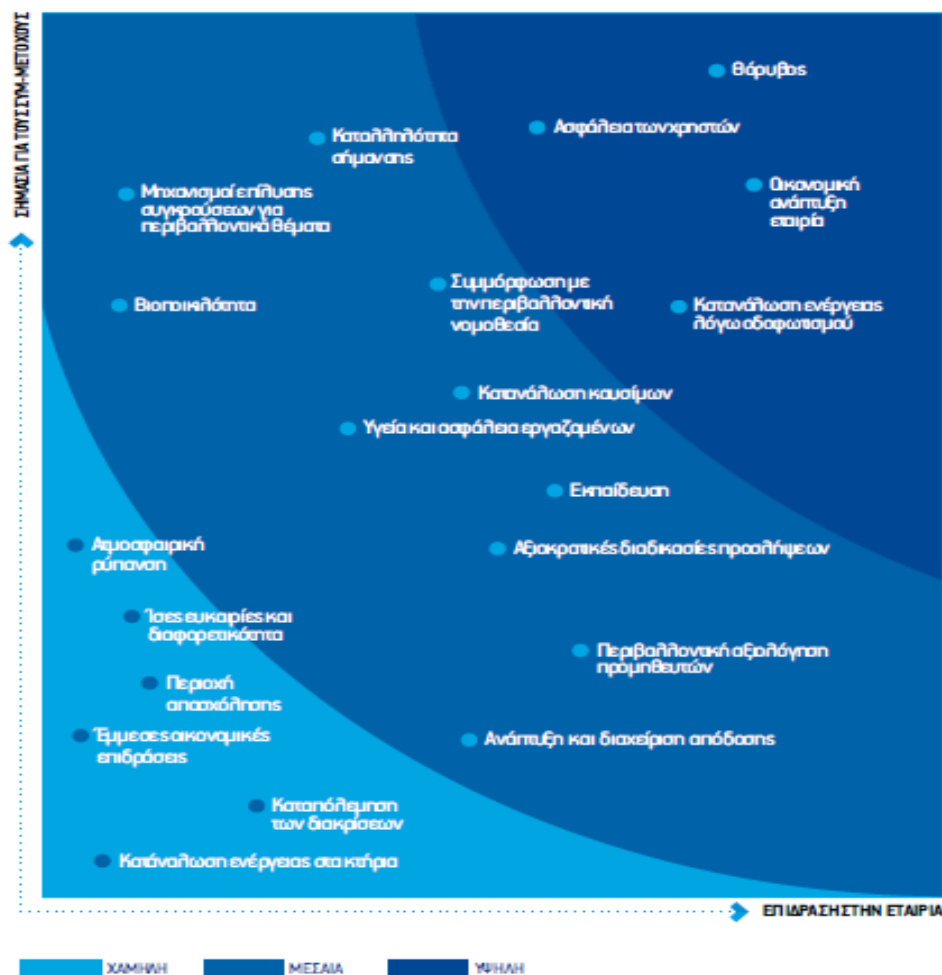
Παράλληλα, η οδική ασφάλεια τίθεται στον πυρήνα της φιλοσοφίας της εταιρίας, πολύ περισσότερο λόγω του ίδιου του αντικειμένου του έργου παραχώρησης. Βασική προτεραιότητα της εταιρίας είναι η ασφαλής μετακίνηση κάθε οδηγού και η ελαχιστοποίηση των ατυχημάτων, μέσα από πρότυπες διαδικασίες, πρακτικές βέλτιστης συντήρησης του έργου, παροχή ποιοτικών υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών καθώς και μέσα από δράσεις για την προαγωγή της υπεύθυνης οδικής συμπεριφοράς. Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση των χρηστών των αυτοκινητοδρόμων αποτελεί μια ακόμα βασική συνιστώσα της στρατηγική της εταιρίας και προς αυτή την κατεύθυνση, η ΝΕΑ ΟΔΟΣ Α.Ε. εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας πιστοποιημένο σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008 [ανακτήθηκε από: www.neaodos.gr,10/03/2017].

Από την πλευρά των εργαζομένων, η ανάπτυξη ενός άριστου επαγγελματικού περιβάλλοντος με έμφαση στην ασφάλεια, τη συνεχή ανάπτυξη και την αξιοποίηση των ταλέντων των εργαζομένων αποτελεί προτεραιότητα για τη Διοίκηση της εταιρίας και προς αυτή την κατεύθυνση η εταιρία από το 2013, εφαρμόζει σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας πιστοποιημένο σύμφωνα με τις απαιτήσεις του OHSAS 18001 [ανακτήθηκε από: www.neaodos.gr,10/03/2017].

Συνοψίζοντας, απώτερος στόχος της εταιρίας είναι η ανταπόκρισή της σε θέματα που αφορούν στα ενδιαφερόμενα μέρη της περιορίζοντας τις αρνητικές επιδράσεις από τη λειτουργία της. Η χαρτογράφηση των ουσιαστικών θεμάτων της εταιρίας σύμφωνα με τον Απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015 έχει ως εξής:

- Οικονομική Ανάπτυξη εταιρίας και έμμεσες οικονομικές επιδράσεις από τη λειτουργία της εταιρίας
- Κατανάλωση καυσίμων
- Κατανάλωση ενέργειας στα κτίρια της εταιρίας και λόγω οδοφωτισμού
- Διαχείριση θορύβου, αποβλήτων, ατμοσφαιρικής ρύπανσης
- Προστασία βιοποικιλότητας

- Συμμόρφωση με την περιβαλλοντική νομοθεσία
 - Περιβαλλοντική αξιολόγηση προμηθευτών
 - Μηχανισμοί επίλυσης συγκρούσεων για περιβαλλοντικά θέματα
 - Αξιοκρατικές διαδικασίες προσλήψεων
 - Εκπαίδευση του προσωπικού
 - Ανάπτυξη και διαχείριση απόδοσης
 - Ίσες ευκαιρίες και διαφορετικότητα,
 - Καταπολέμηση των διακρίσεων στο χώρο εργασίας,
 - Υγεία και ασφάλεια εργαζομένων,
 - Ασφάλεια χρηστών,
- [ανακτήθηκε από: www.neaodos.gr,10/03/2017].



Εικόνα 1: Χαρτογράφηση θεμάτων ΕΚΕ

Πηγή: ΝΕΑ ΟΔΟΣ Α.Ε Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015

Οι πέντε βασικοί πυλώνες της εταιρίας σε θέματα ΕΚΕ είναι:

- Η Οδική Ασφάλεια
- Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες
- Το Ανθρώπινο Δυναμικό
- Η Μέριμνα για το Περιβάλλον
- Η Συνεργασία με τις Τοπικές Κοινωνίες και η Κοινωνική Συνεισφορά

Εταιρική υπευθυνότητα



Εικόνα 2: Πυλώνες ΕΚΕ

Πηγή: ΝΕΑ ΟΔΟΣ Α.Ε Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015

Σε ότι αφορά στον πυλώνα «Οδική Ασφάλεια»: Η εταιρία πιστοποιήθηκε το 2015 για πρώτη φορά με το ISO 39001:2012, ένα πρότυπο υψηλών απαιτήσεων το οποίο αξιολογεί το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας που εφαρμόζεται. Για τη μεριμνά της ασφάλειας των χρηστών των αυτοκινητοδρόμων λαμβάνονται μέτρα για τη συνεχή βελτίωση της υφιστάμενης υποδομής και το υψηλό επίπεδο της κατασκευής και εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης και συντήρησης οδικής υποδομής. Επιπλέον, η εταιρία εφαρμόζει μέτρα για προαγωγή της οδικής ασφάλειας πρεσβεύοντας ότι η οδική ασφάλεια είναι σε μεγάλο βαθμό θέμα παιδείας,

Υλοποιούνται καμπάνιες για την ευαισθητοποίηση των χρηστών των αυτοκινητοδρόμων και σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας Πάνος Μυλωνάς (Ι.Ο.ΑΣ) η εταιρία συμμετέχει σε δράσεις ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης σε θέματα οδικής ασφάλειας. Επιπλέον, σε συνεργασία με το φορέα Hellastron η εταιρία συμμετέχει σε εκπαιδευτικές δράσεις για την ασφάλεια των εργαζομένων στον αυτοκινητόδρομο και την ευαισθητοποίηση των χρηστών απέναντί τους καθώς και για την ορθή χρήση της Λωρίδας Έκτακτης Ανάγκης. Αξίζει να αναφερθεί επίσης ότι το 2015 η εταιρία προχώρησε σε πιλοτική εγκατάσταση ενός συστήματος καταμέτρησης βάρους εν κινήσει με στόχο τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις υπερβάσεις βάρους στα βαρέα οχήματα των οποίων η εμπλοκή σε σύγκρουση αυξάνει την πιθανότητα σοβαρότερων τραυματισμών. Στόχος της είναι η πρωτοβουλία αυτή να αποτελέσει την αρχή για ένα εκτεταμένο δίκτυο μέτρησης βάρους εν κινήσει.



Εικόνα 3: Ο πυλώνας της οδικής ασφάλειας με μία ματιά

Πηγή: ΝΕΑ ΟΔΟΣ Α..Ε Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015

Σε ότι αφορά στον πυλώνα «Ποιότητα στις Υπηρεσίες»: Η εταιρία εφαρμόζει από το 2009 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας πιστοποιημένο κατά το ISO 9001:2008. Με αντίληψη πελατοκεντρική η εταιρία έχει θέσει ως στόχο τη διαρκή αναβάθμιση των

υπηρεσιών της ώστε να ανταποκρίνεται στις αυξημένες ανάγκες των πελατών της, μέσω διαρκούς επικοινωνίας αλλά και με τη χρήση διαδικασιών και εργαλείων όπως: Έρευνες γνώμης, υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών, ηλεκτρονική εξυπηρέτηση πελατών, σημεία εξυπηρέτησης πελατών, ενημερωτικά φυλλάδια κλπ



Εικόνα4: Ο πυλώνας «Ποιότητα στις Υπηρεσίες» με μία ματιά

Πηγή: ΝΕΑ ΟΔΟΣ Α.Ε Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015

Σε ότι αφορά στον πυλώνα «Ανθρώπινο Δυναμικό»: Η εταιρία στοχεύει στην αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των ανθρώπων της, στη στήριξή τους και στην προσφορά ενός ασφαλούς επαγγελματικού περιβάλλοντος με ίσες ευκαιρίες, εφαρμόζοντας διαδικασίες και μεθόδους όπως: σύστημα αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων, πολιτική ίσων ευκαιριών, προώθηση της ανοιχτής επικοινωνίας εταιρίας

- εργαζομένων μέσω ερευνών δέσμευσης και ικανοποίησης, κέντρα ανάπτυξης, συνεχείς εκπαιδεύσεις προσωπικού, σημαντικές παροχές υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας, καθώς και προαγωγή της ισορροπημένης επαγγελματικής - προσωπικής ζωής.



Εικόνα 5: Ο πυλώνας «Ανθρώπινο Δυναμικό» με μία ματιά

Πηγή: ΝΕΑ ΟΔΟΣ Α..Ε Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015

Σε ότι αφορά στον πυλώνα «Μέριμνα για το Περιβάλλον»: Η εταιρία αναγνωρίζει την περιβαλλοντική υπευθυνότητα που απορρέει από τη λειτουργία της και κινούμενη προς την κατεύθυνση αυτή εφαρμόζει πλήρες πρόγραμμα περιβαλλοντικής παρακολούθησης το οποίο περιλαμβάνει: πρόγραμμα εσωτερικών επιθεωρήσεων για την παρακολούθηση τήρησης των εγκεκριμένων περιβαλλοντικών όρων, αυτοψίες και πλήρωση καταλόγων ελέγχου της εφαρμογής τους, εκτίμηση περιβαλλοντικών κινδύνων και εκπόνηση σχεδίων διαχείρισής τους, πλήρης συμμόρφωση με τη νομοθεσία, εφαρμογή ετήσιου προγράμματος παρακολούθησης οδικού κυκλοφοριακού θορύβου, εφαρμογή ετήσιου προγράμματος μέτρησης ποιότητας αέρα, τακτική

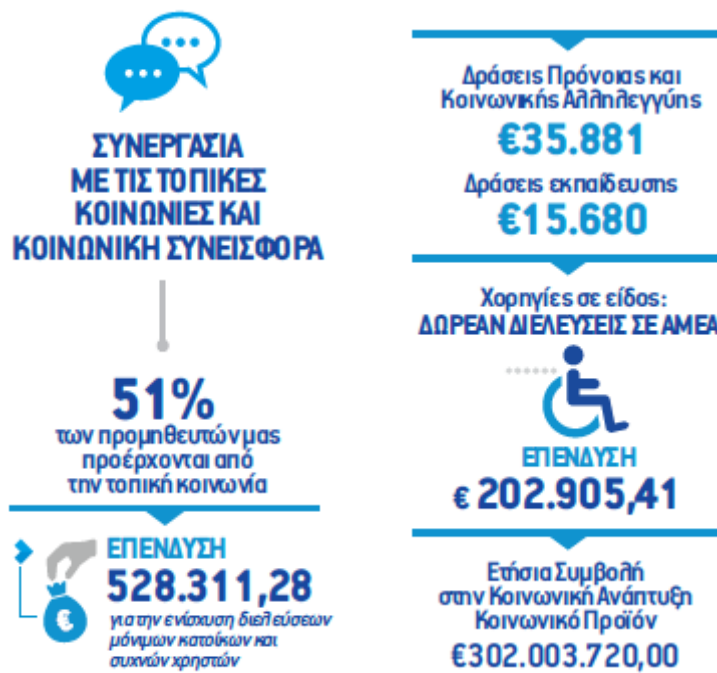
ενημέρωση εργαζομένων σε θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Ειδικές εσωτερικές εταιρικές δράσεις υλοποιούνται σε θέματα εξοικονόμηση ενέργειας και ανακύκλωσης, (αντικατάσταση εταιρικού στόλου οχημάτων από βενζινοκίνητο σε diesel, βιοκλιματικό κτίριο γραφείων διοίκησης της εταιρίας, διαχείριση φυσικών πόρων υλικών και αποβλήτων (πχ νερού για το πότισμα των φυτεύσεων στις φυτεύσεις κατά μήκος αυτοκινητοδρόμου), Συνολικά το έτος 2015 η εταιρία δαπάνησε περί της 850 χιλιάδες ευρώ σε έργα προστασίας περιβάλλοντος, υγείας και ασφάλειας.



Εικόνα 6: Ο πυλώνας «Μέριμνα για το Περιβάλλον» με μία ματιά

Πηγή: NEA ΟΔΟΣ Α.Ε Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015

Σε ότι αφορά στον πυλώνα «Συνεργασία με τις Τοπικές Κοινωνίες και Κοινωνική Συνεισφορά» η εταιρία δίδει ιδιαίτερη έμφαση στις τοπικές κοινωνίες με τις οποίες βρίσκεται σε επαφή και τις υποστηρίζει κυρίως μέσω των άμεσων και έμμεσων ευκαιριών απασχόλησης που προσφέρονται. Στις εν λόγω εταιρικές δράσεις συμπεριλαμβάνεται η προτίμηση σε τοπικούς προμηθευτές και εργαζόμενους καθώς και οι ειδικές τιμολογιακές πολιτικές για μόνιμους κατοίκους, συχνούς χρήστες και χρήστες ΑΜΕΑ. Επιπλέον η εταιρία το 2015 αφιέρωσε περισσότερα από 50.000 ευρώ σε δράσεις πρόνοιας και αλληλεγγύης (έρανοι αγάπης, δωρεές, χορηγίες κλπ), εκπαιδευτικά προγράμματα και προγράμματα ευαισθητοποίησης κοινού.



Εικόνα 7: Ο πυλώνας «Συνεργασία με τις Τοπικές Κοινωνίες και Κοινωνική Συνεισφορά» με μία ματιά

Πηγή: ΝΕΑ ΟΔΟΣ Α.Ε Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015

Κεφάλαιο 3

Σχεδιασμός & Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Σχεδιασμός Έρευνας & Ερευνητική Στρατηγική

Ο σχεδιασμός της έρευνας που διεξάχθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή βασίζεται στα ερωτήματα που γεννήθηκαν τόσο από την επισκόπηση των θεωρητικών προσεγγίσεων για την ΕΚΕ όσο και από τη διαπίστωση του ερευνητικού κενού στον ελληνικό χώρο.

Στη βάση αυτών των ερωτημάτων δομήθηκαν οι σχετικές υποθέσεις που θα μελετηθούν στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, ήτοι:

- Πως σχετίζεται η ΕΚΕ με το επίπεδο δέσμευσης και το επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων στην επιχείρηση στην οποία διεξάγεται η παρούσα έρευνα.;
- Πόσο σημαντική είναι η ΕΚΕ για τους εργαζόμενους μιας ελληνικής επιχείρησης η οποία επιδεικνύει σημαντική δράση σε θέματα ΕΚΕ και πως επηρεάζει το γεγονός αυτό το επίπεδο δέσμευσης και εμπιστοσύνης εργαζομένων;
- Ποιος είναι ο ρόλος της εξωτερικής εικόνας της επιχείρησης στη σχέση της ΕΚΕ με τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων;

3.1.1 Μεταβλητές Και Υποθέσεις Ερευνητικού Υποδείγματος

Για τη διερεύνηση των προαναφερόμενων ερωτημάτων, χρειάστηκε να προσδιοριστούν οι κατάλληλες μεταβλητές για την ανάπτυξη του ερευνητικού υποδείγματος, ήτοι:

Για τη μεταβλητή μέτρησης της ΕΚΕ, παρότι στη διεθνή βιβλιογραφία παρατίθεται πληθώρα εργαλείων, η μεταβλητή που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή

διατριβή, βασίζεται στο ερευνητικό μοντέλο του Turker (2009). Συγκεκριμένα, η μεταβλητή «**Αντιληπτή ΕΚΕ**» (**Perceived CSR**) προσεγγίστηκε με γνώμονα την αποκωδικοποίηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις δράσεις ΕΚΕ που εφαρμόζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης (πελάτες και εργαζόμενους), καθώς και από πλευράς οικονομικής, περιβαλλοντικής και εν γένει κοινωνικής ευθύνης (Turker 2009:411-427). Η πολυδιάστατη αυτή προσέγγιση κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη δεδομένου ότι συνάδει απόλυτα με τους πυλώνες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της επιχείρησης στην οποία διεξάχθηκε η έρευνα.

