



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΒΙΩΣΙΜΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ»

**ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΣΤΟΝ
ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΣΤΙΣ ΕΞΥΠΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΑΚΑΡΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Δρ. Αντώνιος Περσάκης

Επίκουρος Καθηγητής

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Υπεύθυνη Δήλωση Πρωτοτυπίας

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Π.Μ.Σ. «Βιώσιμη Λογιστική, Χρηματοοικονομική και Διακυβέρνηση», του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής.

Περιεχόμενα	
Υπεύθυνη Δήλωση Πρωτοτυπίας.....	2
Ευχαριστίες	5
Περίληψη.....	6
Abstract	7
Κεφάλαιο πρώτο: ESG: Environmental, Social and Governance.....	8
1.1. Εισαγωγή.....	8
1.2. Τι είναι το ESG	9
1.3. Τα κριτήρια του ESG	10
1.3.1. Περιβαλλοντική διακυβέρνηση	10
1.3.2. Κλιματική κρίση	12
1.3.3. Βιοποικιλότητα	14
1.3.4. Τρόπα του όζοντος.....	15
1.3.5. Πυρηνικός κίνδυνος.....	16
1.3.6. Φθορά του εδάφους	16
1.3.7. Βιωσιμότητα	17
1.4. Κοινωνική διακυβέρνηση	17
1.4.1. Ανθρώπινα δικαιώματα	18
1.4.2. Διαφορετικότητα	18
1.4.3. Προστασία των καταναλωτών.....	19
1.5. Εταιρική διακυβέρνηση	20
1.5.1. Δομή Management	21
1.5.2. Εργασιακές σχέσεις	22
1.5.3. Αμοιβές των υψηλόβαθμων στελεχών	22
1.5.4. Σωστή η αμοιβή των εργαζομένων.	23
1.6. Η ιστορία του ESG	23
1.7. Θεωρίες του ESG.....	24
1.7.1. Η θεωρία των μετόχων ή της μεγιστοποίησης της μετοχικής αξίας.....	24
1.7.2. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholders theory).....	25
1.7.3. Η θεωρία της βιώσιμης ανάπτυξης	25
1.7.4. Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (EKE) του Carroll	27
1.7.5. Triple bottom line (TBL ή 3BL)	30
1.7.6. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Shareholder Theory)	31
1.7.7. Η σύγχρονη θεωρία του Pieconomics	34
Κεφάλαιο δεύτερο: Smart Business (Εξυπνες Επιχειρήσεις).....	36
2.1. Εισαγωγή.....	36

2.2.	Τι είναι η Έξυπνη Επιχείρηση (Smart Business).....	37
2.3.	Το περιβάλλον ενός δικτύου Έξυπνων Επιχειρήσεων (SBN).....	38
2.4.	Οι απαιτήσεις ενός δικτύου Έξυπνων Επιχειρήσεων.....	38
Κεφάλαιο τρίτο: Δέσμευση των Εργαζομένων (Employee Engagement).....		40
3.1.	Εισαγωγή.....	40
3.2.	Η Δέσμευση των Εργαζομένων.....	41
3.3.	Αντίκτυπο της Δέσμευσης των Εργαζομένων.....	43
3.4.	Παράγοντες που επηρεάζουν την δέσμευση των εργαζομένων.....	44
3.4.1.	Ηγεσία.....	44
3.4.2.	Οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης και δέσμευση των εργαζομένων.....	45
3.4.3.	Επαγγελματική Εξέλιξη.....	47
3.4.4.	Management των εργαζομένων.....	47
3.4.5.	Σαφήνεια των εταιρικών αξιών, πολιτικών και Πρακτικών.....	48
3.4.6.	Αντιμετώπιση των εργαζομένων με σεβασμό.....	49
3.4.7.	Πρότυπα δεοντολογικής συμπεριφοράς της εταιρείας.....	49
3.4.8.	Ενδυνάμωση των εργαζομένων.....	50
3.4.9.	Δίκαιη μεταχείριση.....	50
3.4.10.	Αξιολόγηση της απόδοσης.....	51
3.4.11.	Αμοιβή και παροχές.....	51
3.4.12.	Υγεία και ασφάλεια.....	52
3.4.13.	Ικανοποίηση των εργαζομένων.....	52
Κεφάλαιο τέταρτο: Δέσμευση των εργαζομένων, ESG και έξυπνες επιχειρήσεις.....		58
4.1.	Εισαγωγή.....	58
4.2.	Δέσμευση των εργαζομένων και ESG.....	58
4.3.	Δέσμευση εργαζομένων και έξυπνες επιχειρήσεις.....	59
4.4.	Βιωσιμότητα και δέσμευση εργαζομένων.....	60
Συμπεράσματα.....		61
Βιβλιογραφία.....		62

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της κατάρτισης και παρουσίασης της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, ολοκληρώνεται ο κύκλος των σπουδών μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Βιώσιμη Λογιστική, Χρηματοοικονομική και Διακυβέρνηση» του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Θα ήθελα με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας να εκφράσω τις θερμές και απεριόριστες ευχαριστίες μου σε όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του προγράμματος σπουδών για την ιδιαίτερη παροχή γνώσεων που μας παρείχαν σε θέματα βιωσιμότητας, λογιστικής, χρηματοοικονομικής, κοινωνικής ευθύνης και περιβάλλοντος. Είμαι σίγουρος ότι οι γνώσεις και εμπειρίες που μου παρείχαν θα φανούν χρήσιμες για τη συνέχεια της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέπων καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας Δρ. Αντώνιο Περσάκη, επίκουρο καθηγητή του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την τιμή που μου έκανε να εκπονήσω το παρόν θέμα διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Δέσμευση των εργαζομένων (απαιτούμενες ικανότητες) στον τομέα του περιβάλλοντος της κοινωνίας και της διακυβέρνησης στις έξυπνες επιχειρήσεις». Μέσω αυτού μου δόθηκε η δυνατότητα να κατανοήσω σε βάθος το περιβάλλον και την αγορά των έξυπνων επιχειρήσεων και να ενισχύσω περαιτέρω τις γνώσεις μου επί αυτών, γεγονός το οποίο θα φανεί ιδιαίτερος χρήσιμο στο μέλλον.

Περίληψη

Η ερευνητική εργασία που ακολουθεί, ασχολείται με την δέσμευση των εργαζομένων στον τομέα του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της διακυβέρνησης στις έξυπνες επιχειρήσεις.

Στόχος της εργασίας είναι να κάνει μια ανάλυση στον τομέα του ESG, μία ανάλυση των έξυπνων επιχειρήσεων και τέλος μία ανάλυση των κριτηρίων και παραγόντων από τα οποία προκύπτει η δέσμευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

Η ανάλυση έδειξε πως η δέσμευση των εργαζομένων εξαρτάται άμεσα από κριτήρια τα οποία παρουσιάζονται και ως κριτήρια ζωτικής σημασίας για την επίτευξη της κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης στον τομέα του ESG. Φάνηκε πως είναι απαραίτητο για να επιτευχθεί η δέσμευση των εργαζομένων, να πληρούνται τα κριτήρια ESG σε μια επιχείρηση.

Τέλος όσον αφορά τις έξυπνες επιχειρήσεις, καθώς οι δραστηριότητες τους είναι πιο πολύπλοκες σε σχέση με αυτές μιας συμβατικής επιχείρησης λόγω της χρήσης της τεχνολογίας, η επίτευξη των κριτηρίων ESG και κατά συνέπεια της δέσμευσης των εργαζομένων, τις καθιστά ελκυστικές στα μάτια πιθανών μελλοντικών επενδυτών καθώς θεωρούνται βιώσιμες και ασφαλής για μελλοντικές επενδύσεις και αύξηση των κερδών των επενδυτών.

Ταυτόχρονα μία επιχείρηση η οποία παρουσιάζει έντονο το φαινόμενο της δέσμευσης των εργαζομένων, μπορεί να προσελκύσει και εργαζόμενους με περισσότερο ταλέντο και γνώσεις καθώς μέσω του μοντέλου της τηλεργασίας δεν περιορίζεται τοπικά όσον αφορά τους εργαζόμενους της.

Abstract

The following research paper deals with employee engagement in environment, society and governance in smart business.

The aim of the paper is to provide an analysis in the field of ESG, an analysis of smart business and finally an analysis of the criteria and factors from which the employee engagement of a company is derived.

The analysis showed that employee engagement is directly dependent on criteria which are also presented as criteria vital for achieving social and corporate governance in the field of ESG. It was shown that it is necessary for achieving employee engagement to meet ESG criteria in a company.

Finally, with regard to smart business, as their activities are more complex than those of a conventional company due to the use of technology, achieving ESG criteria and consequently employee engagement makes them attractive in the eyes of potential future investors as they are considered viable and safe for future investment and increase in investor profits.

At the same time, a company that has a high level of employee engagement can also attract employees with more talent and knowledge as through the remote work model it is not limited locally in terms of its employees.

Κεφάλαιο πρώτο: ESG: Environmental, Social and Governance

1.1. Εισαγωγή

Τα τελευταία τριάντα χρόνια έχει αυξηθεί η ανάγκη για μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες. Από τη δεκαετία του 1960, αυτού του είδους οι πληροφορίες έχουν χρησιμοποιηθεί σε στρατηγικές κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων (SRI), οι οποίες στοχεύουν στην εξέταση αξιών πέραν των οικονομικών όρων (Friedman, 1970). Η προσέγγιση αυτή διαφέρει από τις παραδοσιακές πρακτικές της κεφαλαιαγοράς, οι οποίες τονίζουν ότι οι εταιρείες είναι αποκλειστικά υπεύθυνες έναντι των μετόχων τους. Τον τελευταίο καιρό, η επενδυτική κοινότητα έχει αναγνωρίσει την οικονομική σημασία των περιβαλλοντικών, κοινωνικών θεμάτων και θεμάτων διακυβέρνησης (ESG) και τους κινδύνους που συνδέονται με αυτά, οδηγώντας σε μια έξαρση του ενδιαφέροντος για τα δεδομένα ESG (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2012). Υπάρχουν ολοένα και περισσότερα δεδομένα που υποστηρίζουν τη σύνδεση μεταξύ των παραγόντων ESG (Environmental, Social, and Governance) και των οικονομικών επιδόσεων.

Το ESG, ή Environmental, Social, και Governance, δεν είναι μια στατική έννοια. Περιλαμβάνει την ενσωμάτωση τριών κρίσιμων μη χρηματοοικονομικών συνόλων δεδομένων που συνδέονται σε μια ενιαία πλατφόρμα πληροφοριών. Οι επαγγελματίες που ασχολούνται με την ESG παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στην κατανόηση και τη χρήση των πληροφοριών ESG. Ελλείπει ενός ευρέως συμφωνημένου ορισμού των μετρήσεων ESG, κάθε επαγγελματίας στον τομέα έχει επινοήσει τη δική του προσέγγιση για τη μέτρηση της ESG και τη δική του συλλογή δεικτών. Τα ευρήματα μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις μετρήσεις και τη μεθοδολογία που χρησιμοποιούνται.

Οι δείκτες ESG, οι πηγές δεδομένων και οι βαθμολογίες αποτελούν ένα περίπλοκο οικοσύστημα που απαιτεί κατάλληλο πλαίσιο για την ερμηνεία, την ανάπτυξη κατάλληλων μεθοδολογιών και την αποτελεσματική αξιοποίηση σε μελέτες και επενδυτικές αποφάσεις.

Προκειμένου να διεξαχθεί ενδελεχής ανάλυση, είναι απαραίτητο οι χρήστες να κατανοούν πλήρως τις επιλογές αυτές και τις μελλοντικές τους επιπτώσεις. Οι Eccles & Strohle (2018) υποστηρίζουν ότι οι "κοινωνικές καταβολές" των επαγγελματιών της ESG επηρεάζουν σημαντικά τη διαμόρφωση της έννοιας της ESG. Το ζήτημα των "κοινωνικών ριζών" συνδέεται με τις "οργανωτικές απαρχές" (όπως ο τόπος προέλευσης, οι ιδρυτές, η αρχική αποστολή και οι πελάτες) και πώς αυτές οι απαρχές οδηγούν σε διαφορετικές τεχνικές, μετρήσεις και αποτελέσματα των μέτρων ESG σε διάφορες χώρες (Eccles, Lee, & Strohle, The Social Origins of ESG? An Analysis of Innovest and KLD, 2020).

1.2. Τι είναι το ESG

Μια γενική εισαγωγή στον ορισμό του ESG θα μας βοηθήσει να καταλάβουμε πλήρως για ποιο λόγο η συγκεκριμένη καινοτόμα ιδέα είναι τόσο σημαντική τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για το κοινωνικό σύνολο. Η μετάφραση του ακρωνυμίου ESG είναι το Environmental, Social, Corporate Governance. Στα ελληνικά αυτό μεταφράζεται ως περιβαλλοντική, κοινωνική και εταιρική διακυβέρνηση.

Μιλάμε λοιπόν για έναν τρόπο με τον οποίον μπορεί να γίνει η αξιολόγηση της συλλογικής ευσυνειδησίας μιας επιχείρησης όσον αφορά περιβαλλοντικούς αλλά και κοινωνικούς παράγοντες. Είναι πιο εύκολο να καταλάβουμε την έννοια του ESG αν δώσουμε σημασία στο σύνολο προτύπων και δραστηριοτήτων τα οποία προάγει όσον αφορά τις δραστηριότητες μιας εταιρείας.

Υπάρχουν συγκεκριμένα περιβαλλοντικά κριτήρια τα οποία εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια εταιρεία όσον αφορά το περιβάλλον. Ταυτόχρονα υπάρχουν και κριτήρια τα οποία εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίον μια εταιρεία διαχειρίζεται τις σχέσεις της με τους υπαλλήλους, τους πελάτες αλλά και τους προμηθευτές και γενικά με τον τρόπο με τον οποίον λειτουργεί όσον αφορά το κοινωνικό σύνολο. Ο όρος εταιρική διακυβέρνηση είναι ο τρόπος να παρουσιάσουμε το πώς ασχολείται η ηγεσία της εταιρείας με τις αμοιβές των στελεχών τα δικαιώματα των μετόχων και των εργαζομένων αλλά και τους εσωτερικούς ελέγχους.

Ως επί το πλείστον ο όρος ESG απευθύνεται σε θέματα περιβάλλοντος κοινωνίας αλλά και σωστής και επαρκούς εταιρικής διακυβέρνησης τελικά όλα αυτά μπορούν να επηρεάσουν τη δυνατότητα που έχει μια εταιρεία να παράγει αξία τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Για να μπορέσει να μετρηθεί η αξία του ESG χρησιμοποιούνται συγκεκριμένοι δείκτες των οποίων η δουλειά είναι να καταγράφουν τις επιδόσεις μιας εταιρείας σε θέματα που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον την κοινωνία και τη διακυβέρνηση. Αυτοί οι δείκτες είναι γνωστοί και ως δείκτες ESG. Είναι αυτή η οποία αποτυπώνουν την δυνατότητα που έχει μια εταιρεία να δημιουργεί αξία να εφαρμόζει σωστές και αποτελεσματικές στρατηγικές οι οποίες έχουν ως στόχο μακροπρόθεσμη επιτυχία και μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας για την εταιρεία (Eccles, Lee, & Strohle, The Social Origins of ESG? An Analysis of Innovest and KLD, 2019).

1.3. Τα κριτήρια του ESG

Κάθε επιχείρηση για να μπορέσει να εφαρμόσει σωστά τις πρακτικές του ESG θα πρέπει να κινείται πάνω σε έναν συγκεκριμένο άξονα σύμφωνα με τον οποίο θα λειτουργεί. Τα κριτήρια του ESG είναι αυτά τα οποία ορίζουν τον άξονα ή τους άξονες πάνω στους οποίους θα βασιστεί για τη λειτουργία της μια επιχείρηση με στόχο την ευσυνειδησία. Ας δούμε αναλυτικά το κάθε κριτήριο.

1.3.1. Περιβαλλοντική διακυβέρνηση

Η πολιτική οικολογία και η περιβαλλοντική πολιτική έχουν ως στόχο την υποστήριξη της βιωσιμότητας και της αειφόρου ανάπτυξης. Θεωρείται καθήκον όλων των μελών του τομέα της πολιτικής της κοινωνίας αλλά και της οικονομίας να προάγουν τη συγκεκριμένη ιδέα. Η περιβαλλοντική διακυβέρνηση είναι η έννοια η οποία εξηγεί αυτήν την πολιτική στοχοθεσία (International Union for Conservation of Nature, 2021).

Αναλύοντας λίγο παραπάνω την έννοια της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης αντιλαμβανόμαστε ότι μιλάμε για διαδικασία η οποία αφορά τόσο της κυβέρνησης όσο και τις επιχειρήσεις καθώς και ολόκληρη την κοινωνία των πολιτών. Στόχος είναι να δώσει έμφαση για τη γενική διαχείριση όλου του περιβαλλοντικού συστήματος μιας χώρας. Σύμφωνα με την έννοια της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης οι φυσικοί πόροι και το περιβάλλον είναι παγκόσμια αγαθά, δημόσια αγαθά με ορθολογικό και αποτελεσματικό τρόπο. Τα δημόσια αγαθά σύμφωνα με την περιβαλλοντική διακυβέρνηση δεν θα έπρεπε να είναι ανταγωνιστικά. Αυτό σημαίνει πως ένας φυσικός πόρος θα πρέπει να είναι διαθέσιμος σε όλους τους ανθρώπους με τον ίδιο ακριβώς τρόπο χωρίς να υπάρχουν αποκλίσεις. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό του αέρα. Δεν μπορούμε να εμποδίσουμε κάποιον από το να αναπνέει. Όλοι έχουν το ίδιο δικαίωμα. Ο λόγος για τον οποίον τα περιβαλλοντικά αγαθά έχουν αξία έχει να κάνει με το γεγονός ότι θεωρούνται ωφέλιμα.

Η έλλειψη του ανταγωνιστικού χαρακτήρα αυτών των αγαθών απαιτεί μια πολύ ιδιαίτερη διαχειριστική προσέγγιση. Η προσέγγιση αυτή περιορίζει τόσο τους ιδιωτικούς όσο και τους δημόσιους φορείς από το να βλάψουν με κάποιον τρόπο αυτό το περιβαλλοντικό αγαθό. Για παράδειγμα μια προσέγγιση είναι το κόστος του αγαθού και το ποια ακριβώς είναι η οικονομική του αξία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι φυσικά το νερό.

Πιο συγκεκριμένα όταν μιλάμε για την περιβαλλοντική διακυβέρνηση μιλάμε για τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση και τον έλεγχο τόσο του περιβάλλοντος

όσο και των υπόλοιπων φυσικών πόρων. Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης.

Σύμφωνα με τη Διεθνή Ένωση για τη Διατήρηση της Φύσης (IUCN I. U., 2021) η περιβαλλοντική διακυβέρνηση είναι μια διαδικασία πολύ επίπεδων αλληλεπιδράσεων σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Η περιβαλλοντική διακυβέρνηση βοηθά στη διαμόρφωση αλλά και στην εφαρμογή πολιτικών που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον.

Άλλος ένας ορισμός αναφέρει την περιβαλλοντική διακυβέρνηση ως μια διαδικασία η οποία δεσμεύεται από διαδικασίες και κανόνες και έχει ως στόχο την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης όσον αφορά το περιβάλλον (IUCN 2. A., 2014).

Κάποιες βασικές αρχές της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν τα εξής:

- Την ενσωμάτωση όλων των εννοιών του περιβάλλοντος σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων και δράσης.
- Την συμπερίληψη όλων των πόλεων και των κοινοτήτων καθώς και της οικονομικής και πολιτικής ζωής που επηρεάζουν το περιβάλλον μιας χώρας
- την βασική ανθρώπινη ύπαρξη καθώς και τον τρόπο που συνδέεται με το υπόλοιπο φυσικό οικοσύστημα
- την μετάβαση από τα συστήματα ανοιχτού βρόχου όπως για παράδειγμα η απόρριψη των σκουπιδιών χωρίς τη διαδικασία ανακύκλωσης, σε συστήματα κλειστού βρόχου όπως για παράδειγμα η μόνιμη καλλιέργεια και οι στρατηγικές για την επίτευξη μηδενικών αποβλήτων.

Η τεράστια απειλή της κλιματικής αλλαγής σε συνδυασμό με την εξάντληση των φυσικών πόρων η οποία έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια επηρεάζει πάρα πολύ τους υπολογισμούς των επενδυτών σε ό τι έχει να κάνει με τα ζητήματα βιωσιμότητας και τις επενδύσεις τους. Πολύ συχνά τα ζητήματα αυτά έχουν να κάνουν με εξωτερικούς παράγοντες όπως για παράδειγμα τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσει μια εταιρεία αλλά και τα έσοδά της τα οποία δεν επηρεάζονται μόνο από τους μηχανισμούς αγοράς.

Γενικά τα περιβαλλοντικά κριτήρια τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την λήψη αποφάσεων των επενδυτών έχουν να κάνουν με τη χρήση της ενέργειας της εταιρείας τη ρύπανση που προκαλείται από την εταιρεία τα απόβλητά της τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία βοηθά στη διατήρηση των φυσικών πόρων την αντιμετώπιση των φυσικών καταστροφών και τέλος την μεταχείριση των ζώων. Ο συγκεκριμένος τελευταίος παράγοντας περιλαμβάνεται και στα κοινωνικά κριτήρια μιας εταιρείας .

Τα περιβαλλοντικά κριτήρια μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν με στόχο την αξιολόγηση όλων των πιθανών περιβαλλοντικών κινδύνων που ίσως αναγκαστεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία αλλά και φυσικά τον τρόπο με τον οποίον η διαχείριση αυτών των κινδύνων θα γίνει από την εταιρεία αν για παράδειγμα υπάρχουν ζητήματα τα οποία έχουν να κάνουν με πιθανά μολυσμένα εδάφη που βρίσκονται στην ιδιοκτησία της εταιρείας τότε αυτό είναι ένα πρόβλημα το οποίο θεωρείται περιβαλλοντικό πρόβλημα και θα πρέπει να λυθεί από την εταιρεία έτσι ώστε να πληροί η εταιρεία τα περιβαλλοντικά κριτήρια τα οποία θα την κάνουν βιώσιμη και με αυτόν τον τρόπο θα προσελκύσουν περισσότερους επενδυτές.

1.3.2. Κλιματική κρίση

Άλλο ένα σημαντικό κριτήριο του ESG είναι αυτό της κλιματικής κρίσης. Πολλάκις έχουν γίνει συνέδρια σε ολόκληρο τον κόσμο τα οποία προσπαθούν να δώσουν μια έννοια και μια μορφή σε αυτό που λέμε κλιματική αλλαγή. Η επιστημονική συναίνεση όσον αφορά την κλιματική αλλαγή είναι διαθέσιμη στις εκθέσεις της Διακυβερνητικής Επιτροπής για την Αλλαγή Κλίματος (IPCC, 2021). Η επιτροπή αυτή βρίσκεται κάτω από την αιγίδα του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών.

