Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/
https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
SCHOOL OF BUSINESS
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
MSc IN MANAGEMENT SCIENCE & TECHNOLOGY

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία

Διπλωματική Εργασία

“Αντίληψη σε σχέση με την βιωσιμότητα και εργασιακή ικανοποίηση : Ο ρόλος του ανταγωνιστικού εργασιακού κλίματος”

Αλέξανδρος-Γεώργιος Λουκάς

Αθήνα , Ιανουάριος 2026

Επιβλέπων: ΔΕΛΗΓΙΑΝΝΗ ΙΩΑΝΝΑ , Επίκουρη Καθηγήτρια Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας ΟΠΑ

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ SCHOOL OF BUSINESS
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
MSc IN MANAGEMENT SCIENCE & TECHNOLOGY

Βεβαίωση εκπόνησης Διπλωματικής εργασίας

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Λουκάς Αλέξανδρος-Γεώργιος
Φοιτητής MSc στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Ευχαριστίες

Θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε αυτούς τους ανθρώπους που με στήριξαν κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας. Αρχικά, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα. Ιωάννα Δεληγιάννη για την πολύτιμη καθοδήγησή της και τις χρήσιμες συμβουλές της τόσο στην βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και για την τεχνική υποστήριξή της που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο για την εκπόνηση της εργασίας.
Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την ψυναλύτριά μου Ε.Γ. που με βοηθάει να δω τον κόσμο για αυτό που είναι , ακυρώνοντας τις ψευδαισθήσεις και διαψεύδοντας τις βεβαιότητες.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/
https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
SCHOOL OF BUSINESS
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
MSc IN MANAGEMENT SCIENCE & TECHNOLOGY

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της αντίληψης της εσωτερικής και της εξωτερικής βιωσιμότητας των οργανισμών και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Για την εμπειρική διερεύνηση του φαινομένου πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου.
Το ερευνητικό εργαλείο σχεδιάστηκε με σκοπό τη μέτρηση της αντίληψης 51 εργαζομένων αναφορικά με: (α) την εσωτερική βιωσιμότητα, (β) την εξωτερική βιωσιμότητα, (γ) την εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν, καθώς και (δ) το ανταγωνιστικό κλίμα του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται. Μετά τη συλλογή των δεδομένων, ακολούθησε στατιστική επεξεργασία και ανάλυση με τη χρήση των λογισμικών Microsoft Excel και IBM SPSS, με στόχο τη διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.
Στο ερευνητικό μοντέλο, η εργασιακή ικανοποίηση ορίστηκε ως η εξαρτημένη μεταβλητή, ενώ η εσωτερική και η εξωτερική βιωσιμότητα αποτέλεσαν τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Το ανταγωνιστικό κλίμα του οργανισμού ενσωματώθηκε στο μοντέλο ως διαμεσολαβητική μεταβλητή (mediator), ενώ τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων εξετάστηκαν ως τροποποιητικές μεταβλητές (moderators).

Λέξεις κλειδιά : Εξωτερική βιωσιμότητα , Εσωτερική βιωσιμότητα , Εργασιακή ικανοποίηση, Ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/
https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
SCHOOL OF BUSINESS
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
MSc IN MANAGEMENT SCIENCE & TECHNOLOGY

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Abstract

The aim of the present master's thesis was to investigate the relationship between employees' perceptions of internal and external organizational sustainability and their job satisfaction. For the empirical examination of this phenomenon, a quantitative study was conducted using a structured questionnaire.
The research instrument was designed to measure the perceptions of 51 employees regarding: (a) internal sustainability, (b) external sustainability, (c) the level of job satisfaction they experience, and (d) the competitive climate of the organization in which they are employed. Following data collection, statistical processing and analysis were carried out using Microsoft Excel and IBM SPSS, with the objective of examining the relationships among the variables under study.
Within the research model, job satisfaction was defined as the dependent variable, while internal and external sustainability were specified as the independent variables. The competitive organizational climate was incorporated as a mediating variable (mediator), and the participants' demographic characteristics were examined as moderating variables (moderators).

Keywords: External sustainability, Internal sustainability, Job satisfaction, Competitive environment.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ SCHOOL OF BUSINESS
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
MSc IN MANAGEMENT SCIENCE & TECHNOLOGY

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1
Κεφάλαιο 2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ 2
2.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση των ορισμών 2
2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ 5
2.3 Επίδραση του Ανταγωνισμού στην εργασιακή ικανοποίηση 8
Κεφάλαιο 3 Βιωσιμότητα 9
3.1 Ορισμός 9
3.2 Εξωτερική Βιωσιμότητα 9
3.3 Εσωτερική Βιωσιμότητα 11
Κεφάλαιο 4 Ανταγωνισμός , εργασιακή ικανοποίηση και βιωσιμότητα 13
Κεφάλαιο 5 Υποθέσεις 15
5.1 Υ1 : Εσωτερική βιωσιμότητα και εργασιακή ικανοποίηση. 15
5.2 Εξωτερική Βιωσιμότητα και εργασιακή ικανοποίηση 16
5.3 Εργασιακή Ικανοποίηση , Ανταγωνιστικό κλίμα και Βιωσιμότητα 16
Κεφάλαιο 6 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ 19
6.1 Ερευνητικοί στόχοι 19
6.2 Εργαλείο μέτρησης 19
6.3 Ερευνητικό κοινό 20
6.4 Τεχνικές Ανάλυσης Δεδομένων 20
Κεφάλαιο 7 Ανάλυση Δεδομένων 22
7.1 Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων 22
7.1.1 Φύλο 22
7.1.2 Ηλικία 23
7.1.3 Οικογενειακή κατάσταση 23
7.1.4 Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο 24
7.1.5 Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας 25
7.1.6 Συνολικά έτη εργασίας στον τρέχοντα εργοδότη 25
7.1.7 Συνολικά έτη εργασίας στην τωρινή θέση 26
7.1.8 Τρέχουσα επαγγελματική θέση 26
7.1.9 Τύπος εργοδότη 27

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

7.1.10 Στρατηγική του οργανισμού 27
7.1.11 Αριθμός υπαλλήλων του οργανισμού 28
7.2 Εργασιακή ικανοποίηση 29
7.3 Εσωτερική Βιωσιμότητα 31
7.4 Ανάλυση Cronbach Alpha για την εργασιακή ικανοποίηση 35
7.5 Ανάλυση Cronbach Apha για την εσωτερική βιωσιμότητα 36
7.6 Ανάλυση Cronbach Alpha για την εξωτερική βιωσιμότητα 37
7.7 Ανάλυση Cronbach Alpha για τον ανταγωνισμό 38
7.8 Ανάλυση Pearson 39
7.8.1 Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εξωτερικής βιωσιμότητας 40
7.8.2 Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και ανταγωνισμού 40
7.8.3 Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εσωτερικής βιωσιμότητας 40
7.8.4 Σχέσεις μεταξύ ανταγωνισμού, εσωτερικής και εξωτερικής βιωσιμότητας 41
7.8.5 Συμπεράσματα Pearson 41
7.9 Γραμμική Παλινδρόμηση (Linear Regression) 41
7.9.1 Μοντέλο 1 41
7.9.2 Μοντέλο 2 44
7.9.3 Μοντέλο 3 46
Κεφάλαιο 8 Συμπεράσματα 48
8.1 Συμπεράσματα 48
8.2 Μελλοντική έρευνα και περιορισμοί 49
8.3 «Συμβουλές» προς τους οργανισμούς 49
Κεφάλαιο 9 Βιβλιογραφία 51

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/
https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Κεφάλαιο 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγχρονη βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις εξωτερικές πρακτικές βιωσιμότητας των οργανισμών δηλαδή στις δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που απευθύνονται στην κοινωνία και στο φυσικό περιβάλλον συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Ερευνητικά δεδομένα υποστηρίζουν ότι η θετική αντίληψη της εξωτερικής βιωσιμότητας ενισχύει την οργανωσιακή ταύτιση, το αίσθημα υπερηφάνειας για τον οργανισμό και την αντίληψη περί ηθικής λειτουργίας του εργοδότη, στοιχεία που συμβάλλουν στη διαμόρφωση υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία (π.χ. Paruzel et al., 2025).

Αντιθέτως, ένα έντονα ανταγωνιστικό οργανωσιακό περιβάλλον στο οποίο κυριαρχούν η συνεχής αξιολόγηση, η σύγκριση επιδόσεων και η πίεση για υπεροχή έχει συνδεθεί με αυξημένα επίπεδα ψυχολογικής επιβάρυνσης, άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης, τα οποία επηρεάζουν αρνητικά τη συνολική εργασιακή ευημερία. Η ερευνητική τεκμηρίωση υποδεικνύει ότι η αντίληψη ενός ανταγωνιστικού κλίματος εργασίας σχετίζεται με φαινόμενα εργασιομανίας και έντονου εργασιακού στρες, τα οποία συχνά λειτουργούν ανασταλτικά ως προς την εργασιακή ικανοποίηση (Keller, 2016).

Τέλος, παρότι ορισμένες μελέτες τεκμηριώνουν ότι οι εσωτερικές πρακτικές βιωσιμότητας όπως η μέριμνα για την ευημερία των εργαζομένων, η ποιότητα των συνθηκών εργασίας και τα εσωτερικά προγράμματα υποστήριξης ,σχετίζονται με θετικές οργανωσιακές στάσεις και αυξημένη δέσμευση, άλλες ερευνητικές προσεγγίσεις δεν εντοπίζουν στατιστικά σημαντική άμεση επίδραση της εσωτερικής βιωσιμότητας στην εργασιακή ικανοποίηση, όταν λαμβάνονται υπόψη συγχυτικοί και διαμεσολαβητικοί παράγοντες (π.χ. Chatzopoulou et al., 2022).

Ο κύριος στόχος της παρούσας διπλωματικής είναι να διερευνήσει μέσω ενός πειράματος το κατά πόσον ισχύουν οι παραπάνω ακαδημαϊκοί ισχυρισμοί.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Κεφάλαιο 2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση των ορισμών

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία πολυδιάστατη και σύνθετη έννοια, η οποία σχετίζεται με τον τρόπο που τα άτομα αντιλαμβάνονται, αξιολογούν και βιώνουν την εργασία τους. Η κατανόηση της σχέσης των ανθρώπων με την εργασία τους δεν μπορεί να επιτευχθεί αποκλειστικά μέσω των εννοιολογικών εργαλείων της κοινωνιολογικής σκέψης, αλλά απαιτεί τη συμπληρωματική συμβολή της ψυχολογικής θεωρίας, προκειμένου να ερμηνευθούν οι αντιδράσεις των ατόμων απέναντι στην εργασία τους, καθώς και της οικονομικής θεωρίας, ώστε να κατανοηθούν οι διαρθρωτικοί παράγοντες της αγοράς εργασίας που ρυθμίζουν τη διαδικασία αντιστοίχισης (Kalleberg, 1977: 142).