Στη συνέχεια η διερεύνηση του επιπέδου δέσμευσης έγινε στη βάση του μοντέλου των Allen & Meyer (1990). Ωστόσο ενώ το υπόδειγμα αυτό προβλέπει τη μέτρηση τριών πτυχών δέσμευσης (Συναισθηματική, Συνεχής, Κανονιστική) ο προσδιορισμός της μεταβλητής εδώ έγινε μόνο βάσει της **Συναισθηματικής Δέσμευσης Εργαζομένων** (Affective Organizational Commitment) η οποία κρίθηκε ότι ταιριάζει καλύτερα με τη διερεύνηση των επιδράσεων που θα μελετηθούν. Εν προκειμένω η μεταβλητή Συναισθηματική Δέσμευση προσδιορίστηκε ώστε να μετρηθεί το κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν πάθος και ενθουσιασμό ως προς την εργασία, έχουν ισχυρή επιθυμία να συμμετέχουν στην επιχείρηση και το κάνουν επειδή τους ευχαριστεί (Allen & Meyer 1990: 1-18).

Περαιτέρω, η διερεύνηση του επιπέδου εμπιστοσύνης των εργαζομένων έγινε στη βάση του μοντέλου των O. Farooq et al (2013) όπως υιοθετήθηκε από τους Pivato et al. al (2008). Η μεταβλητή Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη προσδιορίστηκε ώστε να μετρηθεί το κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι μελλοντικές δράσεις του οργανισμού θα είναι ευνοϊκές, ή τουλάχιστον δεν θα είναι επιζήμιες για το συμφέρον τους (Robinson 1996: 574-599),.

Με σκοπό την πληρέστερη ανάλυση σχετικά με τον τρόπο που η Αντιληπτή ΕΚΕ επηρεάζει τα επίπεδα δέσμευσης και εμπιστοσύνης, προστέθηκε και η μεταβλητή Αντιληπτός Ρόλος/Σημασία ΕΚΕ (Perceived Role of Ethics and Social Responsibility) των Singharakdi et. al (1996). Η εισαγωγή αυτής της μεταβλητής συνεισφέρει στο να γνωρίζουμε αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η ΕΚΕ είναι σημαντική και άρα αν πιστεύουν ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ πρέπει να εντάσσονται στο πλαίσιο της εταιρικής

στρατηγικής. Στόχος είναι να διερευνηθεί εάν οι εργαζόμενοι που είναι πεπεισμένοι ότι η ΕΚΕ πρέπει να εντάσσεται στην εταιρική στρατηγική εγκρίνουν περισσότερο τις δράσεις ΕΚΕ που εφαρμόζονται και επομένως είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στην εργασία.

Τέλος, στο πλαίσιο αυτό προστέθηκε και η μεταβλητή Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα της επιχείρησης (Perceived Company's External Prestige) η οποία βασίζεται στο μοντέλο των De Roeck & Delobbe (2012). Η Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζει τη θεώρηση ή τις υποθέσεις των εργαζομένων μιας επιχείρησης για την εικόνα που είναι πιθανόν να έχουν τρίτα άτομα για αυτή (Dutton et al. 1994). Με άλλα λόγια, αφορά στην αντανάκλαση της φήμης μίας επιχείρησης από την οπτική γωνία των εργαζομένων (Brown et al. 2006). Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τη φήμη της επιχείρησης που εργάζονται διότι έχει επιπτώσεις στην αυτό-εντύπωσή τους. (Dutton & Dukerich 1991). Ειδικότερα, έχει διαπιστωθεί ότι οι εργαζόμενοι σε μια σεβαστή και με κύρος επιχείρηση τείνουν να ενισχύουν την αυτοεκτίμησή τους (Dutton & Dukerich 1991. Ωστόσο αν και η εξωτερική εικόνα – φήμη μιας επιχείρησης συντελείται μερικώς από την ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών της (Fombrun και Shanley 1990), οι επιπτώσεις της ΕΚΕ στην Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα Επιχείρησης παραμένει ακόμα υπό διερεύνηση. (Kim et al. 2010). Στόχος είναι να διερευνηθεί εάν η ΕΚΕ επιδρά στην Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα η οποία με τη σειρά της επιδρά στις στάσεις των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τις παραπάνω διατυπώσεις οι υπό διερεύνηση υποθέσεις έχουν ως εξής:

H1 : Η Αντιληπτή ΕΚΕ σχετίζεται θετικά με την Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων ;

H2 : Η Αντιληπτή ΕΚΕ σχετίζεται θετικά με την Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη των Εργαζομένων ;

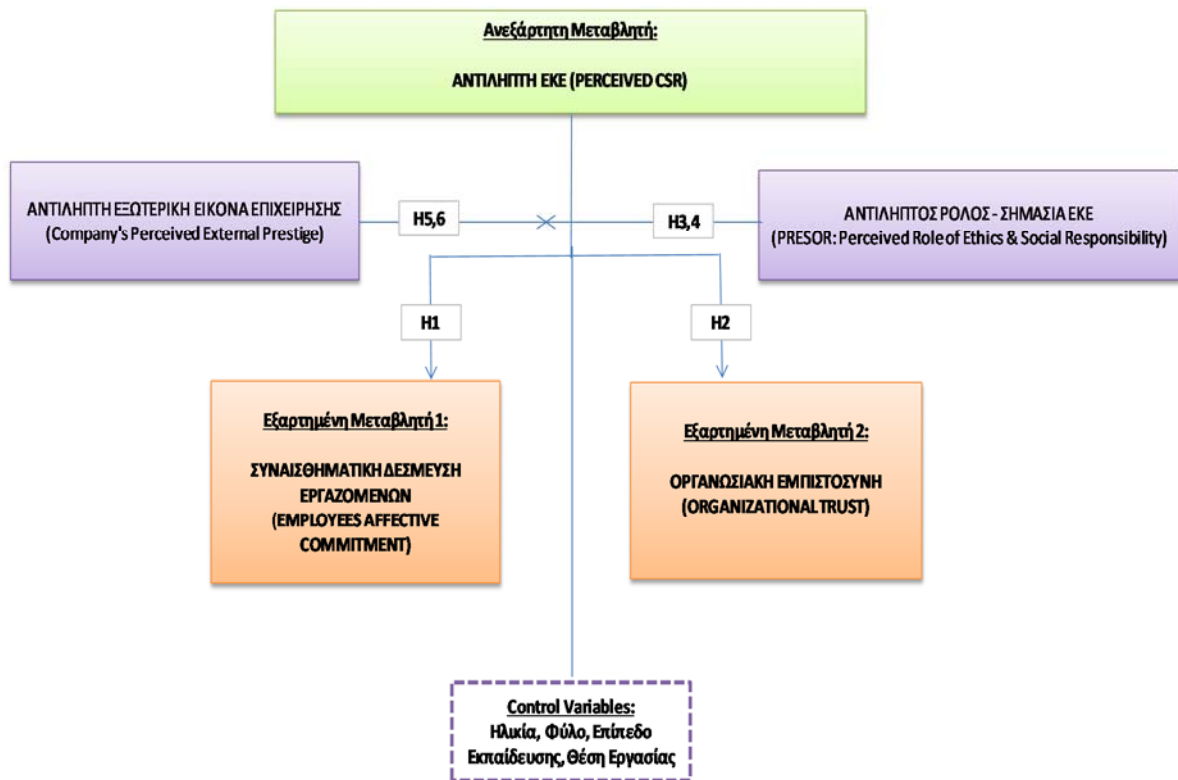
H3 : Ο αντιληπτός ρόλος/σημασία της ΕΚΕ θα μεσολαβεί στη σχέση της ΕΚΕ με την Συναισθηματικής Δέσμευσης Εργαζομένων

H4 : Ο αντιληπτός ρόλος/σημασία της ΕΚΕ θα μεσολαβεί στη σχέση της ΕΚΕ με την Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη των Εργαζομένων

H5 : Η Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα της επιχείρησης θα μεσολαβεί στη σχέση της ΕΚΕ με τη Συναισθηματική Δέσμευση των εργαζομένων

H6 : Η Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα της επιχείρησης θα μεσολαβεί στη σχέση της ΕΚΕ με την Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη των Εργαζομένων

Ακολουθεί η διαγραμματική απεικόνιση των υποθέσεων του υποδείγματος:



Διάγραμμα 3: Η δομή του ερευνητικού υποδείγματος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής

3.2 Ερευνητική Μεθοδολογία

Η έρευνα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής διεξάχθηκε με τη μέθοδο της επισκόπησης (Survey) η οποία επιλέχθηκε συνυπολογίζοντας τα πλεονεκτήματά της, όπως ταχύτητας και ευκολία συλλογής των δεδομένων, χαμηλό ερευνητικό κόστος κλπ.

Στις παραγράφους που θα ακολουθούν θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας, θα περιγραφούν συνοπτικά οι διαδικασίες συλλογής δεδομένων, η δομή του ερωτηματολογίου και τα εργαλεία μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών, στην κλίμακα μέτρησης και στο στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για τη ανάλυση των δεδομένων.

3.2.1 Πληθυσμός, Δείγμα & Συλλογή Δεδομένων

Δεδομένης της ελάχιστης συνεισφοράς μελετών για τις πτυχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και τον στάσεων των εργαζομένων στην Ελλάδα, η ποσοτική έρευνα διεξήχθη στους εργαζόμενους της ελληνικής επιχείρησης Νέα Οδός Α.Ε., η οποία εδρεύει στην Αττική και συνολικά απασχολεί 300 εργαζόμενους. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχτηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστής διαβαθμιστικής κλίμακας (likert scale) το οποίο διανεμήθηκε στους εργαζόμενους της εν λόγω επιχείρησης.

Η έρευνα διεξήχθη κατά την περίοδο 3-20 Μαρτίου 2017 και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε ανώνυμα και κατά κύριο λόγο σε ηλεκτρονική μορφή μέσω του εργαλείου Google docs. Η αποστολή της ιστοσελίδας για τη συμπλήρωση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου έγινε μέσω email, χρησιμοποιώντας μεθοδολογικά δείγμα ευκολίας ενώ κάποια από τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν και σε έντυπη μορφή. Από τα 149 ερωτηματολόγια που εστάλησαν τελικώς συλλέχθηκαν συνολικά 98 απαντήσεις ωστόσο 6 ερωτηματολόγια αφαιρέθηκαν λόγω ελλιπούς συμπλήρωσης, οδηγούμενοι τελικώς στο σύνολο των 92 ερωτηματολογίων.

Το μέγεθος του δείγματος πληροί το ελάχιστο προτεινόμενο όριο δηλαδή πέντε παρατηρήσεις ανά μεταβλητή αναφοράς και ταυτόχρονα προϋπόθεση το δείγμα να μην είναι μικρότερο του 50 (Ζαφειρόπουλος, 2012). Το δείγμα έγινε προσπάθεια να είναι αντιπροσωπευτικό ως προς το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, και τη θέση

τους στην επιχείρηση. Οι δημογραφικοί παράγοντες είναι ένας από τους βασικούς πυλώνες αναλύσεων δεδομένου ότι οι γυναίκες και οι άντρες επεξεργάζονται διαφορετικά την πληροφορία, διαφορετικές ηλικιακές ομάδες έχουν διαφορετική νοοτροπία και τρόπο ζωής, διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και θέση εργασίας επηρεάζει διαφορετικά την αντίληψη των ανθρώπων για την έννοια της ΕΚΕ (Perez & Rodriguez 2012:145-166),.

3.2.2 Δομή Του Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας που διεξήχθη περιλάμβανε 26 ερωτήσεις ενώ ο χρόνος συμπλήρωσής του υπολογίστηκε περί τα 8-10 λεπτά. Επίσης το ερωτηματολόγιο προλόγιζε σχετική διαβιβαστική επιστολή με σχετική περιγραφή της παρούσας έρευνας, του σκοπού, τις διαβεβαιώσεις περί εμπιστευτικότητας των απαντήσεων και τις οδηγίες συμπλήρωσής του.

Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου περιλάμβανε δύο ενότητες ήτοι:

Το Μέρος Α, με συνολικά 5 ερωτήσεις αναφορικά με τα ατομικά στοιχεία του ερωτούμενου δηλαδή φύλλο, ηλικία, θέση στην επιχείρηση, επίπεδο εκπαίδευσης κλπ

Το Μέρος Β με συνολικά 21 ερωτήσεις για τις υπό μελέτη μεταβλητές ως εξής:

1. 10 ερωτήσεις για την ανεξάρτητη μεταβλητή : Αντιληπτή ΕΚΕ (Perceived CSR)
2. 4 ερωτήσεις για την εξαρτημένη μεταβλητή 1: Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων – (Employees Organizational Affective Commitment)
3. 2 ερωτήσεις για την εξαρτημένη μεταβλητή 2: Οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Organizational Trust)
4. 3 ερωτήσεις για τη μεταβλητή μεσολαβητή (mediator) : Αντιληπτός ρόλος / σημασία της ΕΚΕ (Perceived Role of Ethics & Social Responsibility PRESOR)
5. 2 ερωτήσεις για τη μεταβλητή μεσολαβητή (mediator): Αντιληπτή εξωτερική εικόνα επιχείρησης (Perceived External Prestige)

Τόσο το ερωτηματολόγιο όσο και η διαβιβαστική επιστολή παρατίθενται στο Παράρτημα Β της παρούσας.

3.2.3 Κλίμακα Μέτρησης

Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχτηκαν με χρήση ερωτηματολογίου ερωτήσεων κλειστού τύπου. Συγκεκριμένα εξαιρουμένων των ερωτήσεων περί δημογραφικών στοιχείων (φύλλο, ηλικία, εκπαίδευση, θέση) στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε η κλειστή διαβαθμιστική κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων κυμαινόμενη από (1) «διαφωνώ απόλυτα» - (5) «συμφωνώ απόλυτα».

3.2.4 Επιλογή Στατιστικού Λογισμικού Ανάλυσης Δεδομένων

Στην παρούσα έρευνα προς επαλήθευση ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων διενεργήθηκε στατιστική ανάλυση με το στατιστικό πρόγραμμα **S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences)** και ειδικότερα την έκδοση **SPSS V.23**.

Συγκεκριμένα, μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων τα δεδομένα καταγράφηκαν και κωδικοποιήθηκαν σε υπολογιστικό φύλλο (excel) και στη συνέχεια εισήχθησαν στο **SPSS V.23**.

3.3 Πιλοτική Έρευνα

Πριν από τη διεξαγωγή της κύριας έρευνας, το ερωτηματολόγιο αξιολογήθηκε για την εγκυρότητα του περιεχομένου του με βάση τον προέλεγχο που έγινε σε 8 άτομα χωρίς οι εν λόγω απαντήσεις να συμπεριληφθούν στο τελικό δείγμα. Εκ του προελέγχου προέκυψαν παρατηρήσεις ως προς την κατανόηση, τη διατύπωση, την ασάφεια και οποιεσδήποτε άλλες αδυναμίες στο σχεδιασμό του. Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της προκαταρκτικής δοκιμαστικής διαδικασίας, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να σχολιάσουν τις πιθανές ερωτήσεις που θεωρήθηκαν ασαφείς, διφορούμενες ή ότι δεν ήταν σε θέση να απαντήσουν, ενώ ακολούθως έγινε η σχετική προσαρμογή των ερωτήσεων.

3.4 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Μετά την εισαγωγή των δεδομένων στο S.P.S.S. τα δεδομένα αναλύθηκαν για την επικύρωση της χρησιμοποιούμενης κλίμακας, μέσα από τη μέτρηση της αξιοπιστίας (reliability) των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών και τελικά των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Η ανάλυση αξιοπιστίας χρησιμοποιείται προκειμένου να ελεγχθεί κατά πόσο οι επιμέρους ερωτήσεις που απαρτίζουν τις μεταβλητές είναι ικανές για να δημιουργηθεί ένα αξιόπιστο μοντέλο ή εάν θα πρέπει να γίνει διαγραφή ή τροποποίησή τους.

Συγκεκριμένα για τη μέτρηση της αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών του ερωτηματολογίου, έγινε ο υπολογισμός του συντελεστή α – Cronbach ανά παράγοντα. Ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι δείκτης αξιοπιστίας, ο οποίος μπορεί να ερμηνευθεί σαν ο μέσος όρος όλων των πιθανών τιμών της αξιοπιστίας διχοτόμησης για το ερωτηματολόγιο και δεν εξαρτάται από τη διάταξη των στοιχείων. Ο δείκτης Cronbach's alpha μπορεί να πάρει τιμές από 0 έως 1. Επαρκής συνάφεια και επομένως καλή αξιοπιστία έχουμε όταν ο δείκτης αυτός είναι πάνω από 0,7, ενώ χαμηλή αξιοπιστία έχουμε στην περίπτωση που ο δείκτης είναι μικρότερος από 0,7.