Αναλύοντας κάποιος την έννοια της κλιματικής κρίσης οι κλιματικής αλλαγής παρατηρεί ότι τα μεγαλύτερα ζητήματα τα οποία περιλαμβάνονται κάτω από αυτόν τον όρο έχουν να κάνουν με την ηλιακή ακτινοβολία, την αλλαγή που προκύπτει στις συγκεντρώσεις των αερίων του θερμοκηπίου και του διοξειδίου του άνθρακα, την αυξανόμενη και ταχύρυθμη άνοδο της θερμοκρασίας τόσο του εδάφους όσο και των θαλασσών ακόμα τους ατμοσφαιρικούς υδρατμούς, την συχνή εμφάνιση ακραίων καιρικών φαινομένων και την αύξηση της ισχύς τους, τους γρήγορους ρυθμούς με τους οποίους λιώνουν οι πάγοι και φυσικά την αύξηση της στάθμης της θάλασσας. Δεν είναι τυχαίο φυσικά ότι πολλά από τα παραπάνω προβλήματα έχουν να κάνουν με την έντονη ανθρώπινη δραστηριότητα όπως για παράδειγμα η αένη κατανάλωση ορυκτών καυσίμων, η αυξημένη γεωργική παραγωγή και φυσικά η αποψίλωση των δασών.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες της κλιματικής αλλαγής φυσικά παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων σε μια επικείμενη επενδυτική διαδικασία. Λόγω των προβλημάτων που έχουν προκληθεί εξαιτίας της κατανάλωσης των ορυκτών καυσίμων φαίνεται πως βιομηχανίες οι οποίες εξαρτώνται άμεσα από τα ορυκτά καύσιμα γίνονται ολοένα και λιγότερο ελκυστικές προς τους επενδυτές. Αυτό γιατί οι συγκεκριμένες βιομηχανίες φέρουν όλο και μεγαλύτερους κινδύνους όσον αφορά την κλιματική αλλαγή.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι όλες οι επενδυτικές πολιτικές στο Ηνωμένο Βασίλειο από το 2006 και μετά επηρεάστηκαν ιδιαίτερα από τα συμπεράσματα του Stern Review 2006. Το Stern Review είναι μια έκθεση η οποία αναρτήθηκε από τη βρετανική κυβέρνηση και η οποία παρείχε σε όλους τους ενδιαφερόμενους μια πλήρη οικονομική ανάλυση όλων των θεμάτων που έχουν να κάνουν με την κλιματική αλλαγή. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής υπήρχε τεράστια ανάγκη να συμπεριληφθούν στους δημοσιονομικούς υπολογισμούς όλα τα ζητήματα τα οποία έχουν να κάνουν με την κλιματική κρίση και γενικά τα περιβαλλοντικά ζητήματα. Ταυτόχρονα ζήτησαν να συμπεριληφθούν και όλα τα οφέλη που μπορεί να έχει μια εταιρεία ή ένας επενδυτής με το να δράσει έγκαιρα όσον αφορά την κλιματική αλλαγή και το αποτύπωμα που μπορεί να έχει η εταιρεία πάνω σε αυτήν. Σύμφωνα λοιπόν με τη συγκεκριμένη έρευνα όλες οι εταιρείες και οι επενδυτές οι οποίοι θα στοχεύουν στο μέλλον σε διαδικασίες με θετικό περιβαλλοντικό αποτέλεσμα θα υπερτερούν οικονομικά .

Διάφορες έρευνες έχουν διεξαχθεί κυρίως από τα Ηνωμένα Έθνη στις οποίες βλέπουμε πως υπάρχει μια παγκόσμια τάση λόγω της κλιματικής αλλαγής η οποία οδηγεί τους επενδυτές να αρχίσουν να στοχεύουν κυρίως σε επενδύσεις οι οποίες θα έχουν θετικό αντίκτυπο στους παράγοντες της κλιματικής αλλαγής.

Σε παγκόσμιο επίπεδο γίνονται αυξανόμενες ενέργειες οι οποίες έχουν ως στόχο να μειώσουν την κλιματική αλλαγή και τις επιπτώσεις της σε περιφερειακό εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Ο στόχος της καταπολέμησης της κλιματικής αλλαγής είχε ως αποτέλεσμα να υιοθετηθεί το Πρωτόκολλο του Κιότο από 191 κράτη με στόχο τη μείωση των αερίων του θερμοκηπίου.

Το 2016 η Συμφωνία του Παρισιού αποτέλεσε ορόσημο όσον αφορά την πορεία των λήψεων αποφάσεων για την κλιματική αλλαγή. Η Ευρωπαϊκή Ένωση φυσικά έχει θέσει μακροπρόθεσμη στρατηγική η οποία έχει ως στόχο να μειώσει τις εκπομπές αερίων στην ατμόσφαιρα και έχει αναπροσαρμόσει τα σχέδιά της όσον αφορά το κλίμα ακόμα κινήσεις οι οποίες έγιναν πριν το τέλος του 2020. Η Ευρωπαϊκή Ένωση δεσμεύτηκε να μειώσει τις εκπομπές αερίων κατά τουλάχιστον 55% συγκριτικά με τα επίπεδα του 1990. Στόχος είναι να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι μέχρι το 2030.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι όσον αφορά την κλιματική αλλαγή η τάση των επενδυτών να πηγαίνουν προς εταιρείες οι οποίες συμπεριλαμβάνουν πρακτικές που θα βοηθήσουν στη λύση του προβλήματος βγάζει αρκετό νόημα καθώς όλες αυτές οι εταιρείες θα έχουν μια τεράστια αύξηση τόσο στα κέρδη τους όσο και στην προβολή τους τέλεια εταιρείες οι οποίες είναι βιώσιμες και λειτουργούν υπέρ του περιβάλλοντος σίγουρα θα αποτελέσουν πόλο έλξης για πολλούς επενδυτές μέσα στα επόμενα χρόνια.

1.3.3. Βιοποικιλότητα

Με τον όρο βιοποικιλότητα οι επιστήμονες εννοούν όλο το σύνολο των βιολογικών ειδών, των γονιδίων και των οικοσυστημάτων μιας περιοχής. Η ποικιλομορφία των σύγχρονων μορφών ζωής στη γη και ο μεγάλος αριθμός τους είναι το αποτέλεσμα εκατοντάδων εκατομμυρίων χρόνων εξέλιξης των ειδών. Η ελληνική νομοθεσία δηλώνει το εξής όσον αφορά τη βιοποικιλότητα: “Βιολογική ποικιλότητα ή βιοποικιλότητα είναι η ποικιλία των ζώντων οργανισμών πάσης προελεύσεως, περιλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, των χερσαίων, θαλασσίων και άλλων υδατικών οικοσυστημάτων και οικολογικών συμπλεγμάτων των οποίων αποτελούν μέρος.”

Θα δυστυχώς σήμερα η βιοποικιλότητα υποφέρει καθώς παρατηρείται μια τεράστια μείωση της στον πλανήτη. Η μείωση αυτή φυσικά έχει να κάνει με τη ρύπανση του περιβάλλοντος την καταστροφή των δασών την ρύπανση των υδάτων την αυξημένη θήρευση και την ερημοποίηση των εδαφών. Αυτό σημαίνει πως ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την καταστροφή της βιοποικιλότητας στον κόσμο.

Η μείωση της βιοποικιλότητας έχει ως αποτέλεσμα την εξαφάνιση των ειδών πολλά από τα οποία ακόμα δεν έχουν ανακαλυφθεί. Αρκετά είδη δηλαδή έχουν εξαφανισθεί παρόλα αυτά αυτό δεν είναι ακόμα γνωστό καθώς δεν έχουν ερευνηθεί. Σαν αποτέλεσμα κάθε χρόνο μειώνεται όλο και περισσότερο η σταθερότητα των οικοσυστημάτων. Ο άνθρωπος φυσικά λόγω αυτής της μείωσης εργάζεται καθόλου ένα αστέρι διάμεσους οι οποίες 5 από την βιοποικιλότητα και μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμες για την υγεία του όπως για παράδειγμα η αντιμετώπιση σπάνιων ασθενειών μέσω φαρμάκων.

Στόχος της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης είναι να δράσει σε πολλαπλά επίπεδα έτσι ώστε να μπορέσει να προστατέψει την βιοποικιλότητα. Για αυτόν τον λόγο φυσικά η βιοποικιλότητα αποτελεί ένα τόσο σημαντικό κριτήριο του ESG. Στα πλαίσια της προστασίας της βιοποικιλότητας η περιβαλλοντική διακυβέρνηση θα είναι το πλαίσιο το οποίο θα λειτουργήσει ως ρυθμιστής για να τηρηθούν όλες τις συμφωνίες και οι νόμοι σχετικά με τις γεωργικές δραστηριότητες την γενική αστική ανάπτυξη, την χρήση των φυσικών πόρων, την εκβιομηχάνιση των χωρών, την προστασία της ποιότητας του αέρα και την σωστή χρήση του νερού.

Για να μπορέσουν να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις που όλοι οι θεσμικοί φορείς πρέπει να λάβουν υπόψιν τους τις πιθανές επιπτώσεις που μπορεί να έχει ο ανθρώπινος παράγοντας και η μη εφαρμογή των σωστών νόμων στη βιοποικιλότητα όσον αφορά οποιοδήποτε έργο θέλουν να υλοποιήσουν. Για να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί σωστά η περιβαλλοντική διακυβέρνηση και να προστατέψει την

βιοποικιλότητα θα πρέπει να είναι σαφέστατος ο διαχωρισμός ανάμεσα στα συμφέροντα και τις αξίες καθ όλη τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης των σχεδίων περιβαλλοντικής διαχείρισης. Αυτό σημαίνει πως ακόμη και ενδοεταιρικά όταν μια εταιρεία έχει ως στόχο να φέρει εις πέρας ένα συγκεκριμένο έργο θα πρέπει να διαχωρίσει το συμφέρον της από τις αξίες της ως βιώσιμη εταιρεία και να εφαρμόσει πρακτικές οι οποίες δεν θα πλήττουν τη βιοποικιλότητα και θα συμφωνούν με τα κριτήρια της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης και του ESG.

Σύμφωνα με την Σύμβαση για τη Βιολογική Ποικιλότητα του Ρίο ντε Τζανέιρο το 1992 υπάρχουν 3 βασικοί στόχοι οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν για την προστασία της βιοποικιλότητας. Ο πρώτος στόχος φυσικά είναι η διατήρηση της βιολογικής ποικιλομορφίας. Ο δεύτερος στόχος είναι η βιώσιμη χρήση των συστατικών της βιοποικιλότητας και ο τρίτος στόχος είναι η δίκαιη και ισότιμη κατανομή των οφελών που απορρέουν από τους γενετικούς πόρους.

Ο στόχος είναι να αναπτυχθούν εθνικές στρατηγικές οι οποίες θα στοχεύουν στη διατήρηση της βιώσιμης χρήσης της βιοποικιλότητας. Για αυτό το λόγο η συγκεκριμένη σύμβαση θεωρείται βάση για την βιώσιμη ανάπτυξη. Αποτελεί την πρώτη παγκόσμια συμφωνία που έχει συμπεριλάβει όλες τις πτυχές της βιοποικιλότητας όπως τους γενετικούς πόρους τα είδη και τα οικοσυστήματα.

Εννοείται πως η ενσωμάτωση της συγκεκριμένης συμβάσεις σε πρακτικές μιας εταιρείας είναι απαραίτητη εάν και εφόσον η εταιρεία μπορεί να απειλεί μέσω των έργων της, με κάποιον τρόπο τη βιοποικιλότητα. Ταυτόχρονα η προσπάθεια διάσωσης της βιοποικιλότητας από μία εταιρεία σίγουρα αποτελεί έναν ιδιαίτερα ελκυστικό παράγοντα για την προσέλκυση νέων επενδυτών.

1.3.4. Τρύπα του όζοντος

Μετά την υπογραφή του Πρωτοκόλλου του Μόντρεαλ από τη γενική συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών το 1987 (Ενέργειας, 2021) λήφθηκαν πάρα πολλά μέτρα για να αντιμετωπιστεί το τεράστιο πρόβλημα που είναι η φθίνουσα στιβάδα του όζοντος. Από εκείνη την περίοδο μέχρι και σήμερα έχει μειωθεί σημαντικά η χρήση χλωροφθορανθράκων

Του δηλαδή των βιομηχανικών ψυκτικών και των αερολυμάτων αλλά και γενικών γεωργικών μυκητοκτόνων όπως για παράδειγμα το μεθυλοβρωμίδιο. Τα παραπάνω έχουν σχεδόν εξαλειφθεί παρόλα αυτά αυτό δεν σημαίνει ότι άλλα επιβλαβή αέρια δεν χρησιμοποιούνται ακόμα.

Μέχρι και σήμερα η προστασία της στιβάδας του όζοντος αποτελεί ένα παγκόσμιο περιβαλλοντικό θέμα . Η σοβαρότητα του έγινε σαφέστατη κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 70 και ιδιαίτερα προς

το τέλος της. Σε παγκόσμιο επίπεδο οι κυβερνήσεις ανταποκρίθηκαν στο πρόβλημα με το να θέσουν σε εφαρμογή την σημαντική συνθήκη της Βιέννης (Ενωσης, 2021).

Επιπλέον με τη χρήση της τεχνολογίας αλλά και με την ιδιαίτερη προσοχή που δίνεται στο συγκεκριμένο θέμα η παγκόσμια επιστημονική κοινότητα έχει τη δυνατότητα να καταγράφει και να τεκμηριώνει όλα τα σημάδια της αναστροφής του κινδύνου της καταστροφής της στιβάδας του όζοντος.

Ο τρόπος με τον οποίον αυτό μπορεί να είναι θετικό για τις επιχειρήσεις έχει να κάνει με την παρουσίαση που έγινε στις 10 Σεπτεμβρίου του 2014 από το περιβαλλοντικό πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών και τον παγκόσμιο μετεωρολογικό οργανισμό. Η παρουσίαση έγινε στη Νέα Υόρκη σε μια επίσημη έκθεση των αποτελεσμάτων των πιο πρόσφατων επιστημονικών ερευνών που ασχολείται με την κατάσταση της στιβάδας του όζοντος.

36 χώρες ενέκριναν τη συγκεκριμένη έκθεση η οποία δίνει και τις πρώτες τεκμηριωμένες ενδείξεις όσον αφορά τον έλεγχο της κατάστασης της στιβάδας του όζοντος.

1.3.5. Πυρηνικός κίνδυνος

Άλλο ένα σημαντικό κριτήριο είναι αυτό του πυρηνικού κινδύνου. Σημαντικό ρόλο παίζει η συμφωνία η οποία έχει γίνει έτσι ώστε να αποτρέψει την διάδοση των πυρηνικών σε οποιαδήποτε περίπτωση. Αν και ο πυρηνικός κίνδυνος αποτελεί έναν από τους μικρότερους κινδύνους στην αγορά σίγουρα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για μια μελλοντική επένδυση σε μια εταιρεία.

1.3.6. Φθορά του εδάφους

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μελετήσουμε και το γεγονός ότι η υπερβολική καλλιέργεια της γης είναι μια διαδικασία η οποία δημιουργεί τεράστια υποβάθμιση του εδάφους. Ταυτόχρονα μειώνει κατά πάρα πολύ την ικανότητα του εδάφους να κρατάει να αποθηκεύει αλλά και να ανακυκλώνει ενέργεια σπόρους και φυσικά το νερό.

Για να μπορέσει να θεωρηθεί μια εταιρεία βιώσιμη τότε σίγουρα θα πρέπει να μπορεί να επιβεβαιώσει ότι από πλευράς της δεν πρόκειται να γίνει κάποια τέτοιου είδους κίνηση προς το έδαφος. Σαν αποτέλεσμα θα έχει τη δυνατότητα να προστατέψει τόσο το έδαφος όσο και το περιβάλλον και να γίνει πολύ πιο φιλική στα μάτια των μελλοντικών επενδυτών.

1.3.7. Βιωσιμότητα

Όλα όσα έχουμε αναφέρει μέχρι τώρα καταλήγουν πάντα στο ίδιο αποτέλεσμα. Τη βιωσιμότητα. Η σημαντικότητα του να καταλάβουμε πως η βιωσιμότητα είναι το πιο σημαντικό κριτήριο του ESG είναι εξαιρετική καθώς χωρίς αυτήν την κατανόηση δεν θα υπάρχει η δυνατότητα συνδέσεις του ESG με αυτό το οποίο θέλουν να πετύχουν οι επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα με την επιβεβαίωση της προσπάθειας της ασφάλισης της βιωσιμότητας του περιβάλλοντος μια εταιρεία είχε σίγουρα πετύχει ίσως και το πιο σημαντικό κομμάτι της εφαρμογής πρακτικών του ESG στη διαδικασία της εφαρμογής μιας νέας εποχής της εταιρικής διακυβέρνησης.

1.4. Κοινωνική διακυβέρνηση

Έχοντας αναλύσει ήδη το πρώτο κομμάτι του ESG, αυτό του περιβάλλοντος, ήρθε η ώρα να περάσουμε σε ένα εξίσου σημαντικό θέμα το οποίο είναι η κοινωνική διακυβέρνηση.

Τα κοινωνικά κριτήρια είναι αυτά τα οποία εξετάζουν τη σχέση που έχει μια εταιρεία με τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Για να μπορέσει να υπάρχει μια υγιή σχέση τότε θα πρέπει να υπάρχουν αξίες οι οποίες παραμένουν ίδιες για όλους. Για παράδειγμα μια εταιρεία θα πρέπει να μπορεί να παρουσιάσει τις αξίες τις οποίες διατηρεί με τους προμηθευτές της και τους πελάτες της.

Θα πρέπει επίσης μια εταιρεία να δείξει τον τρόπο με τον οποίο επίδραση στην κοινωνία. Για παράδειγμα αν μια εταιρεία κάνει δωρεές ποιο ποσοστό από αυτές τις δωρεές πηγαίνει στην τοπική κοινωνία; υπάρχει η διαδικασία μέσα στην εταιρεία η οποία ενθαρρύνει τους εργαζομένους να γίνουν και εθελοντές σε διάφορες σημαντικές κοινωνικές δράσεις; Οι συνθήκες εργασίας μέσα σε μια εταιρεία παίζουν εξίσου έναν πάρα πολύ σημαντικό ρόλο. Για να γίνει σωστά η διαδικασία της κοινωνικής διακυβέρνησης μεγάλη προσοχή δίνεται επίσης τόσο στην υγεία όσο και στην ασφάλεια των εργαζομένων.

Το 2006 το εφετείο των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής έκρινε ότι είναι εξαιρετικής σημασίας το να υπάρχει και να τίθεται το θέμα όλων των κοινωνικών ευθυνών μιας εταιρείας έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει σωστή η απόδοση της εταιρείας. Να μπορεί δηλαδή κατά τη διάρκεια ενός ελέγχου ένας εσωτερικός ελεγκτής να χαρακτηρίσει τη βιωσιμότητα της εταιρείας όχι μόνο από τα κέρδη της τα έσοδά της και τα έξοδά της αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο αυτή η εταιρεία προάγει κοινωνικές δράσεις οι οποίες έχουν ως στόχο να βοηθήσουν τόσο την κοινωνία σαν σύνολο όσο και τον κάθε άνθρωπο ξεχωριστά.

Κάποια από τα πιο σημαντικά κοινωνικά ζητήματα τα οποία θεωρούνται βασικά στην κοινωνική διακυβέρνηση είναι τα εξής:

1.4.1. Ανθρώπινα δικαιώματα

Για να μπορέσει μια εταιρεία να αναπτυχθεί με σωστό τρόπο τότε θα πρέπει σίγουρα να μπορεί να αναγνωρίζει στο 100% τα ανθρώπινα δικαιώματα (Business & Human Rights Resource Center, 2021).

Μέσα σε μια εταιρεία βασικά ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων αποτελούν η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, τα οποία είναι σημαντικό κριτήριο για να επιτευχθεί η ευημερία της εταιρίας.

Ακόμη και σήμερα, σε ολόκληρο τον κόσμο, η ελευθερία των πολιτών και αυτά που θα έπρεπε να θεωρούνται τα πιο απλά ανθρώπινα δικαιώματα, καταπατούνται και δέχονται επιθέσεις (JUSTIA, 2006). Θα περίμενε κάποιος ότι αυτό το φαινόμενο θα λάμβανε χώρα μόνο σε χώρες με δικτατορικές ή αυταρχικές κυβερνήσεις. Παρόλα αυτά παρατηρούμε ότι δυστυχώς αυτό το φαινόμενο εμφανίζεται ακόμα και σε χώρες οι οποίες έχουν καθιερωμένες δημοκρατίες και δημοκρατικές κυβερνήσεις. Πολύ συχνά βλέπουμε πως η ελευθερία της έκφρασης, η ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και του συνέρχεσθαι, η ελευθερία της πληροφόρησης αλλά και το δικαίωμα στην ιδιωτική ζωή δέχονται αυξανόμενες και καθημερινές επιθέσεις.

Πάρα πολλές εταιρείες βάζουν μπροστά την προτεραιότητα των επιχειρηματικών συμφερόντων τους έναντι των συμφερόντων της κοινότητας και της κοινωνίας αλλά και των εργαζομένων τους και καταπατούν τα δικαιώματά τους συνεχώς. Αυτή λοιπόν είναι μια τεράστια πρόκληση που κρίνονται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις έτσι ώστε να μπορέσουν να πληρούν τα κριτήρια της κοινωνικής διακυβέρνησης. Είναι αναγκαίο να υπάρχει ο πλήρης σεβασμός όλων των ελευθεριών του πολίτη αλλά και των εργαζομένων και δεν θα πρέπει να καταπατούνται καθόλου τα εργασιακά δικαιώματα τα οποία θα πρέπει να περιλαμβάνονται στα κριτήρια αξιολόγησης μιας υγιούς εταιρείας.

1.4.2. Διαφορετικότητα

Όταν μιλάμε για την έννοια διαφορετικότητα στο χώρο των επιχειρήσεων μιλάμε για μια έννοια η οποία αναφέρεται στην σωστή και ίση μεταχείριση χωρίς καμία διάκριση όλων των εργαζομένων και πιθανών υποψηφίων εργαζομένων από την πλευρά της διοίκησης αλλά και ανάμεσα στους ανθρώπους του ίδιου του οργανισμού ή της εταιρείας.

Πρέπει να υπάρχει σεβασμός στη διαφορετικότητα και να αποφεύγονται όλες οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα απέναντι σε άτομα τα οποία προασπίζονται βασικά και θεμελιώδη ατομικά δικαιώματα και δημιουργούν ένα ευοίωνο κλίμα μέσα σε έναν οργανισμό (Commision, About the charter, 2021).