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει οριστεί ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασιακής εμπειρίας ενός ατόμου (Locke, 1976). Παράλληλα, σύμφωνα με τον Spector (1997), η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά το σύνολο των στάσεων και συναισθηματικών αντιδράσεων των εργαζομένων απέναντι σε διαφορετικές πτυχές της εργασίας τους, όπως οι συνθήκες εργασίας, οι αμοιβές, οι σχέσεις και οι ευκαιρίες εξέλιξης. Παράλληλα, έχει σημειωθεί πρόοδος στον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς η αρχική αντίληψη που την προσέγγιζε αποκλειστικά ως ικανοποίηση αναγκών έχει σταδιακά μετατοπιστεί προς μια προσέγγιση που αποδίδει μεγαλύτερη σημασία στις γνωστικές διεργασίες (Weiss et al., 1967· Dave & Raval, 2016).

Δεν υπάρχει ερευνητική συναίνεση σχετικά με τους παράγοντες που τη διαμορφώνουν, γεγονός που έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση διαφορετικών και συχνά αποκλινουσών ερευνητικών προσεγγίσεων.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί αντικείμενο επιστημονικού ενδιαφέροντος ήδη από τη δεκαετία του 1930 και εξακολουθεί να συνιστά ένα σημαντικό ερευνητικό πεδίο στην ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την οικονομική επιστήμη και τη διοικητική επιστήμη.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η ίδια η έννοια της «εργασίας» μπορεί να ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με το εκάστοτε πλαίσιο αναφοράς (Bos et al., 2009).

Παρά τις πολυάριθμες κριτικές προσπάθειες να διευκρινιστεί τι ακριβώς συνιστά την εργασιακή ικανοποίηση, δεν έχει ακόμη διαμορφωθεί μια σαφής και αδιαμφισβήτητη αντίληψη.

Παρά την ευρεία χρήση του όρου στην επιστημονική έρευνα, καθώς και στην καθημερινή ζωή, δεν υπάρχει ακόμη γενική συμφωνία σχετικά με το τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει ένας οριστικός ορισμός για το τι αντιπροσωπεύει η εργασία. Επομένως, πριν δοθεί ένας ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης, πρέπει να εξεταστεί η φύση και η σημασία της εργασίας ως καθολικής ανθρώπινης δραστηριότητας. Διαφορετικοί συγγραφείς υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις στον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης.

Ο Hoppock όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως οποιονδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που οδηγούν ένα άτομο να δηλώνει ειλικρινά «είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου» (Hoppock, 1935). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, αν και η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, παραμένει κάτι εσωτερικό που σχετίζεται με τον τρόπο που αισθάνεται ο εργαζόμενος. Δηλαδή, η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει ένα σύνολο παραγόντων

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

που προκαλούν το αίσθημα της ικανοποίησης.
Ο Vroom, στον ορισμό του για την εργασιακή ικανοποίηση, εστιάζει κυρίως στον ρόλο του εργαζομένου στον χώρο εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως τις συναισθηματικές στάσεις των ατόμων απέναντι στους εργασιακούς ρόλους που κατέχουν τη δεδομένη χρονική στιγμή (Vroom, 1964).
Ένας από τους πιο συχνά αναφερόμενους ορισμούς της εργασιακής ικανοποίησης είναι αυτός που δόθηκε από τον Spector, σύμφωνα με τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τον τρόπο που οι άνθρωποι αισθάνονται για τη δουλειά τους και τις διάφορες πτυχές της. Αφορά τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι τους αρέσει ή δεν τους αρέσει η εργασία τους. Γι' αυτόν τον λόγο, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δυσαρέσκεια μπορούν να εμφανιστούν σε οποιαδήποτε δεδομένη εργασιακή κατάσταση.
Η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά έναν συνδυασμό θετικών και αρνητικών συναισθηματικών αντιδράσεων που διατηρούν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εργασία τους. Όταν τα άτομα εντάσσονται σε έναν οργανωσιακό χώρο, φέρουν μαζί τους προσωπικές ανάγκες, επιθυμίες και προηγούμενες εμπειρίες, οι οποίες διαμορφώνουν συγκεκριμένες προσδοκίες σχετικά με την απασχόλησή τους. Η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά τον βαθμό στον οποίο αυτές οι προσδοκίες ικανοποιούνται και ευθυγραμμίζονται με τις πραγματικές ανταμοιβές που λαμβάνονται. Ως εκ τούτου, συνδέεται στενά με τη συμπεριφορά του ατόμου στον χώρο εργασίας (Davis et al., 1985).
Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί επίσης να περιγραφεί ως το αίσθημα επίτευξης και επιτυχίας του εργαζομένου κατά την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων. Θεωρείται ευρέως ότι σχετίζεται άμεσα με την παραγωγικότητα και τη συνολική προσωπική ευημερία. Επιπλέον, συνεπάγεται την ενασχόληση με εργασία που το άτομο απολαμβάνει, την αποτελεσματική εκτέλεσή της και την κατάλληλη ανταμοιβή για τις προσπάθειές του. Χαρακτηρίζεται από ενθουσιασμό και θετική συναισθηματική εμπλοκή με την εργασία και αποτελεί βασικό παράγοντα που συμβάλλει στην αναγνώριση, το εισόδημα, την προαγωγή και την επίτευξη προσωπικών και επαγγελματικών στόχων, οι οποίοι οδηγούν σε αίσθημα ολοκλήρωσης (Kaliski, 2007).
Επιπροσθέτως, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος από τις ανταμοιβές που αποκομίζει από την εργασία του, ιδιαίτερα σε όρους εσωτερικών κινήτρων (Statt, 2004). Ο όρος εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στις στάσεις και τις συναισθηματικές αντιδράσεις που αναπτύσσουν τα άτομα απέναντι στην εργασία τους. Θετικές και ευνοϊκές στάσεις υποδηλώνουν εργασιακή ικανοποίηση, ενώ αρνητικές και δυσμενείς στάσεις υποδηλώνουν εργασιακή δυσαρέσκεια (Armstrong, 2006).
Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει επίσης το σύνολο των συναισθημάτων και πεποιθήσεων που διατηρούν τα άτομα σχετικά με την τρέχουσα εργασία τους. Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να κυμαίνονται από ακραία ικανοποίηση έως ακραία δυσαρέσκεια. Πέραν της συνολικής στάσης απέναντι στην εργασία, τα άτομα μπορούν να αναπτύσσουν επιμέρους στάσεις για διαφορετικές πτυχές της, όπως το είδος της εργασίας που εκτελούν, τις σχέσεις με συναδέλφους, προϊσταμένους ή υφισταμένους, καθώς και την αμοιβή τους (George et al., 2008).
Συνολικά, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια, η οποία μπορεί να ερμηνεύεται διαφορετικά από άτομο σε άτομο. Αν και συχνά συνδέεται με τα κίνητρα, η ακριβής φύση αυτής της σχέσης παραμένει ασαφής, καθώς η ικανοποίηση δεν ταυτίζεται με την παρακίνηση. Η εργασιακή ικανοποίηση νοείται περισσότερο ως μια εσωτερική στάση, η οποία μπορεί να συνδέεται με ένα προσωπικό αίσθημα επίτευξης, είτε ποσοτικής είτε ποιοτικής φύσης (Mullins, 2005).

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να εννοιολογηθεί ως μια συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αντίληψη ότι η εργασία επιτρέπει την κάλυψη τόσο των υλικών όσο και των ψυχολογικών αναγκών του ατόμου (Aziri, 2008).

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στις σχετικές μελέτες έχουν υιοθετηθεί ποικίλες κριτικές προσεγγίσεις, γεγονός που καταδεικνύει την πολυπλοκότητα του ζητήματος (Kalleberg, 1977). Οι έννοιες που περιγράφουν τη διαδικασία διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων καθορίζονται από ένα πλήθος οργανωτικών, περιβαλλοντικών στον χώρο εργασίας και ατομικών παραγόντων.

Ωστόσο, η σύνθεση αυτών των συνόλων παραγόντων παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις και εξακολουθεί να απουσιάζει η συναίνεση ως προς τη σχετική βαρύτητά τους (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000· Nair, 2007· Westover, 2010· Springer, 2011· Capecchi & Piccolo, 2016· Wilczyńska, Batorski & Selet, 2016· Sanchez-Sellero et al., 2018· Yuen et al., 2018). Στη βάση αυτής της απόκλισης βρίσκεται το γεγονός ότι η εργασία δεν αποτελεί ένα ενιαίο και αδιαίρετο σύνολο, αλλά ένα σύστημα που απαρτίζεται από πολλαπλά και ετερογενή στοιχεία, καθένα από τα οποία συνδέεται με διαφορετική διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης (Thomas, Buboltz & Winkelspecht, 2004).

Υποστηρίζεται γενικά ότι το ατομικό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης διαμορφώνεται από έναν συνδυασμό παραγόντων που σχετίζονται με την προσωπικότητα (σε ποσοστό περίπου 10%–30%), καταστασιακών συνθηκών που συνδέονται με το επαγγελματικό πλαίσιο (40%–60%), καθώς και από την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο κατηγοριών μεταβλητών (10%–20%) (Makin, Cooper & Cox, 2000: 86). Οι παράγοντες προσωπικότητας περιλαμβάνουν Το «επαγγελματικό φορτίο» και η προσωπικότητα του ατόμου επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Judge, Bono & Locke, 2000). Η επαγγελματική εμπειρία, συμπεριλαμβανομένων των ετών εργασίας, των αλλαγών θέσεων και του σταδίου της καριέρας, συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, ιδιαίτερα σε εργαζόμενους που έχουν κατείχε πολλαπλές θέσεις ή εργαστεί σε διαφορετικούς χώρους (Egan, Yang & Bartlett, 2004· Glisson & Durcik, 1988· Ting, 1997). Επιπλέον, η προορατική προσωπικότητα—χαρακτηρισμένη από την ικανότητα αναγνώρισης και εφαρμογής ευκαιριών για αλλαγή—ενισχύει την ικανοποίηση μέσω θετικών αλληλεπιδράσεων με τους προϊσταμένους και προάγει τη δέσμευση και ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον (Li, Liang & Crant, 2010· Crant, 2000).

Σε επαγγελματικό επίπεδο, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως οι συνθήκες εργασίας, τα χαρακτηριστικά της θέσης (φύση, τύπος και εύρος καθηκόντων), η ατμόσφαιρα στον χώρο εργασίας, η οργανωσιακή κουλτούρα, η ποιότητα της διοίκησης, ο φόρτος εργασίας, τα επίπεδα άγχους, η αμοιβή και οι σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους (Gordon, 1993· Makin, Cooper & Cox, 2000· Küskü, 2003· Carvalho et al., 2018· Janićijević, Nikčević & Vasić, 2018· Nazim & Mahmood, 2018· Puni, Mohammed & Asamoah, 2018· Abreu von Borell, Camfield & Rodrigues, 2019). Το μοντέλο Person–Organization Fit αναδεικνύει τη συμφωνία μεταξύ των αξιών, των πεποιθήσεων, των ενδιαφερόντων και των αναγκών του εργαζομένου και της κουλτούρας και των κανόνων της οργάνωσης. Η έρευνα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται υψηλότερη συμφωνία με την οργάνωση παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με εκείνους που την αντιλαμβάνονται χαμηλότερη (Verquer, Beehr & Wagner, 2003· Gregory, Albritton & Osmonbekov, 2010).