Στην παρούσα έρευνα οι τιμές α – Cronbach για τις υπό μελέτη μεταβλητές κυμάνθηκαν από 0,725 έως 0,849., συνεπώς όλες οι μεταβλητές πληρούν το προαναφερόμενο κριτήριο αξιοπιστίας ενώ επιπρόσθετα με την επιλογή του στατιστικού μέτρου scale if item deleted διαπιστώθηκε ότι η τιμή του Cronbach's Alpha δεν αυξάνεται σημαντικά με τη διαγραφή κάποιας ερώτησης.

Συνεπώς το μοντέλο είναι αξιόπιστο κάτι το οποίο ήταν και λίγο πολύ αναμενόμενο γιατί όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο της ανάλυσης των εργαλείων των μεταβλητών οι ερωτήσεις μέτρησης των μεταβλητών αντλήθηκαν από καλά δομημένα και ελεγμένα μοντέλα.

Αναλυτικά οι συντελεστές αξιοπιστίας για κάθε μία από τις μεταβλητές αναγράφονται στο Παράρτημα Γ της παρούσας

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα Ανάλυσης

4.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

Στη συνέχεια θα περιγραφούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των 92 ερωτώμενων με την συμβολή των σχετικών επεξηγηματικών γραφημάτων. Περαιτέρω, όλοι οι αναλυτικοί πίνακες εξαγωγής τους παρατίθενται στο Παράρτημα Δ.

4.1.1 Φύλλο

Σχετικά με το φύλλο, εκ των 92 ερωτηθέντων 51,1% είναι άνδρες ενώ 48,9% γυναίκες, γεγονός που αφενός ισορροπεί την κατανομή των ερωτηθέντων στα δύο φύλλα και αφετέρου αντανακλά σε μεγάλο βαθμό και την πραγματική αναλογία του πληθυσμού δηλαδή του συνόλου των εργαζομένων της εταιρίας¹.

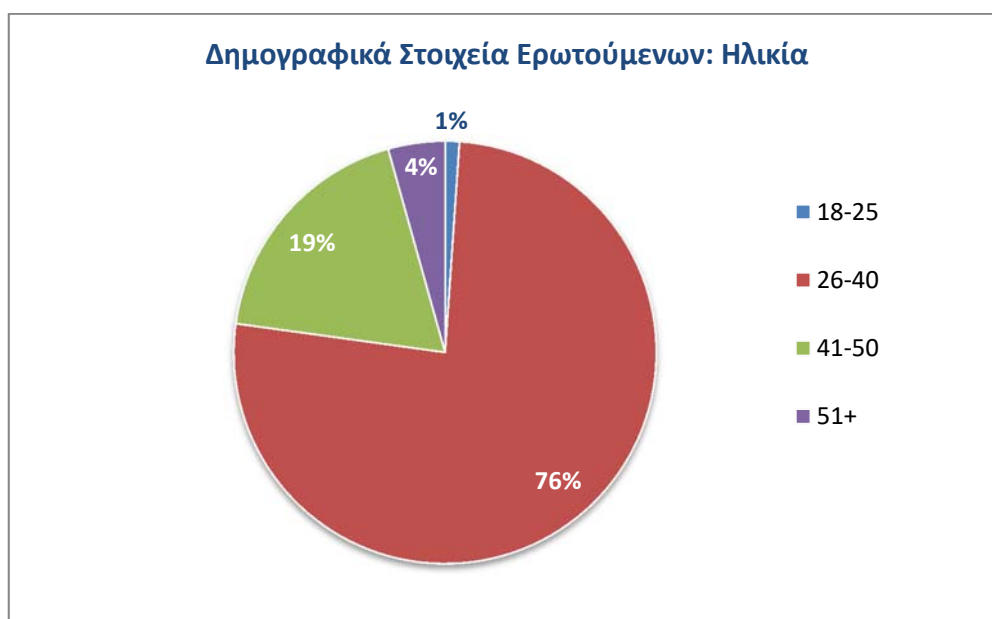


Διάγραμμα 4: Κατανομή Φύλων

¹ Σύμφωνα με τα στοιχεία του Απολογισμού Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015 της εταιρίας ΝΕΑ ΟΔΟΣ Α.Ε. από τους 300 εργαζόμενους το 57% είναι γυναίκες ενώ το 43% είναι άνδρες

4.1.2 Ηλικία

Αναφορικά με την ηλικιακή κατανομή του δείγματος η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, δηλαδή το 76,1% ανήκει στην ηλικιακή βαθμίδα 26 έως 40 ετών. Πολύ μικρότερα είναι τα ποσοστά των ερωτηθέντων στις υπόλοιπες ηλικιακές βαθμίδες, ήτοι: 18,5% των ερωτηθέντων ηλικίας μεταξύ 41-50, 4,3% ηλικίας άνω των 51 ετών ενώ μόνο το 1,1% των ερωτηθέντων ανήκει στη μικρότερη ηλικιακή βαθμίδα, δηλαδή 18-25 ετών. Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος όπως και το φύλλο, αντανακλά σε μεγάλο βαθμό και την πραγματική αναλογία του πληθυσμού δηλαδή του συνόλου των εργαζομένων της εταιρίας.²

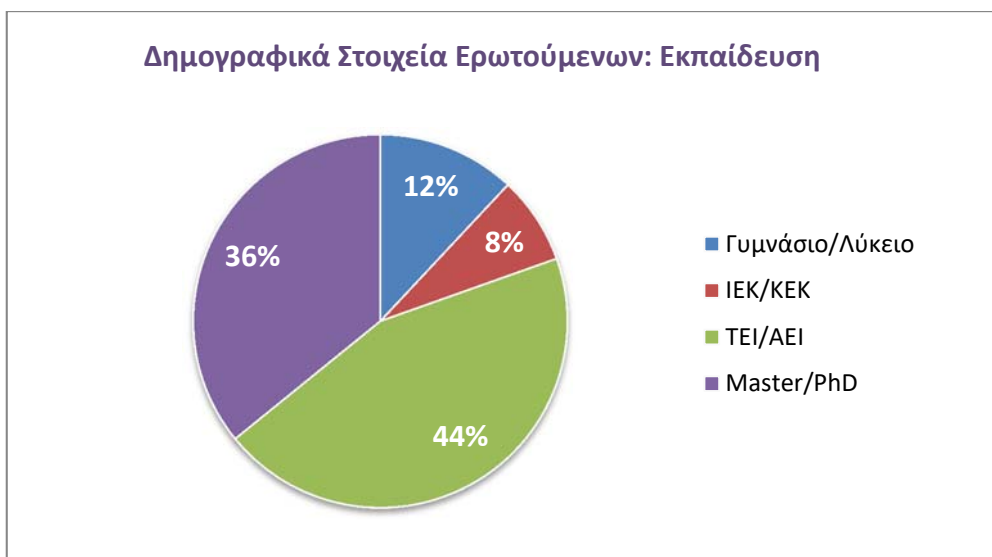


Διάγραμμα 5: Ηλικιακή Κατανομή

4.1.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης

Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ανήκει στις υψηλότερες εκπαιδευτικές βαθμίδες, δηλαδή 44,6% είναι απόφοιτοι Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων ή Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, και 35,9% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακών ή Διδακτορικών Τίτλων. Πολύ μικρότερα είναι τα ποσοστά των ερωτηθέντων στις υπόλοιπες εκπαιδευτικές βαθμίδες, ήτοι: 12% των ερωτηθέντων απόφοιτοι Γυμνασίου – Λυκείου και 7,6% απόφοιτοι ΙΕΚ/ΚΕΚ.

² Σύμφωνα με τα στοιχεία του Απολογισμού Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015 της εταιρίας ΝΕΑ ΟΔΟΣ Α.Ε. από τους 300 εργαζόμενους το 77% είναι ηλικίας μεταξύ 26 - 46 ετών, το 21% είναι 47 κα άνω ετών ενώ μόνο το 2% ανήκει στη μικρότερη ηλικιακή βαθμίδα, δηλαδή 20-25 ετών.



Διάγραμμα 6: Κατανομή Επιπέδου Εκπαίδευσης

4.1.4 Θέση στην Επιχείρηση

Ως προς τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση, το υψηλότερο ποσοστό των ερωτηθέντων κατέχει θέση διοικητικού προσωπικού/ υπαλλήλου γραφείου (39,1%), ακολουθούν οι προϊστάμενοι και οι επαγγελματίες χωρίς υφισταμένους (professionals) με 37%, ενώ μικρότερα είναι τα ποσοστά των ερωτηθέντων στις υπόλοιπες κατηγορίες θέσεων, ήτοι: Διευθυντές 13% και Λοιπό Προσωπικό – Προσωπικό Βάσης (Εργατοτεχνίτες, Ηλεκτροτεχνίτες, Προσωπικό Εξωτερικών Εργασιών) με 10,9%.



Διάγραμμα 7: Κατανομή με βάση τη θέση στην επιχείρηση

4.2 Μέτρα Περιγραφικής Στατιστικής Των Βασικών Μεταβλητών Του Μοντέλου

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν οι αναλύσεις των δεδομένων που συλλέχθηκαν με την συνδρομή των μέτρων περιγραφικής στατιστικής.

Σημειώνεται ότι για την εξαγωγή των περαιτέρω συμπερασμάτων που προέκυψαν οι μεταβλητές Αντιληπτή ΕΚΕ Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων, Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη Εργαζομένων, Αντιληπτός Ρόλος/ Σημασία της ΕΚΕ Αντιληπτή ΕΚΕ Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα Επιχείρησης αντικατοπτρίζουν το μέσο όρο στο σκορ των επιμέρους ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρησή τους. Σημειώνεται επίσης ότι η μέτρηση της μεταβλητής Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων περιελάμβανε και μία ερώτηση αρνητικής κατεύθυνσης στην οποία χρειάστηκε να γίνει ο απαραίτητος μετασχηματισμός στην κλίμακα μέτρησης (6 μείον το αντίστοιχο σκορ των απαντήσεων στην ερώτηση αυτή).

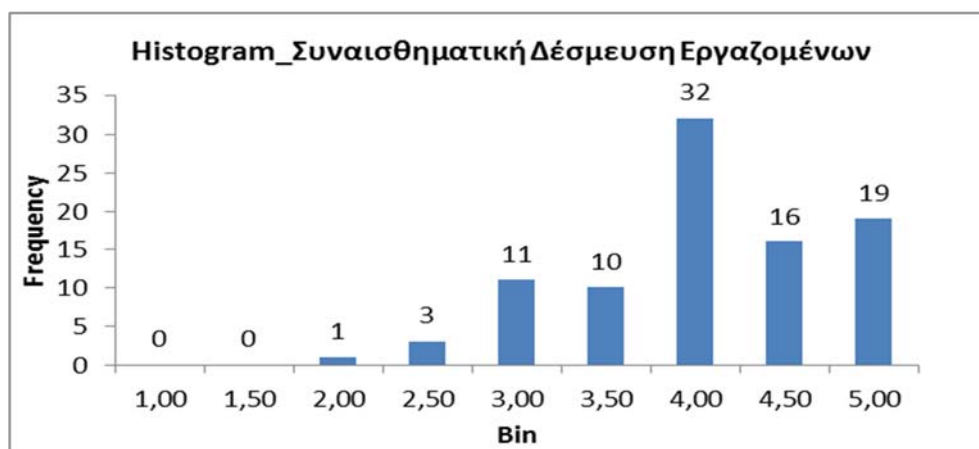
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων	3,9049	,70306
Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη Εργαζομένων	3,9457	,67310
Αντιληπτός Ρόλος/ Σημασία της ΕΚΕ	4,4094	,45855
Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα Επιχείρησης	3,5272	,74629
Αντιληπτή ΕΚΕ	4,1152	,45548

Πίνακας 3. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Μεταβλητών

Ο πίνακας 3 παρουσιάζει τις τιμές των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων για τις μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου σύμφωνα με τον οποίο οι στάσεις και συμπεριφορές των ερωτηθέντων είναι κατά μέσο όρο θετικές εφόσον όλες υπερβαίνουν τη μέση τιμή της κλίμακας μέτρησης 1-5.

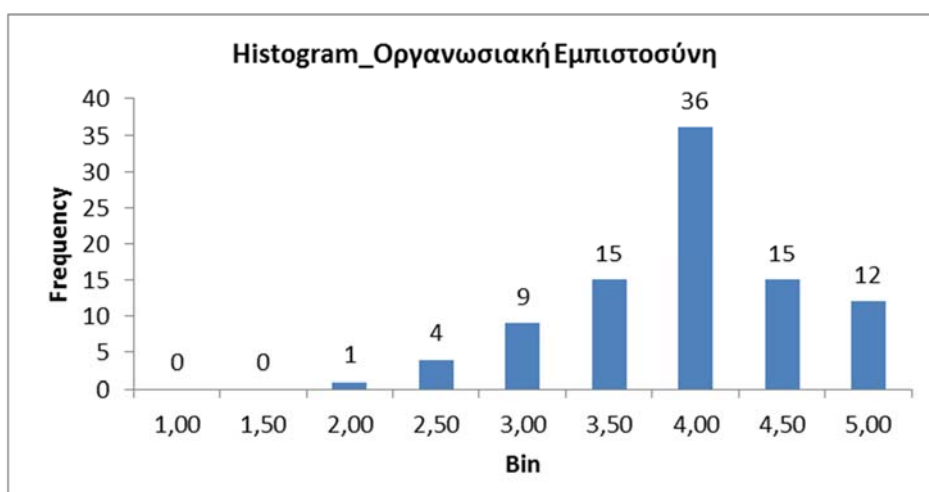
Το μέσο επίπεδο **Συναισθηματικής Δέσμευσης** όπως μετρήθηκε από το δείγμα είναι θετικό με μέσο όρο 3.90 και τυπική απόκλιση περίπου 0,7 δηλαδή σε ποσοστιαίους όρους το μέσο επίπεδο συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων είναι υψηλό και αγγίζει το 78%. Όπως φαίνεται και στο ιστόγραμμα που ακολουθεί στο 73% των εργαζομένων το επίπεδο Συναισθηματικής Δέσμευσης κυμαίνεται από υψηλό έως πολύ

υψηλό, το 23% εμφανίζει σχετικά ουδέτερη στάση. ενώ μόνο στο 4% αποτυπώνεται αρνητική στάση απέναντι στην επιχείρηση.



Διάγραμμα 8: Ιστόγραμμα κατανομής Συναισθηματικής Δέσμευσης Εργαζομένων

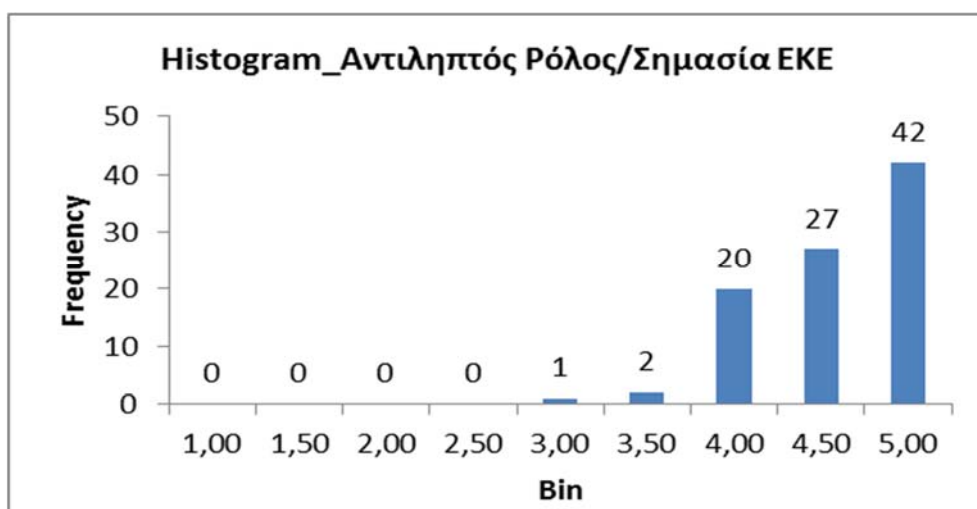
Ομοίως, το μέσο επίπεδο **Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης** όπως μετρήθηκε από το δείγμα είναι θετικό με μέσο όρο 3.94 και τυπική απόκλιση περίπου 0,7 δηλαδή σε ποσοστιαίους όρους το μέσο επίπεδο Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης των εργαζομένων είναι επίσης υψηλό και αγγίζει το 79%. Όπως φαίνεται και στο ιστόγραμμα που ακολουθεί στο 69% των εργαζομένων το επίπεδο Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης κυμαίνεται από υψηλό έως πολύ υψηλό, το 26% εμφανίζει σχετικά ουδέτερη στάση. ενώ μόνο στο 5% αποτυπώνεται αρνητική στάση απέναντι στην επιχείρηση.