Σύμφωνα με το Diversity Charter για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις:

«Η έννοια της διαφορετικότητας αναφέρεται στη συνύπαρξη ανθρώπων με διαφορετικά γενετικά ή επίκτητα χαρακτηριστικά. Η διαχείριση της διαφορετικότητας σε εργασιακό περιβάλλον είναι η συστηματική πρακτική ενός οργανισμού να αναγνωρίζει και να σέβεται τη διαφορετικότητά του ανθρώπινου δυναμικού του και να επιδιώκει την προαγωγή της με στόχο το συνδυασμό και την αποτελεσματική αξιοποίηση της μοναδικότητας του κάθε ατόμου. Οι βασικοί πυλώνες που συνιστούν τη διαφορετικότητα είναι: το φύλλο, η ηλικία, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, το χρώμα και η φυλή, η εθνική καταγωγή και η αναπηρία (ή χρόνια πάθηση). Η αποφυγή των διακρίσεων και η υιοθέτηση της συμπερίληψης βοηθά τους εργοδότες να επιλέγουν τους εργαζόμενους μέσα από ένα μεγαλύτερο εύρος ταλέντων με αποτέλεσμα να φτάνουν πιο εύκολα σε θετικά επιδιωκόμενα αποτελέσματα μέσω της καινοτομίας και της ευελιξίας που μπορεί να παρουσιάσει η δύναμη της διαφοράς ανάμεσα στους ανθρώπους.» (Commision, Χάρτα Διαφορετικότητας για ελληνικές επιχειρήσεις, 2021)

1.4.3. Προστασία των καταναλωτών

Τα προηγούμενα χρόνια κάθε επιχείρηση μπορεί να ανήκε σε 2 κατηγορίες. Η μία είναι η κατηγορία που θεωρούσε πως ο πελάτης έχει πάντα δίκιο. Στις περισσότερες εταιρείες όμως η φράση η οποία χρησιμοποιούνταν αρκετά συχνά είναι μια λατινική φράση η οποία θα εκφράζεται στο ας προσέξει ο αγοραστής (Investopedia, 2021).

Η μετάφραση είναι αρκετά ξεκάθαρη. Μια εταιρεία θεωρούσε ότι υπεύθυνος είναι ο αγοραστής για αυτό που αγοράζει. Φυσικά μετά την αγορά δεν μπορεί να υπάρχει υπαναχώρηση. Μια ξεκάθαρη ανάλυση της συγκεκριμένης διαδικασίας μας δείχνει ότι η λογική ήταν πως όλος ο έλεγχος ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θα έπρεπε να γίνει από τον ίδιο τον αγοραστή. Εάν για τον οποιοδήποτε λόγο αγοραστής κατέληγε να πάρει κάτι το οποίο δεν είναι αυτό που έψαχνε τότε την ευθύνη φέρει ο ίδιος και όχι η εταιρεία.

Αυτό φυσικά δεν ήταν κάτι το οποίο προσθέτει κάποιου είδους αξία στην κοινωνία από πλευράς εταιρείας. Κυρίως λόγω του γεγονότος ότι μέσω αυτής της διαδικασίας ένας πολίτης θα μπορούσε να αποκρύψει στοιχεία τα οποία δεν θα ήταν εύκολο να βρει ο αγοραστής έτσι ώστε να μπορέσει να πουλήσει ένα δυσλειτουργικό προϊόν ή υπηρεσία.

Παρόλα αυτά αυτό δεν ισχύει σήμερα. Τα περισσότερα κράτη στον πλανήτη έχουν εφαρμόσει νόμους οι οποίοι εγγυώνται πως στην περίπτωση που ο αγοραστής προμηθευτεί ένα αντικείμενο το οποίο δεν έχει τα χαρακτηριστικά τα οποία υποσχέθηκε ο πολίτης ότι θα έχει αυτό το καταναλωτής έχει το δικαίωμα να επιστρέψει το προϊόν και να λάβει πίσω τα χρήματά του.

Αυτό φυσικά έβαλε τέλος σε μια τεράστια διαδικασία κατά την οποία εταιρείες αλλά και ιδιώτες πουλούσαν προϊόντα τα οποία δεν πληρούσαν τις προϋποθέσεις των καταναλωτών και φυσικά έδωσε στους καταναλωτές μια αίσθηση ασφάλειας έτσι ώστε να μπορέσουν να κινηθούν στην αγορά και μέσα από αυτούς να κινηθεί και η ίδια η αγορά.

Αυτή η διαδικασία φυσικά δίνει πάρα πολύ μεγάλη αξία στην κοινωνία και φυσικά οι εταιρείες οι οποίες εφαρμόζουν τέτοιες πρακτικές θεωρούνται εταιρείες οι οποίες προστατεύουν τον καταναλωτή άρα και δίνουν και οι ίδιες αξία στην τοπική κοινωνία.

Εκτός από αυτούς τους νόμους φυσικά έχουν δημιουργηθεί και οι υπηρεσίες στις οποίες μπορεί να απευθυνθεί ο καταναλωτής έτσι ώστε να διεκδικήσει τα δικαιώματά του στην περίπτωση στην οποία θα έχει λάβει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία η οποία ήταν διαφορετική από αυτή που ζήτησε. Στο ελληνικό κράτος αυτή η υπηρεσία είναι η «Προστασία του Καταναλωτή». Η συγκεκριμένη υπηρεσία έχει την ευθύνη να προασπίσει τα δικαιώματα των καταναλωτών, να προστατεύσει την υγεία και την ασφάλεια αλλά και τα οικονομικά συμφέροντα του καταναλωτή ακόμα να προάγει την σωστή πληροφόρηση και επιμόρφωση του καταναλωτή όσον αφορά την αγορά και τις εξελίξεις της και να υποστηρίξει την οργάνωση των καταναλωτών με το να ακούει τα θέματα που τους αφορούν να διαμορφώνει μια υγιή καταναλωτική συνείδηση αλλά και σωστά πρότυπα καταναλωτικής συμπεριφοράς.

Για όλες τις νέες επιχειρήσεις σήμερα η προστασία του καταναλωτή αποτελεί ένα βασικό μέλημα. Εάν κάποια επιχείρηση δεν συμμορφωθεί με τους κρατικούς κανονισμούς οι οποίοι προστατεύουν τον καταναλωτή τότε η εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίζει τεράστιους κινδύνους και φυσικά να αποτελέσει μια χαμένη ευκαιρία επένδυσης για μελλοντικούς καταναλωτές.

1.5. Εταιρική διακυβέρνηση

Το τελευταίο κομμάτι ανάλυσης του όρου ESG είναι αυτό της εταιρικής διακυβέρνησης. Η εταιρική διακυβέρνηση είναι η διαδικασία μέσα σε μια εταιρεία η οποία καλύπτει τα δικαιώματα και τις ευθύνες της διοίκησης μιας εταιρείας δηλαδή του διοικητικού συμβουλίου των μετόχων και όλων των ενδιαφερομένων μερών (Aguilera, Williams, Conley, & Rupp, 2006).

Μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης μια εταιρεία μπορεί να ορίσει τις συνθήκες διαφάνειας κάτω από τις οποίες θα λειτουργεί και την ηθική της απέναντι στους θεσμούς μιας πολιτείας. Μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης οι επενδυτές έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η εταιρεία με διαφάνεια καθώς επίσης και να χρησιμοποιήσουν ακριβείς αλλά και διαφανείς λογιστικές μεθόδους για να λάβουν τα πορίσματά τους. Ταυτόχρονα οι μέτοχοι έχουν δικαίωμα ψήφου για όλα τα σημαντικά θέματα και φυσικά η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να διαβεβαιώνει ότι μια εταιρεία αποφεύγει τη σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

Η εταιρική διακυβέρνηση επιβεβαιώνει ότι κατά τη διάρκεια της ζωής μιας εταιρείας δεν πρόκειται να εφαρμοστούν πρακτικές οι οποίες θα διαπλέκουν τα συμφέροντα των μελών της και θα προάγουν τις δωροδοκίες ακόμα δεν θα δημιουργούν οποιοδήποτε είδους αθέμιτο διαγωνισμό και φυσικά η εταιρεία δεν θα εμπλέκεται σε οποιαδήποτε παράνομη πρακτική.

Όπως και για τα προηγούμενα κομμάτια της έννοιας του ESG έτσι και σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία δομούν την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης μέσα σε μια εταιρεία.

1.5.1. Δομή Management

Όμως όλες οι εσωτερικές διαδικασίες και έλεγχοι οι οποίοι συνθέτουν τη δομή μιας εταιρείας και βοηθούν στην αποτίμηση των κεφαλαίων της εταιρείας είναι αυτό που λέμε δομή μάνατζμεντ. Ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο είναι δομημένη η διοίκηση της εταιρείας.

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί πως επικεντρώνεται η ισορροπία των δυνάμεων μιας εταιρείας ανάμεσα στον διευθύνοντα σύμβουλο και στο διοικητικό συμβούλιο. Σύμφωνα με το αμερικανικό μοντέλο διοίκησης βλέπουμε πως σχεδόν το 80% των εταιρειών στην Αμερική έχουν έναν CEO ο οποίος ταυτόχρονα αποτελεί και πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με το ευρωπαϊκό μοντέλο διοίκησης αλλά και το μοντέλο διοίκησης του Ηνωμένου Βασιλείου στο οποίο παρατηρείται ότι σχεδόν το 90% των μεγαλύτερων εταιρειών της Ευρώπης έχουν διαχωρίσει τους ρόλους του διευθύνοντος συμβούλου και του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου.

Το είδος της δομής μάνατζμεντ το οποίο θα επιλέξει να ακολουθήσει μια εταιρεία έχει να κάνει τόσο από την περιοχή στην οποία βρίσκεται και ενεργεί όσο και γενικά με τον τρόπο με τον οποίο διοικείται η εταιρία. Το εάν μια εταιρεία θα επιλέξει το αμερικανικό μοντέλο, το ευρωπαϊκό μοντέλο ή το

μοντέλο του Ηνωμένου Βασιλείου έχει να κάνει με τις υπηρεσίες τις οποίες πουλάει αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θέλει να διοικείται. Σε κάθε περίπτωση και τα 3 αυτά μοντέλα θεωρούνται βιώσιμα.

1.5.2. Εργασιακές σχέσεις

Όταν μιλάμε για εργασιακές σχέσεις οι εργατικές σχέσεις μιλάμε για τις σχέσεις οι οποίες υπάρχουν ανάμεσα στον εργοδότη και στον εργαζόμενο. Αυτές οι σχέσεις μπορεί να είναι ή είτε απευθείας επί προσωπικού επιπέδου σχέσεις είτε μπορεί να είναι σχέσεις οι οποίες έρχονται συλλογικά μεταξύ των εργοδοτών και των εργοδοτικών οργανώσεων των διαφόρων εργατικών ενώσεων και των σωματείων.

Ο όρος εργασιακές σχέσεις δεν είναι απόλυτα συνδεδεμένος με την έννοια των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Παρόλα αυτά για μια εταιρεία η οποία εφαρμόζει πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης οι εργασιακές σχέσεις είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι σχέσεις αυτές εξετάζονται κάτω από το πρίσμα των νόμων και των κανονισμών μιας πολιτείας.

Στις εργασιακές σχέσεις μπορεί κάποιος να τις διακρίνει με βάση το είδος της εργασίας και της μερικής διαφορετικότητας τους. Συνήθως οι εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται ανάμεσα σε αυτές που είναι εργασιακές σχέσεις συνδικαλισμένων και εργασιακές σχέσεις μη συνδικαλισμένων.

Σε κάθε περίπτωση τις εργασιακές σχέσεις τις επιμελείται το εργατικό δίκαιο. Οι εργατικές σχέσεις προσδιορίζονται μέσα από τις συμβάσεις εργασίας. Μέσα από τις διάφορες έρευνες οι οποίες έχουν γίνει έχει φανεί πως οι ορθές και υγιείς εργασιακές σχέσεις ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο είτε σε μικρές είτε σε μεγάλες εταιρείες παρέχει μια τεράστια αλλαγή στην αποτελεσματικότητα της εργασίας των εργαζομένων αλλά και τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και στον εργοδότη. Ταυτόχρονα φαίνεται πως μια εταιρεία η οποία διατηρεί τόσο τα ανθρώπινα δικαιώματα όσο και καλές εργασιακές σχέσεις με τους εργαζομένους της είναι πολύ πιο βιώσιμη, οι εργαζόμενοι τείνουν να μένουν σε αυτή την εταιρεία για πολύ μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και οι περιπτώσεις δωροδοκίας εργαζομένων να μειώνονται κατά ένα τεράστιο ποσοστό (HiggsDerek, 2005).

1.5.3. Αμοιβές των υψηλόβαθμων στελεχών

Για να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά η εταιρική διακυβέρνηση σε μια εταιρεία είναι απαραίτητο από τις εταιρείες να καταγράφουν τα επίπεδα πληρωμών μόνους αλλά και αμοιβών των υψηλότερα αμειβόμενων στελεχών. Είναι μια διαδικασία η οποία ελέγχεται πάρα πολύ συχνά και πολύ στενά από

μετόχους αλλά και από επενδυτές. Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι να αποφευχθεί οποιοδήποτε είδους διαφθορά και φυσικά να προωθηθεί η διασφάλιση και η διαφάνεια.

1.5.4. Σωστή η αμοιβή των εργαζομένων.

Φυσικά εκτός από τις απολαβές τις οποίες απολαμβάνουν τα στελέχη μιας εταιρείας η εταιρική διακυβέρνηση ελέγχει και την δίκαιη αμοιβή όλων των υπολοίπων εργαζομένων. Είναι ένα ζήτημα το οποίο λαμβάνεται πάρα πολύ σημαντικά υπόψη της διακυβέρνησης ενός οργανισμού καθώς περιλαμβάνει την ισότητα των αμοιβών για τους υπαλλήλους χωρίς διάκριση δηλαδή υπαλλήλους όλων των φυλών και τον εθνικότητων.

Μέσω της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου η οποία περιλαμβάνει την εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να αποδειχθεί το εάν μια εταιρεία όντως προχωρά σε δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων της. Σε πάρα πολλές περιπτώσεις ο έλεγχος αυτός είναι κοινός.

1.6. Η ιστορία του ESG

Οι ιδέες της κοινωνικά υπεύθυνης επένδυσης (SRI), της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) και της φιλανθρωπίας έχουν ιστορική καταγωγή πριν από την ονομασία ESG. Κοινωνικά κριτήρια και περιορισμοί έχουν συμπεριληφθεί στις επενδυτικές αποφάσεις από τον 19ο αιώνα, ιδίως από οργανώσεις που βασίζονται στην πίστη. Με αφορμή σημαντικά ιστορικά γεγονότα όπως ο πόλεμος του Βιετνάμ, καθώς και κοινωνικές ανησυχίες όπως τα πολιτικά δικαιώματα, το περιβάλλον και τα δικαιώματα των γυναικών, τα ζητήματα αυτά άρχισαν να διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στις επενδυτικές αποφάσεις των πολιτικά ενεργών ατόμων. Τις επόμενες δεκαετίες, οι πρωτοβουλίες της SRI επικεντρώθηκαν στην επένδυση στο καθεστώς Απαρτχάιντ της Νότιας Αφρικής και σε χώρες που εμπλέκονται στο εμπόριο όπλων, όπως το Σουδάν. Ως αποτέλεσμα, ιδρύθηκε στο Λονδίνο η Ethical Investment Research Services Ltd (EIRIS). Η EIRIS προσφέρει αμερόληπτη έρευνα σε εκκλησίες, φιλανθρωπικά ιδρύματα και ΜΚΟ, επιτρέποντάς τους να κάνουν καλά ενημερωμένες και κοινωνικά υπεύθυνες επενδυτικές επιλογές (V.E., n.d.).

Ο όρος ESG εισήχθη αρχικά το 2004 σε μια έκθεση του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ με τίτλο "Who Cares Wins - Connecting Financial Markets to a Changing World". Στην έκθεση αυτή, ο πρώην Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ προέτρεψε τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να συνεργαστούν για την ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών και συστάσεων για την αποτελεσματική ενσωμάτωση των

περιβαλλοντικών, κοινωνικών και εταιρικής διακυβέρνησης προβληματισμών σε διάφορες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, όπως η διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και η χρηματιστηριακή διαμεσολάβηση σε κινητές αξίες (Compact, 2004).

Η ομάδα των 20 χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, η οποία περιλαμβάνει μεγάλες τράπεζες όπως η BNP Paribas, η HSBC και η Morgan Stanley, καθώς και ιδιοκτήτες περιουσιακών στοιχείων όπως η Allianz SE και η Aviva PLC, διαχειριστές περιουσιακών στοιχείων όπως η Henderson Global Investors και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη όπως η Innovest, ενέκρινε την τελική έκθεση (Nations, Global Compact Leaders' Summit, Final Report, 2004). Η "Έκθεση Freshfield" της Οικονομικής Πρωτοβουλίας των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα (UNEP-FI) (UNEP, 2005), η οποία δημοσιεύθηκε το 2005, ήταν η πρώτη που κατέδειξε την οικονομική σημασία των ανησυχιών για τα ΣΚΚ και υπογράμμισε τη σημασία της ενσωμάτωσης των πληροφοριών για τα ΣΚΚ στις επενδυτικές αποφάσεις. Τα δύο αυτά έγγραφα χρησιμεύουν ως η θεμελιώδης βάση για τις Αρχές για Υπεύθυνες Επενδύσεις (Social Responsible Investment) που εγκρίθηκαν από τα Ηνωμένα Έθνη (PRI, n.d.). Οι αρχές αυτές θεσπίστηκαν το 2004 και έχουν συγκεντρώσει την υποστήριξη των διεθνών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, των οποίων τα συνολικά περιουσιακά στοιχεία ανέρχονται σε πάνω από 89 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.

1.7. Θεωρίες του ESG

1.7.1. Η θεωρία των μετόχων ή της μεγιστοποίησης της μετοχικής αξίας

Μια κανονιστική θεωρία της επιχειρηματικής ηθικής, γνωστή ως "Δόγμα Φρίντμαν" ή θεωρία των μετόχων, δημιουργήθηκε από τον οικονομολόγο Μίλτον Φρίντμαν το 1970 (Wikipedia, 2021). Υποστηρίζει ότι οι ιδιοκτήτες μιας εταιρείας δηλαδή οι μέτοχοί της, φέρουν την αποκλειστική ευθύνη για τις ενέργειές της. Η προσέγγιση αυτή θεωρεί τους μετόχους ως τον πρωταρχικό καταλύτη για την οικονομική ανάπτυξη του οργανισμού και τη μοναδική οντότητα απέναντι στην οποία η εταιρεία έχει κοινωνική ευθύνη. Ως εκ τούτου, ο πρωταρχικός στόχος της εταιρείας είναι η βελτιστοποίηση των κερδών για τους ιδιοκτήτες της.

Ο Φρίντμαν υποστηρίζει ότι οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν την αυτονομία να επιλέγουν τις όποιες κοινωνικές πρωτοβουλίες επιθυμούν να αναλάβουν, αντί να αφήνουν την απόφαση αυτή στα διορισμένα στελέχη αποκλειστικά για οικονομικούς λόγους. Ο Friedman, παράλληλα, υποστήριξε ότι ο στόχος της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του οικονομικού κέρδους με την τήρηση των θεμελιωδών αρχών της κοινωνίας, που περιλαμβάνουν τόσο νομικούς όσο και ηθικούς

κανόνες. . Στη διαδικασία σκέψης του έδωσε προτεραιότητα σε αξίες πέραν του οικονομικού κέρδους και στο πεδίο της ηθικής συμπεριφοράς (Friedman, 1970). Το δόγμα του Friedman άσκησε σημαντική επίδραση στον επιχειρηματικό τομέα, ωστόσο έχει επίσης συγκεντρώσει κριτική.

1.7.2. Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών (Stakeholders theory)

Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών είναι μια προοπτική του καπιταλισμού που δίνει έμφαση στις αλληλένδετες σχέσεις μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελατών, των προμηθευτών, των εργαζομένων, των επενδυτών, των κοινοτήτων και άλλων ενδιαφερομένων μερών. Αναπτύχθηκε πληρέστερα από τον R. Edward Freeman σε σχετικό άρθρο. Η φιλοσοφία υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση πρέπει να παρέχει οφέλη για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, αντί να δίνει προτεραιότητα αποκλειστικά στους μετόχους (Freeman, 2001).

Ο R. Edward Freeman εισήγαγε το 1984 τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών της διοίκησης και της επιχειρηματικής ηθικής, η οποία επικεντρώνεται στις ηθικές αρχές και αξίες που εμπλέκονται στη διοίκηση ενός οργανισμού. Η ιδέα αυτή αναδείχθηκε σε κρίσιμο στοιχείο για την εξέταση της επιχειρηματικής ηθικής και λειτούργησε ως θεμέλιο τόσο για τη μελλοντική διερεύνηση και την πρόοδο της έρευνας, όσο και για την πρακτική εφαρμογή της στις σύγχρονες διοικητικές πρακτικές. Από τη δεκαετία του 1980, υπήρξε σημαντική αύξηση της προόδου της θεωρίας, με τους εμπειρογνώμονες παγκοσμίως να αμφισβητούν επίμονα τη σκοπιμότητα της ιεράρχησης των χρημάτων των μετόχων ως πρωταρχικού στόχου των επιχειρήσεων.

1.7.3. Η θεωρία της βιώσιμης ανάπτυξης

Η έκθεση Brundtland του 1987, η οποία συνήθως αναφέρεται ως "Our Common Future", όρισε τη βιώσιμη ανάπτυξη ως την επιδίωξη μιας ανάπτυξης που ικανοποιεί τις σημερινές απαιτήσεις, διασφαλίζοντας παράλληλα την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες. Οι γενιές προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις δικές τους απαιτήσεις. Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης περιλαμβάνει τέσσερις αλληλένδετες διαστάσεις: κοινωνία, περιβάλλον, πολιτισμός και οικονομία (UNESCO, 2021).

Οι έννοιες της βιώσιμης ανάπτυξης και της βιωσιμότητας είναι διακριτές μεταξύ τους. Η βιωσιμότητα θεωρείται συνήθως ως ένας απώτερος στόχος, δηλαδή η δημιουργία ενός πιο βιώσιμου κόσμου. Από

την άλλη πλευρά, η αειφόρος ανάπτυξη περιλαμβάνει τις διάφορες μεθόδους και διαδρομές που ακολουθούνται για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Η έκθεση Brundtland κυκλοφόρησε τον Οκτώβριο του 1987 από τα Ηνωμένα Έθνη σε συνεργασία με το Oxford University Press. Η έκδοση τιτλοφορήθηκε προς τιμήν της Gro Harlem Brundtland, πρώην πρωθυπουργού της Νορβηγίας, η οποία διετέλεσε επίσης πρόεδρος της Παγκόσμιας Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (WCED).

