

2026-02

þý — μ À - ' Á ± Ã . Ä . Â μ Æ ± Á ¼ ¿ ³ ® Â Á

þý À Á ± ⁰ Ä ¹ ⁰ Î ½ Ã Ä . ½ μ Á ³ ± Ã ¹ ± ⁰ ®

þý ¹ ⁰ ± ½ ¿ À ¿ - . Ã . ⁰ ± ¹ ¿ Á ³ ± ½ É Ã ¹ ± ⁰ ®

þý • Ä ì ⁰ ± Â , £ Ä ± Í Á ¿ Â

þý œ μ Ä ± Ä Ä Å Ç ¹ ± ⁰ Ì Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± " ¹ ¿ - ⁰ . Ã . Â • Ä ¹ Ç μ ¹ Á ® Ã μ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ý ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ Î ½

þý " ¹ ¿ - ⁰ . Ã . Â , ± ½ μ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • μ - À ¿ » ¹ Â - Æ ¿ Ä

<http://hdl.handle.net/11728/13439>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ
ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ESG ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΝΤΟΚΑΣ ΣΤΑΥΡΟΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ: ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ ΑΧΙΛΛΕΑΣ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2026



ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ
ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ESG ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων
(MBA) στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΝΤΟΚΑΣ ΣΤΑΥΡΟΣ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΜΗΝΑΣ/ΕΤΟΣ (ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2026)

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ντόκας Σταύρος, έτος κατάθεσης Διπλωματικής Εργασίας 2026.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Ντόκας Σταύρος

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Η επίδραση της εφαρμογής των ESG πρακτικών στην εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή αφοσίωση.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος).....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

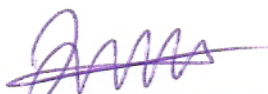
Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Ἡ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Εγώ, ο Ντόκας Σταύρος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η επίδραση της εφαρμογής των ESG πρακτικών στην εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή αφοσίωση», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών



Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Καραγιάννη Αχιλλέα, για την διαρκή και πολύτιμη καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας. Οι γνώσεις του και οι συμβουλές του ήταν καθοριστικές ώστε να ολοκληρωθεί η παρούσα διπλωματική εργασία.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την συνεχή στήριξη και κατανόηση που έδειξαν σε όλη τη διάρκεια αυτής της απαιτητικής διαδρομής.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς τους καθηγητές και συμφοιτητές μου για όλες αυτές τις όμορφες στιγμές που μοιραστήκαμε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο οι στρατηγικές ESG (Environmental, Social, Governance) συνδέονται με την καθημερινή εργασιακή εμπειρία και εστιάζει σε τρία βασικά σημεία τα οποία αφορούν την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές ESG, τον βαθμό που αυτές οι πρακτικές επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή αφοσίωση. Επίσης, η μελέτη προσπαθεί να αναδείξει το πόσο σημαντικό είναι αυτές οι πρακτικές να εφαρμόζονται ουσιαστικά μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και όχι επιφανειακά, γεγονός που συμβάλλει στην δημιουργία μιας υγιούς σχέσης μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού.

Η μεθοδολογία που έχει ακολουθηθεί στηρίζεται σε δευτερογενή δεδομένα τα οποία έχουν προκύψει μέσα από την συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση. Πραγματοποιήθηκε συλλογή και αξιολόγηση των κλασικών θεωρητικών μοντέλων, όπως είναι η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής, το Τρισδιάστατο Μοντέλο Οργανωσιακής Δέσμευσης και η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών καθώς και πρόσφατων ερευνητικών μελετών (2020 – 2025) σχετικά με το θέμα, όπου μέσα από την σύνθεση της βιβλιογραφίας προέκυψαν πολύ σημαντικά συμπεράσματα.

Τα κύρια ευρήματα της μελέτης επιβεβαιώνουν την θετική αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές ESG, ιδιαιτέρως όταν οι εργαζόμενοι έχουν ενεργή συμμετοχή στην εφαρμογή τους μέσα στον οργανισμό καθώς επίσης όταν αυτές οι πρακτικές εφαρμόζονται με συνέπεια και στηρίζονται σε αξίες που συμβαδίζουν με αυτές των εργαζομένων. Επιπλέον, η μελέτη δείχνει πως όταν οι πρακτικές ESG εφαρμόζονται με ήθος, διαφάνεια και σεβασμό προς την κοινωνία και το περιβάλλον, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής αφοσίωσης των εργαζομένων.

Όσον αφορά τα συμπεράσματα, η μελέτη αναδεικνύει τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι πρακτικές ESG στην γενικότερη βελτίωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) καθώς και στην δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος με ουσιαστική οργανωσιακή κουλτούρα. Από την άλλη πλευρά προκύπτουν και κάποιες προκλήσεις οι οποίες αφορούν την επιφανειακή υιοθέτηση των πρακτικών ESG (greenwashing), την επιρροή του πολιτισμικού περιβάλλοντος αλλά και την ανάγκη που υπάρχει για περαιτέρω έρευνα σε διαφορετικούς τομείς καθώς και σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες και ιεραρχικά επίπεδα μέσα στον οργανισμό. Τέλος, η μελέτη συμπεραίνει

ότι η σωστή εφαρμογή και ενσωμάτωση των πρακτικών ESG οδηγεί σε εργασιακή ευημερία μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και στην βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών.

Λέξεις-κλειδιά:

Περιβάλλον-Κοινωνία-Διακυβέρνηση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή αφοσίωση, αντίληψη εργαζομένων, οργανωσιακή κουλτούρα, βιώσιμη ανάπτυξη

Abstract

The present thesis aims to examine how ESG (Environmental, Social, Governance) strategies are connected to the daily work experience, focusing on three key aspects: employees' perception of ESG practices, the extent to which these practices influence job satisfaction, and their impact on organizational commitment. Furthermore, the study seeks to highlight the importance of implementing these practices in a meaningful and not superficial way, which contributes to the creation of a healthy relationship between employee and organization.

The methodology followed is based on secondary data derived from a systematic literature review. The study involved the collection and evaluation of classical theoretical models such as Social Exchange Theory, the Three-Component Model of Organizational Commitment, and Stakeholder Theory, as well as recent research studies (2020–2025) on the subject, from which significant conclusions emerged through the synthesis of the literature.

The main findings of the study confirm employees' positive perception of ESG practices, particularly when employees actively participate in their implementation within the organization and when such practices are consistently applied and grounded in values aligned with those of the employees. Moreover, the study shows that when ESG practices are implemented with integrity, transparency, and respect for society and the environment, this leads to enhanced job satisfaction and organizational commitment.

As for the conclusions, the study highlights the important role that ESG practices play in the overall improvement of Human Resource Management (HRM) and in the creation of a healthy working environment with a meaningful organizational culture. On the other hand, some challenges arise, such as the superficial adoption of ESG practices (greenwashing), the influence of cultural context, and the need for further research in different sectors, age groups, and hierarchical levels within organizations. Ultimately, the study concludes that proper implementation and integration of ESG practices lead to workplace well-being and the sustainable development of organizations.

Keywords:

Environmental-Social-Governance (ESG), Human Resource Management, job satisfaction, organizational commitment, employee perception, organizational culture, sustainable development

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή στη μελέτη της σχέσης των ESG πρακτικών και της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Σημασία της έρευνας.....	1
1.3 Σκοπός της έρευνας.....	2
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα.....	3
Κεφάλαιο 2 : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	4
2.1 Θεωρητική Θεμελίωση και Στρατηγική Σημασία των ESG Πρακτικών.....	4
2.1.1 Ιστορική εξέλιξη και παγκόσμια πρότυπα ESG.....	4
2.1.2 Ρυθμιστικό τοπίο και θεσμικές εξελίξεις.....	6
2.1.3 Ορισμός και Πυλώνες ESG.....	6
2.1.4 ESG και Στρατηγική Επιχειρήσεων.....	9
2.2 ESG Πρακτικές, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και αντιλήψεις των εργαζομένων.....	12
2.2.1 ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM): Στρατηγική Σύνδεση και Θεσμική Επανεξέταση.....	12
2.2.2 Αντίληψη των Εργαζομένων για τις ESG Πρακτικές: Ο Ψυχολογικός και Οργανωσιακός Αντίκτυπος.....	15
2.3 ESG Πρακτικές και Εργασιακή Ικανοποίηση.....	17
2.3.1 Εργασιακή ικανοποίηση – Θεωρίες και ορισμοί.....	17
2.3.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση.....	20
2.3.3 ESG πρακτικές και Εργασιακή Ικανοποίηση.....	22
2.4 Πρακτικές ESG, Οργανωσιακή Αφοσίωση και Διατήρηση Εργαζομένων.....	25
2.4.1 Οργανωσιακή Αφοσίωση: Θεωρητικά Μοντέλα, Διαστάσεις και Σύγχρονες Προσεγγίσεις.....	25
2.4.2 Πρακτικές ESG, Οργανωσιακή Αφοσίωση και Διατήρηση Εργαζομένων.....	28
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της έρευνας.....	31
3.1 Εισαγωγή.....	31
3.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός.....	31
3.3 Περιορισμοί της έρευνας.....	32
Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα.....	33
4.1 Εισαγωγή.....	33
4.2 Συμπεράσματα σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για τις ESG πρακτικές.....	34

4.3 Συμπεράσματα για τη σχέση των πρακτικών ESG με την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης	35
4.4 Συμπεράσματα σχετικά με τις επιπτώσεις των ESG πρακτικών στην οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων	37
4.5 Συνολικό Συμπέρασμα	40
Κεφάλαιο 5: Συμβολή της εργασίας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	41
5.1 Συμβολή της εργασίας.....	41
5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	43
Βιβλιογραφία	44

Επεξήγηση Ακρωνυμίων και Συντομογραφιών

Ακρωνύμιο / Συντομογραφία	Πλήρης Ονομασία
ESG	Environmental, Social, Governance
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
HRM	Human Resource Management
HR	Human Resources
CSR	Corporate Social Responsibility
GRI	Global Reporting Initiative
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
ISSB	International Sustainability Standards Board
CDSB	Climate Disclosure Standards Board
IIRC	International Integrated Reporting Council
IFRS	International Financial Reporting Standards
UN	United Nations
UN PRI	United Nations Principles for Responsible Investment
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicator
RBV	Resource-Based View
Green HRM	Green Human Resource Management

Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή στη μελέτη της σχέσης των ESG πρακτικών και της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων

1.1 Εισαγωγή

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο όπου οι προκλήσεις γύρω από περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διοικητικές πρακτικές αυξάνονται διαρκώς, παρατηρείται η ανάγκη ώστε να επαναπροσδιοριστούν οι οργανωσιακές πρακτικές και να τεθούν σε νέα βάση. Σε αυτό το περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται διαρκώς, βασικός πυλώνας για την ανάπτυξη υπεύθυνων και βιώσιμων στρατηγικών αποτελούν οι αρχές του ESG (Environmental, Social, Governance). Ταυτόχρονα, εξίσου σημαντικός αναδεικνύεται και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) καθώς καλείται να προσαρμόσει τις ESG πρακτικές στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών.

Η σχέση μεταξύ των πρακτικών ESG και της εργασιακής εμπειρίας αναδεικνύεται ως ένα πολύ σημαντικό πεδίο το οποίο συγκεντρώνει αρκετό ενδιαφέρον για περαιτέρω έρευνα λόγω της επίδρασης των πρακτικών ESG στην ικανοποίηση και την δέσμευση των εργαζομένων αλλά και στην συνολική στάση τους απέναντι στον οργανισμό. Η υιοθέτηση βιώσιμων και κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα ώστε οι οργανισμοί να μπορούν να διατηρούν και να ενισχύουν την αξιοπιστία τους καθώς επίσης να έχουν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να εξετάσει σε βάθος τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις πρακτικές ESG και την εφαρμογή τους καθώς επίσης για το πως αυτές οι πρακτικές επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και το πως επιδρούν στην οργανωσιακή αφοσίωση. Μέσα από την ανάλυση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας επιχειρείται να παρουσιαστεί μια σφαιρική και ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τον σημαντικό ρόλο των στρατηγικών ESG στην δημιουργία ενός βιώσιμου εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα έχει επίκεντρο τον άνθρωπο.

1.2 Σημασία της έρευνας

Η σημασία της παρούσας έρευνας στηρίζεται στο γεγονός ότι αυξάνεται διαρκώς το ενδιαφέρον σχετικά με τις πρακτικές του ESG (Environmental, Social, Governance) καθώς και ειδικότερα για τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι πρακτικές μπορούν να επηρεάσουν τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική λειτουργία του οργανισμού και ιδιαίτερα σε ότι έχει να κάνει με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Το ενδιαφέρον για ουσιαστική

ενσωμάτωση των πρακτικών ESG μέσα στο εργασιακό περιβάλλον αυξάνεται διαρκώς και γίνεται όλο και πιο επιτακτική η ανάγκη για υπευθυνότητα, διαφάνεια και βιωσιμότητα λόγω της συνεχούς μεταβολής των κοινωνικών προσδοκιών. Μέσα στο συγκεκριμένο πλαίσιο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) καλείται να διαδραματίσει ένα κρίσιμο ρόλο ώστε να καταφέρει να λειτουργήσει ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις στρατηγικές βιωσιμότητας που υιοθετεί ο οργανισμός και στην καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, η παρούσα μελέτη είναι πολύ σημαντική καθώς εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εφαρμογή των πρακτικών ESG καθώς και τον βαθμό στον οποίο η εφαρμογή των συγκεκριμένων πρακτικών επηρεάζει και επιδρά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής αφοσίωσης στον οργανισμό.

Παράλληλα, η μελέτη δίνει απάντηση σε ένα υπαρκτό κενό όσον αφορά την βιβλιογραφία, σχετικά με την ανάλυση των πρακτικών ESG και το βάρος που έχει δοθεί κυρίως αυτή η ανάλυση να ερμηνευτεί σε σχέση με την πλευρά των διοικήσεων και των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών και πολύ λιγότερο για το πως αυτές οι πρακτικές γίνονται αντιληπτές από τους εργαζομένους. Η εμβάθυνση της ανάλυσης όσον αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων έχει βοηθήσει ώστε να αναδειχθούν αρκετά σημαντικές λεπτομέρειες που αφορούν την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού και σχετίζονται με την αυθεντικότητα που εφαρμόζονται οι πρακτικές ESG, τον βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων καθώς και την κουλτούρα ηγεσίας μέσα στον οργανισμό.

Τέλος, η αξία και η σημασία της έρευνας ενισχύεται ακόμη περισσότερο καθώς τα ευρήματα και τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς και τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού (HR) να ευθυγραμμιστούν με τις πρακτικές ESG και να τις εφαρμόσουν με τον σωστό τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων.

1.3 Σκοπός της έρευνας

Κύριος σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της υιοθέτησης των πρακτικών ESG και της εμπειρίας των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον καθώς και τον τρόπο που επηρεάζουν οι συγκεκριμένες πρακτικές την εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή αφοσίωση. Επιπλέον, η μελέτη έχει ως στόχο να αναδείξει σημαντικές λεπτομέρειες, για το πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εφαρμογή των πρακτικών ESG και αν αυτές οι πρακτικές έχουν ουσιαστική εφαρμογή και χαρακτηρίζονται από συνέπεια και αυθεντικότητα καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο

οι αντιλήψεις των εργαζομένων επηρεάζουν την γενικότερη στάση τους απέναντι στον οργανισμό είτε θετικά είτε αρνητικά.

Ακόμη, ένας επιμέρους στόχος της μελέτης είναι η κριτική αξιολόγηση τόσο των θεωρητικών όσο και των εμπειρικών δεδομένων και ευρημάτων όσον αφορά την επίδραση που έχουν οι αρχές του ESG στην διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στον βαθμό στον οποίο η εφαρμογή των στρατηγικών ESG μπορεί να ενδυναμώσει το αίσθημα του νοήματος στην εργασία, να ενισχύσει την ψυχολογική ασφάλεια και την δέσμευση με τον οργανισμό.

Παράλληλα, η μελέτη προσπαθεί να βοηθήσει την συζήτηση σχετικά με τον τρόπο που οι οργανισμοί μπορούν να προχωρήσουν στην εφαρμογή βιώσιμων και κοινωνικά υπεύθυνων στρατηγικών και ταυτόχρονα να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Μέσα από την σύνδεση των στρατηγικών ESG με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) η μελέτη προσπαθεί να αναδείξει ένα ενιαίο πλαίσιο ώστε οι οργανισμοί να καταφέρνουν μέσα από τις κατάλληλες παρεμβάσεις στο οργανωσιακό κομμάτι, να ενισχύουν ουσιαστικά το ανθρώπινο δυναμικό τους.

1.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα σχεδιάστηκε με σκοπό να διερευνήσει και να δώσει απαντήσεις σε πολύ σημαντικά ερωτήματα τα οποία αφορούν την εφαρμογή των πρακτικών ESG και τον τρόπο που οι συγκεκριμένες πρακτικές επηρεάζουν τόσο τους εργαζόμενους αλλά και γενικά ολόκληρο το εργασιακό περιβάλλον. Τα ερευνητικά ερωτήματα δίνουν χρήσιμη βοήθεια τόσο στην θεωρητική ανάλυση της μελέτης όσο και στην βιβλιογραφική επισκόπηση και έχουν ως στόχο τον εντοπισμό και την ανάδειξη των κυρίων τάσεων και σχέσεων καθώς των ενδεχόμενων ερευνητικών κενών που προκύπτουν και χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται στην παρούσα μελέτη είναι τα εξής:

- Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την εφαρμογή ESG πρακτικών στον οργανισμό τους;

Το συγκεκριμένο ερώτημα αποσκοπεί στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εφαρμογή των πρακτικών ESG στην καθημερινότητά τους. Η ανάλυση εστιάζει στην εφαρμογή των πρακτικών ESG και συγκεκριμένα στην διαφάνεια, την συνέπεια και αυθεντικότητα του τρόπου εφαρμογής.

- Πώς σχετίζονται οι ESG πρακτικές με την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης;

Η διερεύνηση του δεύτερου ερωτήματος επικεντρώνεται στη σχέση ανάμεσα στις πρακτικές ESG και την εργασιακή ικανοποίηση τόσο σε ηθικό και ψυχολογικό επίπεδο όσο και σε λειτουργικό. Ακόμη, εξετάζεται αν και σε ποιο βαθμό η εφαρμογή των στρατηγικών ESG προσφέρουν νόημα, δικαιοσύνη και υποστήριξη στους εργαζομένους.

- Ποιες είναι οι επιπτώσεις των ESG πρακτικών στην οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων;

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η υιοθέτηση των πρακτικών ESG επιδρά στις διαφορετικές μορφές της οργανωσιακής δέσμευσης (συναισθηματική, κανονιστική, συνεχιζόμενη). Επιπλέον, εστιάζει στη σχέση εμπιστοσύνης και συναισθηματικής σύνδεσης καθώς και στο αίσθημα ηθικής υποχρέωσης ανάμεσα σε εργαζόμενο και οργανισμό.

Συνοψίζοντας, η απάντηση στα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα βοηθά ώστε να γίνει κατανοητός ο ρόλος των πρακτικών ESG όχι μόνο στην εξωτερική εικόνα του οργανισμού αλλά και στην εσωτερική του λειτουργία και στην συνολική κουλτούρα του εργασιακού περιβάλλοντος.

Κεφάλαιο 2 : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Θεωρητική Θεμελίωση και Στρατηγική Σημασία των ESG Πρακτικών

2.1.1 Ιστορική εξέλιξη και παγκόσμια πρότυπα ESG

Η έννοια των κριτηρίων ESG (Environmental, Social, Governance) έκανε την εμφάνισή της σταδιακά με σκοπό να δώσει απάντηση στην ανάγκη που είχε δημιουργηθεί στον επιχειρηματικό κόσμο για διαφάνεια, υπευθυνότητα και βιωσιμότητα. Ακόμη, ο όρος ESG καθιερώθηκε ως μία διακριτή και ξεχωριστή έννοια στις αρχές του 21ου αιώνα, παρ' όλο που είχαν γίνει κι άλλες προσπάθειες για την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων, κυρίως μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR) τις δεκαετίες του 1970 και 1980.