Μεταξύ των ατομικών παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, οι ερευνητές αναφέρουν συχνά το φύλο, την ηλικία, την προϋπηρεσία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τη θέση στην οργανωτική δομή (Clark, Oswald & Warr, 1996· Tugade, Fredrickson &

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Barrett, 2004· Luthans, Avey & Patera, 2008· Springer, 2011· Qayyum, 2013).
Η σχέση μεταξύ φύλου και εργασιακής ικανοποίησης έχει μελετηθεί εκτενώς (Charles & Weaver, 1978· Donohue & Heywood, 2004· García-Bernal et al., 2005· Westover, 2012· García-Mainar, García-Martín & Montuenga, 2016· Luo, 2016· Djordjević, Ivanović-Djukić & Lepojević, 2017· Escardíbul & Afcha, 2017· Lup, 2017). Ορισμένες έρευνες υποδεικνύουν ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους άνδρες (Murray & Atkinson, 1981· Clark, 1996· Clark, Oswald & Warr, 1996· Clark, 1997· Wharton, Rotolo & Bir, 2000), ενώ άλλες δεν διαπιστώνουν σαφή συσχέτιση (Forgionne & Peeters, 1982· Brief, Rose & Aldag, 1977· Golembiewski, 1977· Eskildsen, Kristensen & Westlund, 2004· Schultz & Schultz, 2012· Singha & Raychaudhuri, 2017). Παράγοντες που συμβάλλουν στην υψηλότερη ικανοποίηση των γυναικών περιλαμβάνουν χαμηλότερες αρχικές προσδοκίες εργασίας, μεγαλύτερο επίπεδο κοινωνικοποίησης, ευαισθησία και δυνατότητα συνδυασμού εργασίας και οικογενειακών αναγκών, ενώ οι άνδρες επηρεάζονται περισσότερο από την επαγγελματική επιτυχία, τον ανταγωνισμό και τις προοπτικές προαγωγής (Aguilar & Vlosky, 2010· Zalewska, 2009). Το φύλο αλληλεπιδρά επίσης με άλλους κοινωνικούς και οργανωτικούς παράγοντες, όπως η αυτονομία, η αμοιβή, η προαγωγή και οι συνθήκες εργασίας, που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση τόσο ανδρών όσο και γυναικών (Białas & Litwin, 2013· Schultz & Schultz, 2012).
Η προϋπηρεσία έχει λάβει περιορισμένη προσοχή ως παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία τείνει να αυξάνεται με τη διάρκεια απασχόλησης σε μια οργάνωση (Jinnett & Alexander, 1999· Johnson & Johnson, 2000). Οι νέοι εργαζόμενοι συχνά ξεκινούν με ικανοποίηση και αισιοδοξία για ανάπτυξη, βρίσκοντας την εργασία ενδιαφέρουσα. Ωστόσο, η έλλειψη επαγγελματικής προόδου με την πάροδο του χρόνου μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα στασιμότητας και αυξημένη δυσαρέσκεια.
Παρόμοιο μοτίβο παρατηρείται στη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και εργασιακής ικανοποίησης. Η έρευνα συνήθως δείχνει ότι υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης συνδέονται με μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία (Quinn & Baldi de Mandilovitch, 1975· Larwood, 1984). Ωστόσο, ορισμένοι παράγοντες—όπως οι συνθήκες εργασίας, η συμπεριφορά των άμεσων προϊσταμένων και η αμοιβή—μπορεί να αποδυναμώσουν αυτή τη σχέση (Podsakoff & Mackenzie, 1997). Αντίθετα, μελέτες υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να μειώνεται καθώς αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης, λόγω της διεύρυνσης του χάσματος μεταξύ των προσδοκιών των εργαζομένων και των πραγματικών συνθηκών εργασίας (Clark & Oswald, 1996· Gazioğlu & Tansel, 2003).
Η αμοιβή αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης (Judge et al., 2010· Stringer, Didham & Theivananthampillai, 2011· Sokolová, Mohelská & Zubr, 2016· Addis, Dvivedi & Beshah, 2018), καθώς παρέχει ασφάλεια, ενισχύει την αυτοεκτίμηση και καθορίζει την κοινωνική θέση του εργαζομένου (Warr, 2008· Lambert, Hogan & Barton, 2001). Η έρευνα δείχνει ότι, ενώ οι αμοιβές κάτω από τον μέσο όρο μειώνουν την ικανοποίηση, τα εισοδήματα πάνω από ένα συγκεκριμένο όριο δεν αυξάνουν απαραίτητα την ικανοποίηση, γεγονός που υπογραμμίζει την ανάγκη για επιπλέον κίνητρα (Card et al., 2012). Τα συστήματα αμοιβών που βασίζονται στην ατομική απόδοση φαίνεται να ενισχύουν περισσότερο την ικανοποίηση σε σχέση με προσωρινές μορφές αμοιβής (McCausland, Pouliakas & Theodossiou, 2005· Heywood, 2006). Η διαφάνεια και η δικαιοσύνη στη διαμόρφωση των αμοιβών, με βάση τη δυσκολία της εργασίας, την ατομική απόδοση και τη συνεπή εφαρμογή των κανόνων, είναι καθοριστικές για τη διατήρηση μακροπρόθεσμης ικανοποίησης των εργαζομένων (Clark & Oswald, 1996· Ferrer-i-Carbonell, 2005).
Οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν μετρίως την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η επίδρασή τους

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

αυξάνεται υπό ακραίες συνθήκες, είτε πολύ ευνοϊκές είτε πολύ δυσμενείς (Luthans, 2011). Διεθνείς μελέτες δείχνουν ότι τα ενδογενή χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως ο τύπος των καθηκόντων και η αυτονομία, είναι πιο σημαντικά σε πλούσιες, ατομικιστικές χώρες με χαμηλή απόσταση εξουσίας (Huang & Van de Vliert, 2003). Η ατμόσφαιρα στον χώρο εργασίας επηρεάζει επίσης σημαντικά τις στάσεις των εργαζομένων, συχνά περισσότερο από τα επίσημα οργανωσιακά πρότυπα (Carr et al., 2003· Juchnowicz, 2014). Επιπλέον, το ψυχολογικό συμβόλαιο—ανεπίσημες αμοιβαίες προσδοκίες μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη—διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο, καθώς οι παραβιάσεις του συχνά προκαλούν αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις και μειώνουν την ικανοποίηση (McDonald & Makin, 2000· Wilkens & Nermerich, 2011· Rayton & Yalabik, 2014· Dwiyanti, Hamzah & Abas, 2019).

Η εμπειρική έρευνα δείχνει ότι τόσο η εσωτερική βιωσιμότητα (πρακτικές που εστιάζουν στους εργαζομένους, όπως η βιώσιμη ή «πράσινη» διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η ευημερία των εργαζομένων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και οι δίκαιες εργασιακές πρακτικές) όσο και η εξωτερική βιωσιμότητα (πρωτοβουλίες βιωσιμότητας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που απευθύνονται στην κοινωνία και το περιβάλλον) σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, αν και η ισχύς και η συνέπεια αυτών των σχέσεων διαφέρουν μεταξύ μελετών και πλαισίων. Μια εκτενής μετα-ανάλυση της αντιλαμβανόμενης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης καταδεικνύει μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται υψηλότερα επίπεδα βιωσιμότητας και ΕΚΕ τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Paruzel et al., 2021). Μελέτες που διακρίνουν ρητά μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής ΕΚΕ καταλήγουν γενικά στο συμπέρασμα ότι και οι δύο διαστάσεις σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση· για παράδειγμα, έχει διαπιστωθεί ότι η εσωτερική και η εξωτερική ΕΚΕ ασκούν σημαντική άμεση επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, με την ηλικία να λειτουργεί ως οριακός παράγοντας που επηρεάζει την ένταση αυτών των σχέσεων (Cheah et al., 2023). Ευρήματα από τον κλάδο του λιανεμπορίου υποδηλώνουν περαιτέρω ότι η εσωτερική ΕΚΕ ενδέχεται να ασκεί ισχυρότερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με την εξωτερική ΕΚΕ, καθώς οι εσωτερικές πρακτικές βιώνονται άμεσα από τους εργαζομένους (Castaldo et al., 2023). Συμπληρωματικά προς τη βιβλιογραφία της ΕΚΕ, εκτεταμένες διακρατικές μελέτες σχετικά με τη βιώσιμη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η οποία αποτελεί βασικό πυλώνα της εσωτερικής βιωσιμότητας, καταδεικνύουν θετική σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις πρακτικές βιώσιμης ΔΑΔ και της εργασιακής ικανοποίησης σε πολλαπλά πολιτισμικά πλαίσια (Wojtczuk-Turek et al., 2024). Ωστόσο, τα ευρήματα δεν είναι απολύτως ομοιογενή· ορισμένες μελέτες αναφέρουν ότι η εξωτερική ΕΚΕ συμβάλλει στη δέσμευση των εργαζομένων μέσω της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η εσωτερική ΕΚΕ δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική άμεση συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση σε ορισμένα ερευνητικά μοντέλα, αναδεικνύοντας τον εξαρτώμενο από το πλαίσιο και τη μεθοδολογία χαρακτήρα αυτών των σχέσεων (Chatzopoulou et al., 2022).

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

2.3 Επίδραση του Ανταγωνισμού στην εργασιακή ικανοποίηση

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πλαίσιο έντονου ανταγωνισμού τείνουν να οργανώνουν τη λειτουργία τους γύρω από την επίτευξη στόχων και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης, ενισχύοντας το κίνητρο των εργαζομένων μέσω σαφών δεικτών επίδοσης και θεσμοθετημένων μηχανισμών ανταμοιβής [9]. Παρότι αυτή η προσέγγιση μπορεί να ενισχύσει την οικονομική αποτελεσματικότητα, συχνά συνοδεύεται από αρνητικές παρενέργειες, όπως διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αυξημένα επίπεδα ψυχολογικής πίεσης και αίσθημα επαγγελματικής επισφάλειας [10]. Παράλληλα, το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον ωθεί τους εργαζομένους σε πιο επισφαλείς οικονομικές επιλογές, γεγονός που εντείνει τα ηθικά διλήμματα και τις πιέσεις συμμόρφωσης [11].