Η έκθεση Brundtland είχε ως στόχο να προωθήσει μια πολυμερή προσέγγιση και να τονίσει τη διασύνδεση των εθνών στην επιδίωξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Στόχος της μελέτης ήταν η αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών ζητημάτων που τέθηκαν κατά τη Διάσκεψη της Στοκχόλμης (Nations, Wikipedia, χ.χ.). Το έγγραφο ανέδειξε τις περιβαλλοντικές ανησυχίες στην πολιτική ατζέντα και προσπάθησε να αντιμετωπίσει τη διασύνδεση μεταξύ περιβάλλοντος και ανάπτυξης.

Η κύρια εντολή της έκθεσης Brundtland ήταν να επανεξετάσει και να αντιμετωπίσει κρίσιμα ζητήματα που σχετίζονται με το περιβάλλον και την ανάπτυξη. Στόχος της ήταν να διατυπώσει πρακτικές και δημιουργικές προτάσεις δράσης, να ενισχύσει τη διεθνή συνεργασία στον τομέα του περιβάλλοντος και της ανάπτυξης και να αξιολογήσει νέες μορφές συνεργασίας που θα μπορούσαν να επιφέρουν τις αναγκαίες αλλαγές στις πολιτικές. Επιπλέον, η έκθεση αποσκοπούσε στην προώθηση μεγαλύτερης δέσμευσης για δράση από άτομα, εθελοντικές οργανώσεις, φορείς του ιδιωτικού τομέα, επιχειρήσεις, ιδρύματα και κυβερνήσεις.

Η έκθεση αναγνώριζε τη σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως όσον αφορά τη μείωση της φτώχειας, την προώθηση της ισότητας των φύλων και την αναδιανομή του πλούτου. Τόνισε ότι η ανάπτυξη αυτή είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση στρατηγικών που αποσκοπούν στη διατήρηση του περιβάλλοντος. Επιπλέον, η έκθεση αναγνώρισε την ύπαρξη περιβαλλοντικών περιορισμών στην οικονομική ανάπτυξη στις βιομηχανικές κοινωνίες. Η έκθεση Brundtland διατύπωσε την άποψη ότι η φτώχεια μειώνει τη βιωσιμότητα και επιταχύνει τις περιβαλλοντικές πιέσεις, καθιστώντας αναγκαία τη δημιουργία μιας αρμονικής ισορροπίας μεταξύ της οικονομίας και της φύσης.

Η έκθεση Brundtland και οι προσπάθειες της Παγκόσμιας Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη αποτέλεσαν τη βάση για τη διοργάνωση της Συνόδου Κορυφής του 1992 και την έγκριση της Ατζέντας 21, της Διακήρυξης του Ρίο και τη δημιουργία της Επιτροπής για την Βιώσιμη Ανάπτυξη.

1.7.4. Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) του Carroll

Το 1991, ο Archie B. Carroll δημοσίευσε ένα άρθρο στο οποίο συζητούσε τα τέσσερα στοιχεία που συνιστούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ): οικονομική, νομική, ηθική και φιλανθρωπική.

Επιπλέον, αυτοί οι τέσσερις τομείς ή συνιστώσες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) μπορούν να παρασταθούν ως πυραμίδα. Σύμφωνα με τον Κάρολ οι παραπάνω τομείς είναι και μια ευθύνη για μια εταιρεία και έχουν ως εξής:

- Η οικονομική διάσταση, συχνά γνωστή ως οικονομική ευθύνη, αποτελεί διαχρονική εστίαση για τις εταιρείες. Ιστορικά, ο πρωταρχικός στόχος ήταν η παραγωγή οικονομικού κέρδους, αποτελώντας έτσι την κεντρική λειτουργία των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Πρωταρχικός στόχος τους ήταν επίσης να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που ικανοποιούσαν τις απαιτήσεις της πελατείας τους. Πρωταρχικός στόχος των επιχειρήσεων ήταν να προσφέρουν υπηρεσίες που ικανοποιούσαν τις απαιτήσεις των πελατών και να παράγουν ικανοποιητικό κέρδος. Ο πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης ήταν να προσφέρει μια εξατομικευμένη λύση που αποσκοπούσε στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη και στη δημιουργία μιας κερδοφόρας απόδοσης της επένδυσης. Το κίνητρο του κέρδους υπέστη μετασχηματισμό και έγινε η έννοια της μεγιστοποίησης του κέρδους. Όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις βασίζονται στο οικονομικό μέγεθος της επιχείρησης. Αυτή η διάσταση αποτελεί το θεμέλιο της πυραμίδας.
- Νομική διάσταση (ή νομική ευθύνη): οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να τηρούν τους νόμους και τους κανονισμούς που θεσπίζονται από τις αρχές και τις τοπικές κυβερνήσεις. Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να τηρούν τους νόμους και τους κανονισμούς που επιβάλλουν οι αρχές και οι τοπικές κυβερνήσεις. Η νομική υποχρέωση των επιχειρήσεων αποτελεί θεμελιώδες και μακροχρόνιο καθήκον. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να λειτουργούν στο πλαίσιο του νόμου ως μέρος της υποχρέωσής τους να εκπληρώνουν το "κοινωνικό συμβόλαιο" μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας. Οι νομικές υποχρεώσεις ενσωματώνουν μια "κωδικοποιημένη ηθική", περιλαμβάνοντας θεμελιώδεις έννοιες της δικαιοσύνης, όπως αυτές εκφράζονται στη νομοθεσία κάθε κράτους. Η νομική πτυχή βρίσκεται στην επόμενη βαθμίδα της πυραμίδας και θεωρείται ότι συνυπάρχει με την οικονομική πτυχή ως βασικές αρχές του συστήματος της ελεύθερης επιχείρησης.

- Η ηθική διάσταση, συχνά γνωστή ως ηθική ευθύνη, αναφέρεται στην ηθική πτυχή ή υποχρέωση που συνδέεται με μια συγκεκριμένη κατάσταση ή δράση.

Οι νομικές ευθύνες περιλαμβάνουν τις ηθικές αρχές της ισότητας και τις ηθικές υποχρεώσεις. Οι ηθικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν τις συμπεριφορές και τις πρακτικές που τα άτομα στην κοινωνία οφείλουν να τηρούν, ανεξάρτητα από το αν επιβάλλονται από τη νομοθεσία. Οι ηθικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν τις αρχές, τις πρακτικές ή τις προσδοκίες που καταδεικνύουν ότι λαμβάνεται υπόψη αυτό που οι καταναλωτές, οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι και η κοινότητα αντιλαμβάνονται ως δίκαιο ή σύμφωνο με τη διατήρηση των ηθικών δικαιωμάτων. Πριν από τη θέσπιση νόμων ή κανονισμών, προηγείται μετατόπιση των ηθικών ή δεοντολογικών αξιών, καθώς αυτές χρησιμεύουν ως κίνητρο για την κατασκευή νομικών πλαισίων. Τα περιβαλλοντικά κινήματα, τα κινήματα για τα δικαιώματα των πολιτών και τα κινήματα πολιτών λειτουργούν ως "ηθικοί διαμεσολαβητές", αντανακλώντας σημαντικές αλλαγές στα ιδανικά της κοινωνίας, που τελικά οδηγούν στη θέσπιση μεταγενέστερης νομοθεσίας. Η νομιμότητα των ηθικών υποχρεώσεων είναι συχνά διφορούμενη ή υπόκειται σε δημόσια αμφισβήτηση, γεγονός που καθιστά δύσκολο για τις επιχειρήσεις να τις χειριστούν αποτελεσματικά.

Οι αρχές που περιλαμβάνονται είναι η δικαιοσύνη, τα δικαιώματα και ο ωφελιμισμός. Το κίνημα της επιχειρηματικής ηθικής της δεκαετίας του 1980 καθιέρωσε σταθερά την ηθική διάσταση ως βιώσιμο συστατικό στοιχείο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ). Αν και συχνά παρουσιάζεται ως το επόμενο επίπεδο της πυραμίδας της ΕΚΕ, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι εμπλέκεται συνεχώς σε μια δυναμική σχέση με την έννοια της νομικής ευθύνης.

Συγκεκριμένα, πιέζει σταθερά για τη διεύρυνση της κατηγορίας της νομικής ευθύνης, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί αυξημένες προσδοκίες για λειτουργία σε επίπεδα πέραν των όσων επιτάσσει ο νόμος.

- Η φιλανθρωπική διάσταση, γνωστή και ως φιλανθρωπική ευθύνη, αναφέρεται σε επιχειρηματικές συμπεριφορές που ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες της κοινωνίας, συγκεκριμένα με την έννοια ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ενεργούν ως υπεύθυνοι εταιρικοί πολίτες. Αυτό περιλαμβάνει την ενεργό συμμετοχή σε πρωτοβουλίες ή πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στην προώθηση της ευημερίας της ανθρωπότητας. Η φιλανθρωπία περιλαμβάνει πράξεις συνεισφοράς χρηματικών πόρων ή αφιέρωσης εκτελεστικού χρόνου, όπως δωρεές στις τέχνες, την εκπαίδευση ή τις τοπικές κοινότητες. Η κοινωνία αναμένει από τις επιχειρήσεις να διαθέσουν τους οικονομικούς πόρους, τα περιουσιακά τους στοιχεία

και τις ώρες εργασίας των εργαζομένων τους για ανθρωπιστικές πρωτοβουλίες ή φιλανθρωπικές προσπάθειες. Ωστόσο, η κοινωνία δεν χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις ως ανήθικες μόνο και μόνο με βάση την αποτυχία τους να ανταποκριθούν στο αναμενόμενο επίπεδο συνεισφοράς.

Ως εκ τούτου, η φιλανθρωπία είναι κατά κύριο λόγο διακριτική ή εθελοντική για τις επιχειρήσεις, αλλά με μια κυρίαρχη κοινωνική προσδοκία για τις επιχειρήσεις να συμμετάσχουν σε αυτήν. Ένας σημαντικός λόγος για τη διαφοροποίηση μεταξύ φιλανθρωπίας και ηθικών υποχρεώσεων είναι ότι αρκετές επιχειρήσεις θεωρούν τους εαυτούς τους κοινωνικά υπεύθυνους με το να είναι απλώς "καλοί πολίτες" στην κοινωνία. Η διάκριση αυτή τονίζει ότι η ΕΚΕ περιλαμβάνει, αλλά δεν περιορίζεται μόνο σε φιλανθρωπικές δωρεές. Η φιλανθρωπία είναι πράγματι επιθυμητή και χρήσιμη, αλλά κατέχει χαμηλότερο επίπεδο σημασίας σε σύγκριση με τις άλλες τρεις διαστάσεις του κοινωνικού καθήκοντος. Η φιλανθρωπία μπορεί να θεωρηθεί ως πρόσθετο όφελος ή ενίσχυση, όπως προτείνει ο Carroll, σε μια κατάσταση ή δομή.

Ο Carroll υποστηρίζει ότι καμία μεταφορά σε ένα σχέδιο δεν μπορεί να θεωρηθεί άψογη, και αυτό ισχύει και για την πυραμίδα της ΕΚΕ. Μέσω της χρήσης της πυραμίδας, η πρόθεσή του είναι να καταδείξει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία που συλλογικά συνιστούν το σύνολο των καθηκόντων μιας εταιρείας. Ενώ οι διάφορες διαστάσεις έχουν παραδοσιακά θεωρηθεί ως ξεχωριστές ιδέες, δεν αποκλείουν η μία την άλλη και δεν έχουν σκοπό να αντιπαρατεθούν ή να μειώσουν τις οικονομικές υποχρεώσεις μιας εταιρείας σε σχέση με τις άλλες υποχρεώσεις της. Αντίθετα, οι διάφορες κατηγορίες υποχρεώσεων βρίσκονται σταθερά σε μια κατάσταση δυναμικής σύγκρουσης μεταξύ τους. Οι πρωταρχικές εντάσεις προκύπτουν μεταξύ του χρηματοοικονομικού και του νομικού τομέα, του χρηματοοικονομικού και του ηθικού τομέα και του χρηματοοικονομικού και του φιλανθρωπικού τομέα. Αυτό μπορεί εναλλακτικά να ερμηνευθεί ως σύγκρουση μεταξύ της επιδίωξης οικονομικών κερδών και της ευημερίας της κοινότητας.

Συνοπτικά, η εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει την ταυτόχρονη ικανοποίηση των νομικών, οικονομικών, ηθικών και φιλανθρωπικών υποχρεώσεων ενός οργανισμού, οι οποίες είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη. Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της εταιρείας.

Σύμφωνα με τον Carroll, η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα υποχρεώσεων, το οποίο έρχεται σε αντίθεση με το παραδοσιακό οικονομικό επιχείρημα ότι η μόνη ευθύνη της διοίκησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών των ιδιοκτητών ή των μετόχων. Ο Μίλτον Φρίντμαν, εξέχων οικονομολόγος και υποστηρικτής αυτής της προοπτικής, υποστήριξε ότι το πρωταρχικό καθήκον μιας εταιρείας είναι να βελτιστοποιήσει τα οικονομικά κέρδη των ιδιοκτητών ή των μετόχων της.

Υποστήριξε επίσης ότι τα κοινωνικά ζητήματα δεν εμπίπτουν στην αρμοδιότητα των επιχειρηματιών και ότι τα ζητήματα αυτά θα πρέπει να επιλύονται μέσω της απεριόριστης λειτουργίας της ελεύθερης αγοράς. Σε προηγούμενη παράγραφο, ο Φρίντμαν υποστήριξε ότι πρωταρχικός στόχος μιας εταιρείας είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της, τηρώντας τόσο τις νομικές όσο και τις ηθικές αρχές. Η πλειονότητα των ατόμων τείνει να επικεντρώνεται στο αρχικό τμήμα της φράσης του Φρίντμαν, αγνοώντας το επόμενο τμήμα. Η φράση αυτή υποδηλώνει ότι η κερδοφορία, η νομική συμμόρφωση και η ηθική συνδέονται με τα τρία στοιχεία της πυραμίδας της ΕΚΕ, δηλαδή την οικονομική, τη νομική και την ηθική διάσταση. Η αλτρουιστική διάσταση είναι η μόνη που αποκλείεται. Ο Carroll, ωστόσο, υποστηρίζει ότι, ενώ αυτή η μεθοδολογία μπορεί να υιοθετηθεί εύκολα από αρκετούς οικονομολόγους, θέτει προκλήσεις για τα επιχειρηματικά άτομα να εξαλείψουν τις φιλανθρωπικές προσπάθειες από την αρμοδιότητά τους.

1.7.5. Triple bottom line (TBL ή 3BL)

Η υπόθεση του Triple Bottom Line είναι μια στρατηγική που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν επιχειρείται η κατανόηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Από τη σκοπιά αυτής της ιδέας, η οποία παρουσιάστηκε αρχικά από τον John Elkington, σύμβουλο επιχειρήσεων, συγγραφέα και επιχειρηματία, το έτος 1994, οι εταιρείες οφείλουν να αναλάβουν δέσμευση για τη μέτρηση του κοινωνικού και περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος εκτός από τις οικονομικές τους επιδόσεις (Miller, 2020). Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη συμβατική προσέγγιση που επικεντρώνεται αποκλειστικά στη δημιουργία κερδών ή στην παραδοσιακή κατώτατη γραμμή. Το κέρδος, οι άνθρωποι και ο πλανήτης είναι οι τρεις πυλώνες που συνθέτουν αυτή τη στρατηγική, η οποία αναφέρεται ως τα "3 Ps": κέρδος, άνθρωποι και πλανήτης.

Κέρδος

Στο πλαίσιο μιας καπιταλιστικής οικονομίας, η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται κυρίως από την οικονομική της απόδοση, η οποία μπορεί να οριστεί ως το ύψος του κέρδους που αποφέρει στους ιδιοκτήτες της. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι δραστηριότητες στρατηγικού σχεδιασμού και οι σημαντικές αποφάσεις της εταιρείας καταρτίζονται σχολαστικά με σκοπό τη μεγιστοποίηση των κερδών με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση των δαπανών και εξάλειψη του κινδύνου.

Άνθρωποι

Η δεύτερη συνιστώσα της ιδέας δίνει έμφαση στην κοινωνική επιρροή μιας οντότητας ή στην αφοσίωσή της στα άτομα. Είναι ζωτικής σημασίας η διάκριση μεταξύ των μετόχων μιας εταιρείας και των ενδιαφερόμενων μερών. Ιστορικά, οι επιχειρήσεις έδιναν προτεραιότητα στην αξία των μετόχων ως μέτρο απόδοσης, με στόχο να δημιουργήσουν πλούτο για τα άτομα που κατέχουν μετοχές της εταιρείας, δηλαδή τους μετόχους.

Με την αυξανόμενη υιοθέτηση πρακτικών βιωσιμότητας, οι επιχειρήσεις εστιάζουν πλέον στη δημιουργία αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζονται από τις επιχειρηματικές τους επιλογές, όπως οι πελάτες, οι εργαζόμενοι και τα μέλη της τοπικής ή ευρύτερης κοινότητας.

Πλάνητης

Το τελευταίο στοιχείο της φιλοσοφίας αφορά τη δημιουργία μιας ευεργετικής επιρροής στη γη. Από την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης, οι εξέχουσες εταιρείες συνέβαλαν σημαντικά στη ρύπανση του περιβάλλοντος, η οποία έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της κλιματικής αλλαγής.

Η έκθεση CDP Carbon Majors Report 2017 αποκάλυψε ότι περίπου το 71% των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου που συμβάλλουν στην κλιματική αλλαγή μπορεί να αποδοθεί σε 100 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ενέργειας (Griffin, 2017). Οι επιχειρήσεις είναι παραδοσιακά οι κύριοι υπαίτιοι της κλιματικής αλλαγής, αλλά διαθέτουν επίσης τα μέσα για να διευκολύνουν τους ευεργετικούς μετασχηματισμούς. Η εφαρμογή μέτρων όπως η χρήση προϊόντων που προέρχονται από οικολογικές και ηθικές πηγές, η ελαχιστοποίηση της χρήσης ενέργειας και η βελτιστοποίηση των μεταφορών αποτελούν θετικές ενέργειες προς την κατεύθυνση της προόδου.

1.7.6. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Shareholder Theory)

Πριν από τη βαθύτερη εξέταση των μεταβλητών ESG και των επιπτώσεών τους στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, είναι συνετό να αναλυθεί πρώτα το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης και τα ενδιαφερόμενα μέρη με τα οποία συνεργάζεται. Στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, εκτός από τους μετόχους, υπάρχουν πολλές ομάδες ενδιαφερομένων μερών που έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν ή επηρεάζονται από τις αποφάσεις που λαμβάνει η επιχείρηση. Αυτές οι ομάδες αναφέρονται συνήθως ως ενδιαφερόμενοι ή ενδιαφερόμενα μέρη, Συμμέτοχοι, Κοινωνικοί Εταίροι ή Εμπλεκόμενα Μέρη.

Σύμφωνα με τη θεωρία των συμμετεχόντων, εμπλέκονται επιπλέον ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι επενδυτές, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι κοινότητες, οι πολιτικές οργανώσεις, οι εμπορικές ενώσεις και τα εργατικά συνδικάτα. Οι ανταγωνιστές θεωρούνται ενίοτε επίσης ενδιαφερόμενοι- η θέση τους καθορίζεται από τον αντίκτυπο που έχουν στον οργανισμό και τους μετόχους του.

Στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία υπάρχουν πολυάριθμοι ορισμοί για το τι συνιστά ένα ενδιαφερόμενο μέρος, γεγονός που εγείρει πολλές διαφωνίες (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Ο όρος "stakeholder" εισήχθη αρχικά σε ένα εμπιστευτικό υπόμνημα στο Ερευνητικό Ινστιτούτο του Στάνφορντ το 1963. Το 1971, ο Hein Kroos και ο Klaus Schwab κυκλοφόρησαν ένα γερμανικό φυλλάδιο με τίτλο "Σύγχρονη Διοίκηση Επιχειρήσεων" στον τομέα της Μηχανολογίας. Το φυλλάδιο προέβαλε το επιχείρημα ότι η διοίκηση μιας σύγχρονης επιχείρησης δεν πρέπει να θέτει ως προτεραιότητα μόνο τα συμφέροντα των μετόχων, αλλά να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις ανησυχίες όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Στη συνέχεια, μελετητές όπως ο Ian Mitroff (1983) κυκλοφόρησαν το βιβλίο "Stakeholders of the Organizational Mind". Στις αρχές του 1983, στην έκδοση του California Management Review, ο R. Edward Freeman συνέγραψε ένα δοκίμιο σχετικά με τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών. Ωστόσο, ο Freeman δεν αναγνωρίζει τη συμβολή του Mitroff στην ανάπτυξη αυτής της έννοιας. Αντ' αυτού, αποδίδει την προέλευσή της σε μια εσωτερική συζήτηση στο Ερευνητικό Ινστιτούτο του Στάνφορντ. Στη συνέχεια, δημοσίευσε το έργο του με τίτλο "Strategic Management: A Stakeholder Approach" το 1984. Το βιβλίο αυτό κατηγοριοποιεί και οργανώνει τα πολλά ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχείρησης και παρέχει στρατηγικές για τη διοίκηση ώστε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα συμφέροντά τους. Ο R. Edward Freeman κατηγοριοποιεί τους μετόχους ως ενδιαφερόμενα μέρη, ανεξάρτητα από την απόκλιση των αντίστοιχων αξιώσεών τους έναντι της εταιρείας.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλαπλές προσεγγίσεις για την ταξινόμηση των ενδιαφερομένων μερών. Ο Max B. E. Clarkson (1995) κατηγοριοποιεί τα ενδιαφερόμενα μέρη σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη (Clarkson, 1995). Τα πρωτογενή άτομα είναι εκείνα που θεωρούνται απαραίτητα για τη λειτουργία του οργανισμού, ενώ τα δευτερογενή άτομα είναι εκείνα που επηρεάζονται από την εταιρεία και συνεπώς έχουν επιρροή σε αυτήν, αλλά η εταιρεία μπορεί να λειτουργήσει και χωρίς αυτά. Τα πρωτογενή ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τους μετόχους, τους επενδυτές, τα συνδικάτα των εργαζομένων, τους προμηθευτές και το κράτος. Οι Thomas Donaldson και Lee E. Preston (1995) προτείνουν μια ταξινόμηση των ενδιαφερομένων μερών, η οποία απεικονίζεται οπτικά με τρεις ομόκεντρους κύκλους (Donaldson & Preston, 1995).

Η κατηγοριοποίηση βασίζεται στο επίπεδο ενδιαφέροντός τους για την επιχείρηση και όχι στο επίπεδο ενδιαφέροντος της επιχείρησης για αυτούς.