Το 2006 αποτέλεσε μία πολύ σημαντική χρονιά καθώς ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) παρουσίασε τις Αρχές Υπεύθυνης Επένδυσης (UN Principles for Responsible Investment - UN PRI). Με βάση τις συγκεκριμένες αρχές, ο ΟΗΕ απεύθυνε κάλεσμα σε

διαχειριστές κεφαλαίων και επενδυτές ώστε να ξεκινήσουν να προσαρμόζουν τις ESG πρακτικές στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η συγκεκριμένη κίνηση του ΟΗΕ είχε ως αποτέλεσμα την θεμελίωση των πρακτικών ESG διεθνώς αναδεικνύοντας την άμεση σύνδεσή τους με την οικονομική απόδοση των οργανισμών (Williams, 2022).

Με σκοπό την καθιέρωση ενός κοινού συστήματος για την καταγραφή, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών δημιουργήθηκαν και αναπτύχθηκαν διεθνή πρότυπα ESG τα οποία αναλύονται παρακάτω:

- GRI - Global Reporting Initiative: Το GRI είναι το πιο γνωστό και διαδεδομένο πρότυπο που εφαρμόζεται για την δημοσίευση και παρουσίαση των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών και το οποίο εστιάζει στην διαφάνεια καθώς και στις επιπτώσεις από τις δραστηριότητες των οργανισμών στο περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία δίνοντας παράλληλα όλες αυτές τις πληροφορίες που αφορούν θέματα όπως είναι η ηθική στο εργασιακό περιβάλλον, οι εκπομπές ρύπων καθώς και οι κοινωνικές πολιτικές που ακολουθούν οι οργανισμοί (GRI Standards, 2023).
- SASB - Sustainability Accounting Standards Board: Το SASB έχει διαφορετική εφαρμογή από το GRI καθώς συνδέει τις πρακτικές ESG με την επίδραση των συγκεκριμένων πρακτικών στα οικονομικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, προσφέρει πρότυπα τα οποία είναι εξειδικευμένα για κάθε βιομηχανικό κλάδο, δίνοντας παράλληλα έμφαση σε αυτές τις πληροφορίες οι οποίες είναι ικανές να επηρεάσουν την οικονομική απόδοση και τα οικονομικά αποτελέσματα ενός οργανισμού. Επιπλέον, το SASB έχει διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο ώστε συνολικά να ενισχυθεί το ενδιαφέρον αλλά και η εμπλοκή όλο και περισσότερων επενδυτών με θέματα ESG (SASB, 2022).
- TCFD - Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Το 2015 ιδρύθηκε από το Financial Stability Board μία ομάδα εργασίας για τις Κλιματικές Χρηματοοικονομικές Γνωστοποιήσεις η οποία ουσιαστικά προτείνει στους οργανισμούς το πλαίσιο αυτό μέσα στο οποίο θα πρέπει να παρουσιάζονται όλες αυτές οι πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες από την κλιματική αλλαγή. Το TCFD έχει ως κύριο γνώμονα την χρήση σεναρίων, την ανάλυση των κινδύνων αλλά και την στρατηγική ανθεκτικότητα των οργανισμών (TCFD Final Report, 2017).
- CDSB & IIRC → ISSB: Οι οργανισμοί CDSB (Climate Disclosure Standards Board) και IIRC (International Integrated Reporting Council) προχώρησαν στην

ενσωμάτωση σε ένα ενιαίο πλαίσιο προτύπων το οποίο είναι το International Sustainability Standards Board (ISSB) και βρίσκεται υπό την αιγίδα του IFRS Foundation. Το συγκεκριμένο πλαίσιο (ISSB) αποτελεί ένα πολύ σημαντικό βήμα ώστε να υπάρξει εναρμόνιση στα πρότυπα βιωσιμότητας καθώς είναι αυτό το πλαίσιο το οποίο συνδέει την χρηματοοικονομική με την μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση (IFRS Foundation, 2022).

2.1.2 Ρυθμιστικό τοπίο και θεσμικές εξελίξεις

Η σημαντικότητα των ESG πλαισίων και πρακτικών αυξάνεται διαρκώς μέσα από νέους κανονισμούς και πλαίσια και δεν περιορίζεται μόνο σε εθελοντικές πρωτοβουλίες. Σε διεθνές επίπεδο τόσο οι κυβερνήσεις όσο και οι αρμόδιες αρχές υιοθετούν και εφαρμόζουν είτε την υποχρεωτική είτε την μερικώς υποχρεωτική πληροφόρηση σχετικά με τις πρακτικές ESG. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί η οδηγία σχετικά με την Εταιρική Αναφορά Βιωσιμότητας (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD) με την οποία ουσιαστικά είναι υποχρεωτική η αναφορά της ESG πληροφόρησης για όλες τις μεγάλες και εισηγμένες επιχειρήσεις διευρύνοντας έτσι την προηγούμενη οδηγία σχετικά με την μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση (Non-Financial Reporting Directive - NFRD) (European Commission, 2022).

Η εξέλιξη των προτύπων ESG αποτυπώνει μια πολύ βαθύτερη αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται οι οργανισμοί, η οποία περιλαμβάνει κοινωνικές, περιβαλλοντικές και διακυβερνητικές επιπτώσεις ξεφεύγοντας από το κλασικό και μονοδιάστατο μοντέλο των οικονομικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον, τα ESG πρότυπα αποτελούν ένα πολύ σημαντικό και στρατηγικό εργαλείο για την διαφάνεια και την πληροφόρηση συνδέοντας παράλληλα την βιωσιμότητα με την αξία των οργανισμών (Shami, 2025· Khan et al., 2016· Oubahou et al., 2025). Η καθιέρωση αυτών των πλαισίων αποσκοπεί στην δημιουργία ενός κοινού κώδικα επικοινωνίας μεταξύ των οργανισμών και των επενδυτών, των ρυθμιστικών αρχών και της κοινωνίας, διευκολύνοντας έτσι την κατανόηση των πληροφοριών από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

2.1.3 Ορισμός και Πυλώνες ESG

Ο όρος ESG (Environmental, Social, Governance) είναι διεθνώς αναγνωρίσιμος και αποδεκτός και αποτελεί ένα πλαίσιο μέσα από το οποίο αξιολογείται η βιωσιμότητα, η υπευθυνότητα καθώς και η μακροπρόθεσμη απόδοση των επιχειρήσεων. Ακόμη, εκτός από τα κλασικά χρηματοοικονομικά στοιχεία, οι δείκτες ESG εξετάζουν και ποιοτικά χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με τις επιπτώσεις στο περιβάλλον, τη στάση ως προς

το κοινωνικό σύνολο και τη διακυβέρνηση, δημιουργώντας έτσι ένα σφαιρικό και ολοκληρωμένο σύστημα με σκοπό την αξιολόγηση της εταιρικής ταυτότητας και συμπεριφοράς του κάθε οργανισμού και των επιπτώσεων που αυτή αποφέρει. Αυτό το πλαίσιο λειτουργεί ως μία γέφυρα η οποία συνδέει τις αξίες του εκάστοτε οργανισμού με την επιχειρηματική στρατηγική που αυτή ακολουθεί δίνοντας παράλληλα την δυνατότητα στους επενδυτές αλλά και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να μπορούν να συγκρίνουν και να αξιολογούν τους οργανισμούς (Eccles et al., 2014). Η υιοθέτηση και εφαρμογή του ESG συνιστά έναν νέο τρόπο διοίκησης που μπορεί να τροποποιήσει και να αλλάξει την οργανωσιακή ταυτότητα μιας επιχείρησης ενισχύοντας παράλληλα την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και ενδυναμώνοντας την εμπιστοσύνη και την κοινωνική αποδοχή.

Σε θεωρητικό πλαίσιο, η εφαρμογή του ESG φέρνει μια μεγάλη αλλαγή σε σχέση με το πως δρούσαν στο παρελθόν οι επιχειρήσεις οι οποίες είχαν ως βασική επιδίωξη το κέρδος (Friedman, 1970). Πλέον, αυτή η λογική φαίνεται να αλλάζει καθώς οι οργανισμοί εστιάζουν σε πιο ανθρωποκεντρικές και βιώσιμες πρακτικές όπως είναι και η θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Theory) (Freeman, 1984). Με βάση αυτή τη θεωρία, ένας οργανισμός έχει υποχρέωση εκτός από τους μετόχους και προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη όπως είναι οι εργαζόμενοι της εταιρείας, οι πελάτες, η κοινωνία, το περιβάλλον τα οποία η δράση του οργανισμού επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα. Συνεπώς, οι δείκτες ESG αποτελούν μία πρακτική η οποία βασίζεται σε ηθικές αξίες αναδεικνύοντας παράλληλα την δράση και τη λειτουργία της επιχείρησης με γνώμονα τον σεβασμό στο περιβάλλον, την κοινωνία καθώς και προς όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι οργανισμοί που υιοθετούν τις αρχές του ESG να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων καθώς επίσης και να ενισχύουν περαιτέρω την εσωτερική ενότητα, την κοινωνική αποδοχή και την ικανότητά τους για καινοτομία.

Ο πρώτος πυλώνας του ESG είναι ο Περιβαλλοντικός (Environmental) ο οποίος αφορά τη σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον καθώς και τις επιπτώσεις που επιφέρει η δράση της επιχείρησης σε αυτό. Ο συγκεκριμένος πυλώνας περιλαμβάνει πολύ σημαντικά θέματα τα οποία έχουν να κάνουν με την διαχείριση των φυσικών πόρων, την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, την μείωση των εκπομπών ρύπων, την ενεργειακή αποδοτικότητα, την εφαρμογή και χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας αλλά και την συμμόρφωση της επιχείρησης με την περιβαλλοντική νομοθεσία και την εναρμόνιση με τα διεθνή πρότυπα όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO 14001 (Bravi et al., 2020). Οι επιχειρήσεις που είναι ευθυγραμμισμένες με τους κανόνες και τις αρχές της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας καταφέρνουν να γίνουν πιο ελκυστικές ως εργοδότες και ακόμη να περιορίσουν τους

λειτουργικούς κινδύνους. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν βιώσιμες και περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές, με χρήση εργαλείων όπως είναι το Green HRM για την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, ενδυναμώνουν περαιτέρω την συμμετοχή των εργαζομένων και ενισχύουν την δέσμευση τους με την επιχείρηση (Dong et al., 2025). Όταν ένας οργανισμός ενσωματώνει την οικολογική κουλτούρα το αποτέλεσμα είναι οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται ώστε να συμβάλλουν περισσότερο τόσο σε περιβαλλοντικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο (Renwick et al., 2013).

Ο δεύτερος πυλώνας του ESG είναι ο Κοινωνικός (Social) ο οποίος επικεντρώνεται στους ανθρώπους καθώς και στις κοινωνικές σχέσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση. Οι βασικές αξίες που χαρακτηρίζουν τον συγκεκριμένο πυλώνα είναι ο σεβασμός για τα ανθρώπινα δικαιώματα, η ισότητα και η αποδοχή της διαφορετικότητας, η ασφάλεια και η υγεία των εργαζομένων καθώς και η ισότιμη και δίκαιη πρόσβαση σε ευκαιρίες εξέλιξης αλλά και η κοινωνική συνεισφορά και η διαχείριση των σχέσεων με τις τοπικές κοινότητες και τους ανθρώπους. Η εφαρμογή και η ενσωμάτωση αυτών των αξιών και πρακτικών στον στρατηγικό σχεδιασμό του ανθρωπίνου δυναμικού (HR), ενισχύουν περαιτέρω την εμπιστοσύνη, την δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων ιδιαίτερα σε εργασιακά περιβάλλοντα τα οποία χαρακτηρίζονται από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες και κουλτούρες δημιουργώντας έτσι ένα αρμονικό και συμπεριληπτικό περιβάλλον. Όταν μια επιχείρηση δείχνει ουσιαστική κοινωνική υπευθυνότητα αυτό επιδρά θετικά ώστε οι εργαζόμενοι να θέλουν να παραμείνουν στην εργασία τους (Alves et al., 2025). Παράλληλα, οι πιο νέες γενιές και ειδικότερα η Generation Z δίνουν μεγάλη σημασία στο κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης που εργάζονται (Lulewicz-Sas et al., 2025). Συνεπώς, η κοινωνική διάσταση του ESG αποτελεί ένα πολύ σημαντικό και ουσιαστικό στρατηγικό εργαλείο το οποίο προάγει το θετικό κλίμα στον χώρο εργασίας, ενδυναμώνοντας έτσι την οργανωσιακή κουλτούρα και μειώνοντας παράλληλα τις αποχωρήσεις των εργαζομένων.

Τέλος, ο τρίτος πυλώνας αφορά την Διακυβέρνηση (Governance), δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση σε έναν οργανισμό. Ο συγκεκριμένος πυλώνας περιλαμβάνει αξίες όπως είναι η διαφάνεια, η εταιρική ηθική, η λογοδοσία, η ορθή και σωστή λειτουργία της διοίκησης καθώς και τις πολιτικές που ακολουθούνται ενάντια στη διαφθορά και της σύγκρουσης συμφερόντων. Ενώ παλιότερα επικρατούσε η αντίληψη ότι είναι ένας μηχανισμός που αποσκοπεί στην ρυθμιστική συμμόρφωση, σήμερα ο πυλώνας αυτός αποτελεί κρίσιμο και ουσιαστικό παράγοντα για το χτίσιμο της εμπιστοσύνης τόσο στο εσωτερικό (μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων) όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον (μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας). Οι οργανισμοί οι οποίοι υιοθετούν δημοκρατικές και

συμμετοχικές πρακτικές διακυβέρνησης έχουν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων αλλά και την ικανότητα να διατηρούν τα ταλέντα δίνοντας παράλληλα αρκετές ευκαιρίες εμπλοκής, αναγνώρισης καθώς και κοινωνικής αποδοχής (Konakay et al., 2025). Επίσης, σύμφωνα με τους Liu και Xin (2024), όταν οι αρχές του ESG ενσωματώνονται με στρατηγικό τρόπο στην διακυβέρνηση ενός οργανισμού, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την προσέλκυση εξειδικευμένου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού καθώς η ηθική φήμη του οργανισμού αλλά και η αξιοπιστία του αποτελούν πολύ σημαντικά και ελκυστικά χαρακτηριστικά.

Συνοψίζοντας, το ESG αποτελεί ένα σύγχρονο και πολύπλευρο μοντέλο διοίκησης το οποίο επαναπροσδιορίζει τόσο την σχέση της επιχείρησης με τους εργαζομένους όσο και την σχέση της με την κοινωνία. Επιπρόσθετα, μέσα από την στρατηγική σύνδεση των πυλώνων ESG με τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αναδεικνύεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, ο οποίος αποτελεί πολύ σημαντικό θεμέλιο τόσο για την ανθεκτικότητα όσο και για την μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού. Θεωρίες όπως είναι η έννοια της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης (Eisenberger et al., 1986) και η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Cropanzano & Mitchell, 2005), βοηθούν στην κατανόηση των αξιών ενός οργανισμού που επηρεάζουν τους εργαζόμενους και οδηγούν σε υψηλή παραγωγικότητα, σε ενίσχυση της καινοτομίας και σε μεγαλύτερη εργασιακή αφοσίωση. Η αίσθηση των εργαζομένων ότι το περιβάλλον όπου εργάζονται είναι δομημένο από σταθερές αξίες και αρχές ενισχύει την συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό μειώνοντας παράλληλα το αίσθημα της αποχώρησης. Συνεπώς, το ESG δεν είναι απλά ένα εργαλείο μέτρησης ή αξιολόγησης, αλλά ένα βασικό στοιχείο για την δημιουργία ανθρώπινων, υπεύθυνων και βιώσιμων επιχειρήσεων.

2.1.4 ESG και Στρατηγική Επιχειρήσεων

Η ενσωμάτωση των αρχών του ESG (Environmental, Social, Governance) στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων δεν αποτελεί απλώς μια νέα τάση που έχει δημιουργηθεί αλλά πρόκειται για μια βαθύτερη δομική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους μέσα στο περιβάλλον και την κοινωνία. Το ESG δεν αποτελεί και δεν αντιμετωπίζεται ως ένα προαιρετικό πλαίσιο της κοινωνικής ευθύνης ή ως ένα μέρος των δημοσίων σχέσεων των οργανισμών αλλά θεωρείται ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που βοηθά τους οργανισμούς στην μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, την αποτελεσματική λειτουργία και αποδοτικότητα καθώς και στην ανθεκτικότητα απέναντι στους κινδύνους και στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες που μπορεί να έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η στρατηγική της Δημιουργίας Κοινής Αξίας (Creating Shared Value) φέρνει έναν νέο τρόπο σκέψης για τους οργανισμούς σύμφωνα με τον οποίο οι οργανισμοί δεν πρέπει μόνο να παράγουν οικονομικό κέρδος αλλά αυτό να το κάνουν με τρόπο ώστε να δημιουργεί αξία και παράλληλα να ωφελεί το περιβάλλον και την κοινωνία (Porter & Kramer, 2011). Η συγκεκριμένη προσέγγιση ξεπερνά την κλασική εταιρική υπευθυνότητα και εστιάζει στα περιβαλλοντικά και κοινωνικά προβλήματα τα οποία και αντιμετωπίζει ως ευκαιρίες για καινοτομία, για αύξηση της παραγωγικότητας και διαφοροποίησης στην αγορά. Οι αρχές του ESG στο συγκεκριμένο πλαίσιο, δεν επιβάλλονται εξωτερικά αλλά αποτελούν μέρος του εσωτερικού σχεδιασμού της επιχείρησης και της γενικότερης κουλτούρας ευθύνης που θέλει η επιχείρηση να χτίσει. Ακόμη, η στρατηγική ενσωμάτωση του ESG λειτουργεί και ως ένα σύστημα διαχείρισης ρίσκου (Risk Mitigation System), δηλαδή ως ένα σύστημα για την προστασία του οργανισμού απέναντι στους κινδύνους το οποίο είναι πολύ σημαντικό σε εποχές και συνθήκες αβεβαιότητας οι οποίες μπορεί να δημιουργηθούν από ρυθμιστικές και νομοθετικές αλλαγές, περιβαλλοντικές κρίσεις και από μεταβολές στις προτιμήσεις ή στις ανάγκες των καταναλωτών. Σύμφωνα με τους Arshi et al. (2025), οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν τους δείκτες ESG στις στρατηγικές τους αποφάσεις, πετυχαίνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα ενισχύοντας έτσι την κερδοφορία και την απόδοσή τους. Αυτή η διαπίστωση είναι βασισμένη σε δύο λόγους: πρώτον, το ESG ενισχύει ακόμα περισσότερο την εμπιστοσύνη των επενδυτών (θεσμικών και ιδιωτών) οι οποίοι ενδιαφέρονται για βιώσιμες και υπεύθυνες επενδύσεις και δεύτερον οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι δομημένες με ισχυρές αξίες και κοινωνικά υπεύθυνες είναι παράλληλα πιο ελκυστικές προς εργαζομένους με ταλέντο οι οποίοι δείχνουν προτίμηση σε βιώσιμες επιχειρήσεις που έχουν θετικό κοινωνικό αποτύπωμα.