Σε μικροεπίπεδο, η εργασιακή ικανοποίηση διαμορφώνεται κυρίως από το βαθμό επαγγελματικού στρες και τη δυναμική των κοινωνικών σχέσεων στον χώρο εργασίας [12]. Αν και η ανταγωνιστική κουλτούρα μπορεί να διευρύνει τις δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης και εξέλιξης δεξιοτήτων [13], η υποκειμενική αίσθηση ευημερίας επηρεάζεται εντονότερα από τη σχετική σύγκριση με τους άλλους παρά από το απόλυτο επίπεδο αμοιβών [14]. Σε εργασιακά περιβάλλοντα όπου παρατηρούνται μεγάλες μισθολογικές ανισότητες μεταξύ συναδέλφων, ενισχύονται τα αισθήματα αδικίας και κοινωνικής σύγκρισης, οδηγώντας σε εντονότερες αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις και, τελικά, σε χαμηλότερα επίπεδα συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία για τη σχέση εταιρικής κουλτούρας και ικανοποίησης των εργαζομένων έχει στραφεί κυρίως στις ανεπτυγμένες οικονομίες και έχει βασιστεί κατά κύριο λόγο σε ερωτηματολόγια για τη μέτρηση των σχετικών μεταβλητών (π.χ. [15]). Ωστόσο, τέτοιες προσεγγίσεις ενέχουν σημαντικό κίνδυνο μεροληψίας στις απαντήσεις. Αντιδιαμετρικά, η παρούσα μελέτη αξιοποιεί δεδομένα αγοράς, επιδιώκοντας μια πιο αντικειμενική και ολοκληρωμένη αποτύπωση της επίδρασης της ανταγωνιστικής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Κεφάλαιο 3 Βιωσιμότητα

3.1 Ορισμός

Στη διοικητική επιστήμη, η βιωσιμότητα γενικά εννοιολογείται ως μια πολυδιάστατη έννοια που ενσωματώνει την οικονομική βιωσιμότητα, την περιβαλλοντική ακεραιότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη, δίνοντας ταυτόχρονα έμφαση στη μακροχρόνια βιωσιμότητα των συστημάτων και στην ευθύνη απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη. Πρώιμες θεωρητικές προσεγγίσεις παρουσίασαν τη βιωσιμότητα ως μια παραδειγματική μετατόπιση που απαιτεί να θεωρούνται οι οργανισμοί ως ενσωματωμένοι σε κοινωνικο-οικολογικά συστήματα και όχι ως απομονωμένοι οικονομικοί δρώντες (Gladwin, Kennelly, & Krause (1995)). Βασιζόμενοι σε αυτή τη θεμελίωση, ερευνητές στη στρατηγική και τη θεωρία των οργανισμών μετέφρασαν τη βιώσιμη ανάπτυξη στο επίπεδο της επιχείρησης, ορίζοντας την εταιρική βιωσιμότητα ως την ικανότητα κάλυψης των αναγκών των παρόντων ενδιαφερόμενων μερών χωρίς να υπονομεύεται η ικανότητα κάλυψης των αναγκών των μελλοντικών, αναδεικνύοντας τις διαχρονικές ανταλλαγές και τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό (Dyllick & Hockerts (2002); Bansal & DesJardine (2014)). Μεταγενέστερη έρευνα τόνισε ότι η βιωσιμότητα δεν αποτελεί απλώς την ταυτόχρονη επίτευξη κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών στόχων, αλλά την ενεργή διαχείριση των εντάσεων και των συμβιβασμών μεταξύ τους (Hahn, Figge, Pinkse, & Preuss (2010)). Από στρατηγική σκοπιά, η βιωσιμότητα έχει επίσης προσεγγιστεί ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εδράζεται σε ικανότητες οι οποίες ανταποκρίνονται στους περιορισμούς των φυσικών πόρων (Hart (1995)). Στη διοίκηση λειτουργιών και της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι ορισμοί επεκτείνονται πέρα από τη μεμονωμένη επιχείρηση σε διαοργανωσιακά συστήματα, περιγράφοντας τη βιωσιμότητα ως τον συντονισμένο έλεγχο ροών υλικών, πληροφοριών και κεφαλαίων με στόχο την επίτευξη περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιδιώξεων παράλληλα με την οικονομική απόδοση (Carter & Rogers (2008); Seuring & Müller (2008)). Ανασκοπήσεις του πεδίου επισημαίνουν ότι, παρότι η ορολογία ποικίλλει και επικαλύπτεται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, οι περισσότεροι ορισμοί συγκλίνουν στην ενσωμάτωση πολλαπλών διαστάσεων απόδοσης, στον προσανατολισμό προς τα ενδιαφερόμενα μέρη και σε έναν μακροχρόνιο χρονικό ορίζοντα (Montiel (2008); Montiel & Delgado-Ceballos (2014)).

3.2 Εξωτερική Βιωσιμότητα

Η εξωτερική εταιρική βιωσιμότητα(External CSR) αναφέρεται σε στρατηγικές μέσω των οποίων οι οργανισμοί ανταποκρίνονται σε κοινωνικά ζητήματα ή κοινωνικές ανάγκες εκτός των ορίων της επιχείρησης, συνήθως μέσω φιλανθρωπικών πρωτοβουλιών ή υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών (Hydock et al., 2020). Αν και η συμμετοχή των καταναλωτών αξιοποιείται συχνά για την επίτευξη φιλανθρωπικών στόχων, δεν αποτελεί απαραίτητο στοιχείο όλων των εξωτερικών CSR πρωτοβουλιών (Tangari, Folse, Burton, & Kees, 2010; Varadarajan & Menon, 1988). Τυπικές εκστρατείες εξωτερικής CSR περιλαμβάνουν δωρεές που προέρχονται από αγορές καταναλωτών και αποτυπώνονται ως «ποσοστό των καθαρών εσόδων» (Grau, Garretson, & Pirsch, 2007), καθώς και προγράμματα εθελοντισμού

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

εργαζομένων (Hydock et al., 2020). Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι, για να είναι αποτελεσματικές, οι εξωτερικές CSR πρωτοβουλίες πρέπει να συνδέονται άμεσα με την αποστολή του οργανισμού και να εφαρμόζονται ως μακροχρόνιες δεσμεύσεις και όχι ως βραχυπρόθεσμες τακτικές. Αυτό αναδεικνύει τον χαρακτήρα οικοδόμησης σχέσεων που έχει η CSR και τονίζει τη σημασία της αυθεντικότητας αυτών των δράσεων.

Η ερευνητική βιβλιογραφία δείχνει ότι η εξωτερική CSR βελτιώνει γενικά τις στάσεις των καταναλωτών απέναντι στα εμπορικά σήματα, ιδιαίτερα όταν υπάρχει υψηλή συνάφεια μεταξύ της μάρκας και του κοινωνικού σκοπού (δηλαδή ταύτιση μάρκας–σκοπού· Kim, Cheong, & Lim, 2015; Nan & Heo, 2007), αν και θετικά αποτελέσματα έχουν παρατηρηθεί και σε περιπτώσεις χαμηλότερης συνάφειας (Pittman & Sheehan, 2020). Έχει αποδειχθεί ότι η εξωτερική CSR επηρεάζει θετικά την καταναλωτική επιλογή (Barone, Miyazaki, & Taylor, 2000), αυξάνει τις πωλήσεις (Strahilevitz & Myers, 1998), ενθαρρύνει την αλλαγή μάρκας (Smith & Alcorn, 1991), βελτιώνει την εικόνα του οργανισμού (Bhattacharya & Sen, 2004; Ross, Patterson, & Stutts, 1992) και ενισχύει την πιστότητα προς τη μάρκα (Brink, Odekerken-Schroder, & Pauwels, 2006). Πέρα από τα οφέλη για τις επιχειρήσεις, οι πρωτοβουλίες εξωτερικής CSR παράγουν και ουσιαστικά κοινωνικά οφέλη. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που συνδέονται με τέτοιες εκστρατείες ωφελούνται μέσω αυξημένης προβολής και πόρων (Lafferty & Goldsmith, 2005), ενώ οι εκστρατείες αυτές μπορούν να εντάξουν νέα άτομα στον κοινωνικό διάλογο, με τη δέσμευσή τους στον σκοπό να διατηρείται και μετά τη λήξη της εκστρατείας (Holiday, Hayes, Britt, & Lyu, 2020). Ωστόσο, η εξωτερική CSR δεν στερείται περιορισμών και επικρίσεων. Για παράδειγμα, παρότι η Nike συχνά επαινείται για τη δημόσια στάση της υπέρ της φυλετικής δικαιοσύνης, η ανάλυση της φυλετικής σύνθεσης της ηγετικής της ομάδας υποδηλώνει ότι η εταιρεία δεν έχει αντιμετωπίσει επαρκώς τις εσωτερικές κοινωνικές ανισότητες που σχετίζονται με το μήνυμά της (Ritson, 2020). Αυτό αντανακλά μια αυξανόμενη προσδοκία των καταναλωτών ότι οι οργανισμοί οφείλουν πρώτα να αναγνωρίζουν και να εξαλείφουν τις κοινωνικές ανισότητες στο εσωτερικό τους πριν προβούν σε εξωτερικές κοινωνικές παρεμβάσεις (Dowell & Jackson, 2020; Ho, 2020). Κατά συνέπεια, οι καταναλωτές ενδέχεται να αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό εκστρατείες CSR που φαίνονται αναληθείς ή ευκαιριακές (Dalal, 2020; Pittman & Sheehan, 2020). Η αντίληψη ότι μια μάρκα «ξεπλένει» την εικόνα της μέσω επιφανειακής επίδειξης ηθικής υπεροχής είναι ιδιαίτερα επιζήμια, καθώς υπονομεύει την εμπιστοσύνη τόσο προς τη μάρκα όσο και προς την αξιοπιστία των κοινωνικών σκοπών που προβάλλονται (Delmas & Burbano, 2011).

Η βιβλιογραφία δεν παρέχει μία ενιαία και καθολικά αποδεκτή τυπολογία της εξωτερικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ), ενώ οι εμπειρικές μελέτες που την εξετάζουν παραμένουν σχετικά περιορισμένες. Στο πλαίσιο αυτό, σύγχρονες έρευνες έχουν προχωρήσει σε επιμερισμό της εξωτερικής ΕΚΕ σε διακριτές διαστάσεις, καταδεικνύοντας ότι καθεμία από αυτές επιδρά με διαφορετικό τρόπο στην εργασιακή ικανοποίηση (π.χ. Kim et al., 2018· Lee et al., 2012). Παρότι προηγούμενες εμπειρικές μελέτες (π.χ. Barakat et al., 2016· Senasu & Virakul, 2015· Vlachos et al., 2013) τεκμηρίωσαν θετική συσχέτιση μεταξύ εξωτερικής ΕΚΕ και εργασιακής ικανοποίησης, τα ευρήματα αυτά δεν εμφανίζονται απολύτως συνεπή.