- Descriptive / Empirical: Η θεωρία χρησιμοποιείται για να παράσχει μια λεπτομερή και πραγματική περιγραφή συγκεκριμένων συμπεριφορών και χαρακτηριστικών που επιδεικνύει η επιχείρηση.
- Instrumental: Η θεωρία αυτή χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί η παρουσία ή η απουσία συγκεκριμένων ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης ή του προσωπικού της.
- Normative: Η παρουσία ή η απουσία συνδέσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και της διοίκησης και ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις συνδέσεις αυτές κατά την επιδίωξη των στόχων της. Η θεωρία χρησιμοποιείται για να διευκρινίσει τη λειτουργία και να παράσχει φιλοσοφικές αρχές που διέπουν τις λειτουργίες της επιχείρησης. Η διαδικασία επιλογής επιλογών ή η εξαγωγή συμπερασμάτων.

Οι Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle και Donna J. Wood (1997) παρουσιάζουν την οπτική τους στο δοκίμιο "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and what really counts". Προτείνουν ότι οι ενδιαφερόμενοι της ομάδας θα πρέπει να διαθέτουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Να εφοδιάζουν την εταιρεία με ανεκτίμητα περιουσιακά στοιχεία
- Η προσωπική τους ευημερία θα πρέπει επίσης να εξαρτάται από την ευημερία του οργανισμού.
- Να διαθέτουν την ικανότητα να επιβάλλουν τη δική τους επιρροή

Κάθε ομάδα που διαθέτει ένα από τα προαναφερθέντα κριτήρια έχει τη δυνατότητα να γίνει ομάδα ενδιαφερομένων. Σύμφωνα με τον Mitchell, οι ομάδες αυτές διαθέτουν τα χαρακτηριστικά της ισχύος, της νομιμότητας και της ικανότητας άσκησης επιρροής μέσω της άσκησης πίεσης. Η ισχύς αναφέρεται στην ικανότητα των ενδιαφερομένων μερών να επηρεάζουν τις ενέργειες της επιχείρησης μέσω πρακτικών ή ρυθμιστικών μέσων. Η νομιμότητα αφορά τη συμπεριφορά που αναλαμβάνει μια συλλογικότητα και τη συμμόρφωσή της με τους κανόνες και τους κανονισμούς του κοινωνικού πλαισίου. Η άσκηση πίεσης είναι η διαδικασία με την οποία μια ομάδα μπορεί να επιτύχει αποτελεσματικά τους στόχους της εντός ενός εύλογου χρονικού πλαισίου.

Ορισμένα προβλήματα προκύπτουν από την αποτυχία της θεωρίας των shareholders μερών να λάβει υπόψη της τους "σιωπηλούς" εταίρους -το περιβάλλον- και τους απόντες εταίρους -τις μελλοντικές γενιές (Στράτου, 2009). Επιπλέον, υπάρχει μια αντίθετη προοπτική που υποστηρίζει ότι μόνο τα άτομα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως "συλλογικότητα" (Phillips Reichard). Σε αυτό το σημείο, το

επιχείρημα υποστηρίζει ότι το περιβάλλον μπορεί να θεωρηθεί ως συμμετοχος. Από τη μία πλευρά, υπάρχουν παρατάξεις ατόμων, όπως οι περιβαλλοντολόγοι, που αγωνίζονται για την ευημερία του. Από την άλλη πλευρά, το περιβάλλον είναι επίσης συνυφασμένο με τις ανησυχίες των μελλοντικών γενεών.

Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, από την άλλη πλευρά, έχει καταφέρει να κερδίσει την αποδοχή σε διάφορους τομείς, όχι μόνο στον τομέα της επιχειρηματικής ηθικής. Χρησιμοποιεί ως ένα από τα πλαίσια που αξιοποιούνται στην εφαρμογή στρατηγικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως το ISO 26000 και το GRI - Global Reporting Initiative , τα οποία ενσωματώνουν την ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών (Reporting, 2024).

1.7.7. Η σύγχρονη θεωρία του Pieconomics

Ο Alex Edmans (2021) επινόησε τον όρο "Pieconomics" στο βιβλίο του "Grow the Pie" για να διακρίνει μεταξύ των εταιρειών που επικεντρώνονται αποκλειστικά στη δημιουργία κερδών και εκείνων που δίνουν προτεραιότητα στη δημιουργία αξίας ενσωματώνοντας την έννοια της "κοινωνίας" στο μοντέλο λειτουργίας τους (Edmans, 2021). Ο Edmans (2021) χρησιμοποιεί τον όρο "πίτα" για να υποδηλώσει την ολοκληρωμένη αλυσίδα αξίας που περιλαμβάνει τόσο το προϊόν όσο και την εταιρεία. Η λέξη "Pieconomics" αναφέρεται στο επιχειρηματικό μοντέλο που αποφέρει κέρδη και ταυτόχρονα παράγει αξία για την κοινωνία, όπως περιγράφει ο συγγραφέας.

Σύμφωνα με τις αρχές της θεωρίας της Pieconomics, η εταιρεία αναγνωρίζει τον σημαντικό ρόλο των επενδυτών και στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών τους, εστιάζοντας στην επέκταση της συνολικής αξίας και όχι στην απλή αναδιανομή ή διατήρηση του τρέχοντος τμήματος της πίτας. Σύμφωνα με τον Edmans (2021), η έρευνα του επιχειρηματία σε αυτό το σενάριο αφορά τα μέτρα που λαμβάνονται για την ενίσχυση των οικονομικών κερδών της εταιρείας, με ταυτόχρονη αύξηση της κοινωνικής αξίας και συνεισφοράς της. Ενισχύουν τα νέα είδη την καθημερινή ζωή των καταναλωτών, για παράδειγμα; Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ μεγαλύτερης τιμολόγησης και καλύτερης ποιότητας, ενσωματώνοντας τις πιο πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις; Είχαν οι εργαζόμενοι ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον για την παραγωγή τους; Ποιος ήταν ο οικολογικός αντίκτυπος των προϊόντων; Η πιεσοοικονομία ενσωματώνει τα κέρδη στη θεωρία της, αναγνωρίζοντάς τα ως απαραίτητα για τη διεύρυνση της πίτας.

Η διεύρυνση της πίτας αναφέρεται στην προώθηση της συνεργασίας και της δέσμευσης μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων μερών με κοινό στόχο την αύξηση της αξίας και τη δημιουργία κερδών και όχι

απλώς την επέκταση της επιχείρησης. Η προοπτική αυτή διαφοροποιείται από τις μεθόδους ΕΚΕ αναδεικνύοντας μια σημαντική διάκριση: Τα Piecomics περιλαμβάνουν το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας, αντί να επικεντρώνονται αποκλειστικά σε συγκεκριμένες δράσεις που συμβάλλουν σε έναν θετικό σκοπό. Σε αντίθεση με αυτή την υπόθεση, η τεχνική του Pie-splitting περιλαμβάνει τις ενέργειες της εταιρείας που δεν διευρύνουν την πίτα, αλλά αποκτούν έναν αυξανόμενο αριθμό φέτες πίτας μόνο με σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Κεφάλαιο δεύτερο: Smart Business (Εξυπνες Επιχειρήσεις)

2.1. Εισαγωγή

Δεδομένων των παγκόσμιων οικονομικών μετατοπίσεων προς μια ενοποιημένη αγορά, οι εταιρείες λειτουργούν πλέον μέσα σε ένα δυναμικό και περίπλοκο τοπίο που χαρακτηρίζεται από απρόβλεπτοτητα. Το γεγονός αυτό παρουσιάζει πολλά και σημαντικά εμπόδια που δεν έχουν προηγούμενο. Η οντότητα πρέπει να αντιμετωπίσει άμεσα και αποτελεσματικά αυτές τις προκλήσεις, να προβλέψει προληπτικά τις απρόβλεπτες μεταβολές και να διασφαλίσει το μέλλον της, ιδίως στο εγγύς μέλλον. Η πλειονότητα των αγορών είναι επί του παρόντος κορεσμένη με αγαθά και υπηρεσίες που έχουν ταχέως μειούμενο κύκλο ζωής. Επιπλέον, παρατηρείται αισθητή επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης σε ορισμένους τομείς, καθώς και της δημογραφικής ανάπτυξης, η οποία αυξάνεται σταθερά (Pau, Smart business networks: the evolution, 2017).

Πλήθος μελετητών, διοικητικών στελεχών και υπευθύνων λήψης αποφάσεων έχουν προσπαθήσει να κατανοήσουν το καθιερωμένο πλαίσιο των οργανισμών και των ατόμων προκειμένου να ευδοκιμήσουν σε έναν διασυνδεδεμένο κόσμο που διευκολύνεται από την τεχνολογία. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία αυτού που σήμερα αναφέρεται ως επιχειρησιακό λειτουργικό σύστημα, το οποίο λειτουργεί με βάση την αρχή ότι ένας οργανισμός πρέπει να διαχωρίζει το εννοιολογικό πλαίσιο των ενεργειών του από την πρακτική εκτέλεσή τους (Langley, et al., 2021).

Λόγω των σημαντικών τεχνολογικών εξελίξεων στον επιχειρηματικό τομέα, είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να λειτουργούν αποτελεσματικά και να διαχειρίζονται προσαρμόσιμες επιχειρηματικές διαδικασίες σε πολλούς οργανωτικούς τομείς που συνδέονται μεταξύ τους σε συνεχώς εξελισσόμενα δίκτυα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέων μεθοδολογιών και μέσων διαχείρισης για την αποτελεσματική τροποποίηση των λειτουργιών σε πραγματικό χρόνο, εξασφαλίζοντας παράλληλα βέλτιστα αποτελέσματα σε ένα δυναμικό φάσμα επιχειρηματικών δικτύων.

2.2. Τι είναι η Έξυπνη Επιχείρηση (Smart Business)

Ένα δίκτυο οργανισμών που ενώνονται για να συντονίσουν τις διοικητικές, εμπορικές και εσωτερικές λειτουργίες τους με τεχνικό τρόπο που βασίζεται στην προσαρμοστική και ευέλικτη συμπεριφορά μέσω της χρήσης προηγμένων τεχνολογικών δικτύων είναι αυτό που ο Μέντλινγκ πίστευε ότι αποτελεί το θεμέλιο των έξυπνων επιχειρήσεων (Mendling, Baesens, Bernstein, & Fellmann, 2017). Οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις με λιγότερη προσπάθεια και σε λιγότερο χρόνο χρησιμοποιώντας έξυπνα επιχειρηματικά δίκτυα (SBN), τα οποία δομούν τεχνολογικά τις επιχειρήσεις και την τεχνολογία (Yoon, 2020).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η έννοια της έξυπνης επιχείρησης έχει τις ρίζες της στην ιδέα του έξυπνου σχεδιασμού της οργανωτικής δομής. Σε αυτό το μοντέλο, τα τεχνολογικά συστήματα χρησιμοποιούνται για την οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών (Pau, Smart business networks: the evolution, 2017). Στόχος είναι η δημιουργία ενός επιχειρηματικού οργανισμού που είναι καλά συνδεδεμένος σε ένα συγκεκριμένο δίκτυο, διαθέτει ισχυρές στρατηγικές προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες αγορές και μπορεί να ανταγωνιστεί σε ανανεώσιμες περιβαλλοντικές συνθήκες. υποδηλώνουν ότι η πλειονότητα των πρωτοβουλιών για έξυπνες επιχειρήσεις επικεντρώνεται στη διευκόλυνση των έξυπνων επιχειρηματικών δικτύων μέσω της ενοποίησης των οργανισμών και της ενσωμάτωσής τους στο επιχειρηματικό δίκτυο. Αυτό γίνεται με στόχο την ενίσχυση της αξίας των πελατών μέσω της ανάπτυξης επιδόσεων για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ή των προϊόντων που προσφέρονται στους καταναλωτές. (Langley, et al., 2021)

Η έξυπνη επιχειρηματικότητα έχει επίσης επιτύχει να προωθήσει πολυάριθμες νέες σχέσεις μεταξύ οργανισμών, γεγονός που άνοιξε την πόρτα για την ανάπτυξη των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων, φέρνοντάς τες μαζί σε SBN με μεγαλύτερες, όπου μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τους πόρους των μεγαλύτερων. (Camarinha-Matos, 2016)

Στο πλαίσιο του SBN, το φαινόμενο του σμήνους ορίζεται ως εξής, και μέσω της υιοθέτησης του SBN οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να επιτύχουν σημαντική ανταγωνιστικότητα και ανάπτυξη επιδόσεων: (Perrin, 2016)

- Η δυνατότητα σύγκρισης συστημάτων με διαφορετικούς βαθμούς πολυπλοκότητας
- Η διατήρηση της εσωτερικής ιεραρχίας της επιχείρησης σε καλή λειτουργία
- Η διατήρηση των εσωτερικών επιχειρηματικών σχέσεων της επιχείρησης οργανωμένες και παραγωγικές
- Η προσαρμογή στις νέες συνθήκες της αγοράς
- Η ικανότητα απόκτησης γνώσεων από τις εμπειρίες άλλων επιχειρήσεων

- Η ικανότητα απόκτησης γνώσεων από τα αποτελέσματα προηγούμενων λειτουργιών (La Rocca & Snehota, 2014)

2.3. Το περιβάλλον ενός δικτύου Έξυπνων Επιχειρήσεων (SBN)

Στο SBN, οι οργανισμοί συνεργάζονται για τη διακυβέρνηση, την υλοποίηση και το σχεδιασμό - ουσιαστικά, φτάνοντας σε ένα υψηλό οργανωτικό στάδιο όπου μοιάζουν με σμήνος. Στη συνέχεια, μέσω αυτών των σμηνών, οι οργανισμοί σχηματίζουν διάφορους δεσμούς που συνδυάζουν πολυάριθμες ικανότητες, επιτρέποντάς τους να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές στις αγορές, στους περιβαλλοντικούς παράγοντες και στις πολιτικές συνθήκες με ευέλικτο και ευκίνητο τρόπο. (Sato, Huang, & Yen, 2015)

Οι τρεις πυλώνες πάνω στους οποίους στηρίζεται η έννοια του SBN στον εταιρικό κόσμο, σύμφωνα με τον Jamasb, είναι: Όταν πρόκειται για SBN, είναι οι εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες που έχουν μεγαλύτερη σημασία, όχι τα ίδια τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες. Οι εταιρείες του SBN στοχεύουν στον εξορθολογισμό των βασικών λειτουργιών τους για να τις καταστήσουν πιο πολύτιμες για τους πελάτες. Βελτιώνοντας τις εσωτερικές τους διαδικασίες, μπορούν να δημιουργήσουν νέες δυνατότητες, οι οποίες με τη σειρά τους ενισχύουν τις εξωτερικές τους λειτουργίες και τη συνολική τους απόδοση (Jamasb, Thakur, & Bag, 2018).

Από αυτό, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ικανότητα του SBN είναι μια συλλογή καλά δομημένων, στρατηγικά βασισμένων εσωτερικών διαδικασιών- επεκτείνεται πέρα από την εργασία και περιλαμβάνει επιχειρηματικές ροές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, καθώς και κοινές συμπεριφορές μεταξύ αυτών των οργανισμών που διαμορφώνουν το περιβάλλον της αγοράς τους. (Das, Deshpande, Salvi, Goyal, & Bhirud, 2018)

Ως αποτέλεσμα, η Gavrilova επαληθεύει ότι η SBN προσφέρει την απαραίτητη "νοημοσύνη" για τη διαχείριση των επιχειρήσεων με βάση τη μοντελοποίηση, το δυναμισμό, την ευελιξία και την ευελιξία, καθώς και την ικανότητα να συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές που αναφέρονται στις οργανωτικές διαδικασίες (Gavrilova, Carlucci, & Schiuma, 2013).

2.4. Οι απαιτήσεις ενός δικτύου Έξυπνων Επιχειρήσεων

Εάν πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις, οι οργανισμοί θα μπορούν να εργάζονται στο πλαίσιο του SBN. Οι προϋποθέσεις αυτές περιλαμβάνουν την ευαισθητοποίηση σχετικά με την έννοια του SBN, την κατανόηση της σημασίας του και την αναγνώριση της επιρροής του στις λειτουργίες του

οργανισμού και του σημαντικού ρόλου του στη βελτίωση του επιπέδου ποιότητας και απόδοσης (Langley, et al., 2021).

Ο οργανισμός χρειάζεται τον δυναμισμό του SBN για να τον εφαρμόσει στις δραστηριότητές του- δηλαδή, πρέπει να είναι σε θέση να εκτελεί περίπλοκες, σειριακές, ανορθόδοξες, ακόμη και συγχρονισμένες λειτουργίες τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά (Saxena, 2009).

Η διαθεσιμότητα δημιουργικής διοικητικής σκέψης είναι ζωτικής σημασίας για το SBN ώστε να λαμβάνει αποφάσεις που είναι προς το συμφέρον των οργανισμών και των εσωτερικών τους λειτουργιών και βασίζονται σε σαφείς και κατανοητές αρχές, χωρίς να προκαλούν προβλήματα ή απώλειες.

Μία από τις προϋποθέσεις για την είσοδο στο περιβάλλον του SBN είναι η ικανότητα απόκτησης νέων γνώσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, η ικανότητα μάθησης αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να διακρίνει και να εφαρμόζει τις γνώσεις που αποκτά από προηγούμενες συναντήσεις, προσαρμόζοντας έτσι τις δραστηριότητές του σύμφωνα με τους προκαθορισμένους στρατηγικούς στόχους που περιγράφονται στο σχέδιό του. Αυτή η μάθηση που παράγεται εντός του οργανισμού συμβάλλει σημαντικά στην υλοποίηση των αλλαγών που επιβάλλει το περιβάλλον SBN μέσω της υιοθέτησης νέας μοντελοποίησης για ολοένα και πιο πολύπλοκες διαδικασίες εντός των οργανισμών- αυτό είναι γνωστό ως επιχειρηματική μοντελοποίηση και χρησιμεύει ως σημαντικός άξονας για τον προσδιορισμό του τι πρέπει να υιοθετηθεί, να εγκαταλειφθεί, να επιτευχθεί ή να αποφευχθεί- έτσι, έχει καθιερωθεί η έννοια της μάθησης.

Δεδομένης της σημαντικής υποστήριξης που απαιτείται για τη δημιουργία νέων ευκαιριών απασχόλησης, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι προδιαγραφές του SBN, συμπεριλαμβανομένων της ευελιξίας και της ευλυσίας, της δημιουργικότητας, της προσβασιμότητας στις απαιτήσεις και των ισχυρών επιδόσεων, αντιπροσωπεύουν την πλέον βέλτιστη προσέγγιση για την επίτευξη της προαναφερθείσας διαδικασίας μοντελοποίησης. Μέσω της παρακολούθησης, της παρακολούθησης και της αξιολόγησης των προτύπων εργασίας και, στη συνέχεια, της επιλογής των καταλληλότερων και της καθοδήγησής τους προς τον στόχο (Pau, Discovering the dynamics of smart business networks, 2014).

Κεφάλαιο τρίτο: Δέσμευση των Εργαζομένων (Employee Engagement)

3.1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με τους Kortmann, Gelhard, Zimmermann και Piller (2014), η επιβίωση των εταιρικών κλάδων εξαρτάται από τη μεγιστοποίηση των κερδών από τις τρέχουσες δυνατότητες, ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίζεται και προσαρμόζεται στο γεγονός ότι αυτό που μπορεί να λειτουργήσει τώρα μπορεί να μην λειτουργήσει απαραίτητα στο μέλλον. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων πρέπει να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια για να δεσμεύσουν το προσωπικό τους προκειμένου να μεγιστοποιήσουν ή να διατηρήσουν την κερδοφορία των οργανισμών τους (Kortmann, Gelhard, Zimmermann, & Piller, 2014).

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τους Hill και Birkinshaw (2012), οι ηγέτες μπορεί να δυσκολευτούν να προσαρμόσουν τον οργανισμό τους στις αλλαγές, εάν περιορίσουν την προσοχή τους στα αγαθά και τις διαδικασίες που ήδη ισχύουν στον οργανισμό. Είναι σημαντικό για τα στελέχη των εταιρειών να έχουν μια σταθερή κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορούν να διατηρήσουν αποτελεσματικά την ισορροπία μεταξύ των σχέσεων με τους εργαζομένους, της υιοθέτησης της καινοτομίας και της μεγιστοποίησης των βραχυπρόθεσμων κερδών, προκειμένου να εξασφαλίσουν ένα ευημερούν μέλλον για τους αντίστοιχους οργανισμούς τους (Hill & Birkinshaw, 2012).

Η εκπαίδευση, η αξιοποίηση τεχνολογιών αιχμής, το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών έχουν συμβάλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας σε μεγάλο αριθμό σημαντικών οργανισμών και επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι οικονομικές επιδόσεις πολλών επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες έχουν επηρεαστεί αρνητικά από τους αδρανοποιημένους εργαζόμενους, οι οποίοι έχουν επίσης μειώσει την παραγωγικότητά τους μετά την οικονομική καταστροφή που συνέβη το 2008 (Purcell, 2014). Σύμφωνα με τον Bersin, το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις μιας επιχείρησης. Αυτή η δέσμευση έχει αντίκτυπο στη διάρκεια ζωής ενός οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, η αυξημένη παραγωγικότητα του προσωπικού είχε ευεργετικό αντίκτυπο στις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης (Bersin, 2014).

Το επίπεδο της προσπάθειας και της συμμετοχής των εργαζομένων είναι ευθέως ανάλογο με την παραγωγικότητα ενός οργανισμού. Οι διαπροσωπικές συμπεριφορές επηρεάζουν την παραγωγικότητα- ως εκ τούτου, τα στελέχη των οργανισμών έχουν αρχίσει να παρακολουθούν τους τρόπους με τους οποίους ορισμένες διαπροσωπικές συμπεριφορές επηρεάζουν την παραγωγικότητα (Hausknecht & Holwerda, 2014). Οι αρνητικές διαπροσωπικές συμπεριφορές που μειώνουν τη

δέσμευση των εργαζομένων θα μπορούσαν να είναι η αιτία των αρνητικών επιπτώσεων στην παραγωγικότητα από την πλευρά του οργανισμού. Τα ευρήματα της Bersin δείχνουν ότι μόλις το 13% των εργαζομένων σε όλο τον κόσμο είναι πλήρως αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Bersin (2014), διπλάσιοι εργαζόμενοι είναι τόσο αδέσμευτοι που μεταδίδουν την κακή συμπεριφορά τους σε άλλους εργαζόμενους με τους οποίους συνεργάζονται. Είναι πιθανό ότι οι ηγέτες των επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες που εφαρμόζουν στρατηγικές συμπεριφορές δέσμευσης των εργαζομένων θα αποκομίσουν τα οφέλη της αυξημένης παραγωγικότητας του προσωπικού.

3.2. Η Δέσμευση των Εργαζομένων

Το επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων είναι ουσιαστικό για κάθε επιχείρηση. Η μελέτη που διεξήγαγαν οι Deci και Ryan το 1985 που έχει θεωρηθεί ως η πιο επιδραστική για τη δέσμευση των εργαζομένων (Berens, 2013). Η διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων έγινε από τους Deci και Ryan (1985), οι οποίοι πραγματοποίησαν μια επέκταση προηγούμενης εργασίας.