Όσον αφορά την πλευρά της εταιρικής διακυβέρνησης, η ενσωμάτωση των αρχών του ESG αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζεται και αξιολογείται η στρατηγική ενός οργανισμού καθώς και τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις μέσα σε αυτόν. Η εφαρμογή συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης ESG (ESG KPIs), η μεγαλύτερη διαφάνεια καθώς και η υποχρέωση του οργανισμού για λογοδοσία όχι μόνο προς τους μετόχους αλλά προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) συντελούν στην δημιουργία και διαμόρφωση ενός βιώσιμου πλαισίου στρατηγικού σχεδιασμού. Η ενσωμάτωση των αρχών του ESG στην διοικητική λογιστική και στον προϋπολογισμό ενός οργανισμού έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της προβλεψιμότητας, την μείωση του λειτουργικού κόστους και επιτρέπει στον οργανισμό να προσαρμόζεται πιο εύκολα στις αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (Simamora, 2025). Όμως, η στρατηγική ESG δεν αφορά μόνο τη συμμόρφωση

με τους κανόνες και την διαφάνεια αλλά διαδραματίζει και σημαντικό ρόλο στην δημιουργία της εταιρικής φήμης και την ταυτότητα του οργανισμού. Όταν ένας οργανισμός έχει θετική δημόσια εικόνα και κοινωνική αναγνώριση και νομιμοποίηση (social license to operate) αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της φήμης του οργανισμού και την αύξηση της εμπιστοσύνης από συνεργάτες και καταναλωτές. Επιπλέον, σύμφωνα με την Shekarkhah (2025), η ESG στρατηγική είναι πολύ σημαντική για τη διασφάλιση της άδειας λειτουργίας τόσο από τις ρυθμιστικές αρχές όσο και από την ίδια την κοινωνία η οποία λειτουργεί ως ρυθμιστής ασκώντας πιέσεις στις επιχειρήσεις ώστε να προάγουν την εταιρική υπευθυνότητα.

Ένα ενδεικτικό παράδειγμα αυτής της στρατηγικής αλλαγής αποτελεί και η περίπτωση της Ernst & Young (Hu, 2025). Η εταιρεία εφάρμοσε μία ολιστική ESG στρατηγική και προχώρησε σε μετασχηματισμό του τρόπου λειτουργίας της καταφέροντας να επιτύχει υψηλή απόδοση, ενίσχυση της πιστότητας των καταναλωτών στη μάρκα (brand) και μεγαλύτερη ανθεκτικότητα απέναντι σε κρίσεις όπως είναι οι ρυθμιστικές αλλαγές και οι οικονομικές αναταράξεις. Η περίπτωση της Ernst & Young αναδεικνύει την σημαντικότητα της ενσωμάτωσης του ESG καθώς η εφαρμογή της στην πράξη έχει μετρήσιμα αποτελέσματα. Για να γεφυρωθεί το κενό ανάμεσα στη στρατηγική ESG και στην εφαρμογή της στην καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού είναι πολύ σημαντική η χρήση εξειδικευμένων λογιστικών εργαλείων για την βιωσιμότητα. Η ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων ESG λογιστικής (sustainability accounting systems) δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να καταγράφουν, να αξιολογούν και να ενσωματώνουν τις επιδόσεις τους σε τομείς περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και διακυβέρνησης με αποτέλεσμα αυτές οι επιδόσεις να ενσωματώνονται στον συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό της κάθε επιχείρησης ενισχύοντας παράλληλα την αξιοπιστία των εκθέσεων ESG, την λήψη αποφάσεων που στηρίζονται σε πραγματικά δεδομένα αλλά και την αποτελεσματικότερη επικοινωνία προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Puaschunder, 2025).

Μέσα από το θεωρητικό πλαίσιο της Θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων (Resource-Based View – RBV), μπορεί να γίνει κατανοητή η ESG στρατηγική ως μια επένδυση σε πολύτιμους και μοναδικούς οργανωσιακούς πόρους. Σύμφωνα με τον Barney (1991), ένας οργανισμός μπορεί να καταφέρει να αποκτήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εκμεταλλεύεται εσωτερικούς πόρους που είναι σπάνιοι, που είναι δύσκολο να αντιγραφούν, δεν μπορούν να υποκατασταθούν και έχουν τα χαρακτηριστικά της πολυπλοκότητας καθώς και της ορθής οργάνωσης. Στο συγκεκριμένο πλαίσιο, έννοιες όπως η υπεύθυνη εταιρική κουλτούρα, η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών και η ενεργή δέσμευση στην ESG στρατηγική

αποτελούν πολύ σημαντικά στρατηγικά πλεονεκτήματα προσφέροντας παράλληλα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Συνοψίζοντας, η ενσωμάτωση των αρχών ESG δεν αποτελεί απλά μια καλή πρακτική ή μια πράξη ηθικής ευθύνης αλλά είναι μια πολύπλευρη και πολυδιάστατη επένδυση που έχει στόχο να επηρεάσει σε βάθος τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μία επιχείρηση από την οργανωσιακή δομή της, τις καθημερινές επιχειρησιακές διαδικασίες μέχρι και το τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα ξεχωρίσει στην αγορά μελλοντικά έχοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι οργανισμοί οι οποίοι αγνοούν τις αρχές ESG διατρέχουν σοβαρό κίνδυνο να μείνουν πιο πίσω ειδικότερα στην σύγχρονη εποχή όπου αξίες όπως η υπευθυνότητα, η διαφάνεια και η βιωσιμότητα αποτελούν κρίσιμο παράγοντα τόσο για τους θεσμούς όσο και για τους καταναλωτές. Από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην ESG στρατηγική χτίζουν γερές βάσεις για ανθεκτικότητα σε κρίσεις, κοινωνική αποδοχή και βιώσιμη ανάπτυξη ιδιαίτερος στην σημερινή εποχή όπου το οικονομικό όφελος είναι άμεσα συνδεδεμένο με την περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη.

2.2 ESG Πρακτικές, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και αντιλήψεις των εργαζομένων

2.2.1 ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM): Στρατηγική Σύνδεση και Θεσμική Επανεξέταση

Η ενσωμάτωση των αρχών του ESG (Environmental, Social, Governance) στις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM - Human Resource Management) είναι ένας από τους πιο σημαντικούς αλλά παράλληλα και παραμελημένους παράγοντες για την μετάβαση των οργανισμών προς την βιωσιμότητα. Στο πλαίσιο αυτό, το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού δεν είναι απλά ένα μέσο παραγωγής αλλά αποτελεί βασικό άξονα για την εφαρμογή και στήριξη στην πράξη της στρατηγικής ESG. Επιπρόσθετα, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) δεν είναι μόνο λειτουργικός αλλά μετατρέπεται και σε στρατηγικό καθώς καλείται να προβεί στον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών με γνώμονα την περιβαλλοντική ευαισθησία, την κοινωνική ευθύνη και την ορθή διακυβέρνηση στις εργασιακές πρακτικές καθώς και στην εταιρική κουλτούρα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Mariappanadar (2024), η έννοια της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Sustainable HRM) προσφέρει ένα σφαιρικό και πλήρες πλαίσιο μέσα από το

οποίο η στρατηγική ESG συνδέεται άμεσα με τις ανάγκες, τα δικαιώματα και την ευημερία των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση περιλαμβάνει πρακτικές οι οποίες προάγουν την υγεία και την δικαιοσύνη μέσα στο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού δίνοντας έμφαση σε αξίες όπως είναι η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, η διαφάνεια, η υπεύθυνη και ηθική ηγεσία καθώς και η καλλιέργεια και ανάπτυξη της περιβαλλοντικής συνείδησης μέσα στον οργανισμό. Συνεπώς, το ESG δεν λειτουργεί απλώς ως ένα εξωτερικό πρότυπο συμμόρφωσης αλλά πρόκειται για μια εσωτερική αρχή η οποία οδηγεί στη σωστή λειτουργία των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στον οργανισμό προάγοντας τον σεβασμό, την υπευθυνότητα και την συνεργασία.

Επίσης, πολύ σημαντική είναι και η συμβολή των θεωρητικών πλαισίων όπως είναι η Κοινωνική Θεωρία Ανταλλαγής (Social Exchange Theory) του Blau (1964) καθώς και η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Theory) του Freeman (1984). Η Κοινωνική Θεωρία Ανταλλαγής υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων δεν προκύπτουν τυχαία αλλά είναι το αποτέλεσμα μιας αμοιβαίας σχέσης με τον εργοδότη. Έτσι, όταν ο οργανισμός δείχνει ηθική και υπεύθυνη στάση προς τους εργαζόμενους, αυτό οδηγεί τους εργαζόμενους σε αναγνώριση και ανταπόδοση της εμπιστοσύνης και της προσπάθειας ενισχύοντας παράλληλα την πιστότητα προς τον οργανισμό. Ακόμη, η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών δίνει στους εργαζόμενους κεντρικό ρόλο υποστηρίζοντας ότι ένας οργανισμός είναι απαραίτητο να λογοδοτεί εκτός από τους μετόχους και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία επηρεάζονται από τη λειτουργία του. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι αντιλαμβάνονται ότι η επιχείρηση δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για κοινωνική δικαιοσύνη και βιωσιμότητα αναπτύσσουν μεγαλύτερα επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας και εμπιστοσύνης καθώς και οργανωσιακής αφοσίωσης.

Σύμφωνα με τους Lin και Lin (2025), η πρακτική εφαρμογή των αρχών του ESG στο ανθρώπινο δυναμικό (HR) γίνεται μέσα από το πλαίσιο του Green HRM. Το συγκεκριμένο πλαίσιο περιλαμβάνει στρατηγικές όπως είναι οι «πράσινες προσλήψεις» (green hiring), δηλαδή η επιλογή των υποψηφίων γίνεται με περιβαλλοντικά κριτήρια και με βάση την περιβαλλοντική ευαισθησία, η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την καλλιέργεια της περιβαλλοντικής συνείδησης καθώς και η ανάπτυξη της ηγεσίας με χαρακτηριστικά κοινωνικής υπευθυνότητας. Επιπρόσθετα, η εισαγωγή δεικτών βιωσιμότητας (ESG Metrics) στην ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα την σύνδεση της στρατηγικής ESG με την προσωπική υπευθυνότητα του κάθε εργαζόμενου.

Η εφαρμογή των αρχών του ESG στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) δεν απαιτεί μόνο διοικητικές και οργανωσιακές αλλαγές και παρεμβάσεις, αλλά χρειάζεται και αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο ασκείται η ηγεσία σε έναν οργανισμό και γενικότερα απαιτείται να γίνει μετασχηματισμός της κουλτούρας ηγεσίας (Soares et al., 2025). Ακόμη, αυτή η μετάβαση για να επιτευχθεί πέρα από το κανονιστικό πλαίσιο χρειάζεται να αποτελείται από αξίες όπως είναι η διαφάνεια, η ακεραιότητα, ο σεβασμός στην διαφορετικότητα καθώς και η προώθηση της ψυχικής και της σωματικής ευημερίας των εργαζομένων. Σε αυτό το πλαίσιο, η ενσωμάτωση του ESG λειτουργεί καταλυτικά στην αναδιαμόρφωση της σχέσης ανάμεσα στον οργανισμό και τους εργαζόμενους.

Από την άλλη πλευρά, όπως αναφέρει ο Murthy (2025), όταν μια επιχείρηση δεν εφαρμόζει ουσιαστικά τις αρχές του ESG κινδυνεύει να οδηγηθεί σε πρακτικές «greenwashing» παρουσιάζοντας έτσι μία ψεύτικη εικόνα υπευθυνότητας. Σε αυτή την περίπτωση, οι οργανισμοί μπορεί να δείχνουν προς τα έξω ότι εφαρμόζουν τις αρχές του ESG χωρίς στην πραγματικότητα να κάνουν ουσιαστικά βήματα σε αυτή την κατεύθυνση με αποτέλεσμα την υπονόμηση της εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό αλλά και με σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στην φήμη της επιχείρησης. Επίσης, οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιληφθούν όταν υπάρχει απόκλιση μεταξύ όσων λέγονται με αυτά που πράττονται στην πραγματικότητα γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της δέσμευσης, αποχωρήσεις εργαζομένων και ειδικότερα σε απώλεια ικανών ανθρώπων. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι οι πολιτικές ESG στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) δεν εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο παντού αλλά αυτό εξαρτάται από τον κλάδο, το μέγεθος της επιχείρησης, την εμπειρία σε θέματα βιωσιμότητας και τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού. Επιπλέον, οι οργανισμοί που ενσωματώνουν αρχές ESG στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν καλύτερες επιδόσεις σε τομείς όπως είναι οι αποχωρήσεις εργαζομένων, μεγαλύτερη οργανωσιακή καινοτομία, καλύτερο ψυχολογικό κλίμα, μεγαλύτερη ικανοποίηση καθώς και ισχυρότερη εσωτερική νομιμοποίηση.

Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να έχει κεντρικό ρόλο στην εφαρμογή της ESG στρατηγικής καθώς λειτουργεί ως ο συνδετικός κρίκος που μπορεί να μεταφέρει τις αρχές της υπευθυνότητας και βιωσιμότητας στην πράξη. Η σύνδεση ESG και HRM δεν αποτελεί απλά ένα θέμα κοινών αξιών αλλά πρόκειται για την βάση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής με σκοπό την ανθεκτικότητα του οργανισμού, την ελκυστικότητά του ως εργοδότη καθώς και την θεσμική αξιοπιστία τόσο μέσα στον εργασιακό χώρο όσο και στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

2.2.2 Αντίληψη των Εργαζομένων για τις ESG Πρακτικές: Ο Ψυχολογικός και Οργανωσιακός Αντίκτυπος

Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διοικητικές πρακτικές (ESG) μέσα σε έναν οργανισμό, αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες της εργασιακής συμπεριφοράς, της αφοσίωσής τους στον οργανισμό καθώς και της συναισθηματικής τους σύνδεσης με το εργασιακό περιβάλλον. Καθώς οι απαιτήσεις της κοινωνίας μεταβάλλονται συνεχώς και οι πιο νέες γενιές δείχνουν μεγαλύτερη ευαισθησία σε θέματα σχετικά με το περιβάλλον και την κοινωνική ευθύνη, οι οργανισμοί δεν αρκεί μόνο να εφαρμόζουν ESG στρατηγικές αλλά και να μπορούν να τις επικοινωνούν με ειλικρίνεια και σαφήνεια προς τους εργαζόμενους τους. Η αποδοχή των ESG πρακτικών από τους εργαζόμενους είναι απαραίτητη ώστε να μπορεί να επιτευχθεί η οργανωσιακή συνοχή, εμπιστοσύνη και ανθεκτικότητα.

Ένα βασικό θεωρητικό πλαίσιο που βοηθά ώστε να κατανοηθεί η σύνδεση των εργαζομένων και των ESG πρακτικών είναι η Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας (Social Identity Theory) των Tajfel και Turner (1979), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη υπερηφάνεια και ταύτιση όταν νοιώθουν ότι ανήκουν σε έναν οργανισμό που τους προσφέρει τόσο ηθική όσο και κοινωνική αξία, δηλαδή που λειτουργεί με υπευθυνότητα και σεβασμό προς την κοινωνία. Όταν ένας οργανισμός υιοθετεί και εφαρμόζει με συνέπεια υπεύθυνες πρακτικές και πολιτικές όπως είναι η βιωσιμότητα, η ισότητα και η διαφάνεια στην διοίκηση, έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται υπερήφανοι, γεγονός που οδηγεί στην ψυχολογική τους ενδυνάμωση, καλλιεργώντας παράλληλα ένα γενικότερο θετικό κλίμα μέσα στον οργανισμό. Επιπρόσθετα, όταν οι εργαζόμενοι έχουν θετική εικόνα και αντίληψη για τις ESG πρακτικές, αυτό ενισχύει περαιτέρω την δέσμευσή τους στο εσωτερικό brand του οργανισμού (internal brand commitment), δηλαδή στο όνομα, την ταυτότητα και τις αξίες που προσβέυει ο οργανισμός, μέσω της βελτίωσης της εταιρικής φήμης του οργανισμού (Junça-Silva & Guilherme, 2025).

Σύμφωνα με την Θεωρία της Ανταποδοτικής Δέσμευσης (Reciprocity Theory) του Gouldner (1960), οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να ανταποδίδουν την θετική συμπεριφορά που δέχονται. Συνεπώς, όταν αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός εφαρμόζει θετικές, δίκαιες και υπεύθυνες πρακτικές ανταποκρίνονται αναλόγως απέναντι στον οργανισμό γεγονός που ενισχύει τα επίπεδα της οργανωσιακής ικανοποίησης και της εθελοντικής προσφοράς. Ακόμη, οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύονται σε θέματα ESG και αισθάνονται ότι ο οργανισμός τους παρέχει υποστήριξη, έχει ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση της δέσμευσης και της

εργασιακής ικανοποίησης ιδιαίτερα σε εργασιακά περιβάλλοντα όπου η ανθρώπινη επαφή είναι πολύ σημαντική και παίζει κεντρικό ρόλο (Bannour & Varga, 2025).

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για το πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις πρακτικές του ESG είναι η αντίληψή τους σχετικά με την δικαιοσύνη (perceived organizational justice), δηλαδή αν αισθάνονται δικαιοσύνη μέσα στον οργανισμό. Η ESG στρατηγική επηρεάζει θετικά την συμπεριφορά των εργαζομένων στην περίπτωση όπου αυτή συνοδεύεται από αξιοκρατία και εσωτερική συνέπεια (Farfara et al., 2024). Βασικά δομικά στοιχεία για την ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης είναι η δίκαιη μεταχείριση, οι ίσες ευκαιρίες προς όλους καθώς και η διαφάνεια στους κανόνες αξιολόγησης των εργαζομένων στον οργανισμό. Η θετική επίδραση της εφαρμογής των πρακτικών του ESG στην παραμονή των εργαζομένων, στην πρόθεση για εθελοντική προσφορά όπως και στην ομαδική συνεργασία και συνοχή ενισχύεται ακόμη περισσότερο όταν οι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον το οποίο είναι δομημένο με ηθικές αξίες.

Σημαντικό παράγοντα αποτελεί επίσης η αυθεντικότητα στην εφαρμογή των ESG πρακτικών και τον τρόπο με τον οποίο τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα με τους Benhoussa et al. (2025), οι οποίοι επικεντρώθηκαν στην μελέτη επιχειρήσεων με πιστοποίηση CSR (Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης), όταν υπάρχει ασυμφωνία στα λεγόμενα με αυτά που πράττει ένας οργανισμός οδηγεί σε απώλεια της εμπιστοσύνης των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, οι οργανισμοί οι οποίοι εφαρμόζουν με συνέπεια σταθερά και μετρήσιμα προγράμματα ESG πρακτικών μπορούν και ενισχύουν το αίσθημα της αξιοπιστίας και του κοινωνικού σκοπού μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού. Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τις ESG πρακτικές είναι η διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στις γενεές. Η έρευνα των Lee et al. (2025), αναδεικνύει ότι οι νεότερες γενιές εργαζομένων όπως είναι οι Millennials και η Generation Z δείχνουν μεγαλύτερη κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία με αποτέλεσμα να έχουν τις αντίστοιχες προσδοκίες και από τους εργοδότες τους. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι επιζητούν εργοδότες οι οποίοι έχουν ενεργή συμμετοχή σε δράσεις ESG, προσδοκώντας έτσι μία εργασία που θα προσδίδει νόημα στην καθημερινότητά τους και που θα έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν σε δράσεις για το περιβάλλον, για την κοινωνική συνεισφορά, την ισότητα και την συμπερίληψη.

Η θετική αντίληψη των εργαζομένων για τις ESG πρακτικές ενός οργανισμού, έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της εργοδοτικής ταυτότητας και φήμης (employer branding) γεγονός που έχει θετική επίδραση τόσο στην προσέλκυση νέων εργαζομένων όσο και στην απόδοσή τους στην εργασία τους. Οι οργανισμοί οι οποίοι προβάλλονται ως κοινωνικά

υπεύθυνοι έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά την προσέλκυση ταλέντου, ενισχύουν περισσότερο την αφοσίωση των εργαζόμενων προωθώντας παράλληλα την καινοτομία (Anandh, 2025· Bhanja et al., 2025). Σε αυτά τα περιβάλλοντα οι εργαζόμενοι αισθάνονται ψυχολογικά ασφαλείς έχοντας παράλληλα μεγαλύτερη ελευθερία έκφρασης των ιδεών τους και αυξημένη διάθεση ώστε να αναλάβουν πρωτοβουλίες εκτός των βασικών τους υποχρεώσεων.