Η εξωτερική εταιρική κοινωνική ευθύνη (External CSR) αφορά οργανωσιακές πρακτικές που στοχεύουν στη δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων για τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, υπερβαίνοντας τους στενούς οικονομικούς στόχους της επιχείρησης (Farooq et al., 2017). Πλήθος εμπειρικών μελετών (π.χ. Barakat et al., 2016· Senasu & Virakul, 2015· Vlachos et al., 2013) έχουν τεκμηριώσει ότι οι πρωτοβουλίες εξωτερικής ΕΚΕ σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

3.3 Εσωτερική Βιωσιμότητα

Σε αντίθεση με την εξωτερική βιωσιμότητα (internal CSR) , η οποία επικεντρώνεται σε πρωτοβουλίες που λαμβάνουν χώρα εκτός του οργανισμού, όπως οι συνεργασίες με φιλανθρωπικούς φορείς, η εσωτερική CSR δίνει έμφαση σε δράσεις που υλοποιούνται στο εσωτερικό του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων πρωτοβουλιών που αντιμετωπίζουν ζητήματα κοινωνικής δικαιοσύνης ή προγραμμάτων για την κλιματική αλλαγή εντός της επιχείρησης. Ένα βασικό πλεονέκτημα της εσωτερικής CSR είναι ότι μπορεί να περιορίσει τις κατηγορίες περί έλλειψης αυθεντικότητας, καθώς εστιάζει σε οργανωσιακή αυτοκριτική και δομική αλλαγή. Ευθυγραμμίζοντας τις εσωτερικές πολιτικές και πρακτικές με τις εξελισσόμενες κοινωνικές προσδοκίες σχετικά με τον ρόλο των επιχειρήσεων, η εσωτερική CSR επιτρέπει στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται πιο αξιόπιστα στις σύγχρονες αντιλήψεις για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Καθώς οι δημόσιες στάσεις απέναντι στη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε κοινωνικά ζητήματα μεταβάλλονται, η εσωτερική CSR προσφέρει ένα μέσο προσαρμογής σε αυτές τις αλλαγές. Αντανακλώντας αυτή τη μετατόπιση, οι οργανισμοί ενσωματώνουν ολοένα και περισσότερο δραστηριότητες εσωτερικής CSR στην επικοινωνία τους (Basil & Erlandson, 2008).

Η εσωτερική CSR διαφοροποιείται εννοιολογικά από την εξωτερική CSR, καθώς περιλαμβάνει ευρύτερες οργανωτικές αξίες και χαρακτηριστικά, όπως η «δύναμη, η εξειδίκευση και η ισχύς των ομάδων, η πρόοδος, η βελτίωση, η αίσθηση οικογένειας και η διαφορετικότητα» του οργανισμού (Loveland, Smith, & Smit, 2019, σ. 336). Ενώ η εξωτερική CSR επικεντρώνεται συνήθως στις συνεργασίες μιας μάρκας με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ή στις συνεισφορές της σε κοινωνικά αγαθά εκτός του οργανισμού, η εσωτερική CSR αναδεικνύει τις πολιτικές, τις πρακτικές και τις πρωτοβουλίες που λαμβάνονται εντός του οργανισμού για την προώθηση κοινωνικής αλλαγής. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να εκφράσει τη δέσμευσή της στην κοινωνική δικαιοσύνη είτε μέσω συνεργασίας ή δωρεών προς έναν εξωτερικό οργανισμό (π.χ. ACLU) είτε μέσω της εφαρμογής ουσιαστικών εσωτερικών δράσεων, όπως η αύξηση της διαφορετικότητας σε ηγετικές θέσεις. Με αυτόν τον τρόπο, η εσωτερική CSR επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποδεικνύουν έμπρακτα τις αξίες που διακηρύσσουν, υπερβαίνοντας τις συμβολικές δηλώσεις αλληλεγγύης. Οι Hawn και Ioannou (2016) καταδεικνύουν ότι, παρότι η εξωτερική και η εσωτερική CSR μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, η ασυνέπεια μεταξύ της εξωτερικής «ρητορικής» και της εσωτερικής «πράξης» έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει τον κρίσιμο ρόλο της εσωτερικής CSR στα αποτελέσματα που σχετίζονται με τους καταναλωτές.

Η εσωτερική CSR ενδέχεται, συνεπώς, να αποφεύγει ορισμένα από τα μειονεκτήματα της εξωτερικής CSR, καθώς υπογραμμίζει τη δέσμευση του οργανισμού να λογοδοτεί για τις αξίες και τα κοινωνικά ζητήματα που προβάλλει ως σημαντικά. Ενώ η εξωτερική CSR αναδεικνύει την προθυμία των επιχειρήσεων να συνεργαστούν με φορείς που δραστηριοποιούνται σε κοινωνικά ζητήματα, η εσωτερική CSR αντικατοπτρίζει την ετοιμότητά τους να αναλάβουν οι ίδιες δράση. Αντιμετωπίζοντας τις εσωτερικές εκφάνσεις κοινωνικών προβλημάτων, οι μάρκες σηματοδοτούν βαθύτερη εμπλοκή με τα ζητήματα αυτά και δέσμευση για ουσιαστική δράση, αντί για απλή οικονομική υποστήριξη.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Παρά τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής CSR, υπάρχουν και πιθανά μειονεκτήματα, ιδίως σε σχέση με τον τρόπο που οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τα μηνύματα εσωτερικής CSR. Δεδομένου ότι οι δράσεις αυτές αναφέρονται σε αλλαγές εντός του οργανισμού, τα σχετικά μηνύματα ενδέχεται να αναδείξουν την ύπαρξη κοινωνικών προβλημάτων στο εσωτερικό της επιχείρησης, τα οποία προηγουμένως δεν ήταν ορατά στους καταναλωτές. Επιπλέον, οι ισχυρισμοί εσωτερικής CSR αξιολογούνται πιο θετικά όταν επιβεβαιώνονται από εξωτερικές πηγές, αν και η έρευνα δείχνει ότι τα μηνύματα εσωτερικής CSR, ανεξαρτήτως πηγής, τείνουν να ενισχύουν τις θετικές αντιλήψεις για τον οργανισμό (Carlini & Grace, 2021).
Συνοψίζοντας , η υπάρχουσα βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις εξωτερικές πρακτικές βιωσιμότητας των οργανισμών δηλαδή δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που αφορούν την κοινωνία και το περιβάλλον ,σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Πολλές μελέτες έχουν καταδείξει ότι η αντίληψη εξωτερικής βιωσιμότητας ενισχύει την οργανωσιακή ταύτιση, την υπερηφάνεια για τον εργοδότη και την αντιλαμβανόμενη ηθική προσέγγιση του οργανισμού, γεγονός που συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία (π.χ. Paruzel et al. 2025).
Αντίθετα, ένα έντονα ανταγωνιστικό οργανωσιακό κλίμα — όπου οι εργαζόμενοι αξιολογούνται και συγκρίνονται συνεχώς με βάση την απόδοση — έχει συσχετιστεί με αυξημένο άγχος, πίεση και αρνητικές ψυχολογικές επιπτώσεις, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν δυσμενώς τη γενική ικανοποίηση από την εργασία. Η έρευνα δείχνει ότι η αντίληψη ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εργασίας συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα εργασιομανίας και εργασιακού στρες, τα οποία συχνά μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση (Keller 2016).
Τέλος, παρά το γεγονός ότι κάποιες μελέτες δείχνουν ότι εσωτερικές πρακτικές βιωσιμότητας όπως η φροντίδα για τους εργαζομένους, οι συνθήκες εργασίας και τα εσωτερικά προγράμματα ευημερίας μπορεί να συνδέονται με θετικές αντιλήψεις και οργανωσιακή δέσμευση, άλλες έρευνες δεν εντοπίζουν στατιστικά σημαντική άμεση σχέση μεταξύ της εσωτερικής βιωσιμότητας και της εργασιακής ικανοποίησης όταν ελέγχονται άλλοι παράγοντες (π.χ. Chatzopoulou et al. 2022).

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Κεφάλαιο 4 Ανταγωνισμός , εργασιακή ικανοποίηση και βιωσιμότητα

Το ανταγωνιστικό ψυχολογικό κλίμα ορίζεται ως η αντίληψη ότι οι οργανωσιακές ανταμοιβές βασίζονται σε συγκρίσεις μεταξύ συναδέλφων και όχι σε απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Brown et al., 1998). Αν και ο ανταγωνισμός μπορεί να ενισχύσει την απόδοση, έντονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα συχνά υπονομεύουν την ευημερία των εργαζομένων, αυξάνοντας το άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση (Fletcher et al., 2008; Keller et al., 2016; Lee et al., 2022). Τα ανταγωνιστικά κλίματα εντείνουν διαδικασίες κοινωνικής σύγκρισης και πίεσης για απόδοση (Festinger, 1954; Brown et al., 1998), αποδυναμώνοντας αισθήματα υποστήριξης και ένταξης που αποτελούν βασικούς προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης (Parker et al., 2003).
Οι Lee, Sok και Mao (2022) παρέχουν ισχυρές αποδείξεις ότι τα ανταγωνιστικά ψυχολογικά κλίματα αυξάνουν την επαγγελματική εξουθένωση και μειώνουν τη δέσμευση των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν οι εργαζόμενοι στερούνται ψυχολογικών πόρων. Η εξουθένωση αποτελεί καθιερωμένο προγνωστικό παράγοντα χαμηλότερης εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο ανταγωνισμός διαβρώνει έμμεσα την ικανοποίηση εξαντλώντας τους συναισθηματικούς και γνωστικούς πόρους των εργαζομένων (Lee et al., 2022).
Ομοίως, οι Fletcher, Major και Davis (2008) δείχνουν ότι τα ανταγωνιστικά κλίματα σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ιδιαίτερα για εργαζόμενους με χαμηλά επίπεδα ατομικής ανταγωνιστικότητας. Όταν τα άτομα αναγκάζονται να λειτουργούν σε περιβάλλοντα που συγκρούονται με τον προσωπικό τους προσανατολισμό, βιώνουν αυξημένο άγχος και λιγότερο θετικές στάσεις απέναντι στην εργασία (Fletcher et al., 2008).Οι Keller et al. (2016) συνδέουν περαιτέρω τα ανταγωνιστικά κλίματα με την εργασιομανία και το χρόνιο άγχος. Η έρευνά τους δείχνει ότι η συνεχής πίεση για υπεροχή έναντι των συναδέλφων προάγει ανθυγιεινά πρότυπα εργασίας, συναισθηματική εξάντληση και μειωμένη ευημερία — παράγοντες που σχετίζονται στενά με χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Keller et al., 2016).
Συνολικά, οι μελέτες αυτές υποδεικνύουν έναν σταθερό μηχανισμό:

Ανταγωνιστικό κλίμα → άγχος και εξουθένωση → μειωμένη δέσμευση → χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση

Με λίγα λόγια, όταν ο ανταγωνισμός κυριαρχεί στην οργανωσιακή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι αξιολογούνται συνεχώς, κοινωνικά απομονωμένοι και συναισθηματικά εξαντλημένοι. Αυτές οι συνθήκες υπονομεύουν το εσωτερικό κίνητρο και την ικανοποίηση από την εργασία, οδηγώντας σε μια συνολικά αρνητική σχέση μεταξύ ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και εργασιακής ικανοποίησης.
Προηγούμενη έρευνα υποδηλώνει ότι το ανταγωνιστικό ψυχολογικό κλίμα λειτουργεί ως ένα συμφραζόμενο όριο (contextual boundary condition) που διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά μεταφράζονται σε εργασιακά αποτελέσματα για τους εργαζομένους. Μελέτες δείχνουν συστηματικά ότι τα ανταγωνιστικά εργασιακά περιβάλλοντα αλληλεπιδρούν με ατομικούς και οργανωσιακούς παράγοντες επηρεάζοντας στάσεις και ευημερία, αντί να ασκούν μόνο άμεσες επιδράσεις. Για παράδειγμα, έχει βρεθεί

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

ότι το ανταγωνιστικό κλίμα μετριάζει τη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στόχων και εργασιακής δέσμευσης, δείχνοντας ότι ο ανταγωνισμός στον χώρο εργασίας μεταβάλλει τον τρόπο με τον οποίο τα κίνητρα επηρεάζουν τα αποτελέσματα των εργαζομένων (Jones et al., 2017). Ομοίως, το ανταγωνιστικό κλίμα αλληλεπιδρά με προσωπικούς προσανατολισμούς για να προβλέψει εργασιακές στάσεις, άγχος και απόδοση, αναδεικνύοντας τον ρόλο του ως ρυθμιστικού συμφραζόμενου παράγοντα (Fletcher et al., 2008). Αυτή η οπτική συνάδει με τη γενικότερη βιβλιογραφία για το οργανωσιακό κλίμα, η οποία υποστηρίζει ότι τα συμφραζόμενα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος λειτουργούν ως όρια που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν τις σχέσεις μεταξύ προβλεπτικών παραγόντων και εργασιακών αποτελεσμάτων (Parker et al., 2003). Παράλληλα, οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη έχουν συνδεθεί θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τον οργανισμό τους ως κοινωνικά υπεύθυνο τείνουν να βιώνουν μεγαλύτερη υπερηφάνεια, ταύτιση και ευημερία (Shin et al., 2016; Castaldo et al., 2023; Schaefer et al., 2024). Συνολικά, η βιβλιογραφία αυτή υποστηρίζει την προσδοκία ότι το ανταγωνιστικό ψυχολογικό κλίμα μπορεί να διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι αντιλήψεις βιωσιμότητας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, ρυθμίζοντας την ένταση αυτής της σχέσης.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Κεφάλαιο 5 Υποθέσεις

5.1 Υ1 : Εσωτερική βιωσιμότητα και εργασιακή ικανοποίηση.