Η επάρκεια, η αυτονομία και η ψυχολογική συγγένεια αποτελούν παραδείγματα ψυχολογικών απαιτήσεων που εμπνέουν τα άτομα να αναλάβουν δράση που είναι απαραίτητη για την ψυχολογική υγεία και ευημερία του ατόμου. Εάν αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται, μπορεί να οδηγήσει στη βέλτιστη λειτουργία και ανάπτυξη (Deci & Ryan, 1985). Έχει ανακαλυφθεί ότι οι θεμελιώδεις απαιτήσεις ικανοποίησης έχουν άμεση σχέση με το επίπεδο αφοσίωσης που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι (Vandenabeele, 2014).

Όταν οι εργαζόμενοι ασχολούνται με εργασία που είναι τόσο αφοσιωμένη όσο και ουσιαστική, είναι σε θέση να αναγνωρίσουν την αξία που προσφέρουν στον οργανισμό και να δεσμευτούν περισσότερο στην εργασία τους. Προτάθηκε από τους Bolman και Deal ότι όταν χρησιμοποιείται η θεωρία SDT, υπάρχει η δυνατότητα οι εργαζόμενοι να έχουν αυτονομία και επιπλέον, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τους ανθρώπους που βρίσκονται στο άμεσο περιβάλλον τους.

Αυτή η επιρροή επεκτείνεται πέρα από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη λήψη εσωτερικών ανταμοιβών. Η παροχή εργασίας με νόημα θα επιτρέψει στους εργαζόμενους να συμμετέχουν πιο ενεργά- ωστόσο, αυτό δεν εξασφαλίζει απαραίτητα ότι ο εργαζόμενος θα ασχοληθεί με την εργασία του. Σύμφωνα με τους Bolman και Deal , προκειμένου να εδραιωθεί η δέσμευση των εργαζομένων, είναι απαραίτητο να παρέχεται στους εργαζομένους η επιθυμία για αυτονομία, εσωτερικές ανταμοιβές και επιρροή (Bolman & Deal, 2014).

Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των εννοιών της SDT και της παρακίνησης των εργαζομένων. Προτάθηκε από τον La Guardia ότι οι ψυχολογικές ανάγκες είναι υπεύθυνες για τη διαμόρφωση μιας αίσθησης ανάπτυξης ταυτότητας μέσω της χρήσης εσωτερικών κινήτρων, η οποία τελικά οδηγεί στις συνέπειες του ενδιαφέροντος και της δέσμευσης (La Guardia, 2009).

Σύμφωνα με τον La Guardia (2009), η αξιοποίηση των δυνατοτήτων και της αφοσίωσης μπορεί να έχει αντίκτυπο στις αξίες, τη συμπεριφορά και τις φιλοδοξίες του ατόμου, τα οποία αποτελούν θετικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην ταυτότητα του ατόμου.

Οι ερευνητές Fullagar και Mills ανακάλυψαν ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των εμπειριών ροής και των πηγών εσωτερικής παρακίνησης. Σύμφωνα με τους Fullagar και Mills, η ροή είναι η ολοκληρωμένη αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι όταν ασχολούνται πλήρως με τα πράγματα που κάνουν στην εργασία τους. Η συνεκτίμηση της εμπλοκής ως ψυχολογικής απαίτησης για αυτονομία υποστηρίζεται από τη σχέση μεταξύ της εσωτερικής παρακίνησης και της ροής (Fullagar & Mills, 2008).

Σύμφωνα με τους Buttner, Lowe και Billings-Harris, η κατανόηση των δημογραφικών τάσεων στο εργατικό δυναμικό μπορεί να επιτευχθεί με την αξιολόγηση της σημασίας της συμμετοχής των εργαζομένων σε σχέση με τους δημογραφικούς παράγοντες (Buttner, Lowe, & Billings-Harris, 2012).

Προσφέροντας χρηματική αμοιβή, οι ηγέτες των επιχειρήσεων έχουν τη δυνατότητα να εμπλέξουν το νεότερο προσωπικό. Σύμφωνα με τους Butler, Brennan-Ing, Wardamasky και Ashley, οι νεότεροι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν τους οργανισμούς τους επειδή δεν λαμβάνουν επαρκή χρηματική αποζημίωση, ακόμη και όταν το είδος της εργασίας που κάνουν είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις τους (Butler, Brennan-Ing, Wardamasky, & Ashley, 2014).

Σύμφωνα με τους Festing και Schafer, οι millennials είναι λιγότερο αφοσιωμένοι στους εργοδότες τους και είναι σημαντικά λιγότερο πρόθυμοι να κάνουν προσωπικές θυσίες προκειμένου να προωθήσουν την καριέρα τους (Festing & Schafer, 2014).

Σύμφωνα με τον Saber, οι Baby Boomers είναι λιγότερο πιθανό να παρακινηθούν από χρηματικά κίνητρα και περισσότερο πιθανό να παρακινηθούν από διαδικασίες και αφοσίωση στον εργοδότη τους (Saber, 2013). Σύμφωνα με τον Saber, οι ηγέτες των επιχειρήσεων μπορούν να προσελκύσουν την προσοχή των Baby Boomers εξασφαλίζοντας ότι οι οργανισμοί τους είναι προσανατολισμένοι στις διαδικασίες και έχουν μακροπρόθεσμες συμβάσεις.

Σύμφωνα με τον Hayes, οι millennials είναι πιο διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν την τρέχουσα εργασία τους εάν πιστεύουν ότι δεν υπάρχει δυνατότητα να κατακτήσουν υψηλότερες θέσεις ή να λάβουν υψηλότερους μισθούς εντός της επιχείρησης (Hayes, 2015).

Ως αποτέλεσμα, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι σε θέση να βοηθήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις τους απολύοντας έναν Millennial αντί για έναν Baby Boomer, όταν εξετάζουν τις επιλογές αποχώρησης ή απόλυσης.

3.3. Αντίκτυπο της Δέσμευσης των Εργαζομένων

Η κατάρρευση της παγκόσμιας οικονομίας έχει επιφέρει σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι επιχειρήσεις. Το επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων είναι σημαντικό όχι μόνο για τον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά και για τον οργανισμό. Προκειμένου να παρεμποδίσουν την επιδίωξη των σκοπών και των στόχων του οργανισμού, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να κάνουν χρήση των διατάξεων που περιέχονται στη σύμβαση συμφωνίας. Η ικανότητα της διοίκησης να μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των τεχνικών δέσμευσης των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την επιτυχία κάθε επιχείρησης (McCuiston & DeLucenay, 2010).

Μια μελέτη που διεξήχθη από τους (Cooper-Thomas, Paterson, Stadler, & Saks, 2014) διαπιστώνει ότι η αύξηση της συμμετοχής και της συνεργασίας των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής υψηλών επιπέδων προσδοκιών και συχνών αξιολογήσεων της απόδοσης. Η περιορισμένη διαθεσιμότητα των πόρων έχει ωθήσει τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν περισσότερο στη μείωση των δαπανών με ταυτόχρονη αύξηση των επιπέδων παραγωγής και αποδοτικότητας.

Σύμφωνα με τους (Emrouznejad, Anouze, & Thanassoulis, 2010), η μείωση της ποσότητας των παραλλαγών στις διαδικασίες μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους με την πάροδο του χρόνου σε σχέση με τη βελτίωση των διαδικασιών. Παρ' όλα αυτά, είναι σημαντικό για μια εταιρεία να συνεχίσει να υιοθετεί πρακτικές που ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Επισημάνθηκε από τους McCuiston και DeLucenay ότι το ποσοστό επιτυχίας των βραχυπρόθεσμων τεχνικών εξοικονόμησης κόστους δεν είναι ομοιόμορφα κατανομημένο.

Στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον, μία από τις σημαντικότερες δυσκολίες που έχουν εξελιχθεί είναι η πρόσληψη και η διατήρηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Mishra, Boynton και Mishra (2014), οι επιχειρήσεις θα συνεχίσουν να αντιμετωπίζουν προκλήσεις στο μέλλον όσον αφορά τη δέσμευση των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πολλοί οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με πολύπλοκους κανόνες και αυστηρούς κανονισμούς. Το χαρακτηριστικό αυτό αποτελεί πρόβλημα για

τη διοίκηση λόγω του γεγονότος ότι η συμμετοχή των εργαζομένων αποτελεί βασικό στοιχείο για τη διασφάλιση της συνέχισης της ζωής, της επιβίωσης και της κερδοφορίας της επιχείρησης (Albercht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015).

Σύμφωνα με έρευνα που δημοσίευσε η Society for Human Resource Management (SHRM) το 2014, οι επιχειρήσεις που έχουν εργαζόμενους που ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την εργασία τους, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα κερδοφορίας (Carter, 2015). Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις που έχουν εργαζόμενους οι οποίοι είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στην εργασία τους παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών, βελτιωμένα κέρδη και αυξημένη παραγωγικότητα του προσωπικού (Ahmetoglu, Harding, Akhtar, & Chamorro-Premuzic, 2015).

3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την δέσμευση των εργαζομένων

3.4.1. Ηγεσία

Οι Nicholas και Erakovich διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες που είναι γνήσιοι έχουν αντίκτυπο στο επίπεδο δέσμευσης του προσωπικού τους (Nicholas & Erakovic, 2013).

Η δημιουργία μιας καλής σχέσης μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί με την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των ηθικών προοπτικών και των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων. Ένα από τα αποτελέσματα της ηγεσίας είναι η αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων, η οποία ενισχύεται όταν ο ηγέτης διατηρεί άμεση αλληλεπίδραση με το εργατικό δυναμικό (Lowe, 2012).

Σύμφωνα με τους Nicholas και Erakovich (2013), ένας κρίσιμος παράγοντας για την εμπλοκή των εργαζομένων είναι η πράξη της διασφάλισης ότι η εργασία είναι τόσο ελκυστική όσο και ενδυναμώνει τους εργαζομένους.

Σύμφωνα με τον Souba, η αποτελεσματική ηγεσία δίνει στους εργαζόμενους με όραμα και κατεύθυνση για την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Προκειμένου να προωθηθεί η δέσμευση των εργαζομένων, είναι σημαντικό η ηγεσία να διαθέτει την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας (Souba, 2011).

Η ευθυγράμμιση του εργαζομένου με τους στόχους της επιχείρησης και η προθυμία να υπερβεί το απαιτούμενο είναι οι πρωταρχικές εστίες της δέσμευσης των εργαζομένων, σύμφωνα με τους Menguc, Auh, Fisher και Haddad (Menguc, Auh, Fisher, & Haddad, 2013).

Σύμφωνα με την Anitha, η δέσμευση των εργαζομένων αντανακλά δύο θεμελιώδη στοιχεία: (α) την προθυμία να συμβάλει στην επιτυχία της επιχείρησης και (β) έναν θετικό και ενεργοποιημένο εργαζόμενο που βρίσκεται σε κατάσταση παρακίνησης (Eldor & Harpaz, 2015).

Σύμφωνα με τους Karanges, Johnston, Beatson και Lings (2015), η δέσμευση ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να δεσμευτούν τόσο συναισθηματικά όσο και ορθολογικά στον οργανισμό τους, η διάρκεια του χρόνου που είναι πρόθυμοι να παραμείνουν ως αποτέλεσμα αυτής της δέσμευσης και ο βαθμός στον οποίο είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους (Karanges, Johnston, Beatson, & Lings, 2015).

Η δέσμευση των εργαζομένων συνδέεται με τις ψυχολογικές εμπειρίες των ατόμων, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται και τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν την εργασία τους.

Σύμφωνα με τους Eldor και Harpaz, η δέσμευση των εργαζομένων είναι μια πολύπλευρη έννοια (Eldor & Harpaz, 2015). Οι εργαζόμενοι που είναι δεσμευμένοι στην εργασία τους είναι εκείνοι που ενδιαφέρονται συναισθηματικά, σωματικά και γνωστικά για την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι έχουν την υποχρέωση να παρέχουν ουσιαστική συνεισφορά στον οργανισμό και ο οργανισμός έχει την ευθύνη να καλύπτει τις απαιτήσεις των εργαζομένων του παρέχοντας την κατάλληλη εκπαίδευση και κατασκευάζοντας ένα ουσιαστικό εργασιακό περιβάλλον.

Σε αντάλλαγμα, οι εργαζόμενοι έχουν την ευθύνη να παρέχουν στον οργανισμό ουσιαστικές συνεισφορές. Σύμφωνα με τους Wang και Chia-Chun (2013), το ερώτημα για το πώς μπορεί να ενισχυθεί ο βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων δεν είναι άξιο λόγου. Παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων, το ερώτημα παραμένει αναπάντητο (Wang & Chia-Chun, 2013).

3.4.2. Οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης και δέσμευση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Kompaso και Sridevi (2010), προκειμένου να προωθηθεί η δέσμευση των εργαζομένων, οι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν αυτό που είναι γνωστό ως ψυχολογικά ασφαλής χώρος εργασίας (Kompaso & Sridevi, 2010). Η δημιουργία ενός ψυχολογικά ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος είναι το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη μιας κουλτούρας που εκτιμά την ψυχολογική ιδιοκτησία και τη συμμετοχή (Dollard & Bakker, 2010).

Σύμφωνα με τον Nasomboon (2014), η δέσμευση των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που προωθείται από τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο βιώνει ικανοποίηση και ενθουσιασμό σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία του. Η ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης που επικεντρώνονται σε δεξιότητες που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων θα πρέπει να πραγματοποιείται από τους οργανισμούς (Nasomboon, 2014).

Εκείνο το προσωπικό που έχει συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό είναι εκείνο που θεωρείται δεσμευμένο, σύμφωνα με τους Kompaso και Sridevi (2010). Σύμφωνα με τους Granatino, Verkamp και Parker (2013), η εκπαίδευση στις υπηρεσίες όχι μόνο ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων αλλά έχει επίσης άμεσο αντίκτυπο στα έσοδα της επιχείρησης συνολικά (Granatino, Verkamp, & Parker, 2013).

Ένα αρνητικό ποσοστό 35% ή μεγαλύτερο για τις επιχειρήσεις σημειώθηκε ως πρόκληση από το Υπουργείο Εργασίας των Ηνωμένων Πολιτειών (2015). Η δέσμευση των εργαζομένων επισημάνθηκε ως πρόκληση. Εφόσον συμβαίνει αυτό, οι ηγέτες των οργανισμών ανακαλύπτουν γρήγορα νέες στρατηγικές για τη δέσμευση των ανθρώπων στην επιδίωξη της μακροχρόνιας απασχόλησης.

Οι Ahmetoglu et al. διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που ήταν δεσμευμένοι στην εργασία τους είχαν χαμηλότερα ποσοστά εναλλαγής προσωπικού και καλύτερα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων (Ahmetoglu, Harding, Akhtar, & Chamorro-Premuzic, 2015).

Ένα συγκλονιστικά χαμηλό 13% των εργαζομένων σε όλο τον κόσμο συμμετείχαν στην εργασία τους (Beck & Harter, 2015). Το 30% των εργαζομένων στις Ηνωμένες Πολιτείες ασχολούνται με την εργασία τους. Επιπλέον, αυτά τα ποσοστά έχουν αλλάξει ελάχιστα κατά τη διάρκεια των τελευταίων δώδεκα ετών, γεγονός που δείχνει ότι ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων σε όλο τον κόσμο δεν είναι σε θέση να αναπτυχθεί και να συνεισφέρει όσο βρίσκεται στη δουλειά του.

Κατά τη διάρκεια της έρευνάς τους, οι ερευνητές διερεύνησαν τη δέσμευση των εργαζομένων και την εφάρμοσαν σε διάφορες επιχειρήσεις.

Η έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων, η οποία είναι επίσης γνωστή ως οργανωσιακή δέσμευση ή οργανωσιακή ιδιότητα του πολίτη (Slack, Orife, & Anderson, 2010), χαρακτηρίζεται από μια συναισθηματική και διανοητική δέσμευση σε έναν οργανισμό (Andrew & Sofian, 2012).

Μια άλλη ονομασία για τη δέσμευση των εργαζομένων είναι η οργανωσιακή ιδιότητα του πολίτη. Ο όρος "δέσμευση των εργαζομένων" επινοήθηκε από τους Farndale και Murrer, οι οποίοι τον όρισαν ως τη διαδικασία με την οποία οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις φυσικές, γνωστικές και

συναισθηματικές τους ικανότητες κατά την εκτέλεση των καθημερινών τους καθηκόντων (Farndale & Murrer, 2015).

Μια σύνθεση της δέσμευσης των εργαζομένων πραγματοποιήθηκε από τους Saks και Gruman, οι οποίοι την ταξινόμησαν σε δύο κατηγορίες: την προσοχή και την απορρόφηση. Η προσοχή αναφέρεται στον χρόνο που αφιερώνει ένας εργαζόμενος για να σκεφτεί τη λειτουργία του σε μια επιχείρηση. Οι σκέψεις αυτές μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές. Η απορρόφηση είναι ένας όρος που περιγράφει τον βαθμό έντασης στον οποίο επιδίδεται ένα άτομο ενώ εκτελεί αποτελεσματικά τις τρέχουσες αρμοδιότητές του (Saks & Gruman, Making organizations more effective through organizational socialization., 2014).

3.4.3. Επαγγελματική Εξέλιξη

Οι εταιρείες που έχουν υπαλλήλους που ενδιαφέρονται εξαιρετικά για τη δουλειά τους παρέχουν στους εργαζομένους τους πολυάριθμες δυνατότητες να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, να βελτιώσουν τις ικανότητές τους, να αυξήσουν τις γνώσεις τους και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους (Neeta, 2011).

Μέσω της εφαρμογής πρακτικών ανάπτυξης της σταδιοδρομίας, οι οργανισμοί είναι σε θέση να διατηρήσουν τα έξυπνα άτομα και επίσης να δημιουργήσουν δυνατότητες για προσωπική ανάπτυξη. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στους εργαζομένους τους παρέχοντας ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη είναι πιθανότερο να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους εν λόγω εργαζομένους (Sandeep, S, T, & G, 2008).

Η εξέλιξη της καριέρας ενός ατόμου είναι μια παγκόσμια πτυχή που συμβάλλει στη δέσμευση των εργαζομένων. Είναι επίσης δυνατό οι εργαζόμενοι να εμπλακούν περισσότερο με την εργασία τους και τον οργανισμό εάν λαμβάνουν ένα αποδεκτό επίπεδο ανάπτυξης με τη μορφή κατάρτισης, δεξιοτήτων και ευκαιριών μάθησης (Ologbo & Sofianb, 2012).

3.4.4. Management των εργαζομένων

Μια κουλτούρα που είναι φιλική προς τη δέσμευση των εργαζομένων αναγνωρίζει και εκτιμά την ποικιλομορφία των ταλέντων και των δεξιοτήτων που φέρνουν οι εργαζόμενοι και ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αγωνίζονται για το όραμα του μέλλοντος και να το υλοποιούν.

Είναι δυνατόν για έναν οργανισμό να επιτύχει υψηλά επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων και χαμηλότερα επίπεδα εναλλαγής των εργαζομένων μέσω της εφαρμογής μιας στρατηγικής διαχείρισης ταλέντων που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας, την οργανωτική υποστήριξη και τα κίνητρα (Bhatnagar, 2007).

Μεταξύ των πολλών πτυχών που θεωρείται ότι έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη δέσμευση των εργαζομένων, ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες είναι η καλή διαχείριση. Ωστόσο, τα δεδομένα υποδηλώνουν επίσης ότι δεν υπάρχει ένα σταθερό μοντέλο που να καταδεικνύει τη συνάφεια και τη σημασία της επιρροής όλων των μεταβλητών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι διάφοροι εργαζόμενοι δίνουν διαφορετική έμφαση στα στοιχεία που επηρεάζουν τη δέσμευση (Consultin DTZ, 2007).

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που θα μπορούσαν να συμβάλουν σε αυτές τις αποκλίσεις, συμπεριλαμβανομένων των διαφορών στις ιδιότητες του ατόμου και της εργασίας, της ποικιλομορφίας των φύλων, της πολιτισμικής ποικιλομορφίας κ.ά. Επιπλέον, φάνηκε ότι υπάρχει σημαντική επικάλυψη μεταξύ της διακύμανσης της δέσμευσης και των μεταβλητών της ηγεσίας, συγκεκριμένα του προσανατολισμού στα καθήκοντα και του προσανατολισμού στις σχέσεις (Jessie & Cooper, 2011).

3.4.5. Σαφήνεια των εταιρικών αξιών, πολιτικών και Πρακτικών

Οι πρακτικές και οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της φύσης της σχέσης που υφίσταται μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των πρακτικών και των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και της δέσμευσης των εργαζομένων. Στην πραγματικότητα, ανακαλύφθηκε ότι η σύνδεση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της δέσμευσης των εργαζομένων συμβαίνει με αρκετά έμμεσο τρόπο.

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν δύο σημαντικές πτυχές: τη συμπεριφορά των προϊσταμένων και τη συμβατότητα των ατόμων με την εργασία τους. Η πραγματική σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτών των δύο και της δέσμευσης των εργαζομένων έχει ως εξής:

Είναι σημαντικό να δίνεται στους εργαζόμενους η εντύπωση ότι οι αξίες των εταιρειών τους είναι αδιαμφισβήτητες και ξεκάθαρες, προκειμένου να επιτευχθεί υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων. Ένας άλλος παράγοντας που ανακαλύφθηκε ότι αποτελεί προγενέστερο παράγοντα της

δέσμευσης των εργαζομένων ήταν η "προσαρμογή των αξιών", μεταξύ άλλων παραγόντων (Mona, 2013).

3.4.6. Αντιμετώπιση των εργαζομένων με σεβασμό

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν την τάση να επιδεικνύουν σεβασμό όχι μόνο για τη συμβολή των εργαζομένων τους στην εταιρεία, αλλά και για τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν, ανεξάρτητα από το επίπεδο απασχόλησης των εργαζομένων.

Μια κουλτούρα που δίνει μεγάλη προτεραιότητα στον σεβασμό οδηγεί σε εργαζόμενους που ασχολούνται περισσότερο με την εργασία τους. Η στάση σεβασμού ενός διευθυντή απέναντι στον εργαζόμενο και η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων είναι ένα μέτρο του κατά πόσον η διοίκηση είναι πρόθυμη να ακούσει τις σκέψεις ή τις προτάσεις του εργαζομένου, κατά πόσον ο διευθυντής είναι σε θέση να κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και κατά πόσον ο διευθυντής είναι σε θέση να επικοινωνεί επιτυχώς με τους εργαζομένους.

Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των εμπλοκών που έρχονται σε επαφή με την καθημερινή πρακτική και της λειτουργίας των κινήτρων. Αυτές οι εμπλοκές κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι εκτιμώνται, γεγονός που με τη σειρά του αυξάνει τη συνολική δέσμευση (P & Niru, 2009).