Εν κατακλείδι, η άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τις ESG πρακτικές μιας επιχείρησης δεν είναι ούτε κάτι σταθερό αλλά ούτε κάτι ανεξάρτητο από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Αντίθετα, η συγκεκριμένη αντίληψη μεταβάλλεται και διαμορφώνεται συνεχώς αναλόγως με τον τρόπο τον οποίο η ηγεσία, η αυθεντικότητα, η δικαιοσύνη η συμμετοχή και η πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός εφαρμόζονται στην πράξη. Οι οργανισμοί που δεν περιορίζονται μόνο στην εφαρμογή των ESG πρακτικών στα λόγια αλλά χτίζουν μια εσωτερική κουλτούρα η οποία παρέχει ουσιαστική στήριξη σε αυτές τις πρακτικές καταφέρνουν να έχουν εργαζόμενους με αυξημένο το αίσθημα της αφοσίωσης και ισχυρότερη συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό.

2.3 ESG Πρακτικές και Εργασιακή Ικανοποίηση

2.3.1 Εργασιακή ικανοποίηση – Θεωρίες και ορισμοί

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας από τους βασικούς και πολυδιάστατους παράγοντες ο οποίος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού. Δεν έχει σχέση μόνο με το πως αισθάνονται οι εργαζόμενοι μέσα σε έναν οργανισμό, αλλά επηρεάζει άμεσα την ποιότητα, την δημιουργικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων καθώς και την αφοσίωσή τους και την επιθυμία τους να παραμείνουν στην δουλειά τους. Ακόμη, η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει και άλλες παραμέτρους εκτός από την αμοιβή, όπως είναι το πως αισθάνεται ο εργαζόμενος και αν νιώθει ηθική αναγνώριση, σεβασμό και υποστήριξη μέσα στον οργανισμό. Επιπλέον, έχει αναλυθεί μέσα από πολύ σημαντικές θεωρίες ενώ παράλληλα υπάρχει ανάπτυξη νέων μοντέλων που ενσωματώνουν τις αλλαγές που έχει φέρει η σύγχρονη εποχή.

Θεωρίες Κινήτρων και ερμηνεία της ικανοποίησης των εργαζομένων

Μία από τις πρώτες οργανωμένες προσπάθειες για να δοθεί απάντηση σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί η Θεωρία της Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow (1943). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ανθρώπινες ανάγκες ακολουθούν μια ιεραρχική

πυραμίδα όπου στη βάση της τοποθετούνται οι βασικές ανάγκες όπως είναι η τροφή και η στέγη και στην κορυφή της πυραμίδας η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση. Στον εργασιακό χώρο αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι επιζητούν μια πορεία εξέλιξης ξεκινώντας από την σταθερότητα και την ασφάλεια και σταδιακά επιδιώκουν τις κοινωνικές σχέσεις και την κοινωνική αποδοχή καθώς και την αναγνώριση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον με σκοπό να εξελιχθούν τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά. Η μη ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, όπως είναι η ανάγκη για αναγνώριση και εξέλιξη μέσα στο χώρο εργασίας έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της ικανοποίησης των εργαζομένων ανεξάρτητα αν οι βασικές τους ανάγκες καλύπτονται (πχ ασφάλεια ή μισθός) (Harefa et al., 2025).

Η Θεωρία Δύο Παραγόντων (Two Factor Theory) του Herzberg (1959), προσδιορίζει ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον προέρχονται από διαφορετικές πηγές. Αναφέρει ότι ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας καθώς και η σχέση μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας αποτελούν τους «παράγοντες υγιεινής» (hygiene factors), οι οποίοι όταν απουσιάζουν από το εργασιακό περιβάλλον προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Ακόμα όμως και να υπάρχουν, αυτό δεν συνεπάγεται και εργασιακή ικανοποίηση. Σε αντίθεση με τους παράγοντες οι οποίοι απλά μπορούν και αποτρέπουν την δυσαρέσκεια, η πραγματική εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από παρακινητικούς παράγοντες (motivators), οι οποίοι εμπεριέχουν στοιχεία όπως είναι η επιτυχία στη δουλειά, η ανάληψη ευθυνών, η προσωπική ανάπτυξη και η αναγνώριση. Η συγκεκριμένη θεωρία είναι επίκαιρη μέχρι σήμερα καθώς τα εσωτερικά κίνητρα αποτελούν έναν από τους βασικούς παράγοντες για τη δέσμευση των εργαζομένων ιδιαίτερα σε απαιτητικά περιβάλλοντα (Jayawarna et al., 2024).

Σύμφωνα με τον Locke (1976) και την Θεωρία Αξιών – Αντιλήψεων (Value – Percept Theory), η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από το κατά πόσο αυτά που βιώνει κάποιος στον χώρο εργασίας συμφωνούν με όσα θεωρεί ο εργαζόμενος επιθυμητά και σημαντικά όπως είναι οι προσωπικές του αξίες, οι στόχοι αλλά και οι προσδοκίες του. Η συγκεκριμένη θεωρία, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην σημασία της «αντιληπτής ευθυγράμμισης» (perceived congruence), δηλαδή σύμφωνα με την αντίληψη του κάθε εργαζομένου τον βαθμό τον οποίο ταιριάζουν οι προσωπικές του αξίες με τις αντίστοιχες αρχές που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό. Όσο μεγαλύτερη είναι η συγκεκριμένη ταύτιση τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα δέσμευσης και απόδοσης των εργαζομένων (Tambunan et al., 2025).

Συνδυαστικά Θεωρητικά Υποδείγματα και Σύγχρονη Εμπειρική Προσέγγιση

Καθώς το εργασιακό περιβάλλον μεταβάλλεται διαρκώς και γίνεται όλο και πιο σύνθετο, σύγχρονες έρευνες προσπαθούν να συνδυάσουν στοιχεία διαφορετικών θεωριών ώστε να καταφέρουν να δώσουν την καλύτερη δυνατή ερμηνεία για την εργασιακή ικανοποίηση. Η μελέτη των Amayreh και Arshad (2025), συνδυάζει την Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory) με την θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow (1943), αναδεικνύοντας ότι όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι είναι σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου εισπράττουν αναγνώριση και στήριξη αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση διότι καλύπτονται βασικές ψυχολογικές τους ανάγκες όπως είναι η αυτονομία και το αίσθημα σύνδεσης με τους άλλους.

Επιπλέον, η μελέτη του Kolawole (2025), η οποία επικεντρώθηκε στον τραπεζικό τομέα της Νιγηρίας, κατέληξε ότι συνδυάζοντας την Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two Factor Theory) του Herzberg (1959), με το γνωστικό μοντέλο του Locke (1976), έχει ως αποτέλεσμα ένα πιο ρεαλιστικό αλλά και πλήρες μοντέλο το οποίο βοηθά στην πρόβλεψη της απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι οι προσωπικές τους αξίες ταυτίζονται με τις αξίες που πρεσβεύει ο οργανισμός και παράλληλα λαμβάνουν ευκαιρίες για αναγνώριση και προσωπική ανάπτυξη εμφανίζουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αυξημένο το αίσθημα παραμονής στην εργασία τους (Kolawole, 2025).

Η μελέτη των Ng & Cheah (2025), η οποία επικεντρώθηκε σε μηχανικούς στην Μαλαισία, ανέδειξε τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται τα εσωτερικά με τα εξωτερικά κίνητρα σε εργασιακά περιβάλλοντα μετά την πανδημία. Σύμφωνα με αυτή την έρευνα κατέληξαν στην διαπίστωση ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται μόνο από τους παραδοσιακούς παράγοντες αλλά και από ηθικές αξίες όπως για παράδειγμα είναι η εμπιστοσύνη στον εργοδότη και τον οργανισμό, η ευελιξία στον τρόπο εργασίας καθώς και η κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη που αποτελούν στοιχεία τα οποία δεν περιλαμβάνονταν στις παλαιότερες κλασικές θεωρίες.

Σε εργασιακά περιβάλλοντα όπου υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα, η εργασιακή ικανοποίηση δεν εξαρτάται μόνο από τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων αλλά εξίσου σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η ύπαρξη μηχανισμών για την θεσμική υποστήριξη του εργαζομένου όπως είναι το αίσθημα της ασφάλειας στον χώρο εργασίας καθώς και οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη μέσω ευέλικτων μορφών απασχόλησης (Means, 2025).

Εν κατακλείδι, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και πολύπλευρο φαινόμενο το οποίο δεν εξαρτάται μόνο από τα οικονομικά κίνητρα και τις εξωτερικές παροχές αλλά προκύπτει μέσα από την συνεχή και διαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ των

προσωπικών αξιών των εργαζομένων, των χαρακτηριστικών του οργανισμού καθώς και των συνθηκών που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον. Ο συνδυασμός των παραδοσιακών κλασικών θεωριών όπως είναι του Maslow (1943), του Herzberg (1959) και του Locke (1976) με τις πιο σύγχρονες αναλύσεις και προσεγγίσεις όπως είναι η θεωρία αυτοπροσδιορισμού και τα μοντέλα αντιληπτής υποστήριξης, βοηθά στην καλύτερη κατανόηση του εργασιακού περιβάλλοντος και των παραγόντων που το επηρεάζουν. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, ιδιαίτερα σήμερα λόγω και των πολλών αλλαγών και της αβεβαιότητας που επικρατεί, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ανθεκτικότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.

2.3.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση

Βασικό στοιχείο ώστε να επιτευχθεί η βιωσιμότητα και η επιτυχία ενός οργανισμού αποτελεί η ικανοποίηση των εργαζομένων. Εκτός από την βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού, η αυξημένη ικανοποίηση στον χώρο εργασίας βοηθά στην μείωση των αποχωρήσεων και στην ενίσχυση της αφοσίωσης διαμορφώνοντας έτσι ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Η σύγχρονη βιβλιογραφία έχει αναδείξει και παρουσιάζει αρκετούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης και είναι άμεσα συνδεδεμένοι τόσο με την εσωτερική λειτουργία των οργανισμών όσο και με τις εξωτερικές οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, ιδιαίτερα όταν συμβαίνουν απρόβλεπτα γεγονότα όπως για παράδειγμα η πανδημία του COVID-19.

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ο οποίος επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι η ψυχολογική ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον. Δηλαδή η ελευθερία του ατόμου να μπορεί να εκφράσει τις απόψεις του, τις ανησυχίες και τις ιδέες του χωρίς να νιώθει τον φόβο κακής κριτικής και αρνητικών συνεπειών στο χώρο εργασίας. Οι οργανισμοί οι οποίοι καλλιεργούν και υποστηρίζουν ένα περιβάλλον που εμπνέει σεβασμό, εμπιστοσύνη και ανοιχτή επικοινωνία ενισχύουν περαιτέρω το αίσθημα συμμετοχής και αυτονομίας των εργαζομένων, βελτιώνοντας παράλληλα την ψυχολογική ευημερία και δημιουργώντας έναν ισχυρό δεσμό μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού (Hou & Sing, 2025). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι έχουν ισότιμη αντιμετώπιση μέσα σε έναν οργανισμό, έχουν αυξημένο το αίσθημα της ικανοποίησης καθώς και χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Davis et al., 2024).

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι η οργανωσιακή κουλτούρα η οποία έχει να κάνει με τις κοινές αξίες, τους κανόνες και τα πρότυπα συμπεριφοράς καθώς και τις άγραφες πρακτικές που υπάρχουν στο περιβάλλον ενός οργανισμού. Όταν η κουλτούρα στο

εργασιακό περιβάλλον είναι θετική και υποστηρικτική, μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα του «ανήκειν» προάγοντας παράλληλα την συνεργασία, τη συνεχή μάθηση και στηρίζοντας την ανάπτυξη της ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Ramadhani και Soetjipto (2025), οι οργανισμοί που επενδύουν και αναπτύσσουν ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο προάγει την ψυχική υγεία και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση της ικανοποίησης στον χώρο εργασίας. Ακόμη, η προώθηση αξιών όπως για παράδειγμα η δίκαιη μεταχείριση και η ενεργή ακρόαση των εργαζομένων καθώς και η διαφάνεια, ενισχύουν την υπευθυνότητα και ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία στο εργασιακό περιβάλλον.

Επιπρόσθετα, καθοριστικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί και η ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή (work-life balance), ιδιαίτερα σε περιόδους όπου η πίεση έχει ενταθεί και οι απαιτήσεις στον εργασιακό χώρο έχουν αυξηθεί και οι οποίες χαρακτηρίζονται από μεγάλη αστάθεια και αβεβαιότητα όπως είναι αυτή η περίοδος που ακολούθησε μετά την πανδημία. Οι εργαζόμενοι στην σύγχρονη εποχή εμφανίζουν διαφορετικές προσδοκίες σε σχέση με ότι συνέβαινε στο παρελθόν. Πλέον, αναζητούν μεγαλύτερη ευελιξία τόσο στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται όσο και στο ωράριο εργασίας καθώς επίσης και μεγαλύτερη ενίσχυση στις κοινωνικές παροχές όπως είναι παροχές για την υγεία και την οικογένεια (Shetty et al., 2025). Ακόμη, εργαλεία και πρακτικές όπως είναι τα ευέλικτα ωράρια, η τηλεργασία καθώς και τα υβριδικά μοντέλα απασχόλησης έχουν ως αποτέλεσμα την διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της ευημερίας βοηθώντας παράλληλα τους εργαζομένους να μπορούν να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις που υπάρχουν από την εργασίας τους. Η εφαρμογή αυτών των στρατηγικών δεν συντελούν μόνο στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης αλλά λειτουργούν και ως ένα εργαλείο αντιμετώπισης της ψυχολογικής επιβάρυνσης και εξουθένωσης των εργαζομένων (Freeman, 2025).

Τέλος, ένας παράγοντας ο οποίος αποκτά διαρκώς μεγαλύτερη σημασία αφορά την ηγετική συμπεριφορά και την συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών, αναδεικνύοντας ότι τα πρότυπα ηγεσίας τα οποία είναι βασισμένα στην δίκαιη μεταχείριση, την ανοιχτή επικοινωνία, την ενσυναίσθηση καθώς και την εμπνευσμένη καθοδήγηση διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Gotsis και Grimani (2025) και τον Arriaza (2025), οι ηγέτες που δείχνουν στήριξη, αναγνωρίζουν και εμπνέουν τους εργαζομένους, ιδιαίτερος σε περιόδους κρίσης και σε δύσκολες συνθήκες καταφέρνουν να ενισχύσουν την ψυχολογική ασφάλεια και την εργασιακή αφοσίωση στο περιβάλλον του οργανισμού. Η ηθική ηγεσία

όταν συνδυάζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλοντας παράλληλα στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζόμενων καθώς και στην μείωση της ψυχολογικής πίεσης.

Συνοψίζοντας, η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης πολλών και διαφορετικών παραγόντων. Βασικοί άξονες για την επίτευξη και ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι η ψυχολογική ασφάλεια, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής η ηγετική καθοδήγηση και η οργανωσιακή κουλτούρα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η εφαρμογή ESG (Environmental, Social, Governance) στρατηγικών μπορεί να διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο σε οργανισμούς οι οποίοι επιθυμούν να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα είναι πιο αποδοτικό, ηθικό και ανθρώπινο πετυχαίνοντας παράλληλα βιώσιμη ανάπτυξη.

2.3.3 ESG πρακτικές και Εργασιακή Ικανοποίηση

Έναν από τους βασικότερους δείκτες ευημερίας των εργαζομένων αλλά και της γενικότερης επιτυχίας ενός οργανισμού αποτελεί η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction). Σύμφωνα με τους Locke (1969, 1976) και Spector (1997), ο όρος εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «η συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου στο σύνολο των εμπειριών που βιώνει στον εργασιακό χώρο». Ακόμη, η ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως είναι το είδος της εργασίας που κάνουν, το πόσο ποιοτική είναι η ηγεσία στο εργασιακό περιβάλλον, οι ευκαιρίες ανάπτυξης που υπάρχουν, η αίσθηση της ασφάλειας στην εργασία καθώς και η γενικότερη ταύτιση και εναρμόνιση με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού.

Στην σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα, η ενσωμάτωση και εφαρμογή των πρακτικών ESG (Environmental, Social, Governance) γίνεται όλο και πιο σημαντική καθώς οι οργανισμοί πέρα από τα οικονομικά αποτελέσματα αξιολογούνται και κρίνονται για την γενικότερη συμβολή τους στην προστασία του περιβάλλοντος, στην κοινωνία και στην διαφάνεια με την οποία ασκείται η διοίκηση στον οργανισμό. Οι στρατηγικές ESG που ακολουθούν οι οργανισμοί δημιουργούν νέες βάσεις με σκοπό την βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας και παράλληλα λειτουργούν ως μια γέφυρα που συνδέει την ηθική ευθύνη του οργανισμού με την αποδοτικότητά του.

Η εργασιακή ικανοποίηση όσον αφορά την ψυχολογική πλευρά, έχει άμεση σχέση με βασικές ανθρώπινες ανάγκες όπως για παράδειγμα το να μπορεί κάποιος εργαζόμενος να βρίσκει νόημα στη δουλειά του, να νιώθει ότι λαμβάνει αναγνώριση και ότι συμμετέχει ενεργά. Σύμφωνα με κάποιες θεωρίες, όπως η Πυραμίδα Αναγκών του Maslow (1943) και η

Διπλή Θεωρία Παρακίνησης του Herzberg (1959), προκύπτει ότι η ευημερία εξαρτάται εκτός από εξωτερικούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα είναι η ασφάλεια, η σταθερότητα και ο μισθός και σε εσωτερικούς παράγοντες όπως είναι η αίσθηση της δικαιοσύνης, η θετική επίδραση στην κοινωνία αλλά και η ικανοποίηση που δίνει ο σκοπός της εργασίας.

Σε όλες αυτές τις εσωτερικές ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι, υπάρχει άμεση ανταπόκριση από την ενσωμάτωση των ESG πρακτικών. Οι κοινωνικές πολιτικές που ακολουθούνται από τους οργανισμούς και οι οποίες υποστηρίζουν και προωθούν την ισότητα, την ποικιλομορφία, την συμπερίληψη και την ηθική διαχείριση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος το οποίο ενισχύει περαιτέρω την αυτοεκτίμηση, την αίσθηση ασφάλειας καθώς και την εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι στο εργασιακό περιβάλλον που ανήκουν υπάρχει σεβασμός για την κοινωνία και το περιβάλλον ενισχύουν ακόμη περισσότερο την δέσμευσή τους στον οργανισμό καθώς αισθάνονται ότι είναι μέρος ενός μεγαλύτερου σκοπού σε σχέση με τα προσωπικά τους συμφέροντα.

Σύμφωνα με τους Rosso et al. (2010), ένας βασικός και κρίσιμος παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί η έννοια του «νοήματος» στην εργασία (meaningful work). Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει θετικό κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο, δένονται ακόμη περισσότερο συναισθηματικά με τον οργανισμό. Οι ESG πρακτικές που εφαρμόζουν οι οργανισμοί και ειδικότερα αυτές οι πρακτικές οι οποίες προωθούν και στηρίζουν την βιωσιμότητα και την κοινωνική ευθύνη ωθεί τους εργαζόμενους στο να αισθάνονται πιο περήφανοι μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, οι οργανισμοί οι οποίοι υιοθετούν στρατηγικές ESG καταγράφουν αρκετά υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και αυτό διότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι προσωπικές τους αξίες συμπλέουν με τις αξίες του οργανισμού που απασχολούνται (Yong et al., 2025). Η εφαρμογή των ESG πρακτικών δημιουργεί ένα ηθικό πλαίσιο το οποίο προσφέρει συναισθηματική ασφάλεια, ενδυναμώνει την εσωτερική παρακίνηση ενώ παράλληλα μειώνει την ψυχολογική κόπωση των εργαζομένων.