Διάγραμμα 9: Ιστόγραμμα κατανομής Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης Εργαζομένων

Θετικότερη είναι η εικόνα που παρουσιάζει το δείγμα των ερωτηθέντων στην μεταβλητή **Αντιληπτός Ρόλος/Σημασία της ΕΚΕ** ($M = 4,4094$ $SD = ,45855$). Σε ποσοστιαίους όρους η μέση βαθμολογία του Ρόλου/Σημασίας της ΕΚΕ που δόθηκε από

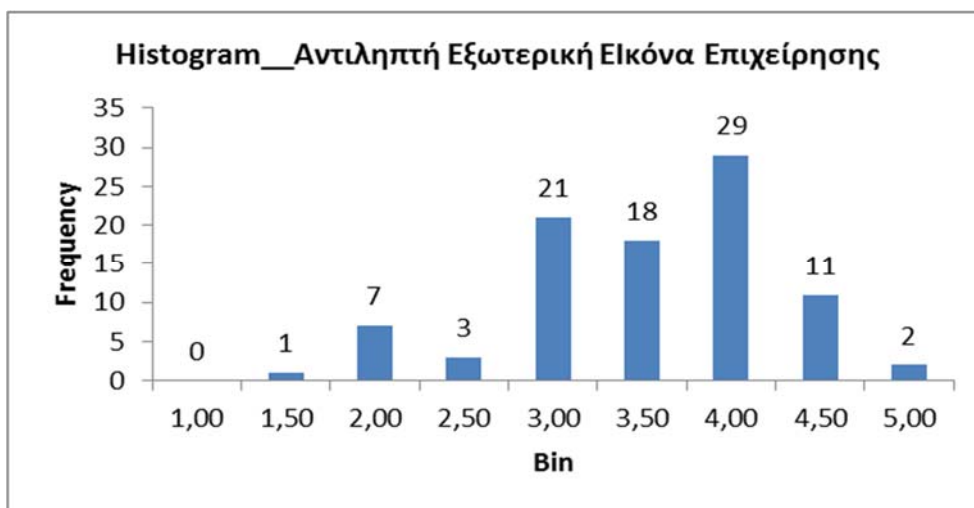
τους ερωτηθέντες είναι αρκετά υψηλή και αγγίζει το 88%, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η ΕΚΕ θεωρείται σημαντική από τους εργαζόμενους ή με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι κατά μέσο όρο θεωρούν ότι οι πρωτοβουλίες και δράσεις ΕΚΕ είναι αναγκαίο να ενσωματώνονται στη γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική. Όπως φαίνεται και στο ιστόγραμμα που ακολουθεί στο 97% των εργαζομένων ο ρόλος της ΕΚΕ κυμαίνεται από σημαντικός έως πολύ σημαντικός, το 3% εμφανίζει σχετικά ουδέτερη στάση. ενώ κανένας εργαζόμενος δεν αξιολόγησε αρνητικά το ρόλο - σημασία της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις.



Διάγραμμα 10: Ιστόγραμμα κατανομής μεταβλητής Αντιληπτός Ρόλος/Σημασία ΕΚΕ

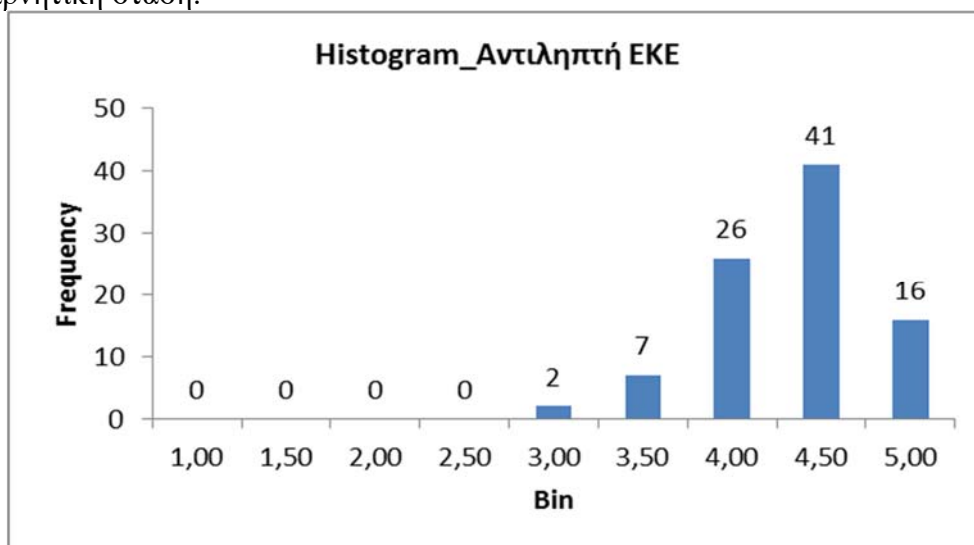
Αναφορικά με τη μεταβλητή **Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα Επιχείρησης** η μέση τάση αλλάζει μερικώς αφού οι ερωτηθέντες κατά μέσο όρο μόλις μετά βίας αξιολογούν θετικά την εικόνα που αντιλαμβάνονται ότι έχει σε τρίτους η επιχείρηση στην οποία εργάζονται ($M=3,52$). Αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί σε μεγάλο βαθμό αν συνυπολογίσουμε το αντικείμενο της συγκεκριμένης εταιρίας το οποίο συνδέεται στενά με την επιβολή διοδίων γεγονός που κατά καιρούς έχει προκαλέσει έντονες αντιδράσεις της κοινής γνώμης και άρα ενδεχομένως επηρεάζει την αντιληπτή εξωτερική εικόνα και φήμη της εν λόγω επιχείρησης.

Όπως φαίνεται και στο ιστόγραμμα που ακολουθεί στο 46% των εργαζομένων η εξωτερική εικόνα – φήμη της επιχείρησης είναι θετική έως πολύ θετική, το 43% εμφανίζει σχετικά ουδέτερη στάση. ενώ το 12% αξιολογεί αρνητικά την εξωτερική εικόνα – φήμη της επιχείρησης σε τρίτους.



Διάγραμμα 11: Ιστόγραμμα κατανομής μεταβλητής Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα Επιχείρησης

Συνεχίζοντας, το μέσο επίπεδο της μεταβλητής **Αντιληπτή ΕΚΕ** όπως μετρήθηκε από το δείγμα είναι θετικό με μέσο όρο 4,11 και τυπική απόκλιση περίπου 0,45 δηλαδή σε ποσοστιαίους όρους το μέσο επίπεδο Αντιληπτής ΕΚΕ είναι επίσης υψηλό και αγγίζει το 82%. οδηγούμενοι στο συμπέρασμα ότι εν γένει οι δράσεις Κοινωνικής Υπευθυνότητας που υλοποιούνται από την επιχείρηση είναι αντιληπτές και αξιολογούνται θετικά είτε επειδή επικοινωνούνται στους εργαζόμενους και σε τρίτους γενικότερα είτε λόγω της συνεισφοράς των εργαζομένων σε αυτές. Όπως φαίνεται και στο ιστόγραμμα που ακολουθεί στο 90% των εργαζομένων η αντιληπτή ΕΚΕ αξιολογείται θετικά έως πολύ θετικά, το 10% εμφανίζει σχετικά ουδέτερη στάση. ενώ σε κανένα εργαζόμενο δεν αποτυπώθηκε γενικά αρνητική στάση.



Διάγραμμα 12: Ιστόγραμμα κατανομής μεταβλητής Αντιληπτή ΕΚΕ

Εστιάζοντας μόνο στην μεταβλητή Αντιληπτή ΕΚΕ ο πίνακας 4 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις για τους επιμέρους τομείς ΕΚΕ που διερευνήθηκαν μέσω της ποσοτικής έρευνας. Υπενθυμίζεται εδώ ότι η Αντιληπτή ΕΚΕ μετρήθηκε με 10 ερωτήσεις στις οποίες συμπεριλαμβάνονται θέματα που άπτονται στην οικονομική ευθύνη, στην περιβαλλοντική ευθύνη, στην ευθύνη απέναντι στους πελάτες, στην ευθύνη απέναντι στους εργαζόμενους καθώς και στην κοινωνική ευθύνη (φιλανθρωπικές και άλλες κοινωνικές δράσεις).

Μεταβλητή Αντιληπτή ΕΚΕ	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
1. Ευθύνη ως προς το Περιβάλλον	4,06	0,73
2. Κοινωνική Ευθύνη (φιλανθρωπικές δράσεις, κοινωνικές δράσεις χορηγίες κλπ)	3,98	0,64
3. Ευθύνη ως προς τους Πελάτες	4,30	0,63
4. Οικονομική Ευθύνη	4,68	0,53
5. Ευθύνη ως προς τους εργαζόμενους	3,95	0,63

Πίνακας 4. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση των επιμέρους κατηγοριών της μεταβλητής Αντιληπτή ΕΚΕ

Η αντιληπτή ΕΚΕ ως προς την οικονομική ευθύνη της επιχείρησης αξιολογείται από τους εργαζομένους πάρα πολύ θετικά με μέσο όρο άνω του 4,6. Επίσης, πολύ θετικά αξιολογείται η αντιληπτή ΕΚΕ ως προς τους πελάτες με μέσο όρο περίπου 4,3. Τέλος ακολουθεί η ΕΚΕ σε θέματα φιλανθρωπικών δράσεων και λοιπών κοινωνικών πρωτοβουλιών και η ΕΚΕ σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Στις κατηγορίες αυτές οι αντιλήψεις των εργαζομένων είναι κατά μέσο όριο θετικές όχι όμως σε τόσο υψηλά επίπεδα όσο στους προαναφερόμενους πυλώνες. Ωστόσο, δεδομένου ότι η εταιρία επιδεικνύει σημαντικές δράσεις σε αυτές τους τομείς (ενδεικτικά αναφέρονται διακρίσεις σε HR awards & CSR awards), πιθανές εξηγήσεις για τις διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους των κατηγοριών αντιληπτής ΕΚΕ μπορούν να στηριχτούν είτε στη βάση των προσδοκιών των εργαζομένων είτε στα θέματα επικοινωνίας και πληροφόρησης εργαζομένων επί των συγκεκριμένων πρωτοβουλιών, πολιτικών και δράσεων που υλοποιούνται από την επιχείρηση.

4.3 Προκαταρκτική Ανάλυση

Οι Lubke & Muthen (2004) καθώς και άλλοι μελετητές διατυπώνουν ότι παρόλο που τα δεδομένα είναι ποιοτικά/κατηγορικά είναι δυνατό να μελετηθούν με γραμμικά παραμετρικά στατιστικά μοντέλα εφόσον πρόκειται κατ ουσία για δεδομένα διαβαθμιστικής κλίμακας Likert και εφόσον βεβαίως πληρούνταν οι παραδοχές σχετικά με την ασυμμετρία, τον αριθμό των κατηγοριών, κλπ (Lubke & Muthen 2004: 514-534).

Για την εξέταση του κατά πόσο οι μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή, στο συγκεκριμένο ερευνητικό μοντέλο έγινε έλεγχος της κανονικότητας, ομοσκεδαστικότητας - ετεροσκεδαστικότητας, ανεξαρτησίας καταλοίπων, γραμμικότητας, πολυσυγγραμμικότητας και διαπιστώθηκε η πληρότητα των υποθέσεων.

Για την υπόθεση της ανεξαρτησίας καταλοίπων, έχουν παραχθεί τα σχετικά διάγραμμα και οι υπολογίστηκαν οι τιμές του στατιστικού μέτρου Durbin-Watson οι οποίες ήταν πολύ κοντά στο 2 και επομένως επιβεβαιώθηκε η υπόθεση της ανεξαρτησία,

Επιπλέον, η υπόθεση της κανονικότητας επαληθεύτηκε εφόσον και οι δύο έλεγχοι Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilks που χρησιμοποιήθηκαν είχαν p-value μεγαλύτερες του 0.05, καθώς επίσης και η υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας αφού τα διαγράμματα σημείων των καταλοίπων έναντι των επεξηγηματικών φάνηκαν τυχαία χωρίς την εμφάνιση κάποιου pattern.

Σχετικά με τις υποθέσεις της γραμμικότητας και της πολυσυγγραμμικότητας παράχθηκαν τα σχετικά διαγράμματα μεταξύ των προβλεπόμενων τιμών έναντι των καταλοίπων και υπολογίστηκαν οι τιμές του μέτρου VIF από τις οποίες διαπιστώθηκε ότι καμία από τις μεταβλητές δεν είχε τιμή VIF ανώτερη του 10 και επομένως δεν υφίσταται πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας.

Συνεπώς εφόσον διαπιστώθηκε η πληρότητα των υποθέσεων, στην ενότητα που θα ακολουθήσει θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της ανάλυσης ως προς τον έλεγχο των υποθέσεων. Αναλυτικά σε σχέση με τον υπολογισμό των προαναφερόμενων μέτρων, ελέγχων και διαγραμμάτων όλοι οι πίνακες παρατίθενται στο Παράρτημα Ε της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

4.4 Ανάλυση Συσχετίσεων

Μετά τη διενέργεια των προκαταρκτικών αναλύσεων που προηγήθηκαν, στη συνέχεια διερευνείται η κατεύθυνση και η ισχύς των σχέσεων του ερευνητικού μοντέλου. Οι συσχετίσεις μεταξύ των κύριων μεταβλητών εμφανίζονται στον πίνακα 5 που ακολουθεί, ήτοι:

Συσχετίσεις Παραγόντων						
		1	2	3	4	5
1. Αντιληπτή ΕΚΕ	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	92				
2. Συναισθηματική Δέσμευση	Pearson Correlation	,645**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000				
	N	92	92			
3. Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη	Pearson Correlation	,743**	,787**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000			
	N	92	92	92		
4. Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα Επιχείρησης	Pearson Correlation	,553**	,487**	,561**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
	N	92	92	92	92	
5. Αντιληπτός Ρόλος/Σημασία ΕΚΕ	Pearson Correlation	,286**	,051	,132	,245*	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,629	,209	,018	
	N	92	92	92	92	92
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Πίνακας 5. Συσχετίσεις Παραγόντων

Το πρώτο συμπέρασμα που προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα αφορά στις τιμές των συντελεστών συσχέτισης μεταξύ όλων των ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου καθώς και τα επίπεδα σημαντικότητάς τους. Γενικώς οι τιμές των συντελεστών συσχέτισης κυμαίνονται μεταξύ -1 και 1 ενώ η σημαντικότητα της σχέσης εξαρτάται από την τιμή p (Sig στον ως άνω πίνακα) η οποία προκειμένου η σχέση να είναι σημαντική πρέπει να είναι μικρότερη του 0,05

Εν προκειμένω, τα αποτελέσματα αυτής της διερεύνησης δείχνουν ότι η εξαρτημένη μεταβλητή **Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζόμενων** συσχετίστηκε θετικά και ισχυρά με

την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιληπτή ΕΚΕ ($r = ,645^{**} / p <.0.01$), υποδηλώνοντας ότι υψηλά επίπεδα Αντιληπτής ΕΚΕ συνεπάγονται υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Δέσμευσης Εργαζομένων και αντίστροφα, δηλαδή χαμηλότερο επίπεδο Αντιληπτής ΕΚΕ συμβαδίζει με χαμηλότερα επίπεδο Συναισθηματικής Δέσμευσης.

Η εξαρτημένη μεταβλητή **Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη** Εργαζόμενων συσχετίστηκε θετικά και ισχυρά με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιληπτή ΕΚΕ ($r = ,743^{**}, p <.0.01$), υποδηλώνοντας ότι υψηλά επίπεδα Αντιληπτής ΕΚΕ συνεπάγονται υψηλά επίπεδα Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης Εργαζομένων και αντίστροφα, δηλαδή χαμηλότερο επίπεδο Αντιληπτής ΕΚΕ συμβαδίζει με χαμηλότερα επίπεδο Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης.

Η μεταβλητή **Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα Επιχείρησης** συσχετίστηκε θετικά – όχι ωστόσο ισχυρά - με την ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιληπτή ΕΚΕ ($r = ,553^{**} / p <.0.01$), Ομοίως η ίδια μεταβλητή συσχετίστηκε θετικά – όχι ωστόσο ισχυρά - με τις εξαρτημένες μεταβλητές:

Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζόμενων ($r = ,487^{**} / p <.0.01$)

Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη Εργαζόμενων ($r = ,561^{**} / p <.0.01$)

Τέλος αναφορικά με τη μεταβλητή **Αντιληπτός Ρόλος/Σημασία ΕΚΕ** παρότι διαπιστώνονται θετικές μεν, αδύναμες δε, σχέσεις με τις εξαρτημένες μεταβλητές οι σχέσεις αυτές δεν είναι στατιστικά σημαντικές δεδομένων των τιμών p , ήτοι:

Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζόμενων p (sig) = 0.629 > 0,05

Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη Εργαζόμενων p (sig) = 0.209 > 0,05

4.5 Ανάλυση Άμεσων Σχέσεων

Για τη μελέτη των άμεσων σχέσεων του ερευνητικού μοντέλου προχωρήσαμε στην εφαρμογή της Ιεραρχικής Πολλαπλής Παλινδρόμησης (hierarchical regression analysis) σε δύο στάδια:

Στο πρώτο στάδιο, στο μοντέλο (Model 1) εισήχθησαν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος δηλαδή οι μεταβλητές φύλλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση στην επιχείρηση (control variables).

Στη συνέχεια στο δεύτερο στάδιο στο μοντέλο (Model 2) εισήχθηκε επιπλέον και η ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιληπτή ΕΚΕ προκειμένου να διεξαχθούν συμπεράσματα για τις άμεσες σχέσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής με τις εξαρτημένες μεταβλητές του μοντέλου

1^η Υπόθεση: Η Αντιληπτή ΕΚΕ σχετίζεται θετικά με την Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων

Η πρώτη υπόθεση που ελέγχθηκε ήταν η θετική συσχέτιση μεταξύ της Αντιληπτής ΕΚΕ από τους εργαζόμενους και της Συναισθηματικής Δέσμευσης Εργαζομένων.

Αναφορικά με το πρώτο στάδιο της ιεραρχικής παλινδρόμησης (MODEL 1), εκ των αποτελεσμάτων αποδεικνύεται ότι περίπου 20% της διακύμανσης (Πίνακας 6 / Model 1 Rsquare = 0.201) της Συναισθηματικής Δέσμευσης Εργαζομένων εξηγείται από τις μεταβλητές ελέγχου του μοντέλου. Το Μοντέλο 1 είναι στατιστικά σημαντικό και στο σύνολό του επιβεβαιώνεται εφόσον $F(4,87) = 5,460$ και $p=.001$ (πίνακας 8 – ANOVA). Ωστόσο όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 7 μόνο η μεταβλητή Επίπεδο Εκπαίδευσης και Θέση στην Επιχείρηση ήταν στατιστικά σημαντικές και μάλιστα η μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με την Συναισθηματική Δέσμευση, αντιθέτως, η μεταβλητή φύλλο και η μεταβλητή ηλικία δεν ήταν στατιστικά σημαντικές p (Φύλο) = ,418 και p (Ηλικία) =,099.