Η εσωτερική βιωσιμότητα, η οποία συχνότερα εξετάζεται ως εσωτερική εταιρική κοινωνική ευθύνη (internal CSR), συνδέεται σταθερά με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, επειδή οι πρακτικές που στοχεύουν στην ευημερία των εργαζομένων, στη δικαιοσύνη και σε υποστηρικτικές συνθήκες εργασίας ενισχύουν βασικούς ψυχολογικούς μηχανισμούς που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν την εργασία τους. Εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι το internal CSR ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση αυξάνοντας την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και την αίσθηση των εργαζομένων ότι η εργασία τους δημιουργεί ουσιαστικό κοινωνικό αντίκτυπο, γεγονός που με τη σειρά του ενδυναμώνει θετικές στάσεις απέναντι στην εργασία (Crucke et al., 2022). Παρομοίως, ευρήματα δείχνουν ότι το internal CSR βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση μέσω της οργανωσιακής ταύτισης, καθώς οι εργαζόμενοι αντλούν υπερηφάνεια και αυτοεκτίμηση από τη συμμετοχή τους σε έναν κοινωνικά υπεύθυνο οργανισμό (Castaldo et al., 2023; Cheah et al., 2024). Έρευνες βασισμένες στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής καταδεικνύουν επιπλέον ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις πρακτικές εσωτερικής βιωσιμότητας ως δίκαιες και προσανατολισμένες στον εργαζόμενο, βιώνουν ισχυρότερη οργανωσιακή δικαιοσύνη, η οποία λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Sarfraz et al., 2018). Συμπληρωματικά, έρευνα στον τομέα των υπηρεσιών δείχνει ότι το internal CSR επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση μέσω συνδυασμένων διαδρομών κοινωνικής ταυτότητας και μηχανισμών αμοιβαιότητας, υπογραμμίζοντας ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικά όταν η βιωσιμότητα σηματοδοτεί μακροπρόθεσμη επένδυση στη σχέση οργανισμού–εργαζομένου (Van et al., 2024). Μετα-αναλυτικά δεδομένα επιβεβαιώνουν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την εταιρική κοινωνική ευθύνη συνδέονται αξιόπιστα με την ικανοποίηση και συναφείς στάσεις, ενώ ταυτόχρονα τονίζουν μια σημαντική τροποποιητική συνθήκη: η σχέση εξασθενεί όταν οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας εκλαμβάνονται ως συμβολικές και όχι ως αυθεντικές (Paruzel et al., 2021). Συνολικά, η βιβλιογραφία δείχνει ότι η εσωτερική βιωσιμότητα βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση κυρίως μέσω διαμεσολαβητικών μηχανισμών όπως η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, η οργανωσιακή ταύτιση και οι αντιλήψεις δικαιοσύνης, με την αυθεντικότητα να λειτουργεί ως οριακή συνθήκη.

Υπόθεση (Υ1): Οι αντιλαμβανόμενες πρακτικές εσωτερικής βιωσιμότητας (internal CSR) συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

5.2 Εξωτερική Βιωσιμότητα και εργασιακή ικανοποίηση

Η έρευνα δείχνει με συνέπεια ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την εξωτερική εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) — δηλαδή τις δράσεις του οργανισμού που απευθύνονται στην κοινωνία, το περιβάλλον και τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους — συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, κυρίως μέσω ψυχολογικών μηχανισμών ταυτότητας και νοήματος. Εμπειρικά δεδομένα υποδεικνύουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον οργανισμό τους ως κοινωνικά υπεύθυνο προς το εξωτερικό περιβάλλον, αναπτύσσουν ισχυρότερη συναισθηματική προσκόλληση και υπερηφάνεια, γεγονός που μεταφράζεται σε υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Για παράδειγμα, οι Shin et al. (2016) δείχνουν ότι η εξωτερική ΕΚΕ ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση μέσω της οργανωσιακής ταύτισης ως διαμεσολαβητικού μηχανισμού, ενώ οι Cheah et al. (2023) επιβεβαιώνουν ότι η ταύτιση μεταδίδει την επίδραση τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής ΕΚΕ στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Παρομοίως, ο Boğan (2018) αναφέρει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες εξωτερικές δράσεις βελτιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση έμμεσα μέσω της οργανωσιακής ταύτισης. Επεκτείνοντας αυτή τη λογική, οι Story et al. (2019) δείχνουν ότι η εξωτερική ΕΚΕ ενισχύει τη συναισθηματική δέσμευση, η οποία συνδέεται στενά με την ικανοποίηση και λειτουργεί ως διαμεσολαβητική στάση. Από την οπτική του νοήματος της εργασίας, ο Glavas (2014) υποστηρίζει και τεκμηριώνει εμπειρικά ότι οι εργαζόμενοι αντλούν νοηματοδότηση της εργασίας όταν παρατηρούν τη θετική εξωτερική επίδραση του οργανισμού τους, γεγονός που ενισχύει περαιτέρω την ικανοποίηση και τη δέσμευση. Τέλος, οι Rafi et al. (2023) υποδεικνύουν ότι η εξωτερική ΕΚΕ επηρεάζει τις συναισθηματικές εμπειρίες των εργαζομένων στον χώρο εργασίας, με τη συναισθηματική εργασία να λειτουργεί ως ψυχολογικός μηχανισμός που συνδέει τις αντιλήψεις ΕΚΕ με την εργασιακή ικανοποίηση. Συνολικά, η βιβλιογραφία συγκλίνει στο συμπέρασμα ότι οι πρακτικές εξωτερικής βιωσιμότητας αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση όχι μόνο άμεσα, αλλά κυρίως μέσω διαμεσολαβητών όπως η οργανωσιακή ταύτιση, η συναισθηματική δέσμευση, το νόημα της εργασίας και οι διαδικασίες συναισθηματικής ρύθμισης, οι οποίες ενισχύουν τη ψυχολογική σύνδεση των εργαζομένων με τον οργανισμό.

Υπόθεση (Υ2) : Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές εξωτερικής βιωσιμότητας σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

5.3 Εργασιακή Ικανοποίηση , Ανταγωνιστικό κλίμα και Βιωσιμότητα

Στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ένα *ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον* (συχνά οριζόμενο ως ανταγωνιστικό ψυχολογικό κλίμα, όπου οι ανταμοιβές και το κύρος εξαρτώνται από την υπεροχή έναντι των συναδέλφων) συνδέεται γενικά με χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, επειδή τείνει να αυξάνει την πίεση, την κοινωνική σύγκριση και την εξάντληση πόρων, ακόμη και όταν μπορεί να ενισχύει την απόδοση ορισμένων εργαζομένων (Fletcher et al 2008; Keller et al 2016). Εμπειρικά, το ανταγωνιστικό κλίμα έχει συσχετιστεί με υψηλότερο αντιλαμβανόμενο άγχος και, για πολλούς εργαζομένους, με πιο αρνητικές εργασιακές στάσεις, συμπεριλαμβανομένης της μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης (Fletcher et al 2008), ενώ ευρύτερα ευρήματα δείχνουν σταθερά ότι το αυξημένο εργασιακό

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

στρες σχετίζεται με χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Hoboubi et al 2016). Όταν η διαδικασία εξετάζεται ρητά, μηχανισμοί που βασίζονται στην ένταση/εξουθένωση βοηθούν να εξηγηθεί *πώς* εκδηλώνονται αυτές οι επιδράσεις: η επαγγελματική εξουθένωση/συναισθηματική εξάντληση μπορεί να μεσολαβεί (να λειτουργεί ως διαμεσολαβητής) στη αρνητική επίδραση των εργασιακών στρεσογόνων παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση (Saif-ud-Din 2020).

Υπόθεση (Υ3): Ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η εσωτερική βιωσιμότητα ,η οποία συχνά αντανακλάται σε πρακτικές εσωτερικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και βιώσιμης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η δίκαιη μεταχείριση, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και η υποστήριξη της ευημερίας των εργαζομένων ,στέλνει το μήνυμα ότι ο οργανισμός εκτιμά και υποστηρίζει το προσωπικό του, γεγονός που αναμένεται να ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, η ένταση αυτής της σχέσης εξαρτάται από το επίπεδο ανταγωνισμού στο εργασιακό περιβάλλον. Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό ψυχολογικό κλίμα, οι εργαζόμενοι επηρεάζονται περισσότερο από κοινωνικές συγκρίσεις, πίεση απόδοσης και αντιλαμβανόμενο ανταγωνισμό, κάτι που μπορεί να αποδυναμώσει το θετικό μήνυμα υποστήριξης της εσωτερικής βιωσιμότητας και να περιορίσει τη μετατροπή του σε εργασιακή ικανοποίηση· αντίθετα, σε ένα λιγότερο ανταγωνιστικό ή πιο «υγιώς» ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι πρακτικές εσωτερικής βιωσιμότητας είναι πιθανότερο να ερμηνευθούν ως αυθεντική οργανωσιακή φροντίδα, ενισχύοντας έτσι τη θετική τους επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία. Αυτή η λογική ευθυγραμμίζεται με ευρήματα που δείχνουν ότι το ανταγωνιστικό κλίμα λειτουργεί ως παράγοντας πλαισίου που αλληλεπιδρά με ατομικές/καταστασιακές μεταβλητές και επηρεάζει στάσεις και στρες στον χώρο εργασίας (Fletcher, Major, & Davis, 2008), ότι ο ανταγωνισμός στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επηρεάζει την εμπλοκή/engagement υπό συγκεκριμένες συνθήκες (Jones, Davis, & Thomas, 2017), καθώς και ότι το ανταγωνιστικό ψυχολογικό κλίμα συνδέεται με διαφορετικές εκβάσεις όπως engagement και burnout ανάλογα με το «πότε» και το «γιατί» (Lee, Sok, & Mao, 2022).