Η σημασία που έχουν οι ESG πρακτικές φαίνεται ακόμη πιο έντονα όταν αυτές εξετάζονται από την πλευρά των νεότερων εργαζομένων και συγκεκριμένα των νεότερων γενεών όπως είναι οι Millennials και η Generation Z. Η συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων δίνει ιδιαίτερη σημασία σε αξίες όπως είναι η διαφάνεια, βιωσιμότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη και η εταιρική ηθική των οργανισμών. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον θετικό αντίκτυπο του οργανισμού στην κοινωνία και το περιβάλλον και λιγότερο από τα υλικά οφέλη (Permana & Chaerudin, 2025). Ακόμη, οι Latif και Parinsi

(2025), τονίζουν ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν πρακτικές Green HRM όπως για παράδειγμα είναι οι «πράσινες» εκπαιδευτικές δράσεις και η ενδυνάμωση των βιώσιμων αξιών στο εργασιακό περιβάλλον, επιτυγχάνουν την μακροπρόθεσμη εργασιακή ικανοποίηση ιδιαιτέρως στις πιο νέες γενιές εργαζομένων. Η ελκυστικότητα ενός οργανισμού ως εργοδότη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις πρακτικές ESG που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός. Οι επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν πολιτικές με γνώμονα την προστασία του περιβάλλοντος, την κοινωνική ένταξη αλλά και την δίκαιη διοίκηση καταφέρνουν να προσελκύουν και να διατηρούν στο δυναμικό τους εργαζόμενους με μεγάλο ταλέντο, κίνητρο καθώς και με κοινές αξίες γεγονός που βοηθά στην διατήρηση της αφοσίωσης μέσα στο ανθρώπινο δυναμικό και στην ενίσχυση της δέσμευσης, μειώνοντας παράλληλα τις αποχωρήσεις των εργαζομένων.

Αρκετές έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η εφαρμογή πρακτικών ESG έχουν θετική συσχέτιση με την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Σύμφωνα με την μελέτη των Wiyono et al. (2025), σε επιχειρήσεις όπου οι στρατηγικές ESG αποτελούν προτεραιότητα, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη συγκέντρωση, νιώθουν λιγότερο άγχος και υπάρχει μεγαλύτερη ανθεκτικότητα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Ακόμη, μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί αναδεικνύουν ότι οι πρακτικές ESG έχουν θετική επίδραση τόσο στην απόδοση όσο και στην αφοσίωση των εργαζομένων (Firdiyansyah et al., 2025· Alfageme et al., 2025). Επιπλέον, η ανάπτυξη του «ανθρώπινου βιώσιμου κεφαλαίου» (human sustainability capital), έχει άμεση σύνδεση με την ενδυνάμωση και βελτίωση της συναισθηματικής ευεξίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων (Bacter et al., 2025). Ο σεβασμός προς τους ανθρώπους και το περιβάλλον έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός εργασιακού πλαισίου το οποίο οδηγεί σε εργασιακή ενδυνάμωση και παράλληλα ενισχύει την δέσμευση των εργαζομένων.

Οι πρακτικές ESG αποτελούν έναν πολύ σημαντικό και ουσιαστικό παράγοντα που συμβάλλει στην δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν οι οργανισμοί προωθούν και αναδεικνύουν αξίες όπως είναι η ηθική, η διαφάνεια, η συμμετοχή και η βιωσιμότητα καταφέρνουν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση δίνοντας νόημα στην σχέση μεταξύ οργανισμού και εργαζόμενου και καλλιεργώντας το αίσθημα της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης. Σε ένα εργασιακό τοπίο το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς, έννοιες όπως η ψυχολογική ανθεκτικότητα και η θετική εργασιακή εμπειρία αποτελούν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η υιοθέτηση των ESG πρακτικών διαδραματίζει βασικό ρόλο στην ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που επενδύουν σε ανθρώπινες αξίες, σε σεβασμό μέσα στο εργασιακό

περιβάλλον και σεβασμό στην κοινωνία καταφέρνουν να ενισχύσουν την εικόνα τους οικοδομώντας σχέσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε μακροχρόνια επιτυχία.

2.4 Πρακτικές ESG, Οργανωσιακή Αφοσίωση και Διατήρηση Εργαζομένων

2.4.1 Οργανωσιακή Αφοσίωση: Θεωρητικά Μοντέλα, Διαστάσεις και Σύγχρονες Προσεγγίσεις

Ένας από τους πιο σημαντικούς, καθοριστικούς και σύνθετους παράγοντες ο οποίος καθορίζει και επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών είναι η οργανωσιακή αφοσίωση (organizational commitment). Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον έχει άμεση σύνδεση με βασικές μεταβλητές, όπως είναι η παραγωγικότητα, η καινοτομία, η πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εργασία τους, η δέσμευσή τους με το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού καθώς και η γενικότερη ψυχολογική εμπλοκή των εργαζομένων στην καθημερινή τους εργασία (Herscovitch & Meyer, 2002· Lee et al., 2001). Με τον όρο οργανωσιακή αφοσίωση δεν εννοούμε κάτι απλό και μονοδιάστατο αλλά πρόκειται για το ψυχολογικό δέσιμο μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού εμπεριέχοντας παράλληλα συναισθηματικά και ηθικά κίνητρα. Μέσα από αυτή τη σχέση μεταξύ των δύο πλευρών μπορούν να αποκαλυφθούν οι προθέσεις του εργαζόμενου για το αν επιθυμεί να παραμείνει στον οργανισμό και να προσφέρει, ώστε ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του.

Ένα από τα ευρέως αποδεκτά θεωρητικά μοντέλα το οποίο βοηθά ώστε να κατανοηθεί η οργανωσιακή αφοσίωση, είναι το Τρισδιάστατο Μοντέλο των Meyer και Allen (1991, 1997). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η δέσμευση των εργαζομένων περιλαμβάνει τρεις διαφορετικές μορφές όπου η κάθε μία εκφράζει και μία ξεχωριστή ψυχολογική πλευρά στη σχέση που έχει ο εργαζόμενος με τον οργανισμό.

Η πρώτη διάσταση αφορά την συναισθηματική δέσμευση (affective commitment), η οποία ουσιαστικά εκφράζει την ταύτιση του εργαζόμενου με τις αξίες του οργανισμού, την περηφάνια που αισθάνεται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και τα θετικά συναισθήματα που έχει ο εργαζόμενος σχετικά με την κουλτούρα του οργανισμού και η οποία ενισχύει την επιθυμία του να συνεχίζει να εργάζεται και να παραμένει στον οργανισμό.

Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στην συνεχιζόμενη δέσμευση (continuance commitment), η οποία αναλύει ότι ο εργαζόμενος παραμένει στην εργασία του καθώς μια ενδεχόμενη

αποχώρησή του από τον οργανισμό θα είχε ως αποτέλεσμα πολύ μεγάλο επαγγελματικό αλλά και οικονομικό κόστος ή ακόμα γιατί δεν μπορεί να βρει εναλλακτικές επιλογές (Powell & Meyer, 2004).

Τέλος, η κανονιστική δέσμευση (normative commitment) έχει σχέση με το αίσθημα ηθικής υποχρέωσης που νιώθει ο εργαζόμενος ώστε να παραμείνει στην εργασία του, το οποίο βασίζεται είτε σε κοινωνικούς και πολιτιστικούς λόγους είτε στα προσωπικά συναισθήματα του εργαζόμενου (Jaros, 1997).

Σύμφωνα με τους Thakur et al. (2025), το τρισδιάστατο μοντέλο δέσμευσης έχει εφαρμογή σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα. Ακόμη, η συναισθηματική και η κανονιστική δέσμευση έχουν άμεση σχέση με θετικές συμπεριφορές μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα είναι η αφοσίωση και η συνεργασία. Από την άλλη πλευρά, η συνεχιζόμενη δέσμευση αρκετές φορές εκφράζεται ως μια απλή συμμόρφωση χωρίς οι εργαζόμενοι να δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον για τον οργανισμό.

Μέσα από την Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory – Blau, 1964), αναδεικνύεται η σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επιπλέον, σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, οι σχέσεις που δημιουργούνται μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον στηρίζονται σε εμπιστοσύνη και αμοιβαία αισθήματα. Όταν ένας οργανισμός αντιμετωπίζει με δίκαιο τρόπο, δείχνει εμπιστοσύνη, αναγνωρίζει και υποστηρίζει τους εργαζομένους του, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση της προσπάθειας και της αφοσίωσης από την πλευρά των εργαζομένων (Alessi, 2025). Συνεπώς, η δέσμευση είναι αποτέλεσμα μιας θετικής αλληλεπίδρασης με τον οργανισμό η οποία ενισχύεται ακόμη περισσότερο όταν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον επικρατεί ένα θετικό κλίμα το οποίο χαρακτηρίζεται από αξίες όπως η εμπιστοσύνη, η αναγνώριση και ο σεβασμός.

Σημαντικοί παράγοντες για τη διαμόρφωση και ενίσχυση της δέσμευσης αποτελούν τόσο το οργανωσιακό περιβάλλον όσο και η ποιότητα της ηγεσίας μέσα στον οργανισμό. Χαρακτηριστικά όπως είναι η διαφάνεια, η αξιοκρατία, η ουσιαστική επικοινωνία καθώς και η υποστηρικτική οργανωσιακή κουλτούρα συμβάλλουν στην ενδυνάμωση της συναισθηματικής και της κανονιστικής αφοσίωσης των εργαζομένων (Belay et al., 2025). Επιπρόσθετα, όταν ένας οργανισμός στηρίζεται σε αυστηρές γραφειοκρατικές δομές και όταν η ηγεσία επικεντρώνεται στον έλεγχο και την τυποποίηση των διαδικασιών αυτό συνεπάγεται την αύξηση της συνεχιζόμενης δέσμευσης χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι έχουν ουσιαστική συμμετοχή στην λειτουργία του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Boateng και Ledimo (2025), η υποστηρικτική μορφή ηγεσίας

διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της συναισθηματικής (affective commitment) και της κανονιστικής δέσμευσης (normative commitment) καθώς συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη, προάγει τον σεβασμό και την συμπερίληψη δημιουργώντας μια κουλτούρα εμπιστοσύνης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον η οποία έχει άμεση και βαθιά επιρροή στα ψυχολογικά και κοινωνικά κίνητρα των εργαζομένων.

Ένα καθοριστικό σημείο καμπής ώστε να επαναπροσδιοριστεί η έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης, αποτέλεσε η πανδημία του COVID-19 κι αυτό γιατί άλλαξαν πάρα πολλά όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας. Οι οργανισμοί οι οποίοι έδειξαν ευελιξία και κατάφεραν να προσαρμοστούν στις πολύ δύσκολες συνθήκες της πανδημίας προσφέροντας στήριξη, ψυχολογική ασφάλεια και ευέλικτους τρόπους εργασίας στους εργαζομένους, κατάφεραν να ενισχύσουν σημαντικά τόσο την συναισθηματική όσο και την κανονιστική δέσμευση των εργαζομένων ακόμη και σε συνθήκες εξ αποστάσεως εργασίας (Doubmbia, 2025).

Η στήριξη που ένιωθαν οι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης όπως είναι η πανδημία, είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία ισχυρών δεσμών εμπιστοσύνης διατηρώντας έτσι την επαφή και την σύνδεση με τον οργανισμό παρά την έλλειψη της φυσικής παρουσίας. Από την άλλη πλευρά, όταν η εργασία παρέχεται εξ αποστάσεως για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα και δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί ώστε να υπάρχει κοινωνική σύνδεση και αλληλεπίδραση μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της οργανωσιακής δέσμευσης λόγω και της απουσίας των προσωπικών επαφών (Höyhtyä, 2025). Σε αυτά τα εργασιακά περιβάλλοντα προτείνεται η εφαρμογή υβριδικών μοντέλων εργασίας ώστε να υπάρχει συνδυασμός εξ αποστάσεως και δια ζώσης εργασίας με σκοπό την συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων.

Η οργανωσιακή αφοσίωση αποτελεί κομβικό παράγοντα τόσο για την σταθερότητα όσο και για την επιτυχία ενός οργανισμού. Η συναισθηματική δέσμευση είναι ένας από τους πιο αξιόπιστους δείκτες ο οποίος μπορεί να προβλέψει την πρόθεση ενός εργαζόμενου να παραμείνει στην εργασία του. Ακόμη, έχει άμεση σύνδεση με την μείωση της πρόθεσης των εργαζομένων να αποχωρήσουν από την εργασία τους (turnover intention), την διατήρηση των ικανών εργαζομένων στο ανθρώπινο δυναμικό, την ενίσχυση της καινοτομίας καθώς και με την συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (Mangundjaya & Merdiaty, 2025). Επίσης, στους οργανισμούς στους οποίους οι εργαζόμενοι αισθάνονται υψηλή συναισθηματική και ηθική δέσμευση, υπάρχει μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε περιόδους κρίσεων ή αλλαγών και αυτό συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν πιο ενεργά όταν παρουσιάζονται προκλήσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Για να επιτευχθεί η ενδυνάμωση της συναισθηματικής και ηθικής δέσμευσης των εργαζομένων

εκτός από τα εξωτερικά κίνητρα χρειάζεται μια γενικότερη στρατηγική η οποία να έχει επίκεντρο και να επενδύει στις ανθρώπινες σχέσεις, την συμμετοχή και την εμπιστοσύνη στον οργανισμό καθώς είναι στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν στην οικοδόμηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα βασίζεται σε αμοιβαία αναγνώριση.

2.4.2 Πρακτικές ESG, Οργανωσιακή Αφοσίωση και Διατήρηση Εργαζομένων

Η υιοθέτηση των αρχών ESG (Environmental, Social, Governance) από τους οργανισμούς και η ενσωμάτωση στις στρατηγικές που ακολουθούν έχει πλέον μεταλλαχθεί και εξελιχθεί από μια εξωτερική επικοινωνιακή προσέγγιση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, σε μια εσωτερική, θεμελιώδη και βασική στρατηγική με σκοπό την βιώσιμη ανάπτυξη. Οι πρακτικές ESG διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς λειτουργούν ως ένας μοχλός για τον μετασχηματισμό τόσο της οργανωσιακής κουλτούρας όσο και της γενικότερης σχέσης μεταξύ του εργαζόμενου και του εργοδότη, ενεργοποιώντας παράλληλα βαθύτερους ψυχολογικούς και κοινωνικούς μηχανισμούς οι οποίοι έχουν ως αποτέλεσμα την συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση των εργαζομένων. Οι οργανισμοί οι οποίοι δεν περιορίζονται απλά σε τυπικές αναφορές βιωσιμότητας αλλά επενδύουν πραγματικά σε πρακτικές ESG, μπορούν να οικοδομήσουν ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον με σταθερές αξίες ενισχύοντας παράλληλα την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό, την εμπιστοσύνη και την μακροχρόνια παραμονή τους στον οργανισμό (Latif & Parinsi, 2025· Permana & Chaerudin, 2025· Alves et al., 2025).

Η θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής του Blau (1964), βοηθάει στην κατανόηση αυτής της σχέσης καθώς σύμφωνα με αυτή την θεωρία όταν ένας οργανισμός προσφέρει προστιθέμενη αξία και λειτουργεί πέρα από τις βασικές του υποχρεώσεις, δηλαδή εφαρμόζει πολιτικές για την προστασία του περιβάλλοντος, τη συμπερίληψη και την διαφάνεια τότε ενδυναμώνεται η δέσμευση των εργαζομένων. Οι αξίες που υιοθετούνται μέσα από τις ESG πρακτικές οδηγούν σε συναισθηματική ανταπόδοση από την πλευρά των εργαζομένων (Ohri & Dutta, 2025). Αυτή η ανταπόδοση δεν έχει μόνο οικονομικά και πρακτικά οφέλη αλλά έχει μεγαλύτερες διαστάσεις και στηρίζεται κατά βάση στην ηθική και ψυχολογική αναγνώριση που βιώνουν οι εργαζόμενοι στο εργασιακό περιβάλλον. Η συναισθηματική δέσμευση (affective commitment) των εργαζομένων ενισχύεται ακόμα περισσότερο όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι λαμβάνουν σεβασμό και ότι η εργασία τους έχει νόημα. Αντίστοιχα, η κανονιστική δέσμευση (normative commitment) αφορά το αίσθημα ηθικής ευθύνης που νιώθουν οι εργαζόμενοι να παραμείνουν σε έναν οργανισμό οποίος δείχνει στην πράξη την υπεύθυνη στάση του προς την κοινωνία και το περιβάλλον.

Η περίοδος μετά την πανδημία του COVID-19 άλλαξε τα δεδομένα και έφερε πολύ σημαντικές αλλαγές στον εργασιακό τομέα τοποθετώντας σε νέες βάσεις την σχέση εργαζόμενου και εργοδότη καθώς οι νεότερες γενιές (Millennials και Generation Z) δείχνουν μεγαλύτερη ευαισθησία σε θέματα που αφορούν την διαφάνεια, την βιωσιμότητα και την κοινωνική ευθύνη των οργανισμών (Jeong & Chung, 2025· Kim et al., 2025). Οι εργοδότες οι οποίοι εφαρμόζουν στην πράξη τις αξίες που προσβέουν οι πρακτικές του ESG, γίνονται πολύ πιο ελκυστικοί στην αγορά εργασίας καθώς προσφέρουν στους εργαζόμενους ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο νιώθουν ότι μπορούν να εξελίσσονται και να εκφράζουν τον πραγματικό τους εαυτό. Από την άλλη πλευρά, όταν υπάρχει απόσταση στην εφαρμογή αυτών των αξιών, αυτό μπορεί να ωθήσει τους εργαζόμενους να αισθάνονται αποξενωμένοι μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και να χάνουν την εμπιστοσύνη τους προς τον οργανισμό οδηγώντας τους σε «σιωπηρή παραίτηση» (Musayeva, 2025).

Οι κοινωνικές και οι ανθρώπινες πτυχές του ESG (Environmental, Social, Governance) διαδραματίζουν πολύ σημαντικό και καθοριστικό ρόλο για την δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθανθούν ψυχολογική ασφάλεια, συμμετοχικότητα και εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό. Οι πρακτικές που εφαρμόζουν οι οργανισμοί για την ισότητα καθώς και οι δράσεις τους για την ενσωμάτωση των εργαζομένων όπως και ο σεβασμός που υπάρχει μέσα στο εργασιακό περιβάλλον ενδυναμώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού και συμβάλλουν στην μεγαλύτερη συναισθηματική σύνδεση με τους εργαζόμενους. Πρακτικές σαν αυτές έχουν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της συνεργασίας, περιορίζοντας την πιθανότητα συγκρούσεων και δημιουργώντας ένα «πλέγμα προστασίας» για τους εργαζόμενους απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση και φθορά, καλλιεργώντας παράλληλα ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια ώστε να εκφράσουν τις ιδέες τους, να καινοτομήσουν και να δοκιμάσουν νέα πράγματα καθώς και να αναπτυχθούν επαγγελματικά (Lopez-Sanchez et al., 2025· Choi et al., 2024).

Στο επίκεντρο των πολιτικών ESG (Environmental, Social, and Governance) βρίσκεται όλο και περισσότερο ο ρόλος του σύγχρονου HRM (Human Resources Management), το οποίο διαφοροποιείται από τις παραδοσιακές πρακτικές και στρέφεται σε μια πιο ολιστική και υπεύθυνη προσέγγιση. Οι οργανισμοί οι οποίοι υιοθετούν και εφαρμόζουν στην πράξη ESG πρακτικές σε βασικές διαδικασίες και λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι για παράδειγμα οι «πράσινες προσλήψεις» (green hiring) και η εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση τους δείκτες ESG, καταφέρνουν να χτίσουν ένα στρατηγικό σύστημα για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο βοηθά τους εργαζόμενους

να δεθούν ακόμη περισσότερο με τον οργανισμό και να ευθυγραμμιστούν τόσο με τον σκοπό όσο και με τις αξίες του οργανισμού (Alfageme et al., 2025· Wiyono et al., 2025). Η υιοθέτηση αυτών των πρακτικών έχει ως αποτέλεσμα βαθύτερες και πιο ουσιαστικές αλλαγές στην καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων και παράλληλα ενισχύει το ψυχολογικό νόημα το οποίο αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για τα σημερινά στελέχη των επιχειρήσεων καθώς οδηγεί σε μείωση της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία (Permana & Chaerudin, 2025).