Σχετικά με το δεύτερο στάδιο της ιεραρχικής παλινδρόμησης (Model 2) όταν η ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιληπτή ΕΚΕ προστέθηκε στο μοντέλο, ο συντελεστής Rsquare αυξήθηκε κατά 30,7% και βέβαια το Μοντέλο 2 είναι στατιστικό και επιβεβαιώθηκε στο σύνολο του στο επίπεδο 1% όπως φαίνεται στον πίνακα 8 - ANOVA { $F(5,86) = 17,71$ και $p=.000$ }. Επιπλέον, το μοντέλο 2 συνολικά εξηγεί το 50,7% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής δηλαδή της Συναισθηματικής Δέσμευσης Εργαζομένων.

Όπως διαπιστώνεται στον πίνακα 7, ο συντελεστής παλινδρόμησης για τη μεταβλητή Αντιληπτή ΕΚΕ ήταν θετικός και επίσης στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο του 1% ($B =,575, p = .000$)..

Model Summary

Model	R	R Square	Adj. R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,448 ^a	,201	,164	,64286	,201	5,460	4	87	,001	
2	,712 ^b	,507	,479	,50759	,307	53,552	1	86	,000	2,245

a. Predictors: (Constant), Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε, Ηλικία, Φύλο, Επίπεδο εκπαίδευσης

b. Predictors: (Constant), Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε, Ηλικία, Φύλο, Επίπεδο εκπαίδευσης, Αντιληπτή ΕΚΕ

c. Dependent Variable: Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων

Πίνακας 6. Περίληψη Μοντέλου Ιεραρχικής Παλινδρόμησης για την εξαρτημένη μεταβλητή συναισθηματική δέσμευση εργαζομένων

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,937	,463		10,670	,000
	Φύλο	-,115	,142	-,082	-,814	,418
	Ηλικία	-,210	,126	-,165	-1,667	,099
	Επίπεδο εκπαίδευσης	-,336	,085	-,459	-3,940	,000
	Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε	,254	,093	,310	2,722	,008
2	(Constant)	1,046	,645		1,621	,109
	Φύλο	-,162	,112	-,116	-1,443	,153
	Ηλικία	-,134	,100	-,105	-1,336	,185
	Επίπεδο εκπαίδευσης	-,208	,070	-,284	-2,981	,004
	Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε	,152	,075	,186	2,036	,045
	Αντιληπτή ΕΚΕ	,887	,121	,575	7,318	,000

a. Dependent Variable: Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων

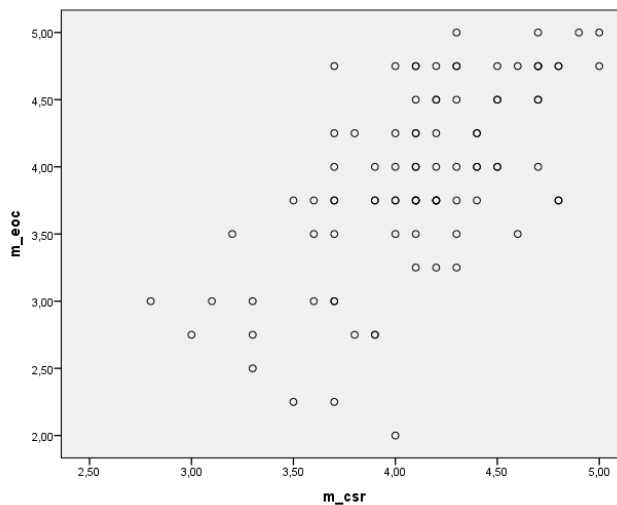
Πίνακας 7. Συντελεστές Μοντέλου Ιεραρχικής Παλινδρόμησης για την εξαρτημένη μεταβλητή συναισθηματική δέσμευση εργαζομένων

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,026	4	2,256	5,460	,001 ^b
	Residual	35,955	87	,413		
	Total	44,980	91			
2	Regression	22,823	5	4,565	17,717	,000 ^c
	Residual	22,157	86	,258		
	Total	44,980	91			

a. Dependent Variable: Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων
b. Predictors: (Constant), Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε, Ηλικία, Φύλο, Επίπεδο εκπαίδευσης
c. Predictors: (Constant), Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε, Ηλικία, Φύλο, Επίπεδο εκπαίδευσης, Αντιληπτή ΕΚΕ

Πίνακας 8. Πίνακας ANOVA Μοντέλου Ιεραρχικής Παλινδρόμησης για την εξαρτημένη μεταβλητή συναισθηματική δέσμευση εργαζομένων

Στο διάγραμμα 13 αποτυπώνεται γραφικά η σχέση των δύο μεταβλητών.



Διάγραμμα 13: Γραφική Απεικόνιση σχέσης Αντιληπτής ΕΚΕ - Συναισθηματικής Δέσμευσης Εργαζομένων

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τα προαναφερόμενα η πρώτη υπόθεση του υποδείγματος επαληθεύτηκε και ως εκ τούτου η Αντιληπτή ΕΚΕ συσχετίζεται θετικά με την Συναισθηματική Δέσμευση των Εργαζομένων, ή με άλλα λόγια η Αντιληπτή ΕΚΕ αποτελεί μια ισχυρή συμβολή στην εξήγηση της Συναισθηματικής Δέσμευσης των Εργαζομένων

2^η Υπόθεση: Η Αντιληπτή ΕΚΕ σχετίζεται θετικά με την Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη των Εργαζομένων

Η δεύτερη υπόθεση που ελέγχθηκε ήταν η θετική συσχέτιση μεταξύ της Αντιληπτής ΕΚΕ και της Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης Εργαζομένων

Αναφορικά με το πρώτο στάδιο της ιεραρχικής παλινδρόμησης (MODEL 1), εκ των αποτελεσμάτων αποδεικνύεται ότι μόλις 14,9% (Πίνακας 9 / Model 1 Rsquare = 0.149) της διακύμανσης της Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης Εργαζομένων εξηγείται από τις μεταβλητές ελέγχου του μοντέλου. Το Μοντέλο 1 είναι στατιστικά σημαντικό και στο σύνολό του επιβεβαιώνεται εφόσον $F(4,87) = 3,81$ και $p=.007$ (πίνακας 11 - ANOVA). Ωστόσο όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 10, η μεταβλητή φύλλο δεν ήταν στατιστικά σημαντική p (Φύλο) = ,833 και επιπλέον η μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης συσχετίζεται αρνητικά με την Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη.

Σχετικά με το δεύτερο στάδιο της ιεραρχικής παλινδρόμησης (Model 2) όταν η ανεξάρτητη μεταβλητή Αντιληπτή ΕΚΕ προστέθηκε στο μοντέλο, ο συντελεστής R square αυξήθηκε κατά 44,8%. Συνολικά το 59,8% της συνολικής διακύμανσης της Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης θα λέγαμε ότι εξηγείται από τις μεταβλητές του δεύτερου σταδίου. Επιπλέον, το Μοντέλο 2 είναι στατιστικά σημαντικό και επιβεβαιώθηκε στο σύνολό του στο επίπεδο του 1% όπως φαίνεται στον πίνακα 11 - ANOVA { $F(5,86) = 25,53$ και $p=.000$ }. Όπως διαπιστώνεται στον πίνακα 10, ο συντελεστής παλινδρόμησης για τη μεταβλητή Αντιληπτή ΕΚΕ ήταν θετικός και επίσης στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο του 1% ($B =,695$, $p = .000$)

Model Summary ^c										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,386 ^a	,149	,110	,63502	,149	3,810	4	87	,007	
2	,773 ^b	,598	,574	,43926	,448	95,827	1	86	,000	2,426
a. Predictors: (Constant), Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε, Ηλικία, Φύλο, Επίπεδο εκπαίδευσης										
b. Predictors: (Constant), Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε, Ηλικία, Φύλο, Επίπεδο εκπαίδευσης, Αντιληπτή ΕΚΕ										
c. Dependent Variable: Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη										

Πίνακας 9. Περίληψη Μοντέλου Ιεραρχικής Παλινδρόμησης για την εξαρτημένη μεταβλητή Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,879	,457		10,674	,000
	Φύλο	-,030	,140	-,022	-,211	,833
	Ηλικία	-,263	,125	-,216	-2,111	,038
	Επίπεδο εκπαίδευσης	-,273	,084	-,390	-3,239	,002
	Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε	,213	,092	,272	2,315	,023
2	(Constant)	,375	,558		,671	,504
	Φύλο	-,083	,097	-,062	-,858	,393
	Ηλικία	-,174	,087	-,143	-2,012	,047
	Επίπεδο εκπαίδευσης	-,124	,060	-,177	-2,059	,043
	Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε	,096	,065	,122	1,481	,142
	Αντιληπτή ΕΚΕ	1,027	,105	,695	9,789	,000

a. Dependent Variable: Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη

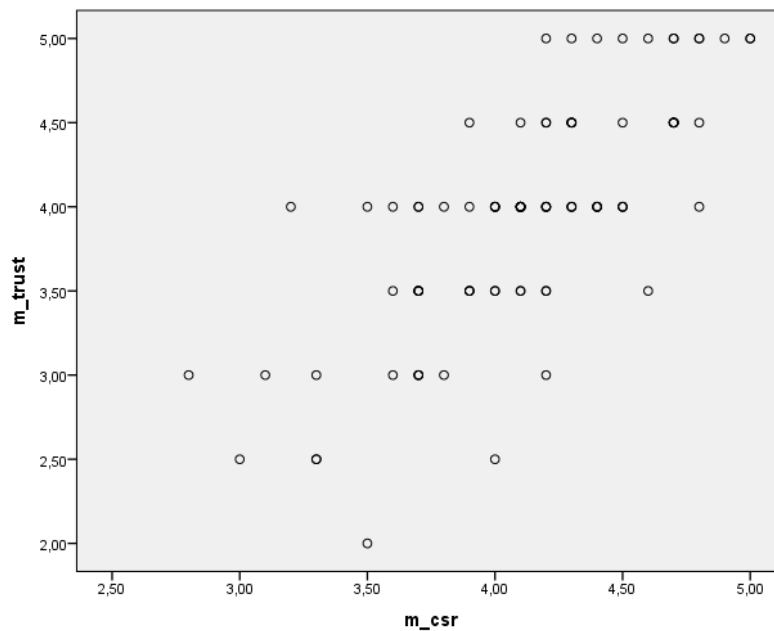
Πίνακας 10. Συντελεστές Μοντέλου Ιεραρχικής Παλινδρόμησης για την εξαρτημένη μεταβλητή Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,145	4	1,536	3,810	,007 ^b
	Residual	35,083	87	,403		
	Total	41,228	91			
2	Regression	24,635	5	4,927	25,535	,000 ^c
	Residual	16,593	86	,193		
	Total	41,228	91			

a. Dependent Variable: Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη
b. Predictors: (Constant), Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε, Ηλικία, Φύλο, Επίπεδο εκπαίδευσης
c. Predictors: (Constant), Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε, Ηλικία, Φύλο, Επίπεδο εκπαίδευσης, Αντιληπτή ΕΚΕ

Πίνακας 11. Πίνακας ANOVA Μοντέλου Ιεραρχικής Παλινδρόμησης για την εξαρτημένη μεταβλητή Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη

Στο διάγραμμα 14 που ακολουθεί αποτυπώνεται και γραφικά η σχέση των δύο μεταβλητών.



Διάγραμμα 14: Γραφική Απεικόνιση σχέσης Αντιληπτής ΕΚΕ - Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης Εργαζομένων

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τα προαναφερόμενα η δεύτερη υπόθεση του υποδείγματος επαληθεύτηκε, και ως εκ τούτου η Αντιληπτή ΕΚΕ συσχετίζεται θετικά με την Οργανωσιακή Δέσμευση των Εργαζομένων, γεγονός που συνεπάγεται ότι η Αντιληπτή ΕΚΕ αποτελεί μια ισχυρή συμβολή στην εξήγηση της Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης Εργαζομένων.

4.6 Ανάλυση Έμμεσων Σχέσεων

Προκειμένου να διερευνηθούν και αναλυθούν οι έμμεσες σχέσεις του ερευνητικού μοντέλου (υποθέσεις 3, 4, 5, 6) χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος bootstrap samples που παρέχεται μέσω του utility Process στο SPSS.

Για τις υποθέσεις 3 και 4 οι οποίες αφορούν στις έμμεσες σχέσεις της Αντιληπτής ΕΚΕ με τις εξαρτημένες μεταβλητές α. Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων και β. Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη Εργαζομένων, δεν θα προχωρήσουμε σε κάποιο περαιτέρω έλεγχο καθότι οι μεταβλητές προέκυψαν ως μη σημαντικές στατιστικά.

Σύμφωνα και με τον Turker (2009) μια πιθανή εξήγηση για αυτό είναι η έτσι κι αλλιώς αυξανόμενη ευαισθητοποίηση για τα θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Turker 2009: 411–427).

Συνεπώς η περαιτέρω ανάλυση των άμεσων σχέσεων αφορά μόνο στις υποθέσεις 5 και 6 του ερευνητικού μοντέλου, ήτοι:

5^η Υπόθεση : Η Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα της επιχείρησης θα μεσολαβεί στη σχέση της Αντιληπτή ΕΚΕ - Συναισθηματικής Δέσμευσης Εργαζομένων

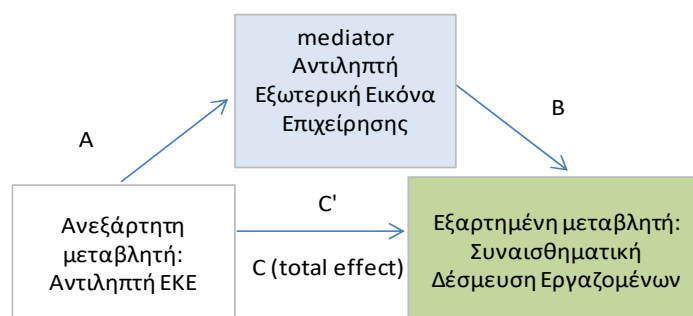
Ήδη από τη διερεύνηση της 1^{ης} υπόθεσης έχει επιβεβαιωθεί η θετική συμβολή της Αντιληπτής ΕΚΕ στη Συναισθηματική Δέσμευση εργαζομένων. Στο πλαίσιο της ανάλυσης των έμμεσων σχέσεων η πέμπτη υπόθεση αφορά στη διαπίστωση του κατά πόσο στη θετική συσχέτιση μεσολαβεί η μεταβλητή Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα Επιχείρησης (mediator). Με άλλα λόγια κατά πόσο η Αντιληπτή ΕΚΕ επηρεάζει την Εξωτερική Εικόνα της Επιχείρησης η οποία με της σειρά της επηρεάζει τη Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων. Για τη διερεύνηση της μεσολάβησης έγινε χρήση της μεθόδου bootstrapping με αριθμό bootstrap δειγμάτων 1000 και διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Στο διάγραμμα 15 παρακάτω παρουσιάζεται η δομή των επιμέρους σχέσεων που θα μελετηθούν για τη διερεύνηση της μεσολάβησης, όπου:

A: Άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στον mediator

B: Άμεση επίδραση του mediator στην εξαρτημένη μεταβλητή

C': Άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη χωρίς τη μεσολάβηση του mediator

C (total effect): Συνολική επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη μετά τη μεσολάβηση (mediator)



Διάγραμμα 15: Δομή των υπό διερεύνηση έμμεσων σχέσεων για την 5^η υπόθεση

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση bootstrap παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες. Συγκεκριμένα, όπως διαπιστώνεται και από τον πίνακα 12 κατωτέρω, η άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στον mediator είναι θετική και στατιστικά σημαντική: **A: $p=0,000<0,05$ & coeff. 0,9064**. Επίσης, εκ του πίνακα 13 προκύπτει ότι η άμεση επίδραση του mediator στην εξαρτημένη μεταβλητή είναι θετική και στατιστικά σημαντική: **B: $p=0.0117<0,05$ & coeff 0,1766**. Και η άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής, στην εξαρτημένη μεταβλητή χωρίς τη μεσολάβηση είναι επίσης στατιστικά σημαντική: **C' : $p=0.000<0,05$ & coeff. 0,8348**. Επιπλέον εκ του πίνακα 14 διαπιστώνεται ότι συνολική επίδραση της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη μεταβλητή με τη μεσολάβηση του mediator είναι θετική και στατιστικά σημαντική: **C: $p=0.000<0,05$ & coeff 0,9949**.

```

*****
Outcome: m_prest

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,5532      ,3060      ,3908      37,4717      1,0000      90,0000      ,0000

Model|
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      -,2029      ,6254      -,3245      ,7463      -1,4454      1,0395
m_csr      ,9064      ,1481      6,1214      ,0000      ,6122      1,2006

```

Πίνακας 12. Άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στον mediator

```

*****
Outcome: m_eoc

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,6632      ,4399      ,2831      43,5633      2,0000      89,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      -,1537      ,4637      -,3313      ,7412      -1,0751      ,7678
m_prest      ,1766      ,0686      2,5748      ,0117      ,0403      ,3129
m_csr      ,8348      ,1222      6,8291      ,0000      ,5919      1,0777

```

Πίνακας 13. Άμεση επίδραση του mediator στην εξαρτημένη μεταβλητή και άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη μεταβλητή χωρίς τη μεσολάβηση (mediator)

```

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: m_eoc
|
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,6446      ,4155      ,2921      84,2223      1,0000      90,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      -,1895      ,4612      -,4109      ,6821      -1,1057      ,7267
m_csr      ,9949      ,1084      9,1773      ,0000      ,7796      1,2103

```

Πίνακας 14. Συνολική επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη μεταβλητή με τη μεσολάβηση (mediator)