Υπόθεση (Υ4): Το ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον μετριάζει τη σχέση μεταξύ της εσωτερικής βιωσιμότητας και της εργασιακής ικανοποίησης, έτσι ώστε η θετική επίδραση της εσωτερικής βιωσιμότητας στην εργασιακή ικανοποίηση να είναι ασθενέστερη σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον και ισχυρότερη σε ένα λιγότερο ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον.

Η εξωτερική βιωσιμότητα ,όπως οι περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες και οι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που απευθύνονται στην κοινωνία και στα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη ,μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς καλλιεργεί οργανωσιακή υπερηφάνεια, αίσθημα νοήματος και ταύτιση με τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι συχνά ερμηνεύουν τις κοινωνικά υπεύθυνες εξωτερικές δράσεις ως σήματα οργανωσιακών αξιών και νομιμοποίησης, τα οποία μεταφράζονται σε πιο θετικές εργασιακές στάσεις (Turker, 2009; Glavas & Kelley, 2014; De Roeck & Maon, 2018). Ωστόσο, ο βαθμός στον οποίο αυτά τα θετικά σήματα οδηγούν σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από το επίπεδο ανταγωνισμού στο εργασιακό περιβάλλον. Σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να βιώνουν αυξημένες κοινωνικές συγκρίσεις, πίεση απόδοσης και στρες, παράγοντες που μπορούν να αποδυναμώσουν τα ψυχολογικά οφέλη της

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

εξωτερικής βιωσιμότητας και να περιορίσουν τη θετική της επίδραση (Fletcher, Major, & Davis, 2008; Jones, Davis, & Thomas, 2017; Lee, Sok, & Mao, 2022). Αντίθετα, σε λιγότερο ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, οι εργαζόμενοι διαθέτουν μεγαλύτερη γνωστική και συναισθηματική δυνατότητα να εσωτερικεύσουν τη συμβολική και ηθική αξία των πρωτοβουλιών εξωτερικής βιωσιμότητας, ενισχύοντας έτσι τη σχέση τους με την εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς, το ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον λειτουργεί ως κρίσιμος οριακός παράγοντας που καθορίζει πότε και σε ποιο βαθμό η εξωτερική βιωσιμότητα μεταφράζεται σε θετικές στάσεις των εργαζομένων.

Υπόθεση (Υ5): Το ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον μετριάζει τη σχέση μεταξύ της εξωτερικής βιωσιμότητας και της εργασιακής ικανοποίησης, έτσι ώστε η θετική επίδραση της εξωτερικής βιωσιμότητας στην εργασιακή ικανοποίηση να είναι ασθενέστερη σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον και ισχυρότερη σε ένα λιγότερο ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Κεφάλαιο 6 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Αρχικά, περιγράφονται το εύρος και οι στόχοι της μελέτης. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται το δείγμα, το εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε, η διαδικασία που ακολουθήθηκε, καθώς και οι τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων.

6.1 Ερευνητικοί στόχοι

Στόχος της έρευνας ήταν η έρευση πιθανής σχέσης αιτίας αιτιατού μεταξύ της εργασιακής ικανοποίηση των εργαζόμενων , των πολιτικών βιωσιμότητας που εφαρμόζει η κάθε εταιρία των εργαζομένων και του ανταγωνισμού.

6.2 Εργαλείο μέτρησης

Το εργαλείο μέτρησης των μεταβλητών που αποφάσισα να μελετήσω ήταν ένα ερωτηματολόγιο.
Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου καλούταν να μετρήσει την αντίληψη των εργαζομένων για τις δράσεις εξωτερικής βιωσιμότητας που εφαρμόζει η εταιρία του κάθε εργαζόμενου.
Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός , χρησιμοποιήθηκε το ευρέως γνωστό ερωτηματολόγιο των *Farooq, Farooq, and Jasimuddin 2014.*
Οι ερωτήσεις ήταν 10 και το κάθε ερωτώμενο άτομο καλούνταν να απαντήσει από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 7 (Συμφωνώ Απόλυτα).
Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου , επιχειρούσε να μετρήσει με παρόμοιο τρόπο , την αντίληψη των εργαζομένων για τις δράσεις εσωτερικής βιωσιμότητας που εφαρμόζει ο οργανισμός για τον οποίο εργάζονται.
Οι ερωτήσεις ήταν 6 και το κάθε ερωτώμενο άτομο καλούνταν να απαντήσει από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 7 (Συμφωνώ Απόλυτα).
Οι ερωτήσεις πάρθηκαν από το ερωτηματολόγιο των *(Farooq, Farooq, and Jasimuddin 2014).*
Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου ήταν το πιο μικρό σε έκταση ερωτήσεων (3) και επιχείρησε να μετρήσει την εργασιακή ικανοποίηση που βιώνει ο κάθε ερωτώμενος εργαζόμενος.
Οι ερωτήσεις πάρθηκαν από το ερωτηματολόγιο των (Cammann et al., 1979) (Saskia Crucke, Tom Kluijtmans, Kenn Meyfroodt & Sebastian Desmidt (2022)).
Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου , αποτελούμενο από 16 ερωτήσεις , προσπάθησε να μετρήσει την αντίληψη των εργαζομένων για την ανταγωνιστικότητα του εργασιακού τους περιβάλλον.
Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτό των *Fletcher and Nusbaum, 2010).*
Το τέταρτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου , αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία των συνεντευξιαζόμενων. Αποτελείται από 13 ερωτήσεις και οι ερωτήσεις μάζεψαν τα εξής στοιχεία :

- Φύλο
- Ηλικία
- Οικογενειακή κατάσταση (άγαμος , έγγαμος , έγγαμος με παιδιά , έγγαμος χωρίς παιδιά)

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

- Εκπαίδευση
- Συνολικά χρόνια εργασίας
- Συνολικά χρόνια εργασίας στον τωρινό οργανισμό
- Συνολικά χρόνια εργασίας στην ίδια επαγγελματική θέση
- Θέση στην εταιρία (υπάλληλος , προϊστάμενος)
- Τύπος του οργανισμού (Δημόσιο/Ιδιωτικός τομές , ΜΚΟ κλπ.)
- Κλάδος του οργανισμού (Γεωργία , κατασκευές , χρηματοοικονομικά κ.α.)
- Μέγεθος οργανισμού σε αριθμό απασχολούμενων

6.3 Ερευνητικό κοινό

Η έρευνα διεξήχθη κατά την περίοδο από τις 15 Δεκεμβρίου 2025 έως 15 Ιανουαρίου 2025 . Ο πληθυσμιακός στόχος περιλάμβανε υπαλλήλους γραφείου που εργάζονταν σε οργανισμούς διαφόρων μεγεθών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Για τη διασφάλιση της σαφούς κατανόησης και της ακρίβειας των απαντήσεων, το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα (Παράρτημα C. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε διαδικτυακά μέσω του εργαλείου Google Forms και ο σύνδεσμος της έρευνας διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε εργαζομένους από διάφορους οργανισμούς. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν μέσω του ηλεκτρονικού μηνύματος για τον σκοπό της μελέτης και προσκλήθηκαν να συμμετάσχουν σε αυτήν εθελοντικά.
Ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου κυμαινόταν από 3 έως 7 λεπτά. Η έρευνα διεξήχθη επώνυμα και όλα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν διατηρήθηκαν εμπιστευτικά και χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Σύμφωνα με τις ρυθμίσεις της εφαρμογής, όλες οι ερωτήσεις ήταν υποχρεωτικές και επιτρεπόταν μόνο μία απάντηση ανά ερώτηση. Κάθε συμμετέχων μπορούσε να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο μόνο μία φορά και είχε τη δυνατότητα να ελέγξει και να τροποποιήσει τις απαντήσεις του ακόμη και μετά την υποβολή τους. Το ερωτηματολόγιο παρέμεινε διαθέσιμο για περίπου 30 ημέρες, μετά τις οποίες η έρευνα ολοκληρώθηκε και τα δεδομένα συλλέχθηκαν για στατιστική ανάλυση.

6.4 Τεχνικές Ανάλυσης Δεδομένων

Για την ποιοτική ανάλυση των δεδομένων εφαρμόστηκαν περιγραφικά στατιστικά μέτρα, όπως γραφικές απεικονίσεις (π.χ. κυκλικά διαγράμματα), πίνακες συχνοτήτων, πίνακες διασταυρώσεων, καθώς και μέτρα κεντρικής τάσης (μέσος όρος) και διασποράς (τυπική απόκλιση, ελάχιστες και μέγιστες τιμές).
Μετά τα περιγραφικά στατιστικά, εφαρμόστηκε μια σειρά επαγωγικών στατιστικών τεχνικών με τη χρήση του IBM SPSS, προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία, η εγκυρότητα και η αναλυτική επάρκεια της μελέτης. Αρχικά, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's alpha για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνοχής και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης. Στη συνέχεια, εφαρμόστηκε η ανάλυση συσχέτισης Pearson για τη διερεύνηση της ισχύος και της κατεύθυνσης των γραμμικών σχέσεων μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών —

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

ανταγωνισμός, εσωτερική βιωσιμότητα, εξωτερική βιωσιμότητα και δημογραφικοί παράγοντες — και της εξαρτημένης μεταβλητής, που είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, εκτιμήθηκαν τρία μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης με σκοπό την αξιολόγηση της προβλεπτικής επίδρασης του ανταγωνισμού, της εσωτερικής βιωσιμότητας και της εξωτερικής βιωσιμότητας στην εργασιακή ικανοποίηση, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη την επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών. Η συγκεκριμένη αναλυτική προσέγγιση επέτρεψε την εξαγωγή τόσο συσχετιστικών όσο και αιτιολογικών συμπερασμάτων σχετικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Κεφάλαιο 7 Ανάλυση Δεδομένων

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος με τη χρήση περιγραφικών στατιστικών μεθόδων και γραφημάτων. Επίσης πραγματοποιείτε ανάλυση των δεδομένων η οποία ακολουθεί μια διαδικασία τριών σταδίων. Αρχικά, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's alpha για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής των κλιμάκων μέτρησης. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης Pearson για την εξέταση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης. Τέλος, εφαρμόστηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση για τον έλεγχο των υποτιθέμενων (υποθετικών) σχέσεων, με την επαγγελματική ικανοποίηση (job satisfaction) ως εξαρτημένη μεταβλητή, και ως προβλεπτικούς παράγοντες (ανεξάρτητες μεταβλητές) την εσωτερική βιωσιμότητα, την εξωτερική βιωσιμότητα, τον ανταγωνισμό και τις μεταβλητές ελέγχου, ενώ συμπεριλήφθηκαν και δύο όροι αλληλεπίδρασης (Εσωτερική Βιωσιμότητα × Ανταγωνισμός , Εξωτερική Βιωσιμότητα Χ ανταγωνισμός) για τον έλεγχο φαινομένων μετριασμού (moderation effects).