Επιπρόσθετα, η πολιτισμική διάσταση αν και πολλές φορές υποτιμάται, αποτελεί ένα σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν σωστά οι αρχές του ESG μέσα στους οργανισμούς, ιδιαίτερος σε αυτούς οι οποίοι είτε δραστηριοποιούνται σε περιβάλλοντα τα οποία είναι πολυπολιτισμικά είτε μέσα σε αναδυόμενες και ραγδαία αναπτυσσόμενες αγορές. Σε περιπτώσεις όπως και αυτή είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να προσαρμόζουν κατάλληλα τις στρατηγικές ESG που εφαρμόζουν έτσι ώστε να είναι εναρμονισμένες με τις τοπικές αξίες, τα ηθικά πρότυπα και τις κοινωνικές αντιλήψεις της κάθε περιοχής ώστε να είναι αποδεκτές και να έχουν πραγματικό αποτέλεσμα (Liu, 2025· Tung & Mung, 2025· Ong et al., 2025). Σε αντίθετη περίπτωση, οι οργανισμοί οι οποίοι αδυνατούν να κατανοήσουν και να ενσωματώσουν τις τοπικές πολιτισμικές αντιλήψεις, κινδυνεύουν να έχουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα όπως είναι η κοινωνική αποξένωση, η δυσπιστία απέναντι στις επιχειρηματικές πρακτικές που ακολουθούν και τελικά να αποτύχουν στους στρατηγικούς στόχους που έχουν θέσει (Abimbola & Abe, 2025).

Ο πυλώνας της Διακυβέρνησης (Governance) δεν αφορά μόνο την συμμόρφωση των οργανισμών με τους νόμους και τους κανονισμούς αλλά διαδραματίζει και έναν πολύ σημαντικό ρόλο καθώς λειτουργεί ως ένας μηχανισμός σταθερότητας για την ψυχολογική δυναμική των εργαζομένων και κατ' επέκταση των ομάδων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η υιοθέτηση πρακτικών όπως είναι η ηθική ηγεσία, η διαφάνεια στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων και η θεσμική λογοδοσία συμβάλλουν στην δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο στηρίζεται σε εμπιστοσύνη και οργανωσιακή συνέπεια, ενισχύοντας παράλληλα την κανονιστική δέσμευση των εργαζομένων και την μακροπρόθεσμη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ενσωμάτωση τέτοιων στοιχείων μπορούν να αλλάξουν προς το καλύτερο το εργασιακό κλίμα, ώστε να είναι πιο ελκυστικό, δίκαιο και ανθεκτικό για τους εργαζόμενους, ιδιαίτερος στη σύγχρονη εποχή όπου οι εργαζόμενοι δεν αναζητούν μόνο την οικονομική αναγνώριση (Suriyankietkaew et al., 2025· Malinis & Tan, 2025· Zubieta, 2025).

Συνοψίζοντας, η σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στις αρχές του ESG, την οργανωσιακή αφοσίωση και την διατήρηση των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό πλαίσιο για την γενικότερη αναδιαμόρφωση του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Η ουσιαστική επένδυση των οργανισμών σε ορθές πρακτικές και η εφαρμογή στρατηγικών με γνώμονα την περιβαλλοντική υπευθυνότητα, την κοινωνική ενσωμάτωση και την ηθική διακυβέρνηση μπορεί να διαμορφώσει ένα νέο μοντέλο εργασιακών σχέσεων το οποίο να στηρίζεται στην συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με τους οργανισμούς.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της έρευνας

3.1 Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη στηρίχθηκε σε βιβλιογραφική έρευνα έχοντας ως στόχο να συγκεντρώσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, μέσω της συστηματικής ανασκόπησης της υφιστάμενης επιστημονικής βιβλιογραφίας, που αφορούν την σχέση των πρακτικών ESG με την συμπεριφορά και τη στάση των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε έχει επιλεγεί με σημαντικά κριτήρια έτσι ώστε να προσφέρει μια πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα, να γίνει κατανόηση των θεωριών σε βάθος καθώς επίσης να αναδειχθούν και να αποτυπωθούν διαφορετικές προσεγγίσεις και διαφορετικές οπτικές ως προς τα αποτελέσματα. Παράλληλα, εφαρμόστηκαν όλοι οι κανόνες εγκυρότητας και αναφοράς σύμφωνα με τα διεθνή ακαδημαϊκά πρότυπα (APA 7^η έκδοση), καθώς επίσης τα συμπεράσματα της εργασίας παρουσιάζονται με αντικειμενικό τρόπο και τεκμηριωμένο τρόπο.

3.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η μεθοδολογική πορεία της έρευνας περιλαμβάνει:

- Συλλογή υλικού από έγκυρες επιστημονικές πηγές, όπως διεθνώς αναγνωρισμένα ακαδημαϊκά περιοδικά, ψηφιακές βάσεις δεδομένων (π.χ. Google Scholar, ResearchGate, SpringerLink) καθώς και χρήση επίσημων δημοσιεύσεων από θεσμικούς φορείς και από οργανισμούς. Επιπλέον, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση σε μελέτες που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια (2020-2025) έτσι ώστε η ανάλυση είναι επίκαιρη.
- Ταξινόμηση της βιβλιογραφίας σε θεματικές ενότητες: (α) αντιλήψεις των εργαζομένων για τις ESG πρακτικές, (β) σχέση των πρακτικών ESG με την εργασιακή ικανοποίηση και (γ) επίδραση των πρακτικών ESG στην οργανωσιακή

αφοσίωση. Η συγκεκριμένη δομή βοήθησε ώστε να συνδεθούν καλύτερα και πιο ξεκάθαρα τα ερευνητικά ερωτήματα με τις θεωρητικές προσεγγίσεις.

- Κριτική ανάλυση και σύγκριση των πηγών που έχουν επιλεγεί με σκοπό να γίνει εντοπισμός των κοινών σημείων, των διαφορών αλλά και των ερευνητικών κενών και των θεωρητικών συνεισφορών. Ακόμη, η ανάλυση στηρίχθηκε σε σημαντικά κριτήρια όπως είναι η ποιότητα της κάθε μελέτης, η μεθοδολογία που έχει ακολουθήσει, ο τομέας εφαρμογής καθώς και το δείγμα που έχει χρησιμοποιηθεί και αν τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευτούν.
- Ερμηνευτική σύνθεση των αποτελεσμάτων έτσι ώστε να εξαχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα και να αποφευχθούν γενικεύσεις.

Επιλέχθηκε η βιβλιογραφική έρευνα καθώς κρίθηκε ως η καταλληλότερη λόγω και του θεωρητικού χαρακτήρα της μελέτης και λόγω της εστίασης στην κατανόηση των αντιλήψεων των εργαζομένων μέσα από την ανάλυση των υπάρχουσών μελετών και δημοσιεύσεων. Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη προσέγγιση βοηθά ώστε να αναγνωριστούν οι κύριες θεματικές τάσεις της βιβλιογραφίας όπως και να εντοπιστούν ερευνητικά κενά.

Συνολικά, η μεθοδολογία η οποία έχει ακολουθηθεί, έχει βοηθήσει ώστε να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο οι ερευνητές έχουν προσεγγίσει το συγκεκριμένο θέμα καθώς επίσης συνέβαλε στην δημιουργία ενός ενιαίου θεωρητικού πλαισίου, το οποίο αναλύει την σύνδεση των ESG πρακτικών με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την κουλτούρα μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

3.3 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα εργασία έχει και ορισμένους περιορισμούς οι οποίοι προκύπτουν μέσα από την ερευνητική προσέγγιση αλλά και από το αντικείμενο που εξετάζεται στην παρούσα μελέτη. Η αναγνώριση των συγκεκριμένων περιορισμών όχι μόνο δεν μειώνει την αξία της μελέτης αλλά αντίθετα ενδυναμώνει τόσο την διαφάνεια όσο και την αξιοπιστία της μεθοδολογίας που έχει ακολουθηθεί.

Ο πρώτος βασικός περιορισμός της μελέτης είναι ότι η έρευνα είναι βιβλιογραφική με αποτέλεσμα να στηρίζεται σε δευτερογενή δεδομένα και να απουσιάζουν πρωτογενή δεδομένα όπως είναι η ποσοτική ή ποιοτική έρευνα, τα ερωτηματολόγια και οι μελέτες περίπτωσης. Συνεπώς, τα ευρήματα και τα συμπεράσματα της μελέτης έχουν στηριχθεί σε υπάρχουσες μελέτες με αποτέλεσμα να μην επιβεβαιώνονται εμπειρικά στην παρούσα μελέτη.

Ο δεύτερος περιορισμός αφορά την επιλογή της βιβλιογραφίας και συγκεκριμένα στο γεγονός ότι η μελέτη βασίστηκε σε πρόσφατες αγγλόφωνες πηγές (2020-2025) της διεθνούς βιβλιογραφίας με αποτέλεσμα να υπάρχει το ενδεχόμενο κάποιες παλαιότερες μελέτες να μην έχουν συμπεριληφθεί και να περιορίζεται έτσι το εύρος της ανάλυσης.

Τρίτον, παρά την προσπάθεια για μια πολυμορφική και σφαιρική προσέγγιση, η βιβλιογραφία που έχει χρησιμοποιηθεί δεν παρέχει πάντα αρκετά δεδομένα ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση ανάμεσα σε διαφορετικούς κλάδους, σε γεωγραφικές περιοχές και σε δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (π.χ. ηλικία, θέση). Αυτό συνεπάγεται την δυσκολία που υπάρχει ώστε τα συμπεράσματα της μελέτης να γενικευτούν σε διάφορα εργασιακά και πολιτισμικά περιβάλλοντα.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί ότι το πεδίο των ESG πρακτικών είναι ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο και εξελισσόμενο επιστημονικό πεδίο με αποτέλεσμα αυτή η ταχεία εξέλιξη να οδηγήσει σε νέα δεδομένα και ευρήματα μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα γεγονός που συνεπάγεται ότι κάποια από τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης να χρειαστούν αναθεώρηση.

Εν κατακλείδι, παρά τους περιορισμούς που αναλύθηκαν πιο πάνω, η μελέτη προσφέρει μια τεκμηριωμένη ανάλυση για τη σχέση των πρακτικών ESG με τον ανθρώπινο παράγοντα της εργασιακής εμπειρίας και έχει ουσιαστική συμβολή στην ανάδειξη σημαντικών στοιχείων που έχουν να κάνουν με τις αντιλήψεις και την συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, βάζοντας έτσι σταθερές βάσεις για περαιτέρω έρευνα αλλά και πρακτική εφαρμογή.

Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των βασικών ευρημάτων και αποτελεσμάτων της μελέτης, με κύριο στόχο τον συνδυασμό των θεωρητικών προσεγγίσεων και των δεδομένων τα οποία προέκυψαν από την ανάλυση των θεματικών ενοτήτων στα προηγούμενα κεφάλαια. Ύστερα από την αναλυτική παράθεση και ερμηνεία της σχέσης των ESG πρακτικών με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, τον βαθμό στον οποίο αυτές επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και την επίδραση που έχουν στην οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων, σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να κατανοηθούν πλήρως τα θέματα που εξετάστηκαν δίνοντας απαντήσεις στα τρία ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης καθώς επίσης και να συγκεντρωθούν όλα αυτά τα συμπεράσματα τα οποία έχουν προκύψει

από την παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ακόμη, η ανάλυση στηρίζεται τόσο σε κλασικά θεωρητικά μοντέλα όσο και σε σύγχρονα ερευνητικά δεδομένα δίνοντας έτσι μια πολυδιάστατη και ολοκληρωμένη οπτική γύρω από το θέμα.

Πολύ σημαντική αναδεικνύεται η σχέση που δημιουργείται μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων όταν οι πρακτικές ESG έχουν ουσιαστική εφαρμογή μέσα στο εργασιακό περιβάλλον ενώ από την άλλη πλευρά δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις δυσκολίες που προκύπτουν όταν αυτές έχουν επιφανειακή εφαρμογή. Μέσα από την συγκέντρωση και ομαδοποίηση των απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, στόχος είναι η βαθύτερη εμπέδωση και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πρακτικές ESG επηρεάζουν και διαμορφώνουν την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων.

4.2 Συμπεράσματα σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για τις ESG πρακτικές

Η ανάλυση της βιβλιογραφίας ανέδειξε ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την εφαρμογή των πρακτικών ESG στον χώρο εργασίας. Η συγκεκριμένη αντίληψη δεν είναι μονόπλευρη και μονοδιάστατη αλλά επηρεάζεται και διαμορφώνεται από διάφορους παράγοντες όπως είναι η συνοχή των πολιτικών που ακολουθεί ο οργανισμός, η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην δημιουργία και διαμόρφωση των στρατηγικών ESG καθώς και η αυθεντικότητα με την οποία αυτές οι στρατηγικές εφαρμόζονται. Αρχικά, όταν οι πρακτικές ESG εφαρμόζονται με ειλικρίνεια και συνέπεια έχουν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων. Όπως ανέδειξαν οι Bannour και Varga (2025), οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται θετικά τις πρακτικές ESG όταν αυτές αποτελούν σημαντικό μέρος της κουλτούρας του οργανισμού και μπορούν να αποτυπωθούν σε διάφορες εσωτερικές διαδικασίες όπως είναι η εκπαίδευση, η επικοινωνία και η αξιολόγηση.

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τους Anandh (2025) και Bhanja et al. (2025), όταν οι πολιτικές που εφαρμόζει ένας οργανισμός χαρακτηρίζονται από κοινωνική υπευθυνότητα και ειδικότερα όταν αυτές οι πολιτικές ακολουθούνται με συνέπεια και εφαρμόζονται συνειδητά, αυτό οδηγεί στην μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων ενισχύοντας παράλληλα την συναισθηματική τους σύνδεση με τον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, η μελέτη των Junça-Silva και Guilherme (2025) δείχνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να αντιληφθούν τότε η ηγεσία υιοθετεί και εφαρμόζει ορθά τις αρχές ESG και τότε τις εφαρμόζει επιφανειακά. Ακόμη, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι πρωτοβουλίες της διοίκησης δεν είναι ουσιαστικές αλλά στηρίζονται σε επικοινωνιακούς λόγους τότε η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον οργανισμό τείνει να μειώνεται και σε κάποιες

περιπτώσεις οδηγούν στην ανάπτυξη δυσπιστίας απέναντι στον οργανισμό. Η έλλειψη συνέπειας μεταξύ λόγων και πράξεων αποτελεί τον βασικό λόγο για την διαμόρφωση της αρνητικής αντίληψης των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Ένας ακόμη σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας είναι ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στην γενικότερη διαμόρφωση των ESG στρατηγικών. Οι Farfara et al. (2024) και Soares et al. (2025), τονίζουν ότι ο ενεργός ρόλος των εργαζομένων στην όλη διαδικασία είτε μέσω ομάδων εργασίας είτε μέσω μηχανισμών ανατροφοδότησης, ενισχύει περαιτέρω την αίσθηση ότι οι ESG πρακτικές που εφαρμόζονται είναι ουσιαστικές αλλά ακόμη περισσότερο ενδυναμώνει και την δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό. Σε αντίθετη περίπτωση οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο ρόλος τους υποτιμάται και νιώθουν αποξενωμένοι.

Αν και η βιβλιογραφία παρουσιάζει αρκετά σημαντικές θεωρητικές βάσεις, υπάρχει έλλειψη σε μελέτες οι οποίες να εμβαθύνουν σε συγκεκριμένους κλάδους και κατηγορίες εργαζομένων. Για παράδειγμα, πολύ λίγες μελέτες εμβαθύνουν στην σύγκριση των απόψεων και των αντιλήψεων μεταξύ νεότερων και πιο έμπειρων εργαζομένων, στις διαφορές ανάμεσα στα κατώτερα και ανώτερα στελέχη των οργανισμών καθώς και στις διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γίνεται δύσκολη η γενίκευση των συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων.

Εν κατακλείδι, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται με θετικό τρόπο τις πρακτικές ESG όταν νιώθουν ότι έχουν ενεργό ρόλο στην εφαρμογή τους μέσα στον οργανισμό καθώς επίσης και όταν αυτές εφαρμόζονται με ειλικρίνεια, διαφάνεια και συνέπεια. Οι περισσότερες μελέτες συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι οι πρακτικές ESG έχουν πολλά οφέλη, ωστόσο η εφαρμογή τους είτε επιφανειακά είτε αποσπασματικά μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα.

4.3 Συμπεράσματα για τη σχέση των πρακτικών ESG με την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης

Σύμφωνα με τα θεωρητικά και ερευνητικά δεδομένα που αναλύθηκαν, αναδείχθηκε η πολυπλοκότητα αλλά και η στενή σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στις ESG πρακτικές και την εργασιακή ικανοποίηση. Ακόμη, η βιβλιογραφία αναδεικνύει την ουσιαστική επίδραση των ESG πρακτικών στο εσωτερικό των οργανισμών επηρεάζοντας τόσο την καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων όσο και την ψυχολογική τους κατάσταση, δείχνοντας έτσι ότι η εφαρμογή τους δεν αφορά μόνο τα εξωτερικά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης.

Αρχικά, η υιοθέτηση των ESG στρατηγικών δίνει μεγάλη έμφαση και ενισχύει ακόμα περισσότερο την σημασία της εργασιακής εμπειρίας, ιδιαιτέρως μέσα από την δημιουργία και ενδυνάμωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο εμπεριέχει αξίες όπως είναι ο σεβασμός, η ισότητα και η διαφάνεια. Όπως αναφέρουν οι Yong et al. (2025), οι οργανισμοί οι οποίοι ακολουθούν και εφαρμόζουν πολιτικές οι οποίες είναι εναρμονισμένες με τις αρχές βιωσιμότητας και κοινωνικής ευθύνης, καταφέρνουν να ενισχύσουν να επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης κι αυτό διότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι προσωπικές τους αξίες είναι ταυτόσημες με τις αξίες του οργανισμού. Αυτό το στοιχείο συνδέεται άμεσα με την θεωρία αξιών και αντιλήψεων του Locke (1976), σύμφωνα με την οποία είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι οι προσωπικές τους αξίες είναι ευθυγραμμισμένες με αυτές του οργανισμού.

Η βιβλιογραφία αναδεικνύει επίσης την σημαντικότητα της έννοιας του «νοήματος» μέσα στον οργανισμό, η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίηση και αυξάνεται λόγω της εφαρμογής των πρακτικών ESG (Rosso et al., 2010). Συνεπώς, η εργασία εκτός από ένα μέσο για την εξασφάλιση του βιοπορισμού, εξελίσσεται σε κάτι πιο σημαντικό κάνοντας το άτομο να νιώθει ότι συμβάλλει σε κάτι μεγαλύτερο. Επιπλέον, τόσο οι κοινωνικές όσο και οι περιβαλλοντικές δράσεις ενός οργανισμού έχουν ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση των κινήτρων των εργαζομένων, όπως είναι η ανάγκη ότι προσφέρουν κάτι σημαντικό και η ανάγκη για αναγνώριση, στοιχεία που συνδέονται με τις κλασικές θεωρίες του Maslow (1943) και του Herzberg (1959).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης (Permana & Chaerudin, 2025· Latif & Parinsi, 2025), οι νεότερες γενιές εργαζομένων, όπως είναι οι Millennials και η Generation Z, δείχνουν μεγαλύτερη σημασία σε αξίες όπως είναι η βιωσιμότητα και η κοινωνική δικαιοσύνη και λιγότερο στις χρηματικές και υλικές απολαβές. Το στοιχείο αυτό δείχνει το πόσο σημαντικό είναι οι οργανισμοί να μπορούν να προσαρμόζουν αναλόγως τις οργανωσιακές στρατηγικές που ακολουθούν ώστε αυτές να είναι ευθυγραμμισμένες και να συμβαδίζουν με τις συνεχόμενες μεταβολές στις αξίες και τις προτεραιότητες του εργατικού δυναμικού στην σύγχρονη εποχή. Άρα, η στρατηγική ESG δεν αποτελεί απλά ένα μέσο συμμόρφωσης με τα εξωτερικά πρότυπα, αλλά πρόκειται και για ένα πολύ σημαντικό εργαλείο το οποίο συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και στην διατήρηση του ταλέντου στον οργανισμό.