3.4.7. Πρότυπα δεοντολογικής συμπεριφοράς της εταιρείας

Τα δεοντολογικά πρότυπα ενός οργανισμού είναι ένας παράγοντας που συμβάλλει στη δέσμευση ενός εργαζομένου. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών της εταιρείας αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τον καθορισμό του πόσο καλά είναι προετοιμασμένοι να υποστηρίξουν τις υπηρεσίες και τις λύσεις της εταιρείας.

Επιπλέον, υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεγαλύτερων επιπέδων δέσμευσης των καταναλωτών και των υψηλότερων επιπέδων δέσμευσης του προσωπικού. Ο βαθμός εμπλοκής που έχουν οι εργαζόμενοι με την επιχείρηση αντικατοπτρίζεται επίσης στην εικόνα που έχουν για τον οργανισμό, όπως τον θεωρούν οι εργαζόμενοι. Υπάρχει επίσης μια ευνοϊκή επίδραση στη δέσμευση των εργαζομένων που επιφέρει η συμπεριφορά του οργανωτικού πολίτη.

3.4.8. Ενδυνάμωση των εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι έχουν την αντίληψη ότι θα πρέπει να τους επιτρέπεται να εκφράζουν τη γνώμη τους σχετικά με επιλογές που ενδέχεται να έχουν αντίκτυπο στα καθήκοντά τους. Η ηγεσία των εργασιακών χώρων υψηλής δέσμευσης δημιουργεί μια ατμόσφαιρα που είναι ταυτόχρονα απαιτητική και αξιόπιστη.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να διαφωνούν με τις επικρατούσες ορθόδοξες πρακτικές, ότι καινοτομούν και ότι συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Η ικανότητα των εργαζομένων να επικοινωνούν τις απόψεις τους στην ανώτερη διοίκηση είναι ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, ανακαλύφθηκε ότι ένας άλλος παράγοντας που προβλέπει τη δέσμευση των εργαζομένων είναι ο έλεγχος, μαζί με τα κίνητρα και την αναγνώριση και την προσαρμογή των αξιών.

Επιπλέον, αποδείχθηκε ότι ο μεγαλύτερος βαθμός αφοσίωσης στον προϊστάμενό του οδηγεί σε αύξηση της δέσμευσης που έχει ένας εργαζόμενος, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε αυξημένη μάθηση και, τελικά, σε δημιουργικότητα στον εργασιακό χώρο (Aamir, 2013).

Όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι το αφεντικό τους έχει ενδυναμωτικό στυλ, βιώνουν ένα αίσθημα ενδυνάμωσης. Αυτό, με τη σειρά του, τους δίνει με κίνητρα και μια αίσθηση ότι ανήκουν στον οργανισμό, γεγονός που τελικά οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση από την πλευρά του.

3.4.9. Δίκαιη μεταχείριση

Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του αφεντικού ή του προϊσταμένου που παρέχει στους εργαζομένους ίσες ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη και του επιπέδου συμμετοχής του εργαζομένου στην εργασία του.

Επιπλέον, τα ισότιμα συστήματα αμοιβών επηρεάζουν το βαθμό εμπλοκής των εργαζομένων στον οργανισμό. Επιπλέον, έρευνα που διεξήχθη στον δημόσιο τομέα αποκαλύπτει ότι ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων επηρεάζεται από τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των εν λόγω εργαζομένων (Dow, Tom, R, & S, 2010).

Όταν οι εργαζόμενοι έχουν ισχυρότερο αίσθημα διαδικαστικής δικαιοσύνης, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να ανταποδώσουν αυτό το αίσθημα δικαιοσύνης με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης στην επιχείρηση (S.M, 2006).

Ανακαλύφθηκε ότι όταν οι εργαζόμενοι είχαν την ευκαιρία να βιώσουν την πληροφοριακή και διανεμητική δικαιοσύνη ως μέρος της αξιολόγησης της απόδοσής τους, έδειχναν αίσθημα βελτιωμένης ευεξίας και υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των αυξημένων επιπέδων πληροφοριακής δικαιοσύνης και των αυξημένων επιπέδων συμπεριφορικής και γνωστικής δέσμευσης όσον αφορά την εργασία. Αυτό συνοδεύεται από αυξημένα επίπεδα αφοσίωσης και παρακίνησης, καθώς και από αισθήματα υπερηφάνειας και ενθουσιασμού για τη δουλειά τους (G & K, 2013).

3.4.10.Αξιολόγηση της απόδοσης

Η παροχή δίκαιης αξιολόγησης της εργασίας ενός εργαζομένου είναι ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάλυση του βαθμού δέσμευσης που έχει ένας εργαζόμενος.

Σε γενικές γραμμές, καλύτερος βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων αναμένεται να επιδειχθεί από έναν οργανισμό που χρησιμοποιεί μια αποδεκτή διαδικασία αξιολόγησης η οποία αναγνωρίζεται ως αμερόληπτη και διαφανής. Πρόσθετοι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυξημένα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων περιλαμβάνουν την επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και του εργαζομένου σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης και τη σαφήνεια του ρόλου σε σχέση με τη θέση εργασίας του εργαζομένου.

Η διαδικασία καθορισμού των στόχων έχει ευνοϊκή επίδραση στη δέσμευση του προσωπικού, η οποία με τη σειρά της έχει θετικό αντίκτυπο στην αισιοδοξία στο χώρο εργασίας και, τέλος, οι παράγοντες αυτοί έχουν ευεργετικό αντίκτυπο στην ατομική απόδοση.

3.4.11.Αμοιβή και παροχές

Είναι σημαντικό για μια εταιρεία να διαθέτει τις κατάλληλες δομές αποζημίωσης προκειμένου να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της να συνεχίσουν να εργάζονται για την εταιρεία. Είναι απαραίτητο να παρέχεται στον εργαζόμενο εξειδικευμένος μισθός και προνόμια, προκειμένου να αυξηθεί η δέσμευση που υπάρχει συνολικά.

Ο αυξημένος βασικός μισθός, τα μπόνους σε μετρητά, οι μετοχές ή τα δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών είναι οι τρεις εναλλακτικές λύσεις που θεωρούνται τα πιο επιθυμητά νομισματικά κίνητρα. Προκειμένου ένας εργοδότης να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τα χρήματα ως κίνητρο, θα πρέπει να τα συνδέσει με τις θέσεις εργασίας, την απόδοση, τα ειδικά ή προσωπικά επιδόματα, τις συντάξεις, τις πρόσθετες παροχές και άλλα τέτοια πράγματα.

Οι δομές αμοιβών που είναι ισότιμες έχουν αντίκτυπο στο βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων. Σε σύγκριση με στοιχεία όπως ο βασικός μισθός και οι παροχές, η σύνδεση μεταξύ της ικανότητας του οργανισμού να αναπτύσσει άτομα με υψηλή δέσμευση και της ποιότητας της ηγεσίας, καθώς και της ποιότητας των άυλων κινήτρων, είναι πολύ μεγαλύτερη.

Οι εργαζόμενοι που κατανοούν καλύτερα τα σχέδια, τις μεθόδους και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται για την αποζημίωση τείνουν να έχουν υψηλότερο βαθμό δέσμευσης με την απασχόλησή τους.

3.4.12. Υγεία και ασφάλεια

Σύμφωνα με τα ευρήματα, υπήρχε συσχέτιση μεταξύ του βαθμού συμμετοχής και της αίσθησης ασφάλειας που είχε κάποιος κατά την εργασία του.

Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό κάθε επιχείρηση να διαθέτει τις κατάλληλες διαδικασίες και διαδικασίες για να διασφαλίζει την υγεία και την ασφάλεια του εργατικού δυναμικού της.

Μεταξύ των πολλών πτυχών που προσδιορίστηκαν ως προγενέστεροι παράγοντες της εμπλοκής των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, οι ώρες εργασίας και η υγεία και η ασφάλεια ήταν μεταξύ των παραγόντων που προσδιορίστηκαν ως σημαντικοί.

3.4.13. Ικανοποίηση των εργαζομένων

Η ικανοποίηση είναι το θεμέλιο πάνω στο οποίο χτίζεται η δέσμευση- ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να ευθυγραμμίζει τους στόχους της εργασίας με τους ιδιαίτερους στόχους του εργαζομένου, προκειμένου να διασφαλίσει ότι ο εργαζόμενος είναι σε θέση να αισθάνεται ικανοποίηση για την απασχόλησή του.

Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν στην εργασία τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ύπαρξη υψηλότερου βαθμού αυτο-αποτελεσματικότητας οδηγεί σε υψηλότερη ιδιοσυγκρασία, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε υψηλότερη διάθεση να επενδύουν περισσότερες προσπάθειες και ενέργεια στην ολοκλήρωση των εργασιών, γεγονός που τελικά οδηγεί σε μεγαλύτερη απορρόφηση και δέσμευση (B, Pascale, Blanc, & Wilmar, 2013).

Οι εργαζόμενοι που είναι πιο αποτελεσματικοί είναι πιο πιθανό να ελέγχουν τα δικά τους κίνητρα μέσω της διαδικασίας καθορισμού υψηλών στόχων, γεγονός που με τη σειρά του αυξάνει την πιθανότητα να εμπλακούν περισσότερο στην εργασία τους. Διαπιστώθηκε επίσης ότι το επίπεδο εμπλοκής ήταν υψηλότερο όταν το επίπεδο ικανοποίησης ήταν υψηλότερο και το επίπεδο εμπλοκής ήταν χαμηλότερο όταν το επίπεδο ικανοποίησης ήταν χαμηλότερο. Αυτό συνέβαινε ανεξάρτητα από το αν η αντιλαμβανόμενη ομοιότητα μεταξύ του συναδέλφου και της ηλικίας του εργαζομένου ήταν μεγαλύτερη ή μικρότερη (AR, WC, & McKay, 2007).

Φιλικότητα προς την οικογένεια

Είναι ένας όρος που περιγράφει τον αντίκτυπο που έχει η οικογένεια ενός ατόμου στην κλίση του. Όταν ένας εργαζόμενος διαμορφώνει συναισθηματικό δεσμό με τον οργανισμό ως συνέπεια των πλεονεκτημάτων που παρέχει ο οργανισμός για την οικογένειά του, αυτό είναι το σημείο στο οποίο η δέσμευση μπαίνει στο παιχνίδι από τη σκοπιά του εργαζομένου.

Αναγνώριση ταλέντου

Κατά τη διάρκεια της έρευνας των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων, διαπιστώθηκε ότι, στην πλειονότητα των κλάδων, υπάρχουν μόνο λίγα μη οικονομικά κίνητρα που συχνά βοηθούν στη δημιουργία δέσμευσης των εργαζομένων μακροπρόθεσμα.

Αποδείχθηκε ότι υπάρχει ευνοϊκή συσχέτιση μεταξύ των προηγούμενων κινήτρων και της αναγνώρισης και της οργανωτικής εμπλοκής. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να σχεδιάζουν τις θέσεις εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους, παρέχοντάς τους έτσι την αίσθηση της ταυτότητας, της αυτονομίας, της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης και της σημασίας των καθηκόντων τους.

Επιπλέον, οι θέσεις εργασίας αυτές θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στα προσόντα και τις τρέχουσες δεξιότητες των εργαζομένων που έχουν εκπαιδευτεί και αναπτυχθεί ανάλογα.

Επικοινωνία

Μια πολυεθνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα της ενέργειας δρομολόγησε ένα έργο ηγετικής αριστείας με σκοπό την κατασκευή ενός αγωγού ταλέντων και τη διαχείριση δεξιοτήτων που οδηγούν σε εργαζόμενους οι οποίοι είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στην εργασιακή τους εμπειρία.

Ένα ακόμη εύρημα από μια έρευνα που διερεύνησε την επίδραση των προγραμμάτων κινήτρων στη δέσμευση των εργαζομένων ήταν ότι ένα υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων σχετίζεται με την καλύτερη κατανόηση των μεθόδων, των προγραμμάτων και των συστημάτων που εφαρμόζονται για τις διάφορες μορφές αμοιβής. ένα ισχυρό σύστημα επικοινωνίας μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ των συναδέλφων, αποτελεί το θεμέλιο για τη μακροπρόθεσμη παρακίνηση και δέσμευση.

Το είδος της δουλειάς

Η εργασιακή δέσμευση και οι ιδιότητες μιας θέσης εργασίας αποδεικνύεται ότι έχουν θετική συσχέτιση με τη δέσμευση, σύμφωνα με τα ευρήματα μιας έρευνας που διεξήχθη με σκοπό τον προσδιορισμό των προηγούμενων παραγόντων και των συνεπειών της δέσμευσης των εργαζομένων σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα που χρησιμοποιούν επιλεγμένο προσωπικό.

Σημαντικά ευνοϊκές συσχετίσεις υπάρχουν μεταξύ της αντιλαμβανόμενης οργανωτικής και προϊσταμένης υποστήριξης, της αναγνώρισης και των βραβείων και των μέτρων δέσμευσης. Οι συσχετίσεις αυτές είναι θετικές και ουσιαστικές. Ο προσδιορισμός των εργαζομένων ως πελατών αποτελεί προγενωτικό παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης (BC & CE, 2013).

Προκειμένου να διαπιστωθεί μια σχέση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της ταύτισης των εργαζομένων ως πελατών και του οργανωτικού προσανατολισμού στους πελάτες, ο προσανατολισμός στους καταναλωτές χρησιμεύει ως ουσιαστική παρεμβατική επίδραση. για να γίνει η εργασία πιο ευχάριστη για τους εργαζόμενους, είναι δυνατόν να δημιουργηθούν μικρές νίκες γι' αυτούς, οι οποίες με τη σειρά τους θα ενισχύσουν τα επίπεδα δέσμευσής τους στην εργασία τους.

Συγκεκριμένα, υπάρχει μια σχέση που μπορεί να περιγραφεί ως συσχέτιση σχήματος ανεστραμμένου u μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και των εργασιακών προσδοκιών (S, 2012).

Πολιτική του οργανισμού

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερευνητικού έργου με τίτλο "Αντιλήψεις της οργανωτικής πολιτικής και αποτελέσματα των εργαζομένων στο ξενοδοχείο", διαπιστώθηκε ότι η αντίληψη της πολιτικής στο εσωτερικό της εταιρείας έχει αρνητική επίδραση στο επίπεδο δέσμευσης που έχουν οι εργαζόμενοι κατά την εργασία τους εκεί.

Οι εργαζόμενοι που εργάζονταν σε ένα εργασιακό περιβάλλον που ήταν πολιτικά φορτισμένο είχαν σημαντικά αρνητικά συναισθήματα, τα οποία μπορεί να ήταν η αιτία που παρεμπόδιζε την ανάπτυξή τους καθώς και τη μάθηση και την ανάπτυξή τους. Αυτό θα μπορούσε να έχει άμεση επίδραση στη δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία τους, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε δυσμενή αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο, σε μειωμένη οργανωτική δέσμευση και σε αυξημένη πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση (KM, 2013).

Συναισθηματικοί Παράγοντες

Κατά τη διάρκεια ερευνών σχετικά με τους παράγοντες που οδηγούν στη δέσμευση των εργαζομένων, στο προσκήνιο μπαίνουν και συναισθηματικά χαρακτηριστικά όπως ο ορθολογισμός. Αυτό συμβαίνει επειδή συνδέονται με συναισθήματα προσωπικής ευχαρίστησης και έμπνευσης.

Οι προσωπικές συνδέσεις, το άγχος που συνδέεται με την εργασία και το άγχος που σχετίζεται με την οικογένεια επηρεάζουν το επίπεδο δέσμευσης που έχουν οι εργαζόμενοι. Τα θετικά συναισθήματα επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο κάποιος είναι αφοσιωμένος στην εργασία του. ανακαλύφθηκε από τη χρήση ψυχολογικών θεραπειών με ευνοϊκό τρόπο για τη βελτίωση της αυτοαποτελεσματικότητας, των ευχάριστων συναισθημάτων και της δέσμευσης μέσω μιας έρευνας που διεξήχθη.

Παραγωγικότητα

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη, ενώ υπάρχει σχέση αρνητικού χαρακτήρα μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς.

Και οι δύο αυτές σχέσεις αποδεικνύεται ότι υπάρχουν. οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους έχουν μια ισχυρή σύνδεση με τα καθήκοντα που εκτελούν. Καταβάλλουν σταθερά μεγάλη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων που είναι απαραίτητοι για τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους (Wahyu, 2013).

Επιπλέον, υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της θέσης τους προκειμένου να απελευθερώσουν πόρους, καθώς επιτυγχάνουν τους στόχους τους και εκτελούν τις αρμοδιότητές τους με αποτελεσματικό τρόπο. Από την άλλη πλευρά, εάν ένα άτομο έχει δυσμενείς σκέψεις για την απασχόλησή του, είναι πιο πιθανό να συμμετέχει σε συμπεριφορές που δεν είναι παραγωγικές στην εργασία του.

Προσωπικοί Παράγοντες

Όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό επίπεδο εξωστρέφειας και χαμηλό επίπεδο νευρωτισμού, είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι. Τα ευρήματα διαφόρων ερευνών προέκυψαν από τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της εκτίμησης ενός εργαζομένου για την υποστήριξη που του προσφέρει η εταιρεία του και της συναισθηματικής οργανωτικής του απόδοσης και της αφοσίωσής του στην εργασία του.

Τόσο η αποφασιστικότητα όσο και το ηθικό ενός υφισταμένου μπορούν να επηρεαστούν από παράγοντες όπως η υποστήριξη και η ανατροφοδότηση που παρέχει ο προϊστάμενος. Η μελέτη ξεκινά με την παροχή μιας περίληψης των χαρακτηριστικών των επαγγελματιών που είναι ελκυστικά και στη συνέχεια προχωρά στην εξέταση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι που ενδιαφέρονται για την εργασία τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνουν υψηλό επίπεδο εξωστρέφειας, χαμηλό επίπεδο νευρωτισμού, υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης και ενεργό στυλ αντιμετώπισης.

Η δέσμευση των εργαζομένων, με τη σειρά της, οδηγεί σε μείωση της πρόθεσης των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την τρέχουσα θέση τους και σε αύξηση της εφευρετικής συμπεριφοράς που συνδέεται με τις εργασιακές τους δραστηριότητες. Η διαδικασία της δέσμευσης των ανθρώπων είναι ένα μακροπρόθεσμο εγχείρημα που δεν μπορεί να γίνει με μία μόνο εκπαιδευτική συνεδρία, ανεξάρτητα από το πόσο υψηλή μπορεί να είναι η ποιότητα του προγράμματος. Η ενίσχυση της λήψης αποφάσεων και της δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς και της σκέψης ευκαιρίας, είναι τρεις τρόποι με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων.

Προκειμένου να ενισχύσουν την αίσθηση της κοινότητας, τα καλά συναισθήματα για τη δουλειά τους και την αίσθηση δέσμευσης στους εργαζομένους τους, οι οργανισμοί πρέπει να ενσταλάξουν αυτές τις ιδιότητες στο εργατικό δυναμικό τους. Είναι σημαντικό να δίνεται μεγάλη έμφαση στις απόψεις των εργαζομένων και να τους παρέχονται ευκαιρίες να ακουστεί η φωνή τους. Επιπλέον, η κουλτούρα της επιχείρησης θα γίνει πιο ανοιχτή εάν η ανώτατη ηγεσία αναλάβει την πρωτοβουλία να είναι διαφανής. Τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για να εγγυηθούν

ότι οι προϊστάμενοι δημιουργούν μια ατμόσφαιρα που είναι ενθαρρυντική και ενδυναμώνει τις ικανότητες των υφισταμένων τους.

Κατόπιν ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν από όλες τις τοποθεσίες, αποδείχθηκε ότι οι τοποθεσίες με δυνατότητα E&A είναι πιο πιθανό να προωθήσουν την καινοτομία, ενώ οι τοποθεσίες με μονοπολιτισμική δομή τείνουν να τα πηγαίνουν χειρότερα από τις πολυπολιτισμικές τοποθεσίες. Μία από τις παρεμβάσεις που εξέτασαν οι ερευνητές ήταν αυτή στην οποία ενισχύθηκαν οι εγκαταστάσεις. Μετά την ανάλυση των δεδομένων, διαπιστώθηκε ότι κάθε παρέμβαση είχε ως αποτέλεσμα αλλαγές τόσο στη μαλακή όσο και στη σκληρή δημιουργικότητα.

Κεφάλαιο τέταρτο: Δέσμευση των εργαζομένων, ESG και έξυπνες επιχειρήσεις

4.1. Εισαγωγή

Έχοντας αναλύσει παραπάνω τον τομέα του ESG, τις έξυπνες επιχειρήσεις αλλά και την έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων είναι εύκολο να πούμε ότι υπάρχουν γενικά κοινά στοιχεία τα οποία συνδέουν αυτούς τους 3 παράγοντες.

Σίγουρα για κάθε είδους επιχειρήσεις όχι μόνο για τις έξυπνες επιχειρήσεις η δέσμευση των υπαλλήλων παίζει έναν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο. Η ερώτηση όμως που έρχεται να απαντηθεί σήμερα είναι το εάν η δέσμευση των υπαλλήλων στις έξυπνες επιχειρήσεις στοχευμένα στον τομέα του ESG διαφέρει από αυτό που θα ήταν η δέσμευση των υπαλλήλων σε οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση και σε οποιονδήποτε άλλον τομέα.

Η έρευνα η οποία έγινε έχει τη δυνατότητα να μας δώσει τις ανάλογες απαντήσεις έτσι ώστε να μπορέσουμε να έχουμε μια ξεκάθαρη εικόνα ως προς τις νέες έξυπνες επιχειρήσεις και τον τομέα του ESG ο οποίος είναι ένας γρήγορα αναπτυσσόμενος τομέας σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις.

4.2. Δέσμευση των εργαζομένων και ESG

Έχοντας μελετήσει εξονυχιστικά τα κριτήρια , τους παράγοντες και τις λεπτομέρειες του ESG παρατηρήσαμε ότι ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια είναι αυτό των αμοιβών. Συγκεκριμένα στο κομμάτι της κοινωνικής διακυβέρνησης οι αμοιβές των εργαζομένων και το κατά πόσο είναι ισάξιες παίζει έναν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο για να θεωρηθεί μια επιχείρηση βιώσιμη και ότι πληροί τις προϋποθέσεις του ESG.

Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά τη δέσμευση των εργαζομένων και το ESG το τελευταίο κομμάτι της κοινωνικής διακυβέρνησης είναι αυτό το οποίο συνδέεται άμεσα με την δέσμευση των εργαζομένων.

Οι λεπτομέρειες για τα βασικά κριτήρια της κοινωνικής διακυβέρνησης και της σωστής εταιρικής διακυβέρνησης με αυτές των απαραίτητων κριτηρίων έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει σωστά η δέσμευση των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση είναι σχεδόν οι ίδιες.