Τέλος από τον πίνακα 15 προκύπτει το 95% διάστημα εμπιστοσύνης σχετικά με την ύπαρξη ή μη της έμμεσης επίδρασης η οποία είναι και η ζητούμενη. Παρατηρούμε ότι το τόσο στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης της έμμεσης επίδρασης: 0,03 – 0,33 όσο και στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης της εντελώς τυποποιημένης έμμεσης επίδρασης (completely standardized indirect effect): 0,02-0,21 δεν περιλαμβάνεται το 0 συνεπώς η έμμεση επίδραση δεν μπορεί να είναι μηδενική και άρα η μεσολάβηση επαληθεύτηκε.

```

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****
Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,9949      ,1084      9,1773      ,0000      ,7796      1,2103

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,8348      ,1222      6,8291      ,0000      ,5919      1,0777

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
m_prest      ,1601      ,0736      ,0394      ,3323

Partially standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
m_prest      ,2277      ,1016      ,0541      ,4604

Completely standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
m_prest      ,1037      ,0464      ,0252      ,2146

Ratio of indirect to total effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
m_prest      ,1609      ,0745      ,0365      ,3394

Ratio of indirect to direct effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
m_prest      ,1918      ,1170      ,0379      ,5137

R-squared mediation effect size (R-sq_med)
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
m_prest      ,2125      ,0594      ,1011      ,3335

Normal theory tests for indirect effect
      Effect      se      Z      p
      ,1601      ,0682      2,3470      ,0189

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

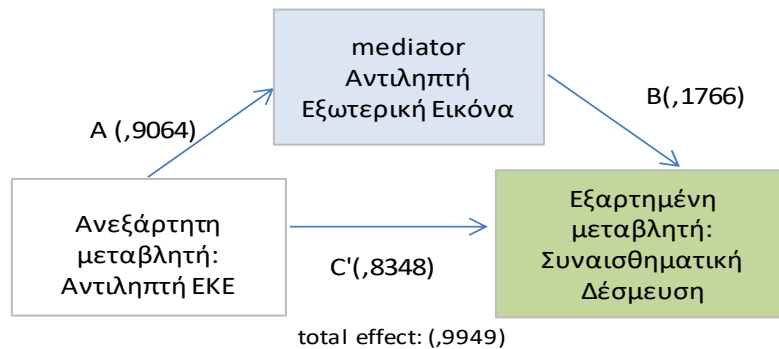
Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

```

Πίνακας 15. Διάστημα εμπιστοσύνης της έμμεσης επίδρασης της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη μεταβλητή και ποσοστό μεσολάβησης

Τα παραπάνω συμπεράσματα απεικονίζονται γραφικά στο διάγραμμα 16 που ακολουθεί:



Διάγραμμα 16: Δομή και αποτελέσματα διερεύνησης των έμμεσων σχέσεων για την 5^η υπόθεση

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω, επιβεβαιώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση της Αντιληπτής Εξωτερικής Εικόνας της Επιχείρησης στην Συναισθηματική Δέσμευση των εργαζομένων ($A*B = 0,159$ και ΔΕ 0,02-0,21). Η μεσολάβηση της μεταβλητής Εξωτερική Εικόνας Επιχείρησης αντιπροσωπεύει περίπου το 1/6 (16%) του συνολικής επίδρασης της σχέσης Αντιληπτή ΕΚΕ - Συναισθηματική Δέσμευση εργαζομένων, όπως προέκυψε από το Percent Mediation (Ratio of indirect to total effect).

6^η Υπόθεση : Η Αντιληπτή εξωτερική εικόνα της επιχείρησης θα μεσολαβεί στη σχέση ΕΚΕ - Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη των Εργαζομένων

Ήδη από τη διερεύνηση της 2^{ης} υπόθεσης έχει επιβεβαιωθεί η θετική συμβολή της Αντιληπτής ΕΚΕ στην Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη εργαζομένων. Στο πλαίσιο της ανάλυσης των έμμεσων σχέσεων η έκτη υπόθεση αφορά στη διαπίστωση του κατά πόσο στη θετική συσχέτιση μεσολαβεί η μεταβλητή Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα Επιχείρησης (mediator). Με άλλα λόγια κατά πόσο η Αντιληπτή ΕΚΕ επηρεάζει την Εξωτερική Εικόνα της Επιχείρησης η οποία με της σειρά της επηρεάζει τη Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη εργαζομένων.

Για τη διερεύνηση της μεσολάβησης έγινε χρήση της μεθόδου bootstrapping με αριθμό bootstrap δειγμάτων 1000 και διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Στο διάγραμμα 15

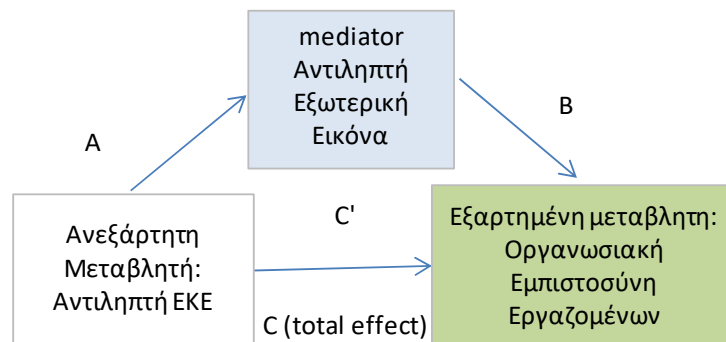
παρακάτω παρουσιάζεται η δομή των επιμέρους σχέσεων που θα μελετηθούν για τη διερεύνηση της μεσολάβησης, όπου:

A: Άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στον mediator

B: Άμεση επίδραση του mediator στην εξαρτημένη μεταβλητή

C': Άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη χωρίς τη μεσολάβηση του mediator

C (total effect): Συνολική επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη μετά τη μεσολάβηση (mediator)



Διάγραμμα 17: Δομή των υπό διερεύνηση έμμεσων σχέσεων για την 6^η υπόθεση

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση bootstar παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες. Συγκεκριμένα, όπως διαπιστώνεται και από τον πίνακα 16 κατωτέρω, η άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στον mediator είναι θετική και στατιστικά σημαντική: **A: $p=0,000<0,05$ & coeff. 0,9064**. Επίσης, εκ του πίνακα 17 προκύπτει ότι η άμεση επίδραση του mediator στην εξαρτημένη μεταβλητή είναι θετική και στατιστικά σημαντική: **B: $p=0.0277<0,05$ & coeff 0,1947**. Και η άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής, στην εξαρτημένη μεταβλητή χωρίς τη μεσολάβηση είναι επίσης στατιστικά σημαντική: **C' : $p=0.000<0,05$ & coeff. 0,9213**.

Επιπλέον εκ του πίνακα 18 διαπιστώνεται ότι συνολική επίδραση της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη μεταβλητή με τη μεσολάβηση του mediator είναι θετική και στατιστικά σημαντική: **C: $p=0.000<0,05$ & coeff 1,0979**

```

.....
Outcome: m_prest

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,5532  ,3060  ,3908  37,4717  1,0000  90,0000  ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  -,2029  ,6254  -,3245  ,7463  -1,4454  1,0395
m_sxx     ,9064  ,1481  6,1214  ,0000  ,6122  1,2006

```

Πίνακας 16. Άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στον mediator

```

.....
Outcome: m_trust

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,7644  ,5843  ,1926  51,8950  2,0000  89,0000  ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  -,5327  ,4637  -1,1488  ,2537  -1,4542  ,3887
m_prest   ,1947  ,0870  2,2378  ,0277  ,0218  ,3677
m_sxx     ,9213  ,1329  6,9307  ,0000  ,6572  1,1855

```

Πίνακας 17. Άμεση επίδραση του mediator στην εξαρτημένη μεταβλητή και άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής, στην εξαρτημένη μεταβλητή χωρίς τη μεσολάβηση

```

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: m_trust

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,7429  ,5519  ,2053  93,5231  1,0000  90,0000  ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  -,5723  ,4823  -1,1866  ,2385  -1,5304  ,3859
m_sxx     1,0979  ,1135  9,6707  ,0000  ,8723  1,3234

```

Πίνακας 18. Συνολική επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη μεταβλητή με τη μεσολάβηση (mediator)

Τέλος από τον πίνακα 19 προκύπτει το 95% διάστημα εμπιστοσύνης σχετικά με την ύπαρξη ή μη της έμμεσης επίδρασης η οποία είναι και η ζητούμενη. Παρατηρούμε ότι το τόσο στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης της έμμεσης επίδρασης: 0,03 – 0,37 όσο και στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης της εντελώς τυποποιημένης έμμεσης επίδρασης (completely standardized indirect effect): 0,02-0,24 δεν περιλαμβάνεται το 0 συνεπώς η έμμεση επίδραση δεν μπορεί να είναι μηδενική και άρα η μεσολάβηση επαληθεύτηκε.

```

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
  Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
  1,0979      ,1135    9,6707    ,0000    ,8723    1,3234

Direct effect of X on Y
  Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
  ,9213      ,1329    6,9307    ,0000    ,6572    1,1855

Indirect effect of X on Y
  Effect      SE      BootLLCI  BootULCI
  m_prest    ,1765    ,0831     ,0377     ,3711

Partially standardized indirect effect of X on Y
  Effect      SE      BootLLCI  BootULCI
  m_prest    ,2622    ,1164     ,0548     ,5224

Completely standardized indirect effect of X on Y
  Effect      SE      BootLLCI  BootULCI
  m_prest    ,1194    ,0545     ,0268     ,2455

Ratio of indirect to total effect of X on Y
  Effect      SE      BootLLCI  BootULCI
  m_prest    ,1608    ,0751     ,0342     ,3415

Ratio of indirect to direct effect of X on Y
  Effect      SE      BootLLCI  BootULCI
  m_prest    ,1916    ,1146     ,0354     ,5187

R-squared mediation effect size (R-sq_med)
  Effect      SE      BootLLCI  BootULCI
  m_prest    ,2822    ,0754     ,1428     ,4350

Normal theory tests for indirect effect
  Effect      se      Z      p
  ,1765      ,0850    2,0774    ,0378

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

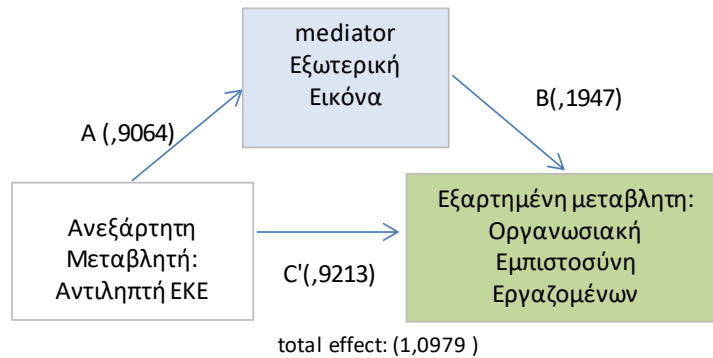
Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
  1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,00

```

Πίνακας 19. Διάστημα εμπιστοσύνης της έμμεσης επίδρασης της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη μεταβλητή και ποσοστό μεσολάβησης

Τα παραπάνω συμπεράσματα απεικονίζονται γραφικά στο διάγραμμα 18 ως κατωθι:



Διάγραμμα 18: Δομή και αποτελέσματα διερεύνησης των έμμεσων σχέσεων για την 6^η υπόθεση

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, επιβεβαιώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση της Αντιληπτής Εξωτερικής Εικόνας της Επιχείρησης στην Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη των εργαζομένων ($A*B = 0,175$ και $\Delta E 0,02-0,24$). Η μεσολάβηση της μεταβλητής Εξωτερική Εικόνα Επιχείρηση αντιπροσωπεύει περίπου το $1/6$ (16%) του συνολικής επίδρασης της σχέσης Αντιληπτή ΕΚΕ – Οργανωσιακής Εμπιστοσύνης εργαζομένων, όπως προέκυψε από το Percent Mediation (Ratio of indirect to total effect).

Συμπεράσματα

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής Ευθύνης έχει λάβει αυξανόμενη προσοχή τις τελευταίες δεκαετίες,, τόσο από πλευράς ακαδημαϊκής έρευνας όσο και από πλευράς επιχειρηματικού κόσμου., ενώ στη βιβλιογραφία συναντάμε εκτεταμένες μελέτες σχετικά με τις επιπτώσεις της ΕΚΕ στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης, ήτοι: μετόχους, πελάτες προμηθευτές και εργαζόμενους. Ο στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ήταν να διερευνήσει πώς η ΕΚΕ επηρεάζει τη συναισθηματική δέσμευση και την οργανωσιακή εμπιστοσύνη των εργαζομένων σε μία ελληνική επιχείρηση, ενώ η ΕΚΕ μελετήθηκε υπό το πρίσμα κοινωνικών και μη-κοινωνικών φορέων ήτοι: το φυσικό περιβάλλον, τους πελάτες, τους εργαζόμενους και την κοινωνία γενικότερα. Στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, αναφέρθηκαν οι εννοιολογικές προσεγγίσεις για την ΕΚΕ εξελικτικά με την πάροδο των ετών καθώς και η θεωρητική βάση υποστήριξής της, ενώ παρουσιάστηκαν και άλλες μελέτες σχετικά με τον αντίκτυπο της ΕΚΕ σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς. Στη συνέχεια, στο πλαίσιο του ερευνητικού υποδείγματος αναπτύχθηκαν έξι υποθέσεις προς επαλήθευσή μέσω έρευνας που διεξάχθηκε με χρήση ερωτηματολογίου στους εργαζόμενους της επιχείρησης Νέα Οδός Α.Ε. και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τη χρήση του SPSS. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η αντιληπτή ΕΚΕ συσχετίζεται ισχυρά τόσο με την συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων όσο και με την οργανωσιακή εμπιστοσύνη. Εν γένει τα ευρήματα της παρούσας μελέτης συμφωνούν με το θεωρητικά μοντέλα που χρησιμοποιήθηκαν για την επεξήγηση αυτών των σχέσεων δηλαδή: Η θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας και η Θεωρίας της Κοινωνικής Ανταλλαγής, συμπεραίνοντας ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις, μέσω της αίσθησης του ανήκειν σε αυτές ενισχύουν την αυτοαντίληψη τους (Smith et al 2001: 69-96), και η στάση απέναντι στην εταιρία επηρεάζεται θετικά (Brammer et al 2007: 1701-1719). Επιπλέον οι δράσεις των επιχειρήσεων σε θέματα ΕΚΕ παρακινούν τους εργαζόμενους να ανταποδώσουν τις καλές πράξεις της εταιρείας τους με θετικές στάσεις και συμπεριφορές έτσι δεδομένων

των μηχανισμών κοινωνικής ανταλλαγής η ΕΚΕ επάγει θετικά την οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Farooq, et al. 2013). Παράλληλα εκ των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι η αντιληπτή εξωτερική εικόνα της επιχείρησης μεσολαβεί στη θετική συσχέτιση ΕΚΕ - συναισθηματικής δέσμευσης καθώς και ΕΚΕ - οργανωσιακής εμπιστοσύνης, γεγονός που στη διεθνή βιβλιογραφία άλλοτε επιβεβαιώνεται (Brammer et al. 2007; Kim et al. 2010; Peterson 2004;) και άλλοτε όχι (De Roeck & Delobbe 2012). Τέλος ενώ η μεσολάβηση του αντιληπτού ρόλου της ΕΚΕ δεν επαληθεύτηκε και μια πιθανή εξήγηση για αυτό είναι η έτσι κι αλλιώς αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των εργαζομένων για τα θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τα τελευταία χρόνια (Turker 2009).

Ωστόσο, η παρούσα μελέτη υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς. Πρώτον, οι μετρήσεις όλων των μεταβλητών στηρίχτηκαν στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τα θέματα που διερευνήθηκαν. Ειδικότερα η μεταβλητή Αντιληπτή ΕΚΕ μετρήθηκε αποκλειστικά στη βάση αντιλήψεις των εργαζομένων και επομένως, το πραγματικό επίπεδο της ΕΚΕ μπορεί να διαφέρει από αυτό του γίνεται αντιληπτό από τους εργαζόμενους. Το ίδιο ισχύει και για το επίπεδο συναισθηματικής δέσμευσης και εμπιστοσύνης τα οποία προσμετρούνται και πάλι με βάση τις αντιλήψεις των εργαζομένων (Turker 2009). Περαιτέρω περιορισμός της έρευνας έγκειται στο γεγονός του μεγέθους του δείγματος και της δειγματοληψίας (δείγμα ευκολίας) που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση δεδομένων, κάτι το είναι μεν θεμιτό, ωστόσο δεν είναι ορθότερος τρόπος στατιστικά για τη διεξαγωγή ανάλογων ποσοτικών μεθόδων.