Παρόλα αυτά, η βιβλιογραφική επισκόπηση αποκαλύπτει και αναδεικνύει ορισμένους προβληματισμούς. Αν και οι περισσότερες μελέτες επιβεβαιώνουν την θετική επίδραση που έχει η εφαρμογή των πρακτικών ESG στην εργασιακή ικανοποίηση, δεν υπάρχει πλήρη

αποσαφήνιση των αιτιών που οδηγούν σε αυτή την κατεύθυνση. Για παράδειγμα, δεν είναι πλήρως κατανοητό αν η εφαρμογή των πρακτικών ESG είναι η αιτία για την περαιτέρω αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης ή αν αντίθετα οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν υψηλό δείκτη εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να εφαρμόζουν πιο εύκολα ESG στρατηγικές. Ακόμη, υπάρχει ασάφεια σχετικά με τον βαθμό που μπορεί να επηρεάσει για παράδειγμα η κουλτούρα κάθε χώρας ή η κουλτούρα του κλάδου τόσο την αποδοχή όσο και την αποτελεσματικότητα των ESG πρακτικών.

Τέλος, παρόλο που η βιβλιογραφία επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στην συμβολή των πρακτικών ESG στην ηθική αλλά και συναισθηματική ικανοποίηση των εργαζομένων, περιορισμένη είναι η έρευνα σχετικά με την επίδραση των συγκεκριμένων πρακτικών σε λειτουργικούς παράγοντες όπως είναι η διαχείριση των συγκρούσεων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα.

Συνοψίζοντας, η βιβλιογραφική ανασκόπηση επιβεβαιώνει ότι η εφαρμογή των πρακτικών ESG λειτουργεί ως ένας σημαντικό και ουσιαστικό εργαλείο για την ενδυνάμωση και ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Η συγκεκριμένη συσχέτιση επιβεβαιώνεται επίσης μέσα από την θεωρία αλλά και από μελέτες καθώς περιλαμβάνει αξίες όπως είναι το νόημα από την εργασία και η πολιτισμική ευθυγράμμιση με τον οργανισμό. Παρόλα αυτά, για την καλύτερη και βαθύτερη κατανόηση της σχέσης των πρακτικών ESG με την εργασιακή ικανοποίηση απαιτείται περαιτέρω έρευνα ιδιαιτέρως σε διαφορετικά πολιτισμικά και οργανωσιακά πλαίσια.

4.4 Συμπεράσματα σχετικά με τις επιπτώσεις των ESG πρακτικών στην οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων

Η οργανωσιακή αφοσίωση αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα ώστε να μπορεί να γίνει αντιληπτή η ψυχολογική σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου καθώς έχει άμεση σχέση τόσο με την σταθερότητα όσο και με την καινοτομία αλλά και γενικά την συνολικότερη απόδοση του οργανισμού. Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας, όπως παρουσιάζεται στα προηγούμενα κεφάλαια, καταλήγει στο ότι οι πρακτικές ESG έχουν πολύ σημαντική επίδραση στην διαμόρφωση όλων των μορφών οργανωσιακής δέσμευσης σύμφωνα με το Τρισδιάστατο Μοντέλο των Meyer και Allen (1991, 1997).

Ακόμη, η συναισθηματική δέσμευση έχει ουσιαστική σύνδεση με τις πρακτικές ESG οι οποίες προάγουν την ενσωμάτωση, την διαφάνεια και την βιωσιμότητα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (Belay & Belay, 2025· Alves et al., 2025). Οι πρακτικές ESG δεν αφορούν μόνο την εξωτερική εικόνα ενός οργανισμού αλλά αποτελούν μέρος και των εσωτερικών

πολιτικών που ακολουθεί ο οργανισμός καθώς μέσα από αυτές αναδεικνύεται η οργανωσιακή ηθική η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο στην καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει πραγματικό νόημα όταν αντιλαμβάνονται ότι εργάζονται σε έναν οργανισμό ο οποίος σέβεται την κοινωνία, το περιβάλλον και ασκεί σωστά την διακυβέρνηση (Ohri & Dutta, 2025).

Η κανονιστική δέσμευση η οποία αφορά το αίσθημα ηθικής υποχρέωσης του εργαζομένου ώστε να παραμείνει στην εργασία του, ενδυναμώνεται ακόμη περισσότερο όταν οι οργανισμοί δείχνουν συνέπεια και κρατούν υπεύθυνη στάση όσον αφορά τις κοινωνικές αλλά και περιβαλλοντικές υποχρεώσεις τους. Όπως επισημαίνουν οι Permana & Chaerudin (2025) και Latif & Parinsi (2025), οι πρακτικές ESG λειτουργούν ως ένα σύστημα αξιών που κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι εργάζονται και προσφέρουν σε κάτι μεγαλύτερο γεγονός το οποίο ενισχύει περαιτέρω την δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό. Σύμφωνα με την αναφορά των Zubieta (2025) και Suriyankietkaew et al. (2025), η εφαρμογή πρακτικών όπως είναι η διαφάνεια, η λογοδοσία καθώς και η ηθική ηγεσία έχουν θετική επίδραση στην δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και συνέπειας ενισχύοντας παράλληλα την κανονιστική δέσμευση των εργαζομένων.

Από την άλλη πλευρά, η συνεχιζόμενη δέσμευση παρουσιάζει μία πιο σύνθετη και προβληματική διάσταση καθώς όπως τονίζουν οι Thakur et al. (2025), αρκετά συχνά δεν βασίζεται σε θετικά κίνητρα αλλά προκύπτει είτε γιατί οι εργαζόμενοι αδυνατούν να δουν άλλες επιλογές είτε γιατί φοβούνται μήπως χάσουν κάτι σημαντικό αν φύγουν από την εργασία τους. Παρόλο που οι πρακτικές ESG δεν αποσκοπούν άμεσα στο να ενισχύσουν την συνεχιζόμενη δέσμευση, μπορούν να βοηθήσουν στην διατήρηση του προσωπικού, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα τα οποία διακρίνονται για την οργανωσιακή τους σταθερότητα ή σε περιπτώσεις που δεν υπάρχουν εναλλακτικές επαγγελματικές επιλογές, κάτι που προϋποθέτει περαιτέρω διερεύνηση. Ειδικότερα, όταν οι οργανισμοί προβάλλουν τις πρακτικές ESG χωρίς όμως να τις εφαρμόζουν ουσιαστικά μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, δημιουργείται μια ψεύτικη εικόνα και μια «ουτοπική συμμόρφωση» η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων με τον οργανισμό.

Η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής του Blau (1964), η οποία αποτελεί σημαντικό θεωρητικό πλαίσιο για το συγκεκριμένο κείμενο, υποστηρίζει ότι για να επιτευχθεί η οργανωσιακή δέσμευση, απαιτείται η δημιουργία μιας σχέσης μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού η οποία πρέπει να αποτελείται από εμπιστοσύνη, αμοιβαιότητα καθώς και ίση και δίκαιη μεταχείριση. Οι εργαζόμενοι αντιδρούν θετικά όταν αισθάνονται ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται τους στηρίζει και δείχνει ότι αναγνωρίζει την προσφορά

τους (Alessi, 2025). Ακόμη, οι οργανισμοί οι οποίοι εφαρμόζουν πολιτικές για την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού οι οποίες περιλαμβάνουν και ESG πρακτικές καταφέρνουν να αυξήσουν τα επίπεδα αφοσίωσης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και να περιορίσουν σε σημαντικό βαθμό την διαρροή ταλέντου (Lopez-Sanchez et al., 2025· Boateng & Ledimo, 2025).

Επιπλέον, πολύ σημαντικός υπήρξε και ο αντίκτυπος της πανδημίας COVID-19, η οποία ουσιαστικά βοήθησε στην επιτάχυνση της περαιτέρω αλλαγής των εργασιακών προτύπων. Σύμφωνα με την μελέτη του Doumbia (2025), οι οργανισμοί οι οποίοι υιοθέτησαν και εφάρμοσαν ευέλικτες πρακτικές διατηρώντας παράλληλα την ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων τους σε υψηλά επίπεδα κατάφεραν τόσο να διατηρήσουν όσο και να ενισχύσουν τα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης. Παρόλα αυτά, όπως επισημαίνει στην μελέτη της η Høyhtyä (2025), η παροχή της εργασίας εξ' αποστάσεως μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της συναισθηματικής σύνδεσης και να επηρεάσει παράλληλα αρνητικά την δέσμευση του εργαζόμενου με τον οργανισμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται προβληματισμός σχετικά με το πως η εφαρμογή ESG στρατηγικών μπορούν να κρατήσουν μια ισορροπία ανάμεσα στην ανάγκη που υπάρχει για ευελιξία και την ανάγκη που έχουν οι εργαζόμενοι για συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό.

Τέλος, η βιβλιογραφία τονίζει και τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η πολιτισμική διάσταση. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί οι οποίοι λειτουργούν είτε σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα είτε σε νέες αναδυόμενες αγορές θα πρέπει να προσαρμόσουν αναλόγως και τις πρακτικές ESG που υιοθετούν ώστε αυτές να είναι εναρμονισμένες και ευθυγραμμισμένες με τις τοπικές αξίες (Tung & Mung, 2025· Liu, 2025). Αντίθετες πρακτικές που δεν σέβονται και δεν είναι ευθυγραμμισμένες με τα τοπικά ήθη και τις τοπικές αξίες ενέχουν τον κίνδυνο να οδηγήσουν σε μείωση της θετικής επίδρασης των πρακτικών ESG στις μορφές της οργανωσιακής δέσμευσης και στην αποδυνάμωση της εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού.

Συμπερασματικά, όπως αποτυπώνεται και στην βιβλιογραφική επισκόπηση, η σωστή εφαρμογή πρακτικών ESG μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία ενός εργαλείου ώστε να μπορούν οι οργανισμοί να ενισχύουν περαιτέρω την συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση και συνολικά την οργανωσιακή αφοσίωση. Παρόλα αυτά, μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδεικνύονται και προβληματισμοί οι οποίοι αφορούν τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι πρακτικές ESG και κατά πόσο είναι ουσιαστική η εφαρμογή τους, τον βαθμό στον οποίο έχουν εφαρμογή μέσα σε διαφορετικά πολιτισμικά

πλαίσια καθώς και τις προκλήσεις που υπάρχουν από την εφαρμογή τους σε εργασιακά περιβάλλοντα όπου επικρατεί η εξ' αποστάσεως εργασία.

4.5 Συνολικό Συμπέρασμα

Η ανάλυση των τριών ερευνητικών ερωτημάτων ανέδειξε την βαθιά σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στην υιοθέτηση και εφαρμογή των πρακτικών ESG και στην καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με θετικό τρόπο τις στρατηγικές ESG όταν αντιλαμβάνονται ότι αυτές εφαρμόζονται με συνέπεια, αυθεντικότητα και έχουν και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι την δυνατότητα να συμμετέχουν στην όλη διαδικασία εφαρμογής τους.

Επιπλέον, η ανάλυση ανέδειξε την θετική επίδραση των πρακτικών ESG στην εργασιακή ικανοποίηση, ειδικότερα όταν αυτές οι πρακτικές είναι δίκαιες και συμπεριληπτικές και είναι ευθυγραμμισμένες με τις προσωπικές αξίες των εργαζομένων δίνοντας παράλληλα νόημα στην εργασία. Ταυτόχρονα, οι πρακτικές ESG έχουν άμεση σχέση με την οργανωσιακή αφοσίωση και ιδιαίτερα με την συναισθηματική και την κανονιστική, όταν αυτές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εργασιακής κουλτούρας μέσα στον οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά, μέσα από την ανάλυση αναδείχθηκαν και κάποιες προκλήσεις όσον αφορά την υιοθέτηση των ESG πρακτικών, όπως είναι η επιφανειακή και εργαλειακή εφαρμογή τους, οι επιπτώσεις που έχουν σε περιβάλλοντα με πολιτισμικές διαφορές καθώς και η δυσκολία που υπάρχει για γενίκευση των συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα. Επιπρόσθετα, χρειάζεται μεγάλη προσοχή ώστε οι οργανισμοί να αποφεύγουν την υιοθέτηση πρακτικών ESG οι οποίες δεν έχουν ουσιαστικό περιεχόμενο και εστιάζουν μόνο στην εικόνα καθώς μπορεί να οδηγήσουν στην απώλεια της εμπιστοσύνης των εργαζομένων και να αποδυναμώσουν την συνοχή μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Συνολικά, η ενσωμάτωση των πρακτικών ESG στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) μπορεί να αποτελέσει έναν πολύ σημαντικό παράγοντα τόσο για την βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα του οργανισμού όσο και για την ενίσχυση των εσωτερικών σχέσεων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η υιοθέτηση πρακτικών ESG με ουσιαστικό τρόπο καθώς και η εφαρμογή τους με συνέπεια, ειλικρίνεια και έχοντας ως επίκεντρο τον άνθρωπο, μπορεί να οδηγήσει στον μετασχηματισμό της γενικότερης εργασιακής κουλτούρας προσφέροντας στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κεφάλαιο 5: Συμβολή της εργασίας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

5.1 Συμβολή της εργασίας

Η συμβολή της παρούσας εργασίας τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά είναι πολυεπίπεδη καθώς προσφέρει ένα πολύ καλό πλαίσιο με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να κατανοηθεί πλήρως ο ρόλος των πρακτικών ESG (Environmental, Social, Governance) σχετικά με την διαμόρφωση της αντίληψης των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή αφοσίωση μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η μελέτη μέσω της κριτικής επισκόπησης της βιβλιογραφίας καθώς και της θεωρητικής εμβάθυνσης, διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές ESG μπορούν να βοηθήσουν στον μετασχηματισμό των σύγχρονων οργανισμών και γενικά στην βελτίωση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η εργασία έχει ως στόχο να συνδέσει διαφορετικά επιστημονικά πεδία όπως είναι η βιώσιμη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οργανωσιακή ψυχολογία και η εταιρική κοινωνική ευθύνη δίνοντας μια διαφορετική οπτική για τις στρατηγικές ESG. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές εκτός από εξωτερικές πρακτικές που προάγουν την εταιρική ευθύνη του οργανισμού, αντιμετωπίζονται και ως διαδικασίες οι οποίες έχουν άμεση σχέση με την ψυχολογική εμπλοκή των εργαζομένων με τον οργανισμό. Αυτή η προσέγγιση τοποθετεί τις πρακτικές ESG ως πολύ σημαντικά και βασικά στοιχεία τα οποία μπορούν να ενισχύσουν το αίσθημα της δικαιοσύνης και του νοήματος από την εργασία μέσα στον οργανισμό, ενισχύοντας παράλληλα την θεσμική αξιοπιστία του οργανισμού και βοηθώντας στον μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας.

Επιπλέον, η παρούσα εργασία βοηθά ώστε να γίνει πιο κατανοητός ο όρος «αντίληψη εργαζομένων» και τον τρόπο με τον οποίο αυτή η αντίληψη διαμορφώνεται σε σχέση με τις πρακτικές ESG. Ο συγκεκριμένος όρος αποτελεί ένα αρκετά δυναμικό και εξελισσόμενο στοιχείο το οποίο επηρεάζεται από την αυθεντικότητα στην εφαρμογή στρατηγικών ESG, την οργανωσιακή επικοινωνία, την συμμετοχικότητα των εργαζομένων σε αυτές τις πρακτικές και πολιτικές και την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό. Η ανάλυση έχει βασιστεί σε θεωρητικά μοντέλα όπως είναι η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Blau, 1964), η Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1979), η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών (Freeman, 1984) καθώς επίσης και σε πιο νέες προεκτάσεις των συγκεκριμένων θεωριών οι οποίες σχετίζονται με την βιώσιμη ηγεσία και την πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM). Η συμπερίληψη των συγκεκριμένων

προσεγγίσεων στην παρούσα μελέτη, ενισχύει περαιτέρω την θεωρητική εγκυρότητά της, δίνοντας παράλληλα ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη σχέση των πρακτικών ESG με την ψυχολογία των εργαζομένων.

Όσον αφορά το πρακτικό επίπεδο, η εργασία παρέχει πολύ χρήσιμες κατευθύνσεις και πληροφορίες για τους εργαζόμενους και τους επαγγελματίες στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) όπως επίσης και στα διοικητικά στελέχη των οργανισμών τα οποία επιθυμούν να εντάξουν ουσιαστικά και αποτελεσματικά τις πρακτικές ESG στο εσωτερικό των οργανισμών. Η ανάδειξη σημαντικών παραγόντων όπως είναι η διαφάνεια, η ενεργή συμμετοχή και η εκπαίδευση των εργαζομένων σε πρακτικές ESG καθώς και η αξιολόγηση της απόδοσης με την ενσωμάτωση δεικτών βιωσιμότητας και η προσαρμογή των πολιτικών ESG ανάλογα με το πολιτισμικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται ο οργανισμός έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία και διαμόρφωση ενός στρατηγικού πλαισίου το οποίο ωθεί τους εργαζόμενους να αισθάνονται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και ψυχολογική ασφάλεια. Ακόμη, η εργασία επισημαίνει και τους κινδύνους που δημιουργούνται όταν οι πρακτικές ESG είναι επιφανειακές και δεν έχουν ουσιαστική εφαρμογή ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα «greenwashing».

Ακόμη, δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή σχετικά με τον τρόπο προσέγγισης των νεότερων γενιών εργαζομένων σε σχέση με της παλαιότερες. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι οι πιο νέες γενιές εργαζομένων όπως είναι οι Millennials και η Gen Z, αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο και δείχνουν μεγαλύτερη ευαισθησία στις πρακτικές ESG που υιοθετούν οι οργανισμοί. Η εργασία βοηθάει στην διερεύνηση και ερμηνεία της συγκεκριμένης διάστασης και αναδεικνύει την μεγάλη σημασία που έχει έτσι ώστε οι οργανισμοί να καταφέρνουν να βελτιώσουν την εικόνα τους ως εργοδότες και να καταφέρνουν να διατηρούν το ταλέντο στον οργανισμό.

Τέλος, η μελέτη αναδεικνύει ότι η εφαρμογή των πρακτικών ESG επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι ο βαθμός ευαισθητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, η θεσμική ωριμότητα καθώς και τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας. Συνεπώς, η παρούσα εργασία προσφέρει ένα σωστά δομημένο θεωρητικό και μεθοδολογικό πλαίσιο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να διερευνηθεί περαιτέρω η εφαρμογή των στρατηγικών ESG τόσο σε τοπικά όσο και σε περιφερειακά περιβάλλοντα και να αξιοποιηθεί σε μελλοντική έρευνα. Ακόμη, η εργασία τονίζει ότι η εφαρμογή των στρατηγικών ESG θα πρέπει εκτός από τους εξωτερικούς κανόνες και την ευθυγράμμιση με τα πρότυπα ESG, να έχουν ως επίκεντρο και τον άνθρωπο και επίσης προτείνει ουσιαστικές αλλαγές στο εσωτερικό του οργανισμού οι οποίες θα έχουν ως γνώμονα την περιβαλλοντική

ευαισθησία, την δικαιοσύνη, την υπεύθυνη ηγεσία καθώς και την μακροχρόνια ανθεκτικότητα του εργασιακού περιβάλλοντος.

5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε την πολύ σημαντική και πολυσύνθετη σχέση ανάμεσα στις στρατηγικές ESG και σε βασικούς δείκτες της εργασιακής εμπειρίας όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων. Παρόλα αυτά, λόγω του ότι χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενή δεδομένα, υπάρχουν περαιτέρω περιθώρια για έρευνα κυρίως μέσα από εμπειρικές μελέτες.

Πρώτον, είναι αρκετά σημαντικό να πραγματοποιηθεί πρωτογενής έρευνα είτε ποιοτική είτε ποσοτική η οποία να εξετάζει τομείς της οικονομίας όπως είναι για παράδειγμα η βιομηχανία ή η τεχνολογία έτσι ώστε να προκύψουν συμπεράσματα σχετικά με το αν υπάρχουν διαφορές όσον αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την εφαρμογή των πρακτικών ESG. Επίσης, η πραγματοποίηση μιας συγκριτικής μελέτης ανάμεσα σε διαφορετικούς επαγγελματικούς κλάδους ή ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες θα μπορούσε να δώσει πολύ σημαντικά αποτελέσματα για τον ρόλο που διαδραματίζουν το πολιτισμικό και θεσμικό πλαίσιο και σε ποιον βαθμό επηρεάζουν της εφαρμογή των στρατηγικών ESG.