Η σωστή αντιμετώπιση των εργαζομένων, οι σωστές αμοιβές, η εκτίμηση της εργασίας των υπαλλήλων, η παραγωγικότητα, η φύση της δουλειάς, η ασφάλεια και η υγιεινή στον χώρο εργασίας, η ενδυνάμωση και πολλά άλλα σίγουρα παίζουν έναν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο έτσι ώστε να υπάρξει συνεχόμενη και στοχευμένη δέσμευση των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση.

Αυτό σημαίνει ότι για να μπορέσει να θεωρηθεί πετυχημένος ο τομέας του ESG μιας εταιρείας θα πρέπει σίγουρα να μπορέσει να διατηρήσει την δέσμευση των εργαζομένων της. Ταυτόχρονα για να μπορέσει να υπάρξει η σωστή διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων θα πρέπει ο τομέας ESG και συγκεκριμένα ο τομέας της κοινωνικής εταιρικής διακυβέρνησης να λειτουργεί στο έπακρον μέσα σε μια εταιρία.

4.3. Δέσμευση εργαζομένων και έξυπνες επιχειρήσεις

Ο διαχωρισμός της έξυπνης επιχείρησης με την απλή επιχείρηση έχει να κάνει απλώς με τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για να μπορέσουν να διεξαχθούν όλες οι διαδικασίες και οι εργασίες της επιχείρησης. Παρ όλα αυτά στην πρωτόλεια λειτουργία της δεν παύει να είναι μια επιχείρηση η οποία έχει ως στόχο το κέρδος.

Για αυτό το λόγο δεν θα έπρεπε να γίνεται κάποιος διαχωρισμός ανάμεσα στην έννοια της έξυπνης επιχείρησης και της απλής επιχειρήσεις όσον αφορά τη δέσμευση των εργαζομένων. Από ότι φαίνεται σύμφωνα με την έρευνα η δέσμευση των εργαζομένων σε μια έξυπνη επιχείρηση μπορεί να επιτευχθεί με τον ίδιο ακριβώς τρόπο με τον οποίον θα γινόταν σε μια οποιαδήποτε επιχείρηση.

Αν θα έπρεπε να βρούμε κάποιες διαφορές όμως ανάμεσα στις 2 τότε θα λέγαμε ότι έχει να κάνει καθαρά με το είδος του υπαλλήλου για τον οποίο μιλάμε. Μια έξυπνη επιχείρηση η οποία χρησιμοποιεί μοντέρνα τεχνολογία για να φέρει εις πέρας τις διαδικασίες της αλλά και για να φέρει εις πέρας τις καθημερινές λειτουργίες εντός της επιχείρησης σίγουρα χρειάζεται εργαζομένους οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να διαχειριστούν τη συγκεκριμένη τεχνολογία.

Αυτόματα αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι μιας έξυπνης επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν περισσότερες γνώσεις πάνω στην τεχνολογία τον τρόπο χρήσης της αλλά και τον κίνδυνο που μπορεί να διατρέχει η επιχείρηση στην περίπτωση της λανθασμένης χρήσης της τεχνολογίας.

Αυτό σημαίνει ότι οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με ανάλογο τρόπο σύμφωνα με τις ικανότητές τους, την παραγωγικότητά τους, την εργασία την οποία κάνουν και φυσικά τον μισθό τον οποίο δικαιούνται να πάρουν.

Έτσι λοιπόν μπορούμε να πούμε πως η δέσμευση των υπαλλήλων σε μια έξυπνη επιχείρηση στον τομέα του ESG παρόλο που μπορεί να ακούγεται ως μια περίπλοκη έννοια δεν είναι. Στόχος της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορέσει να πετύχει τη δέσμευση των υπαλλήλων είναι να μπορεί να καλύπτει τις ανάγκες των υπαλλήλων οι οποίες έχουν τεθεί στην αρχική σύμβαση εργασίας. Ταυτόχρονα θα πρέπει να δημιουργεί για τους υπαλλήλους της ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο οποίο θα μπορούν τόσο να δουλέψουν στις καθημερινές τους εργασίες όσο και να έχουν τη δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρεία.

Η εταιρεία θα πρέπει να μπορεί να δίνει στους υπαλλήλους της τη δυνατότητα εξέλιξης αλλά και μελέτης έτσι ώστε να μπορέσουν να βελτιώσουν τις δυνατότητες τους και για καλό της ίδιας της εταιρείας αλλά και για καλό των ίδιων των υπαλλήλων.

4.4. Βιωσιμότητα και δέσμευση εργαζομένων

Όσον αφορά το κομμάτι της βιωσιμότητας μιας εταιρείας και τη δέσμευση των υπαλλήλων εδώ σίγουρα βλέπουμε 2 έννοιες οι οποίες είναι συνδεδεμένες. Η δέσμευση των εργαζομένων σε μια έξυπνη επιχείρηση η οποία θέλει να πετύχει τη βιωσιμότητα είναι σίγουρα ο πυλώνας της διαδικασίας

Για να επιτευχθεί βιωσιμότητα θα πρέπει οι υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται σε μια έξυπνη επιχείρηση να έχουν τη δυνατότητα να φέρουν εις πέρας τις διαδικασίες οι οποίες είναι απαραίτητες να γίνουν έτσι ώστε να θεωρηθεί η επιχείρηση βιώσιμη. Η μη ύπαρξη της δέσμευσης των εργαζομένων σημαίνει ότι η επιχείρηση θα αναγκάζεται να αλλάζει συνεχώς προσωπικό. Αυτό μπορεί να έχει αρκετά άσχημο αντίκτυπο στη βιωσιμότητα της επιχείρησης καθώς όταν ένας εργαζόμενος δεν συνδέεται αρκετά με την επιχείρηση τότε δεν ενδιαφέρεται για την εξέλιξή της και τη βιωσιμότητα της τέλει αυτό μπορεί να βλάψει τόσο τις διαδικασίες της επιχείρησης όσο και το προφίλ της στην εικόνα των επενδυτών.

Αρκετά συχνά κατά τη διάρκεια πιθανών επενδύσεων οι επενδυτές ζητούν λεπτομέρειες όσον αφορά τη δέσμευση των υπαλλήλων εντός της εταιρείας έτσι ώστε να γνωρίζουν ότι επενδύουν σε μια εταιρεία η οποία θα τους παρέχει ασφάλεια των χρημάτων τους και υπαλλήλους οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να εργαστούν σκληρά έτσι ώστε να μπορέσουν να πετύχουν το καλύτερο πιθανό αποτέλεσμα το οποίο φυσικά είναι το κέρδος της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση η οποία δεν μπορεί να αποδείξει πως οι υπάλληλοι της είναι διατεθειμένοι να μείνουν σε αυτήν και να δουλέψουν αλλά αντιθέτως δείχνει πως οι δεσμεύσεις των υπαλλήλων είναι σε χαμηλά επίπεδα δεν είναι μια επιχείρηση η οποία εμπνέει εμπιστοσύνη ούτε σε πιθανούς νέους υπαλλήλους ούτε σε πιθανούς μελλοντικούς επενδυτές.

Συμπεράσματα

Σίγουρα η δέσμευση των υπαλλήλων είναι μια διαδικασία με πολλά στρώματα η οποία επηρεάζεται από πάρα πολλούς παράγοντες. Ο τομέας του ESG σίγουρα αναγνωρίζει τη σημαντικότητα της δέσμευσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Για αυτό το λόγο τα κριτήρια της εταιρικής διακυβέρνησης είναι δομημένα έτσι ώστε θα μπορέσουν να επιβεβαιώσουν ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, εάν και εφόσον αυτή η επιχείρηση εφαρμόζει τα κριτήρια ESG, θα είναι ακόμα περισσότερο διαθέσιμη για την επιχείρηση αλλά και ικανοί να δεσμευτούν σε αυτήν.

Ταυτόχρονα επενδυτές οι οποίοι μπορούν να επιβεβαιώσουν πως μια επιχείρηση είναι βιώσιμη όχι μόνο όσον αφορά την περιβαλλοντική της συνείδηση αλλά και την κοινωνική της διακυβέρνηση σίγουρα θα είναι περισσότερο διατεθειμένοι να επενδύσουν μακροχρόνια σε αυτήν. Έτσι λοιπόν μπορούμε να πούμε σίγουρα πως η δέσμευση των εργαζομένων στον τομέα του ESG στις έξυπνες επιχειρήσεις είναι σίγουρα ένας εξαιρετικός παράγοντας ο οποίος μπορεί να προσελκύσει ταλέντα από ολόκληρο τον κόσμο αλλά και επενδυτές.

Άλλωστε είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε το γεγονός ότι μέσω της τηλεργασίας και της υβριδικής εργασίας μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προσελκύσει πολύ περισσότερους υπαλλήλους με πολλές περισσότερες δυνατότητες από όλο τον κόσμο και να μπορέσει με αυτό τον τρόπο να διατηρήσει και να ασφαλίσει τη μελλοντική της βιωσιμότητα.

Βιβλιογραφία

- Aamir, A. (2013). *Linking affective commitment to supervisor to work outcomes*. Journal of Managerial Psychology.
- Aguilera, R., Williams, C., Conley, J., & Rupp, D. (2006). *“Corporate Governance and Social Responsibility: a comparative analysis of the UK and the US*. The Authors Journal compilation © Blackwell Publishing Ltd.
- Ahmetoglu, G., Harding, X., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). *Predictors of creative achievement: Assessing the impact of entrepreneurial potential, perfectionism, and employee engagement*. Creativity Research Journal, 27, 198–205.
- Albercht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W., & Saks, A. (2015). *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2, 7–35.
- Andrew, O., & Sofian, S. (2012). *Individual factors and work outcomes of employee engagement*. Procedia: Social and Behavioral Sciences, 40, 498–508.
- AR, D., WC, D., & McKay, P. (2007). *Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with co-workers, and employee engagement*. Journal of Applied Psychology.
- B, E., Pascale, M., Blanc, L., & Wilmar, S. (2013). *An online positive psychology interventions to promote positive emotions, self efficacy and engagement at work*. Career Development International 18(2):173–95.
- BC, D., & CE, J. (2013). *Investigating work engagement in the service environment*. Journal of Services Marketing .
- Beck, R., & Harter, J. (2015). *Managers account for 70% of variance in employee engagement*. Gallup Business Journal. .
- Berens, R. (2013). *The roots of employee engagement: A strategic approach*. Employment Relations Today, 40, 43–49.
- Bersin, J. (2014). *Why companies fail to engage today’s workforce: The overwhelmed employee*. Forbes.
- Bhatnagar, J. (2007). *Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention*. Employee Relations.2007; 29(6):640–63.
- Bolman, L., & Deal, T. (2014). *How great leaders think: The art of reframing*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Business & Human Rights Resource Center. (2021, Οκτώβριος). Ανάκτηση από <https://www.business-humanrights.org/en/>
- Butler, S., Brennan-Ing, M., Wardamasky, S., & Ashley, A. (2014). *Determinants of longer job tenure among home care aides: What makes some stay on the job while others leave?* Journal of Applied Gerontology, 33, 164–188.
- Buttner, E., Lowe, K., & Billings-Harris, L. (2012). *An empirical test of diversity climate dimensionality and relative effects on employee of color outcomes*. Journal of Business Ethics, 110, 247–258.
- Camarinha-Matos, L. (2016). *Collaborative smart grids—a survey on trends*. Renewable and Sustainable Energy Reviews, No. 65, pp. 283-294.

- Carter, B. (2015). *4 dramatic shifts in the workplace that will positively affect employee engagement*.
- Clarkson, M. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. The Academy of Management Review, Jan., 1995, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 92-117, Academy of Management.
- Commision, E. (2021, Οκτώβριος). *About the charter*. Ανάκτηση από https://commission.europa.eu/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter_en.
- Commision, E. (2021, Οκτώβριος). *Χάρτα Διαφορετικότητας για ελληνικές επιχειρήσεις*. Ανάκτηση από Χάρτα Διαφορετικότητας: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter_en
- Compact, T. G. (2004). *Who Cares Wins*. Ανάκτηση από https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FFinancial_markets%2Fwho_cares
- Consultin DTZ. (2007). *Consulting and Research Employee engagement in the public sector*. Scottish Executive Social Research.
- Cooper-Thomas, H., Paterson, N., Stadler, M., & Saks, A. (2014). *The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement*. Journal of Vocational Behavior, 84, 318–331.
- Das, S., Deshpande, S., Salvi, S., Goyal, S., & Bhirud, N. (2018). *RATAN: A Smart Business to Business (B2B) Communicator*. Fourth International Conference on Computing Communication Control and Automation (ICCUBEA) (pp. 1-5). IEEE.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Dollard, M., & Bakker, A. (2010). *Psychological safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 579–599.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). *The stakeholders' theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 1, 65-91 .
- Dow, S., Tom, M., R, M., & S, M. (2010). *The Impact of reward programs on employee engagement*. World at Work.
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). *Is sustainability now the key to corporate success?* The Guardian.
- Eccles, R., Lee, L-E., & Stroehle, J. (2019). *The Social Origins of ESG? An Analysis of Innovest and KLD*. SAGE Journals.
- Eccles, R., Lee, L-E., & Stroehle, J. (2020). *The Social Origins of ESG? An Analysis of Innovest and KLD*.
- Edmans, A. (2021). *Grow the Pie*. Cambridge, Updated Edition 2021.
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2015). *A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors*. Journal of Organizational Behavior, 37 213–235.

- Emrouznejad, A., Anouze, A., & Thanassoulis, E. (2010). *A semi-oriented radial measure for measuring the efficiency of decision making units with negative data, using DEA*. European Journal of Operational Research, 200, 297–304.
- Farndale, E., & Murrer, I. (2015). *Job resources and employee engagement: A cross-national study*. Journal of Managerial Psychology, 30, 610–626.
- Festing, M., & Schafer, L. (2014). *Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective*. Journal of World Business 49, 262–271.
- Freeman, R. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. The Darden School, University of Virginia.
- Friedman, M. (1970). *A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*. New York: New York Times.
- Fullagar, C., & Mills, M. (2008). *Motivation and flow: Towards an understanding of the dynamics of the relation in architecture students*. The Journal of Psychology, 142, 533–556.
- G, V., & K, S. (2013). *Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals*. Employee Relations 35(1):61–78.
- Gavrilova, T., Carlucci, D., & Schiuma, G. (2013). *Art of visual thinking for smart business education*. Growth: Organizations, Cities and Communities (pp. 138-138).
- Granatino, R., Verkamp, J., & Parker, R. (2013). *The use of secret shopping as a method of increasing engagement in the healthcare industry: A case study*. International Journal of Healthcare Management, 6, 114–121.
- Griffin, P. (2017). *Carbon Majors Report 2017*. CDP.
- Hausknecht, J., & Holwerda, J. (2014). *When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance*. Organization Science, 24, 210–225.
- Hayes, T. (2015). *Demographic characteristics predicting employee turnover intentions (Doctoral dissertation)*. Available from ProQuest Dissertation and Theses database.
- Higgs, D. (2005). *Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors*. Higgs Report, United Kingdom by The Stationery Office, 21, 23, 47.
- Hill, S., & Birkinshaw, J. (2012). *Ambidexterity and survival in corporate venture units*. Journal of Management, 40, 1899–1931.
- International Union for Conservation of Nature. (2021, Σεπτέμβριος). Ανάκτηση από IUCN: <https://www.iucn.org/>
- Investopedia. (2021). Ανάκτηση από "What Is Caveat Emptor?": <https://www.investopedia.com/terms/c/caveatemptor.asp>
- IPCC, (. ". (2021, Οκτώβριος). IPCC. Ανάκτηση από <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>
- IUCN, 2. A. (2014, Σεπτέμβριος). IUCN. Ανάκτηση από <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2015-024.pdf>
- IUCN, I. U. (2021, Σεπτέμβριος). IUCN, International Union for Conservation of Nature. Ανάκτηση από <https://www.iucn.org/>

- Jamasb, T., Thakur, T., & Bag, B. (2018). *Smart electricity distribution networks, business models, and application for developing countries*. *Energy policy*, 114, 22-29,.
- Jessic, X., & Cooper, T. (2011). *How can leaders achieve high employee engagement?* *Leadership and Organization Development Journal*. 2011; 32(4):399–416.
- JUSTIA. (2006). *US Courts of Appeals Case Law*. Ανάκτηση από <https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/2006/>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). *The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study*. *Public Relations Review*, 41, 129–131.
- KM, O. (2013). *Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes The mediating role of work engagement*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kompaso, S., & Sridevi, M. (2010). *Employee engagement: The key to improving performance*. *International Journal of Business and Management*, 5, 89–98.
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., & Piller, F. (2014). *Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities*. *Journal of Operations Management*, 32, 475–490.
- La Rocca, A., & Snehota, I. (2014). *Relating in business networks: Innovation in practice*. *Marketing Management*, Vol. 43, No. (3), pp.441-447.
- La Guardia, J. (2009). *Developing who I am: A self-determination theory approach to the establishment of healthy identities*. *Educational Psychologist*, 44, 90–104.
- Langley, D., van Doorn, J., Ng, I., Stieglitz, S., Lazovik, A., & Boonstra, A. (2021). *The Internet of Everything: Smart things and their impact on business models*. *Journal of Business Research*, Vol. 122, pp. 853-863.
- Lowe, G. (2012). *How employee engagement matters for hospital performance*. *Healthcare Quarterly*.
- McCuiston, V., & DeLucenay, A. (2010). *Organization development quality improvement process: Progress energy's continuous business excellence initiative*. *Journal of Business Case Studies*, 6, 7–18.
- Mendling, J., Baesens, B., Bernstein, A., & Fellmann, M. (2017). *Challenges of smart business process management: An introduction to the special issue*. *Decision Support System*, Vol. 100, No.4, pp. 1-5.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). *To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement*. *Journal of Business Research*, 66, 2163–2710.
- Miller, K. (2020). *Harvard Business School Online*. Ανάκτηση από The triple bottom line: What it is and why it is important: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *The Academy of Management Review*, Oct., 1997, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886.
- Mona, M. (2013). *Investigating the high turnover of Saudi nationals versus non- nationals in Private sector companies using selected Antecedents and Consequences of employee engagement*. *International Journal of Business and Management*. 8(18):41–52.

- Nasomboon, B. (2014). *The relationship among leadership commitment organizational performance and employee engagement*. International Business Research, 7, 77–90.
- Nations, U. (2004). *Global Compact Leaders' Summit, Final Report*. United Nations Headquarters.
- Nations, U. (χ.χ.). *Wikipedia*. Ανάκτηση από United Nations Conference on the Human Environment: https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Conference_on_the_Human_Environment
- Neeta, B. (2011). *To study the employee engagement practices and its effect on employee performance with special reference to ICICI and HDFC bank in Lucknow*. International Journal of Scientific and Engineering Research.
- Nicholas, T., & Erakovic, R. (2013). *Authentic leadership and implicit theory: A normative form of leadership*. Leadership & Organization Development Journal, 34, 182–195.
- Ologbo, A., & Sofianb, S. (2012). *Individual factors and work outcomes of employee engagement*. Social and Behavioural Sciences.
- P, R., & Niru, K. (2009). *Engagement and innovation: the Honda case*. VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems. 39(4):280–97.
- Pau, L. (2014). *Discovering the dynamics of smart business networks*. Computational Management Science, 11(4), 445-458.
- Pau, L. (2017). *Smart business networks: the evolution*. In Annales des Mines-Realites industrielles (No. 3, pp. 109-112).
- Perrin, R. (2016). *Retaining older employees is a smart business move*. Strategic HR Review Vol. 15 No. 6, pp. 246-249.
- PRI. (χ.χ.). *Signatories*. Ανάκτηση από <https://www.unpri.org/signatories>
- Purcell, J. (2014). *Disengaging from engagement*. Human Resource Management Journal, 24, 241–254.
- Reporting, G. (2024). *Reporting Standards*. Ανάκτηση από <https://www.globalreporting.org/>
- S, S. (2012). *Is there an inverted u-shaped relationship between job demands and work engagement - the moderating role of social support?* International Journal of Manpower.
- S.M, A. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Journal of Managerial Psychology.
- Saber, D. (2013). *Generational differences of the frontline nursing workforce in relation to job satisfaction. What does the literature reveal?* The Health Care Manager, 32, 329–335.
- Saks, A., & Gruman, J. (2014).
- Saks, A., & Gruman, J. (2014). *Making organizations more effective through organizational socialization*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 1, 261–280.
- Sandeep, C., S, E., T, K., & G, M. (2008). *Employee Engagement*. Kingston Business School Working Paper.
- Sato, A., Huang, R., & Yen, N. (2015). *Design of fusion technique-based mining engine for smart business*. Human-centric Computing and Information Sciences, Vol. 5 No. (1), 1-16.
- Saxena, K. (2009). *Business process management in a smart business network environment*. The network experience (pp. 69-81). Springer, Berlin, Heidelberg.

- Slack, F., Orife, J., & Anderson, F. (2010). *Effects of commitment to corporate vision on employee satisfaction with their organization: An empirical study in the United States*. International Journal of Management, 27, 421–436.
- Souba, W. (2011). *The being of leadership*. . Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine, 6, 1–11.
- UNEP. (2005). *A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment*. UNEP Financial Initiative .
- UNESCO. (2021). *Sustainable Development*. Ανάκτηση από <https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development/what-is-esd/sd>
- V.E. (χ.χ.). *V.E. part of Moody's ESG Solutions*. Ανάκτηση από <https://vigeo-eiris.com/about-us/>
- Vandenabeele, W. (2014). *Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction*. Review of Public Personnel Administration, 34, 153–173.
- Wahyu, A. (2013). *The relationship between employee engagement, organizational citizenship behaviour, and counterproductive work behaviour*. International Journal of Business Administration.
- Wang, D., & Chia-Chun, H. (2013). *The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement*. Social Behavior and Personality: An International Journal, 41, 613–324.
- Wikipedia. (2021). *Wikipedia*. Ανάκτηση από Milton Friedman: <https://en.wikipedia.org/>
- Yoon, C. (2020). *Analyzing Enterprise Smart Business Capability in a Smart Technology Environment*. 3rd International Conference on Information and Computer Technologies (ICICT) (pp. 224-229).
- Ενέργειας, Υ. Π. (2021, Οκτώβριος). *ΥΠΕΝ*. Ανάκτηση από Προστασία Στιβάδας του Όζοντος: <https://ypen.gov.gr/perivallon/klimatiki-allagi/prostasia-stivadas-tou-ozontos/>
- Ένωσης, Υ. Ε. (2021, Οκτώβριος). *EUROPA.EU*. Ανάκτηση από Σύμβαση της Βιέννης για την προστασία της στιβάδας του όζοντος: <https://op.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/ba6e9efc-6db2-408a-9812-2d8e151d5bf0/language-el>
- Στράτου, Π. (2009). *Μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας της επιχείρησης ως ο κεντρικός στόχος στο πλαίσιο της χρηματοοικονομικής διοίκησης*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, -Δια τμηματικό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA, σελ. 45.