Περαιτέρω έρευνα στα θέματα αυτά θα μπορούσαν να κληθεί ώστε αφενός να επιβεβαιώσουν τα ευρήματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής σε κλαδικό - διεπιχειρησιακό επίπεδο και αφετέρου να παρέχει στις επιχειρήσεις μεγαλύτερη σαφήνεια ως προς τους τρόπους που η ΕΚΕ μπορεί να οδηγήσει σε θετικές επιδράσεις σε στάσεις και συμπεριφορές εργαζομένων χρησιμοποιώντας και άλλες μεταβλητές όπως οργανωσιακή υποστήριξη και ταύτιση, εργασιακή ικανοποίηση, πρόθεση για παραίτηση.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγια Αναφοράς

Παρακάτω παρατίθενται οι αυθεντικές ερωτήσεις για τη μέτρηση των μεταβλητών μέρος των οποίων υιοθετήθηκαν μεταφράστηκαν και προσαρμόστηκαν αναλόγως για τη σύνθεση του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας, ήτοι:

Αντιλαμβανόμενος ρόλος ΕΚΕ στις επιχειρήσεις (PRESOR)

Singhapakdi et. Al (1996)

1. Being ethical and socially responsible is the most important thing a firm can do
2. The ethics and social responsibility of a firm is essential to its long – term profitability
3. The overall effectiveness of a business can be determined to a great extent by the degree to which it is ethical and socially responsible
4. Business ethics and social responsibility are critical to the survival of a business enterprise
5. A firm first priority should be employee morale
6. Business has a social responsibility beyond making a profit
7. Social responsibility and profitability can be compatible
8. Good ethics is often good business

Αντιληπτή ΕΚΕ (Perceived CSR)

Turker (2009)

1. Our company participates to the activities which aim to protect and improve the quality of the natural environment
2. Our company makes investment to create a better life for the future generations
3. Our company implements special programs to minimize its negative impact on the natural environment
4. Our company targets a sustainable growth which considers to the future

generations

5. Our company supports the non-governmental organizations working in the problematic areas
6. Our company contributes to the campaigns and projects that promote the well-being of the society
7. Our company encourages its employees to participate to the voluntarily activities
8. Our company policies encourage the employees to develop their skills and careers
9. The management of our company primarily concerns with employees' needs and wants
10. Our company implements flexible policies to provide a good work and life balance for its employees
11. The managerial decisions related with the employees are usually fair
12. Our company supports employees who want to acquire additional education
13. Our company protects consumer rights beyond the legal requirements
14. Our company provides full and accurate information about its products to its customers
15. Customer satisfaction is highly important for our company
16. Our company always pays its taxes on a regular and continuing basis
17. Our company complies with the legal regulations completely and promptly

Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων (Employees Organizational Affective Commitment)

Allen and Meyer (1990)

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
2. I enjoy discussing about my organization with people outside it.
3. I really feel as if this organization's problems are my own.
4. I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one.
5. I do not feel like 'part of the family' at my organization.
6. I do not feel 'emotionally attached' to this organization.
7. This organization has a great deal of personal meaning for me

8. I do not feel a 'strong' sense of belonging to my organization.

Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα της επιχείρησης (Perceived External Prestige)

De Roeck, Delobbe (2012) όπως υιοθετήθηκε από τους Bartels et al., (2009)

1. My Organization has a good reputation
2. My Organization is seen as an example organization
3. My Organization is appreciated

Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη (Organizational Trust)

O. Farooq et al (2013) (όπως υιοθετήθηκε από τους Pivato et al. al 2008)

1. I trust my organization,
2. I can always count on my organization,
3. My organization is reliable.

Παράρτημα Β

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας καθώς και η διαβιβαστική – εισαγωγική επιστολή όπως εστάλησαν προς συμπλήρωση στους συμμετέχοντες παρατίθενται στις σελίδες που ακολουθούν

Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τις Στάσεις - Συμπεριφορές Εργαζομένων

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος Master in Business Administration του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου με γνώμονα τη διερεύνηση των στάσεων/συμπεριφορών των εργαζομένων σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Παρακαλώ θερμά, διαβάστε προσεκτικά τις ερωτήσεις και σημειώστε με X την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει στο αντίστοιχο πεδίο.

Τέλος, σημειώνεται ότι το ερωτηματολόγιο αποτελεί βασικό εργαλείο για την εν λόγω έρευνα και για το λόγο αυτό η συμμετοχή σας είναι ιδιαίτερως χρήσιμη. Στο πλαίσιο της ερευνητικής δεοντολογίας τηρείται πλήρης ανωνυμία, όλα τα στοιχεία παραμένουν εμπιστευτικά, ενώ τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν μόνο σε συγκεντρωτική μορφή.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας και τον πολύτιμο χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Μαρία Ζωγραφίνη

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο	
Άνδρας	<input type="checkbox"/>
Γυναίκα	<input type="checkbox"/>
2. Ηλικία	
18 - 25	<input type="checkbox"/>
26 - 40	<input type="checkbox"/>
41 - 50	<input type="checkbox"/>
51 +	<input type="checkbox"/>
3. Επίπεδο εκπαίδευσης	
Απόφοιτος/η Γυμνασίου ή Λυκείου	<input type="checkbox"/>
Απόφοιτος/η ΙΕΚ ή ΚΕΚ	<input type="checkbox"/>
Απόφοιτος/η ΤΕΙ ή ΑΕΙ	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος	<input type="checkbox"/>
4. Μέγεθος της επιχείρησης που εργάζεστε (αριθμός εργαζομένων)	
1 - 10	<input type="checkbox"/>
11 - 50	<input type="checkbox"/>
51 - 100	<input type="checkbox"/>
101 - 250	<input type="checkbox"/>
250+	<input type="checkbox"/>
5. Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε	
Διευθυντής	<input type="checkbox"/>
Προϊστάμενος ή Professional (Επαγγελματίας χωρίς υφισταμένους)	<input type="checkbox"/>
Υπάλληλος γραφείου / διοικητικός υπάλληλος	<input type="checkbox"/>
Λοιπό Προσωπικό (χειριστής, ηλεκτροτεχνίτης, εργατοτεχνίτης, οδηγός, προσωπικό εξωτερικών εργασιών, κλπ)	<input type="checkbox"/>

Θα σας παρακαλούσα - πριν από τη συμπλήρωση των ερωτήσεων που ακολουθούν - να διαβάσετε τον παρακάτω ορισμό για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι:

... η διαρκής και οικειοθελής δέσμευση μιας επιχείρησης να συμπεριφέρεται ηθικά και να συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα θα συμβάλλει σε περιβαλλοντικά θέματα, θα βελτιώνει την ποιότητα ζωής των εργαζομένων, καθώς επίσης και της τοπικής κοινότητας, και της κοινωνίας γενικότερα ...

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε/διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

6. Πιστεύω ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν και κοινωνική ευθύνη πέρα από την επίτευξη κερδών

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

7. Πιστεύω ότι η κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης και η κερδοφορία μπορούν να είναι συμβατά

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

8. Πιστεύω ότι η συνολική αποδοτικότητα μίας επιχείρησης πρέπει να προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο η επιχείρηση είναι ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνη

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

9. Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι συμμετέχει σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στην προστασία και στη βελτίωση της ποιότητας του περιβάλλοντος

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

10. Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι υποστηρίζει Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς (Μ.Κ.Ο) που στοχεύουν στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

11. Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι συμμετέχει σε καμπάνιες και προγράμματα που προωθούν την κοινωνική ευημερία (χορηγίες σε κοινωνικές δράσεις, φιλανθρωπικές συνεισφορές, εθελοντικά προγράμματα κλπ)

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

12. Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι παρέχει πλήρεις και ακριβείς πληροφορίες στους πελάτες της αναφορικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες της

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

13. Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι θέτει σε υψηλή προτεραιότητα την ικανοποίηση των πελατών της

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

14. Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι εκπληρώνει τις οικονομικές της υποχρεώσεις σε εμπρόθεσμη και τακτική βάση

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

15. Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι προσφέρει στους εργαζομένους της ασφάλεια κατά την εκτέλεση της εργασίας

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

16. Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι υποστηρίζει τους εργαζομένους που επιθυμούν να αποκτήσουν επιπρόσθετη επιμόρφωση / εκπαίδευση

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

17. Στην επιχείρηση που εργάζομαι (μέσω των πολιτικών που εφαρμόζονται) προάγεται η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

18. Στην επιχείρηση που εργάζομαι (μέσω των πολιτικών που εφαρμόζονται) οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται προκειμένου να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους για την ανάπτυξη της καριέρας τους

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

19. Αισθάνομαι ευχάριστα όταν συζητώ με τρίτους για την επιχείρηση που εργάζομαι

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

20. Θα ήμουν χαρούμενος/η αν εργαζόμουνα για το υπόλοιπο της καριέρας μου στην επιχείρηση που εργάζομαι τώρα

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

21. Δεν αισθάνομαι ως «μέλος της οικογένειας» στην επιχείρηση που εργάζομαι

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

22. Θα συνιστούσα την επιχείρηση που εργάζομαι σε φίλους/ συγγενείς ως μέρος για να εργαστούν

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

23. Η επιχείρηση που εργάζομαι είναι αξιόπιστη από πλευράς αποτελεσματικής διοίκησης και λειτουργίας

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

24. Πάντα μπορώ να βασίζομαι στην επιχείρηση που εργάζομαι

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

25. Η επιχείρηση που εργάζομαι γενικώς εκτιμάται θετικά από άλλους/ τρίτους (πλην εργαζομένων)

Διαφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>	Διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ <input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

26. Αξιολογείστε από το 1 (πολύ κακή) έως το 5 (πολύ καλή) τη φήμη που θεωρείτε ότι έχει γενικά στους άλλους (πλην των εργαζομένων) η επιχείρηση που εργάζεστε

Πολύ Κακή <input type="checkbox"/>	Κακή <input type="checkbox"/>	Ούτε Καλή ούτε Κακή <input type="checkbox"/>	Καλή <input type="checkbox"/>	Πολύ Καλή <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	----------------------------------	---	----------------------------------	---------------------------------------

Παράρτημα Γ

Συντελεστές Αξιοπιστίας Μεταβλητών

Οι συντελεστές αξιοπιστίας των υπό μελέτη μεταβλητών όπως προέκυψαν από το στατιστικό λογισμικό παρατίθενται στις σελίδες που ακολουθούν

Αντιληπτός Ρόλος ΕΚΕ στις επιχειρήσεις

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,725	3

Αντιληπτή ΕΚΕ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	10

Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,829	4

Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,752	2

Αντιληπτή Εξωτερική Εικόνα Επιχείρησης

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	2

Παράρτημα Δ

Πίνακες Μέτρων Περιγραφικής Στατιστικής - Δημογραφικών Στοιχείων

Οι Πίνακες Δημογραφικών Χαρακτηριστικών Δείγματος όπως προέκυψαν από το στατιστικό λογισμικό παρατίθενται στις σελίδες που ακολουθούν

Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid man	47	51,1	51,1	51,1
woman	45	48,9	48,9	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-25	1	1,1	1,1	1,1
26 - 40	70	76,1	76,1	77,2
41-50	17	18,5	18,5	95,7
51+	4	4,3	4,3	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυμν - Λύκειο	11	12,0	12,0	12,0
	ΙΕΚ	7	7,6	7,6	19,6
	ΑΕΙ ΤΕΙ	41	44,6	44,6	64,1
	Master-Phd	33	35,9	35,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λοιπό προσωπικό	10	10,9	10,9	10,9
	Υπαλληλοις Γραφείου	36	39,1	39,1	50,0
	Προιστάμενος/Professional	34	37,0	37,0	87,0
	Manager	12	13,0	13,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Πίνακας μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων των μεταβλητών

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mean Perceived CSR	92	2,80	5,00	4,1152	,45548
Mean Perceived CSR_employess policies	92	2,00	5,00	3,9538	,63325
Mean Employees Affective Commitment	92	2,00	5,00	3,9049	,70306
Mean Organizational Trust	92	2,00	5,00	3,9457	,67310
Mean Perceived External Prestige	92	1,50	5,00	3,5272	,74629
Mean Perceived Role of Ethics	92	2,67	5,00	4,4094	,45855
Valid N (listwise)	92				

ΕΚΕ ως προς το Φυσικό Περιβάλλον		ΕΚΕ ως προς τις Φιλανθρωπικές και λοιπές Κοινωνικές Δράσεις	
Mean	4,065217	Mean	3,98913
Standard Error	0,076978	Standard Error	0,067362
Median	4	Median	4
Mode	4	Mode	4
Standard Deviation	0,738343	Standard Deviation	0,646114
Sample Variance	0,545151	Sample Variance	0,417463
Kurtosis	1,004872	Kurtosis	-0,0534
Skewness	-0,77393	Skewness	-0,20869
Range	3	Range	3
Minimum	2	Minimum	2
Maximum	5	Maximum	5
Sum	374	Sum	367
Count	92	Count	92

ΕΚΕ ως προς τους Πελάτες		ΕΚΕ ως προς την οικονομική ευθύνη	
Mean	4,304348	Mean	4,684783
Standard Error	0,06646	Standard Error	0,055576
Median	4,5	Median	5
Mode	5	Mode	5
Standard Deviation	0,637459	Standard Deviation	0,533068
Sample Variance	0,406355	Sample Variance	0,284161
Kurtosis	-0,4697	Kurtosis	1,242111
Skewness	-0,525	Skewness	-1,45832
Range	2,5	Range	2
Minimum	2,5	Minimum	3
Maximum	5	Maximum	5
Sum	396	Sum	431
Count	92	Count	92

ΕΚΕ ως προς τους εργαζόμενους	
Mean	3,953804
Standard Error	0,066021
Median	4
Mode	4
Standard Deviation	0,633247
Sample Variance	0,401002
Kurtosis	1,414792
Skewness	-0,85347
Range	3
Minimum	2
Maximum	5
Sum	363,75
Count	92

Παράρτημα Ε

Πίνακες και Διαγράμματα Προκαταρκτικής Ανάλυσης

Οι Πίνακες και τα Διαγράμματα Προκαταρκτικής Ανάλυσης όπως προέκυψαν από το στατιστικό λογισμικό παρατίθενται στις σελίδες που ακολουθούν

1. Αντιληπτή ΕΚΕ - Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Durbin-Watson
1	,448 ^a	,201	,164	
2	,712 ^b	,507	,479	2,245

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,069	92	,200*	,986	92	,424

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

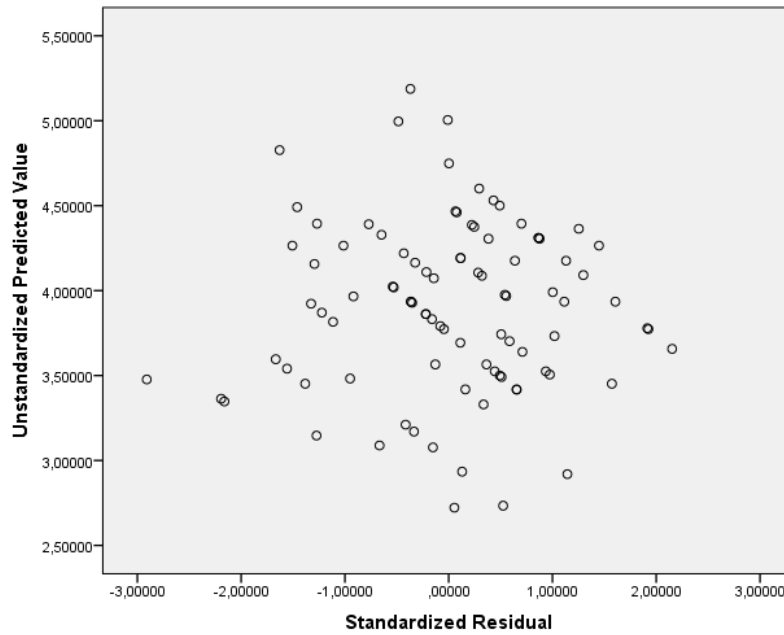
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,937	,463		10,670	,000		
	Φύλο	-,115	,142	-,082	-,814	,418	,896	1,116
	Ηλικία	-,210	,126	-,165	-1,667	,099	,935	1,070
	Επίπεδο εκπαίδευσης	-,336	,085	-,459	-3,940	,000	,676	1,479
	Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε	,254	,093	,310	2,722	,008	,710	1,408
2	(Constant)	1,046	,645		1,621	,109		
	Φύλο	-,162	,112	-,116	-1,443	,153	,893	1,120

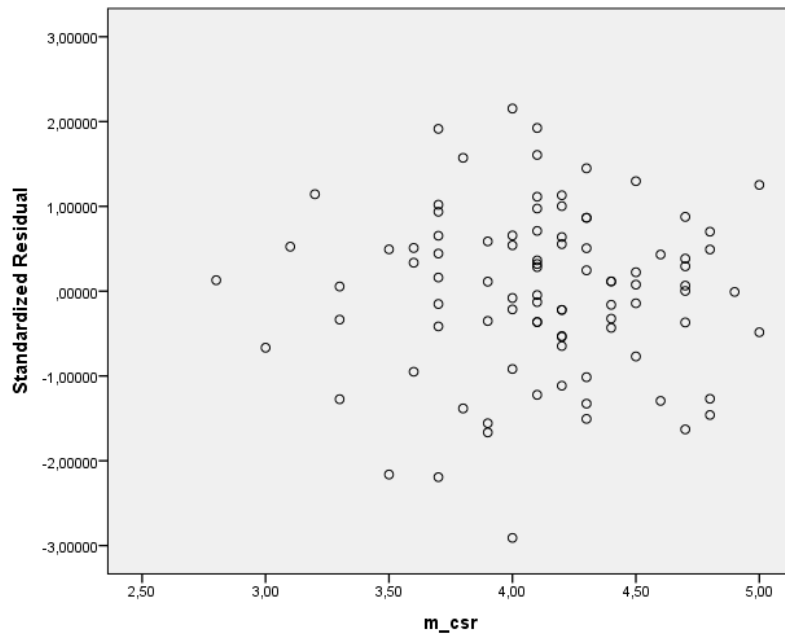
	Ηλικία	-,134	,100	-,105	-1,336	,185	,925	1,081
	Επίπεδο εκπαίδευσης	-,208	,070	-,284	-2,981	,004	,633	1,580
	Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε	,152	,075	,186	2,036	,045	,686	1,458
	m_csr	,887	,121	,575	7,318	,000	,929	1,076
a. Dependent Variable: m_eoc								

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,7221	5,1874	3,9049	,50080	92
Residual	-1,47681	1,09292	,00000	,49344	92
Std. Predicted Value	-2,362	2,561	,000	1,000	92
Std. Residual	-2,909	2,153	,000	,972	92

a. Dependent Variable: m_eoc





2. Αντιληπτή ΕΚΕ - Οργανωσιακή Εμπιστοσύνη

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Durbin-Watson
1	,386 ^a	,149	,110	
2	,773 ^b	,598	,574	2,426

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,061	92	,200 [*]	,985	92	,393

*. This is a lower bound of the true significance.