Δεύτερον, είναι εξίσου σημαντικό να μελετηθεί η διαφορά αντιλήψεων ανάμεσα στην γενεές και στην εφαρμογή των πρακτικών ESG καθώς σύμφωνα με την βιβλιογραφία αναδείχθηκε ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι (Millennials, Gen Z) δείχνουν μεγαλύτερη ευαισθησία σε θέματα σχετικά με την κοινωνική δικαιοσύνη και την βιωσιμότητα. Η πραγματοποίηση έρευνας η οποία θα συγκρίνει τις στάσεις και τις αντιλήψεις μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων θα μπορούσε να δώσει πολύ σημαντική βοήθεια ώστε να εφαρμόζονται πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες και αξίες των εργαζομένων.

Τρίτον, θα ήταν αρκετά χρήσιμο να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι πρακτικές ESG επηρεάζουν κάποιες λειτουργικές μεταβλητές εντός του οργανισμού όπως είναι η παραγωγικότητα, η καινοτομία και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Αρκετές μελέτες εστιάζουν είτε σε ψυχολογικούς είτε σε συναισθηματικούς δείκτες όπως για παράδειγμα είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή αφοσίωση αλλά από την άλλη πλευρά υπάρχει έλλειψη όσον αφορά την επίδραση των πρακτικών ESG στην οργανωσιακή απόδοση.

Ακόμη ένα στοιχείο που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης αποτελεί το greenwashing στην εφαρμογή των πρακτικών ESG. Παρότι αρκετές βιβλιογραφικές αναφορές τονίζουν τον κίνδυνο που ενέχει η επιφανειακή υιοθέτηση των πρακτικών ESG, υπάρχουν λίγες μελέτες με ποιοτικά χαρακτηριστικά οι οποίες να εξετάζουν και να καταγράφουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το φαινόμενο αυτό και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται η δέσμευσή τους με τον οργανισμό.

Τέλος, είναι αρκετά σημαντικό να μελετηθεί ο βαθμός επίδρασης των πρακτικών ESG ανάμεσα σε διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας όπως για παράδειγμα σε ανώτερα και μεσαία στελέχη και σε εργαζόμενους της πρώτης γραμμής ώστε να μπορέσουν να γίνουν κατανοητές οι διαφορετικές αντιλήψεις τους με σκοπό την καλύτερη εφαρμογή των ESG πρακτικών στους οργανισμούς.

Συνοψίζοντας, οι παραπάνω προτάσεις παρουσιάζουν την ανάγκη που υπάρχει για περαιτέρω έρευνα έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει κατανοητός ο ρόλος των στρατηγικών ESG τόσο για την ενδυνάμωση της σχέσης μεταξύ οργανισμών και εργαζομένων όσο και για την συμβολή τους στην λειτουργία των οργανισμών.

Βιβλιογραφία

Abimbola, I., & Abe, K. (2025). Theory to practice: Implementing sustainable business strategies for organisational success in Sub-Saharan Africa. *Cambridge Research in Sustainability Studies*. <https://cambridgeresearchpub.com/ijarss/article/view/659>

Alessi, K. M. (2025). *The influence of job satisfaction on organizational commitment: An examination of professional staff members in higher education* [Doctoral dissertation, Wilkes University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

<https://www.proquest.com/dissertations-theses/influence-job-satisfaction-on-organizational/docview/31997990>

Alfageme, M. P., Urrutia, I., & Gasbarro, D. (2025). *Embedding ESG into core strategy: Lessons from top-performing multinationals in Spain and Italy*. In M. N. Canal (Ed.), *Strategy, people, and technology: Challenges and opportunities in the future of business* (pp. 93–115). Fundación Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10480873>

Alves, I. R., Mesquita, E., Caneppe, N. R., & Martins, F. S. (2025). Beyond practicing: Understanding the influence of ESG perceptions on employee retention. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 23(3), 260–282.

<https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2024-1562>

Amayreh, M. M. N., & Arshad, M. A. (2024). *Addressing job satisfaction in Jordan's public schools: The influence of perceived organizational support on Maslow's hierarchy and self-determination theory*. ResearchGate.

<https://www.researchgate.net/publication/392935507>

Anandh, G. R. V. V. (2025). *Corporate Social Responsibility as a Catalyst for Employer Branding: Insights from Cavin Kare Pvt. Ltd*. PhilPapers.

<https://philpapers.org/rec/VVICSR>

Arriaza, J. (2025). *Leadership in the new normal: A grounded theory study on leadership practices post-pandemic* [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest Dissertations Publishing.

<https://search.proquest.com/openview/d28fa46acbeb53825ae485f21deb8797>

Arshi, A., Ali, A., & Audi, M. (2025). Evaluating the Impact of Sustainability Reporting on Financial Performance: The Mediating Role of ESG Performance and the Moderating Role of Firm Size. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*.

<https://bbejournal.com/BBE/article/view/1000>

Bacter, R. V., Gherdan, A. E. M., Iancu, T., Ciolac, R., Dodu, M. A., Chereji, A., Brata, A. M., Morna, A. A., Ungureanu, A., & Lup, F. G. (2025). *Human sustainability capital in agrotourism: An ESG-integrated and emotional labor approach with case studies from Maramureş and Bucovina, Romania*. *Agriculture*, 15(20), 2130.

<https://doi.org/10.3390/agriculture15202130>

Bannour, N., & Varga, E. (2025). Can training act as a mediator between employee CSR, organizational support, and job satisfaction in tourism? Results of research at a Hungarian hotel chain. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 61(3), 1698–1708.

<https://www.proquest.com/openview/190571e305b2a66c3a6fe8463ac9a344/1?pq-origsite=gscholar&cbl=5339917>

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Belay, N. A., & Belay, G. A. (2025). Effect of organizational climate on employees' affective, continuance and normative commitment in Oromia Bank Nekemte District. *Public Policy and Administration Research*, 15(1), 1–13.
<https://www.researchgate.net/publication/392722022>
- Benhoussa, Y., Benlamlih, I., Moussamih, S., Saile, R., & Kettani, A. (2025). Practical analysis of the impact of risk management integration on CSR effectiveness in CGEM-certified Moroccan companies. *Open Research Africa*.
<https://openresearchafrica.org/articles/8-4>
- Bhanja, M., Anand, D. R. U., & Mathur, D. R. N. (2025). *Corporate Social Responsibility Perception and Employee Engagement Analysis*. TPM Journal.
<https://tpmap.org/submission/index.php/tpm/article/view/366>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boateng, A., & Ledimo, O. (2025). *Organisational commitment measuring instrument convergent and discriminant validity study in an educational setting*. *Perspectives in Education*, 43(1), 122–140. <https://journals.ufs.ac.za/index.php/pie/article/view/8019>
- Bravi, L., Santos, G., Pagano, A., & Murmura, F. (2020). Environmental management system according to ISO 14001:2015 as a driver to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1657–1671.
<https://doi.org/10.1002/csr.1985>
- Choi, W. S., Wang, W., Kim, H. J., Lee, J., & Kang, S. W. (2024). *Unraveling the link between perceived ESG and psychological well-being: The moderated mediating roles of job meaningfulness and pay satisfaction*. *Behavioral Sciences*, 14(7), 606.
<https://doi.org/10.3390/bs14070606>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Davis, E., Robertson, M., & Reynolds, S. (2024). *Human capital strategies to foster employee engagement within post pandemic layoffs*. *Compensation & Benefits Review*, 56(3). <https://doi.org/10.1177/08863687241232727>
- Dong, X., Son, S., & Roh, T. (2025). Strategic linkages to ESG performance: The role of performance measurement system and psychological empowerment. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.4208>
- Doumbia, M. (2025). *Employee perception of organizational commitment and culture during the COVID-19 pandemic* (Doctoral dissertation, Walden University). ProQuest Dissertations Publishing.
<https://search.proquest.com/openview/fa49972fd3431190763fd2f39759589f/1>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Farfara, E. A. S. A., Masaud, K. A. R., & Farfara, H. A. S. A. (2024). *Organizational justice mediation effect in the relationship between corporate social responsibility and employee behavior*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/390448188>
- Firdiyansyah, I., Yussyawiru, N., Tiyasiningsih, E., Deryane, I., & Sabri. (2025). *ESG as a determinant of human resource performance: Evidence from publicly listed maritime transportation companies in Indonesia*. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1559(1), 012003. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1559/1/012003>
- Freeman, E. F. (2025). *Employee demographics and workplace factors on work-life balance and job satisfaction: A quantitative study* [Doctoral dissertation, ProQuest Dissertations Publishing]. <https://search.proquest.com/openview/b5f4ed2d09b4fd41fee17f854f1762d4>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Gotsis, G., & Grimani, A. (2025). *The effect of the global pandemic on the structure of work*. In *The Palgrave Handbook of Change and Resilience* (pp. 57–77). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-91493-5_4
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Harefa, M. Y. N. P., Dompok, T., Salsabila, L., & Lodan, K. T. (2025). *The influence of work motivation on employee performance: A literature study on the factors of existence, relationship, and growth needs in improving workforce performance*. *Momentum Matrix: International Journal of Communication, Tourism, and Social Economic Trends*, 2(1), Article e182. <https://doi.org/10.62951/momat.v2i1.182>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hou, H., & Sing, M. (2025). *Transformative response in office workplace: A systematic review of post-pandemic changes*. *Buildings*, 15(9), 1519. <https://doi.org/10.3390/buildings15091519>
- Höyhty, H. (2025). *Commitment beyond proximity: Exploring experiences of organizational commitment in remote work*. JYX Digital Repository. https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_101785

- Hu, A. (2025). Ernst & Young leading the ESG wave: A deep analysis of empowering companies with new competitive advantages. *Environment, Social and Governance Journal*. <http://journals.zeuspress.org/index.php/ESG/article/view/184>
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>
- Jayawarna, C., Azam, S. M. F., & Yusoff, S. K. B. M. (2025). *Factors influencing on job satisfaction among executives in container terminals in the Port of Colombo, specifically at Jaya Container Terminal*. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(14s), 535–560. <https://www.researchgate.net/publication/389556659>
- Jeong, S. C., & Chung, D. S. (2025). *Exploring the influence of ESG activities on organizational citizenship behavior in IT manufacturing companies: Mediating effects of organizational commitment*. *Sustainability*, 17(18), 8441. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/18/8441>
- Junça-Silva, A., & Guilherme, M. (2025). *A cross-cultural perspective about the ripple effect of corporate social responsibility on internal brand commitment through corporate reputation*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.3157>
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). *Corporate sustainability: First evidence on materiality*. *The Accounting Review*, 91(6), 1697–1724. <https://doi.org/10.2308/accr-51383>
- Kim, M. J., Lee, S., & Chang, H. J. J. (2025). *What Does Gen Z Prioritize in ESG Companies? Exploring Gen Z's Moral Identity and Firm Attractiveness*. Proceedings of the International Textile and Apparel Association Annual Conference. <https://www.iastatedigitalpress.com/itaa/article/id/18801/>
- Kolawole, E. O. (2025). *Impact of job satisfaction on employee performance in the Nigerian commercial banking sector* [Master's thesis, National College of Ireland]. <https://norma.ncirl.ie/7702/>
- Konakay, G., Gerçek, M., Günsel, A., & Altaş, S. S. (2025). Sustainable HRM, well-being and employee outcomes in maritime sector employees. *Romaya Journal of Research in Social Sciences*, 6(2), 112–135. <https://dergipark.org.tr/en/pub/romaya-journal/issue/95355/1812746>
- Latif, A. H., & Parinsi, W. K. (2025). *Challenges and opportunities of ESG implementation in recruitment and retention: A qualitative study on sustainable companies in Makassar, Indonesia*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (JUMAWA)*, 3(1), 231–238. <http://abadiinstitute.org/index.php/JUMAWA/article/view/331>
- Lee, C. W., Khan, A. Z., & Liu, P. T. (2025). *CSR and job satisfaction in Pakistan's construction sector: The roles of organizational commitment and perceived support*. *Human Resources Management and Sustainability*, 12(1), 33–48. <https://ojs.piscomed.com/index.php/HRMS/article/view/4446>

- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y. (2001). The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology*, 50(4), 596–614. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00075>
- Lin, C. C., & Lin, Y. L. (2025). The Role of Happiness in Strengthening ESG-Driven Green HRM Practices and Organizational Sustainability. *Advances in Management and Applied Economics*, 15(3), 113–130. http://www.scienpress.com/Upload/AMAE/Vol%2015_3_7.pdf
- Liu, A. (2025). *Industry-Driven ESG: Human Resources-Specific Strategy for Development and Localization – A Case Study of Randstad*. Master's Thesis, Erasmus University Rotterdam. <https://thesis.eur.nl/pub/76738/28309.pdf>
- Liu, C., & Xin, Y. (2024). Does environmental, social, and governance practice boost corporate human capital inflow in China? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 45–60. <https://doi.org/10.1002/csr.2745>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Lopez-Sanchez, E., Ramirez-Nafarrate, A., Zavala, A., Elizondo-Noriega, A., & Montalvo-Corzo, R. F. (2025). *System dynamics model for evaluating ESG-based strategies to reduce turnover in manufacturing*. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2025-0029>
- Lulewicz-Sas, A., Kinowska, H., Zubek, M., & Danilewicz, D. (2025). Examining the impacts of environmental, social and governance (ESG) on employee engagement: A study of Generation Z. *Central European Management Journal*, 33(4), 634–649. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-08-2024-0242>
- Malinis, A., & Tan, T. A. (2025). The impact of perceived ESG on employee retention in the IT-BPM sector in Cebu City. *Journal of Contemporary Business and Applied Research*. <https://ojs.bonviewpress.com/index.php/JCBAR/article/view/3619>
- Mangundjaya, W. L., & Merdiaty, N. (2025). *Does job satisfaction as a predictor for organizational commitment?* *Journal of Law and Human Resource*, 2(1), 1–15. <https://greenationpublisher.org/JLHR/article/view/384>
- Mariappanadar, S. (2024). Corporate Sustainability and Sustainable HRM. In *Sustainable Human Resource Management Strategies* (pp. 53–81). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-97-8688-6_3
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Means, J. M. (2025). *Assessing factors influencing turnover among female public health professionals: A quantitative study* [Doctoral dissertation, Walden University].

<https://www.proquest.com/openview/d67d0cacb8651805cee6522ccb73cda7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.

Murthy, M. R. (2025). Reimagining Development, Toward Sustainability and Inclusion. *South India Journal of Social Sciences*, 23(4), 204–219.

<https://journal.sijss.com/index.php/home/article/view/2326>

Musayeva, L. (2025). Effect of corporate sustainability on firm outcomes. *Azerbaijan Economic Management Journal*. <https://aem.az/uploads/posts/2025/03/QD%207.2-372-376.pdf>

Ng, J. X., & Cheah, J. S. S. (2025). *Motivators, hygiene factors, and ethical considerations in job satisfaction: A study of Malaysian engineers post-pandemic*. *Journal of Governance and Integrity*, 5(2). <https://journal.ump.edu.my/jgi/article/view/11756>

Ohri, K., & Dutta, H. (2025). Values-driven employee engagement and organisational performance. *Human Systems Management*. <https://doi.org/10.1177/01672533251377880>

Ong, J. H., Khatibi, A., Talib, Z. M., & George, R. A. (2025). Ethical leadership in environmental, social and governance (ESG) adoption for Malaysian micro, small and medium enterprises (MSMEs). *International Journal of Ethics and Systems*, 41(3), 657–684. <https://doi.org/10.1108/IJOES-08-2024-0266>

Oubahou, Y., El Ouafa, K., El-Khadiri, H., & Omerani, D. (2025). *Sustainability-driven valuation: How ESG moderates the value relevance of accounting and financial information in emerging markets*. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-05-2025-0372>

Permana, T. E., & Chaerudin, R. M. (2025). *ESG in HRM policies: Retaining and engaging Generation Z employees in private higher education institutions*. *Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 6(3), 75–90.

<https://doi.org/10.34001/jmer.2025.9.06.3-75>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177.

[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)

Puaschunder, J. (2025). *Wealth of nature: Accounting for the environment*. Springer.

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-87971-5_14

Ramadhani, A. R., Soetjipto, B. E., & Wardhana, L. W. (2025). A systematic review of the effects of well-being, mental health, and work–life balance on productivity through job

- satisfaction. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 22–35.
<https://journal.untar.ac.id/index.php/jmieb/article/view/33813>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). *On the meaning of work: A theoretical integration and review*. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Shami, A. (2025). *Non-financial reporting, double materiality, and business model evaluation: An empirical study of ESG ratings in Europe*. *Journal of Business Models*, 13(2). <https://doi.org/10.54337/jobm.v13i2.9251>
- Shekarkhah, J. (2025). Investigating the impact of sustainability reporting on financial performance: A systematic review. *Empirical Studies in Financial Accounting*. https://qjma.atu.ac.ir/article_19429_en.html
- Shetty, V., Raghavan, A., & Kulkarni, M. (2025). *Employee engagement and retention strategies in the post-pandemic workplace*. *GRJESTM*, 2(1), 42–53. <https://www.odaswa.com/index.php/grjestm/article/view/42>
- Simamora, A. (2025). Implementation of management accounting in corporate strategic decision making. *Indonesian Journal of Contemporary Management*. <https://ojsap.com/index.php/optima/article/view/12>
- Soares, T. C., Souza, C., Santos, L., & Soares, S. (2025). Environmental, Social, and Governance (ESG): A Substantive Theory on the Implementation Process. *SSRN Electronic Journal*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5659368
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Suriyankietkaew, S., Kamthornphiphatthanakul, S., & Theerarowarit, M. (2025). *ESG impact on corporate sustainability: A PLS-SEM analysis from Thailand's evidence*. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101877. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101877>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tambunan, R., Abbas, B., & Nur, M. (2025). *The mediating role of job satisfaction in the relationship between work motivation and employee performance*. *Society: Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(1), 112–125. <https://societyfisipubb.id/index.php/society/article/view/819>
- Thakur, A., Ghuman, K., Bedi, M., & Magliocca, P. (2025). *Impact of affective, normative and continuance commitment on organizational citizenship behavior in emerging economies*. *Review of International Business and Strategy*. <https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2024-0100>

Tung, H. T., & Mung, D. T. (2025). Organizational commitment and lecturer retention in higher education: Bibliography analysis in the context of digital transformation. *Veredas do Direito*, 22(2), e3259. <https://doi.org/10.18623/rvd.v22.n2.3259>

Williams, C. (2022). *ESG and responsible investment*. Oxford University Press.

Wiyono, D., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., Sonjaya, Y., & Tedi, E. (2025). *Enhancing work productivity: The role of work–life balance, job stress management, job satisfaction, and environmental, social, and governance integration*. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 40(2), 306–337. <https://www.researchgate.net/publication/393740050>

Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Pariwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025, May 13). *Strategic ESG-driven human resource practices: Transforming employee management for sustainable organizational growth*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.08201>

Yong, J. Y., Leong Lin, W., Rathakrishnan, T., Jaya Kumar, T. B., Feranita, F., & Leow, N. X. (2025). *Shaping the future of work: Leveraging Environmental, Social, and Governance (ESG) as a strategic human resource strategy*. In *Future of Work in Asia* (pp. 33–53). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-95804-5_3

Zubieta, M. L. G. R. (2025). *The future of work: Navigating the engagement crisis through ethical leadership and EESG strategy*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/394764171>

ΙΣΤΟΤΟΠΙΟΙ

European Commission. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. <https://ec.europa.eu>

GRI. (2023). *GRI Standards: Global Reporting Initiative*. <https://www.globalreporting.org>

IFRS Foundation. (2022). *Establishment of the International Sustainability Standards Board (ISSB)*. <https://www.ifrs.org>

SASB. (2022). *SASB Standards Overview*. <https://www.sasb.org>

TCFD. (2017). *Final report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. <https://www.fsb-tcf.org>