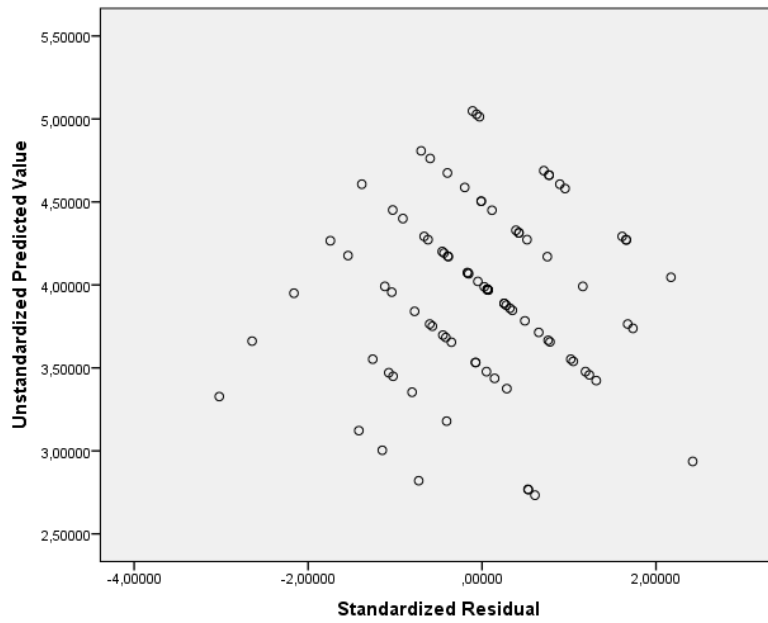
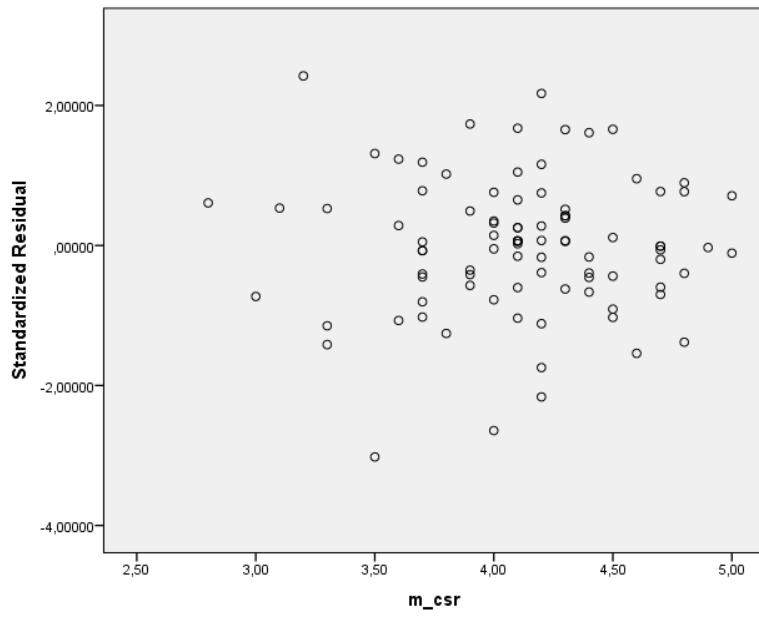
a. Lilliefors Significance Correction

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,879	,457		10,674	,000		
	Φύλο	-,030	,140	-,022	-,211	,833	,896	1,116
	Ηλικία	-,263	,125	-,216	-2,111	,038	,935	1,070
	Επίπεδο εκπαίδευσης	-,273	,084	-,390	-3,239	,002	,676	1,479
	Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε	,213	,092	,272	2,315	,023	,710	1,408
2	(Constant)	,375	,558		,671	,504		
	Φύλο	-,083	,097	-,062	-,858	,393	,893	1,120
	Ηλικία	-,174	,087	-,143	-2,012	,047	,925	1,081
	Επίπεδο εκπαίδευσης	-,124	,060	-,177	-2,059	,043	,633	1,580
	Θέση στην επιχείρηση που εργάζεστε	,096	,065	,122	1,481	,142	,686	1,458
	m_csr	1,027	,105	,695	9,789	,000	,929	1,076

a. Dependent Variable: m_trust

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,7328	5,0479	3,9457	,52030	92
Residual	-1,32736	1,06384	,00000	,42702	92
Std. Predicted Value	-2,331	2,118	,000	1,000	92
Std. Residual	-3,022	2,422	,000	,972	92

a. Dependent Variable: m_trust



Βιβλιογραφία

Aaltonen, K. (2011), Project Stakeholder Analysis As An Environmental Interpretation Process. *International Journal of Project Management*, 29, 165-183.

Aguilera, R., Rupp, D.E., Ganapathi, J. & Williams, C.A., (2006), Justice and Social Responsibility: A Social Exchange Model. Paper presented at the Society for Industrial/Organizational Psychology Annual Meeting, Berlin

Albinger, H. S., Freeman, S. J. (2000), Corporate Social Performance And Attractiveness As An Employer To Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28/3

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996), Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Arlow, P. & Gannon, M.J. (1982) Social Responsiveness, Corporate Structure And Economic Performance. *Academy of Management Review*, 7/2, 235-241

Asemah, E.S., Okpanachi, R. A. & Edegoh, L. O. N. (2013), Business Advantages of Corporate Social Responsibility Practice: A Critical Review *New Media and Mass Communication*, 18, 45-54

Ashforth, B.E. & Mael F.A.(1989), Social Identity Theory And Organization. *The Academy of Management Review* 14/1, 20-39

- Aupperle, K.E., Carroll, A.B., and Hatfield, J.D.. (1985), An Empirical Examination Of The Relationship Between Corporate Social Responsibility And Profitability. *Academy of Management Journal*, 28, 446-463
- Backhaus, K.B., Stone, B.A. and Heine, K., (2002), Exploring the Relationship between Corporate Social Performance And Employer Attractiveness. *Business and Society*, 41/3, 292-318.
- Banerjee, B.S., Iyer, E.S., Kashyap, R.K. (2003), Corporate Environmentalism: Antecedents And Influence Of Industry Type. *Journal of Marketing*, 61, 106-122
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., Drumwright, M. E. (2006), Identity, Identification, And Relationship Through Social Alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34/2, 128–137
- Bhattacharya, C.B. & Korschun, D. (2008), Stakeholder Marketing: Beyond The Four Ps And The Customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27, 113-116
- Bosse, D.A., Phillips, R.A. & Harrison, J.S. (2008), Stakeholders, Reciprocity, And firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30, 447-456
- Bowen, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper and Row
- Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2007), The Contribution Of Corporate Social Responsibility To Organizational Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18/10, 1701–1719
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006), Identity, Intended Image, Construed Image, And Reputation: An Interdisciplinary Framework And Suggested Terminology. *Academy of Marketing Science Journal*, 34/2, 99
- Burke, L. & Logsdon, J. 1996. How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29 /4, 495-502
- Carmeli, A. Gilat, G. & Waldman, D.A. (2007), The Role Of Perceived Organizational Performance In Organizational Identification, Adjustment And Job Performance. *Journal of Management Studies*, 44/6, 972-992

Carroll, A. B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

Carroll, A. B. (1991), The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39–48.

Carroll, A.B., Shabana, K.M. (2010),The Business Case For Corporate Social Responsibility: A Review Of Concepts, Research And Practice. *International Journal of Management Reviews*, 106, 85-105

Carroll, A. B. (1999), Corporate Social Responsibility Evolution Of A Definitional Construct. *Business and Society*, 38/3, 268-295

Clarkson, M. B. E. (1995), A Stakeholder Framework For Analyzing And Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20, 92- 117

Crane, A. & Matten, D. (2004), *Business Ethics: A European Perspective : Managing Corporate Citizenship And Sustainability In The Age Of Globalization*. UK, Oxford University Press

Davis, K. (1973), The Case For And Against Business Assumption Of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.

De Roeck, K. & Delobbe, N. (2012), Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations' Legitimacy In The Oil Industry? Exploring Employees' Reactions Through Organizational Identification Theory. *Journal of Business Ethics*, 110/4, 397-412

Deckop, J.R., Circa, C.C., & Andersson, L.M. (2003), Doing Unto Others: The Reciprocity Of Helping Behavior In Organizations. *Journal of Business Ethics* 47, 101—113

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images And Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39/2 239

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye On The Mirror: Image And Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34/3, 517

Enderle, G. (2004), Global Competition And Corporate Responsibilities Of Small And Medium-Sized Enterprises. *Business ethics a European review*, 13, 50–63

Epstein, M.J. & Roy, M-J. (2001), Sustainability In Action: Identifying And Measuring The Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34/5, 585-604

European Commission (2011), Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions: A Renewed EU Strategy 2011-14 For Corporate Social Responsibility

Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., Valette-Florence, P. (2013), The Impact Of Corporate Social Responsibility On Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125/4

Fassin, Y. (2008), The Stakeholder Model Refined, *Journal of Business Ethics*, 84 , 113-135.

Ferrell, O.C., Gonzalez-Padron, T.L., Hult, T.M. and Maignan, I. (2010), From Market Orientation To Stakeholder Orientation, *Journal of Public Policy & Marketing*, 29/1, 93-96

Freeman, E.& Gilbert, D.R, Jr. (1988), Corporate Strategy And The Search For Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11/7, 514- 554

Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman

Freeman, R.E. & McVea, J. (2001), A Stakeholder Approach To Strategic Management, Forthcoming in M. Hitt, E. Freeman, and J. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell Publishing, 4-33

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990), What's In A Name? Reputation Building And Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33/2, 233.

Garriga, E. & Mele, D. (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping The Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71

Lubke, G.H., & Muthén, B.O (2004): Applying Multigroup Confirmatory Factor Models For Continuous Outcomes To Likert Scale Data Complicates Meaningful Group Comparisons. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 11/4, 514-534

Glavas, A. & Kelley, K. (2014), The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24, 165-202

Greening, D. W., Turban, D. B. (2000), Corporate Social Performance As A Competitive Advantage In Attracting A Quality Workforce. *Business and Society*, 39/3, 254-303.

Griffin, J. J. & Mahon J. F. (1997) The Corporate Social Performance And Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years Of Incomparable Research. *Business and Society*, 36/1, 5-31

Hartley, R. F. (2011), *Management Mistakes and Successes*. Hoboken NJ: Wiley, 37-42

Hill, D. & Jones, T. (1992), Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29, 131-154

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000), Social Identity And Self-Categorization Processes In Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.

Homans, G. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich

Kakabadse, N, Andrew, K. and Linda, L-D (2009), CSR Leaders Road-Map. *Corporate Governance*, 9/1, 50-57.

Kashyap, R., Mir R., Mir A. (2004), Corporate Social Responsibility: A Call For Multidisciplinary Inquiry. *Journal of Business & Economics Research*, 2/7, 51-58

Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., & Kim, N.-M. (2010), Corporate Social Responsibility And Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95/4, 557–569.

Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L.(2001), The Impact Of Cultural Values On Job Satisfaction And Organizational Commitment In Self-Managing Work Teams: The Mediating Role Of Employee Resistance. *The Academy of Management Journal*, 44/3, 557-569

Kotler, P., Lee, N. (2005) Best Of Breed: When It Comes To Gaining A Market Edge While Supporting A Social Cause, *Corporate Social Marketing, Leads The Pack. Social Marketing Quarterly*, 11, 91-103

Lopez, M., Garcia, A., & Rodriguez, L. (2007), Sustainable Development And Corporate Performance: A Study Based On The Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75, 285–300

Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2003), Nature Of Corporate Responsibilities: Perspectives From American, French, And German Consumers. *Journal of Business Research*; 56, 55-67.

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. M. (1999), Corporate Citizenship: Cultural Antecedents And Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27/4, 455-469.

Manasakis, C. Mitrokostas, E. & Petrakis, E. (2014), Strategic Corporate Social Responsibility Activities And Corporate Governance In Imperfectly Competitive Markets. *Managerial and Decision Economics*, 35, 460–473

Manne, H. G. & Wallich, H. C. (1972). *The Modern Corporation And Social Responsibility*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington, 56-62.

Margolis, JD, Elfenbein, H.A & Walsh, JP. 2007. Does It Pay To Be Good? A Meta-Analysis And Redirection Of Research On The Relationship Between Corporate Social And Financial Performance. In Working Paper

Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003), Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives By Business. *Administrative Science Quarterly*, 48/2: 268-305

McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988), Corporate Social Responsibility And Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 31 /4, 854–872.

McGuire, J. W. (1963), *Business And Society*. New York: McGraw-Hill, 56-62

McWilliams, A. & Siegel, D. (2001), Corporate Social Responsibility: A Theory Of The Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26, 117-127

McWilliams, A., Siegel, D. & Wright, P. (2006) Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43/1, 1-18

Menon, A. and Menon, A. (1997), Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy. *Journal of Marketing*, 61, 51-67

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002), Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 20-52

Moir, L. (2001), What Do We Mean By Corporate Social Responsibility? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1, 16-22

Ng, E.S.W. and Burke, R.J., (2005), Person-Organization Fit and the War for Talent: Does Diversity Management Make a Difference?. *International Journal of Human Resource Management*, 16/7, 1195-1210.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social And Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24/3, 403-441

Perez, A. & Rodriguez, D.B.I (2012), The Role of CSR in the Corporate Identity of Banking Service Providers. *Journal of Business Ethics* 108/2, 145-166

Peterson, D. K. (2004), The Relationship Between Perceptions Of Corporate Citizenship And Organizational Commitment. *Business & Society*, 43/3, 296– 319

- Phillips, R.A., Berman, S.L., Elms, H. and Johnson-Cramer, M.E. (2010), Strategy, Stakeholders And Managerial Discretion, *Strategic Organization*, 8 /2, 176-183
- Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008), The Impact Of Corporate Social Responsibility On Consumer Trust: The Case Of Organic Food. *Business Ethics: A European Review*, 17/1
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002), Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rivera-Camino, J. (2007), Re-Evaluating Green Marketing Strategy: A Stakeholder Perspective. *European Journal of Marketing*, 4, 1328-1358.
- Robinson, S. L. (1996), Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008), Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283
- Roeck, K.D. and Delobbe, N. (2012), Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations' Legitimacy In The Oil Industry? Exploring Employees' Reactions Through Organizational Identification Theory. *Journal of Business Ethics*, 110, 397-412.
- Ryan, L. V. (1990), The Evolution Of Stakeholder Management: Challenges And Potential Conflicts. *International Journal of Value-Based Management*, 3/1, 105-119.
- Samanta, I., Kyriazopoulos, P. and Pantelidis, P. (2013), Exploring The Impact Of CSR On Employee's Perceptions Of Their Company And Their Working Behavior. paper presented at International Conference on Technology and Business Management, 826-32.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2003), Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13/ 4, 503-530

Sen, S. & Bhattacharya, C. B. 2001. Does Doing Good Always Lead To Doing Better? Consumer Reactions To Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38/2, 225-243

Sheth, H. & Babiak, K.M. (2010), Beyond The Game: Perceptions And Practices Of Corporate Social Responsibility In The Professional Sport Industry. *Journal of Business Ethics*, 91, 433-450.

Singhapakdi, A., Vitell S.J., Rallapalli, K.C. Kraft K. (1996), The Perceived Role Of Ethics And Social Responsibility: A Scale Development. *Journal of Business Ethics*, 15/11, 1131-1140

Smith, W. J., Wokutch, R. B., Harrington, V. K., Dennis, B. S. (2004), Organizational Attractiveness And Corporate Social Orientation: Do Our Values Influence Our Preferences For Affirmative Action Or Managing Diversity?. *Business and Society*, 43/1, 69-96.

Stanwick, P. A. & Stanwick, S.D. (1998) The Relationship Between Corporate Social Performance And Organizational Size, Financial Performance And Environmental Performance: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*, 17, 195–204.

Tajfel, H. (1982), *Social identity and intergroup relation*, Cambridge UK: Cambridge University Press

Tirelli A. & Goh S. C. (2015), The Relationship Between Trust, Learning Capability, Affective Organisational Commitment And Turnover Intentions. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 15/1, 54-68

Turban, D.B. & Greening, D.W., '(1997), Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *The Academy of Management Journal*, 40/3, 658-672.

Turker, D. (2009), Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427

Ullmann, A. (1985), Data In Search Of A Theory: A Critical Examination Of The Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, And Economic Performance Of US Firms. *Academy of Management Review*, 10/3, 540-557

Van Marrewijk, M. (2003), Concepts And Definitions Of CSR And Corporate Sustainability: Between Agency And Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105

Viswesvaran, C., Deshp, E. S. P. and Milman, C. (1998), The Effect Of Corporate Social Responsibility On Employee Counterproductive Behavior. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5/4, 5--12

Votaw, D., (1972), Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, 15, 25-31.

Waddock, S. & Smith, N. (2000), Relationships: The Real Challenge Of Corporate Global Citizenship. *Business and Society Review*, 105/1, 47-62

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985), The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10, 758-769

Weber, M. (2008) The Business Case For Corporate Social Responsibility: A Company Level Measurement Approach For CSR. *European Management Journal*, 26, 247-261

Welford R. (2004), Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: Critical Elements And Best Practice. *Journal of Corporate Citizenship*, 13, 31-47

Wood, D.J. (1991) Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.

World Business Council for Sustainable Development, (1999), Corporate Social Responsibility Meeting: Changing Expectations, WBCSD publ., 3

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2012). Ποσοτική Εμπειρική Έρευνα και Δημιουργία Στατιστικών Μοντέλων. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.