7.1 Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων

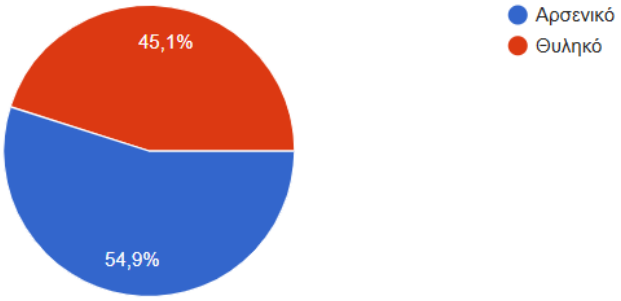
Τα δημογραφικά στοιχεία συλλέχθηκαν μέσω του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα. Όλα τα δημογραφικά δεδομένα του δείγματος αφορούν ποιοτικές μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές περιλαμβάνουν:

- Φύλο (Άνδρας , Γυναίκα)
- Ηλικία
- Οικογενειακή κατάσταση (Άγαμος , Έγγαμος , Έγγαμος με παιδιά , Έγγαμος χωρίς παιδιά)
- Εκπαιδευτικό υπόβαθρο (Πτυχίο Πανεπιστημίου , Μεταπτυχιακό Δίπλωμα , Διαδακτορικό)
- Συνολικά Έτη εργασιακής εμπειρίας
- Συνολικά έτη εργασίας στον τρέχοντα εργοδότη
- Συνολικά έτη εργασίας στο τωρινό πόστο
- Τρέχω πόστο (υπάλληλος , επόπτης , διευθυντής)
- Φύση της εταιρίας (δημόσιος/ ιδιωτικός τομέας , κοινωνική υπηρεσία/φιλανρθωπικό ίδρυμα)
- Κατηγορία κλάδου του εργοδότη
- Συνολικός αριθμός εργαζόμενων στον οργανισμό
- Έτος ίδρυσης του οργανισμού

7.1.1 Φύλο

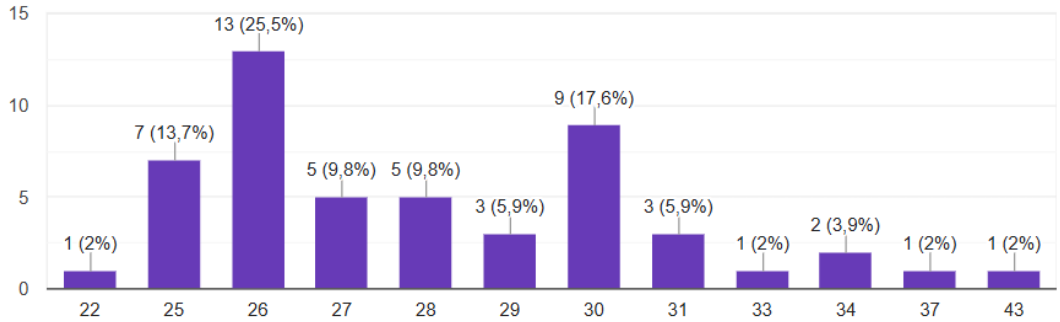
Όσον αφορά την κατανομή του φύλου, η πλειονότητα των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες. Το δείγμα περιλάμβανε 41 άνδρες και 49 γυναίκες, που αντιστοιχούν σε ποσοστά 45,6% ανδρών και 54,4% γυναικών. Παρά τον ελαφρώς μεγαλύτερο αριθμό γυναικών, τα ποσοστά ανδρών και γυναικών ήταν σχετικά ισορροπημένα και σχεδόν ίσα. Η κατανομή του φύλου του δείγματος παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα :

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/



7.1.2 Ηλικία

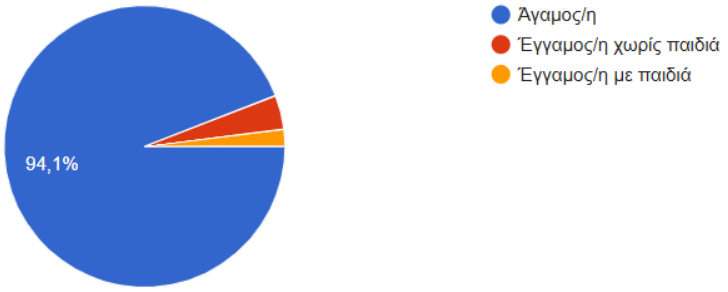
Το γράφημα παρουσιάζει την κατανομή της ηλικίας των ερωτώμενων και αναδεικνύει μια σαφή συγκέντρωση του δείγματος σε νεαρές ενήλικες ηλικιακές ομάδες. Η μεγαλύτερη συχνότητα παρατηρείται στην ηλικία των 26 ετών με 13 άτομα (25,5%), γεγονός που την καθιστά την επικρατέστερη ηλικιακή κατηγορία (modus). Ακολουθούν οι ηλικίες των 30 ετών με 9 άτομα (17,6%) και των 25 ετών με 7 άτομα (13,7%), οι οποίες ενισχύουν την εικόνα ενός δείγματος που συγκεντρώνεται κυρίως στο ηλικιακό εύρος 25–30 ετών.
Οι ηλικίες 27 και 28 ετών εμφανίζουν επίσης αξιοσημείωτη παρουσία (5 άτομα, 9,8% σε κάθε κατηγορία), ενώ οι ηλικίες 29 και 31 ετών καταγράφονται με μικρότερη συχνότητα (3 άτομα, 5,9% αντίστοιχα). Αντίθετα, οι μεγαλύτερες ηλικίες (33, 34, 37 και 43 ετών) εμφανίζονται με πολύ χαμηλά ποσοστά (από 1 έως 2 άτομα, δηλαδή περίπου 2%–3,9% ανά κατηγορία), υποδηλώνοντας περιορισμένη εκπροσώπηση μεγαλύτερων ηλικιακών ομάδων.



7.1.3 Οικογενειακή κατάσταση

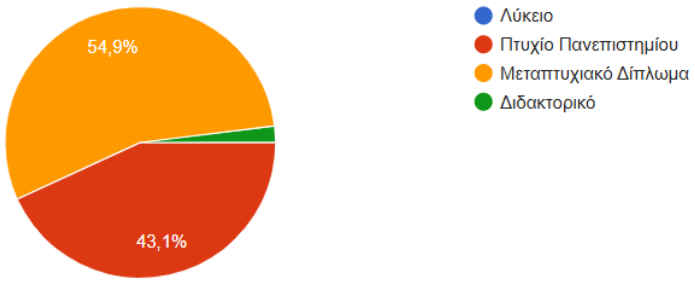
Όσο αφορά την οικογενειακή κατάσταση των συνεντευξιαζόμενων , παρατηρούμε πως το 94.1% ανήκουν στην κατηγορία «Άγαμοι».

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/



7.1.4 Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο

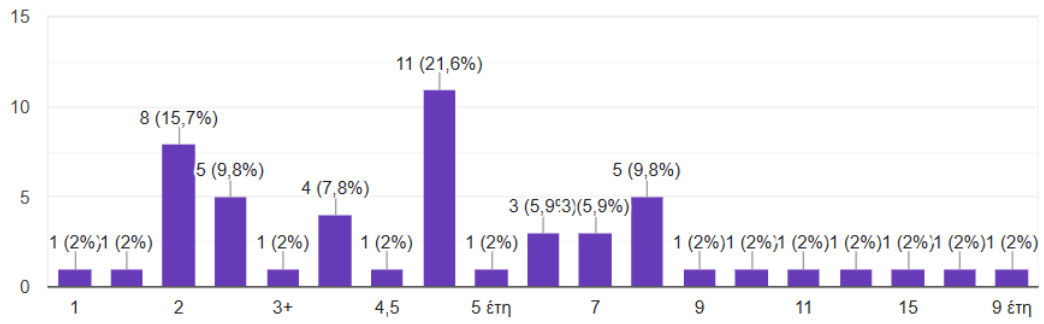
Το κυκλικό διάγραμμα απεικονίζει την κατανομή του δείγματος ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων και αναδεικνύει μια έντονη συγκέντρωση σε ανώτερα επίπεδα τυπικής εκπαίδευσης. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων κατέχει Μεταπτυχιακό Δίπλωμα, το οποίο αντιστοιχεί στο 54,9% του δείγματος, γεγονός που υποδηλώνει υψηλό μορφωτικό κεφάλαιο στο σύνολο των συμμετεχόντων. Ακολουθεί το Πτυχίο Πανεπιστημίου με ποσοστό 43,1%, επιβεβαιώνοντας ότι σχεδόν το σύνολο του δείγματος διαθέτει πανεπιστημιακή εκπαίδευση.



Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

7.1.5 Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας

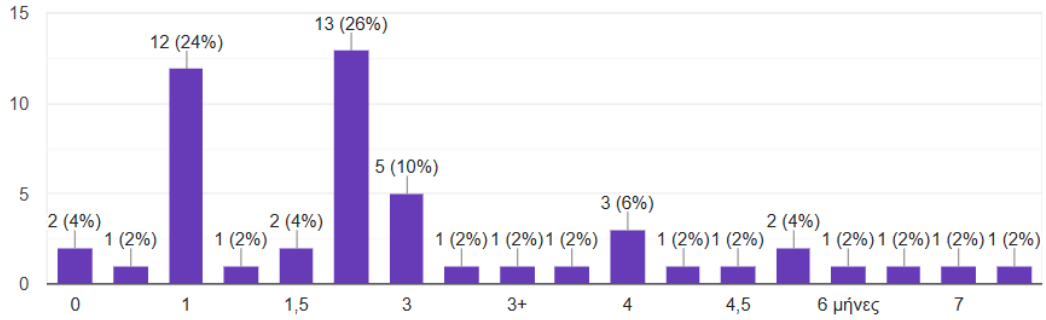
Το γράφημα που απεικονίζει τη μεταβλητή «Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας» παρουσιάζει μια κατανομή που χαρακτηρίζεται από συγκέντρωση των απαντήσεων σε χαμηλά έως μεσαία επίπεδα προϋπηρεσίας. Η μεγαλύτερη συχνότητα εντοπίζεται στην κατηγορία των 4,5 ετών με 11 άτομα (21,6%), γεγονός που υποδηλώνει ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος διαθέτει μέτρια εργασιακή εμπειρία.
Παράλληλα, σημαντική παρουσία εμφανίζεται και στις χαμηλότερες κατηγορίες εμπειρίας, όπως τα 2 έτη με 8 άτομα (15,7%) και τα 2 έτη (εναλλακτική καταγραφή) με 5 άτομα (9,8%), γεγονός που δείχνει ότι ένα ουσιαστικό ποσοστό των συμμετεχόντων βρίσκεται στα πρώτα στάδια της επαγγελματικής του πορείας.
Αντίθετα, οι υψηλές τιμές εργασιακής εμπειρίας (π.χ. 9, 11, 15 έτη και άνω) εμφανίζονται με πολύ χαμηλή συχνότητα (περίπου 1 άτομο ανά κατηγορία, ~2%), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι με μακροχρόνια επαγγελματική εμπειρία αποτελούν μικρό μέρος του δείγματος.



7.1.6 Συνολικά έτη εργασίας στον τρέχοντα εργοδότη

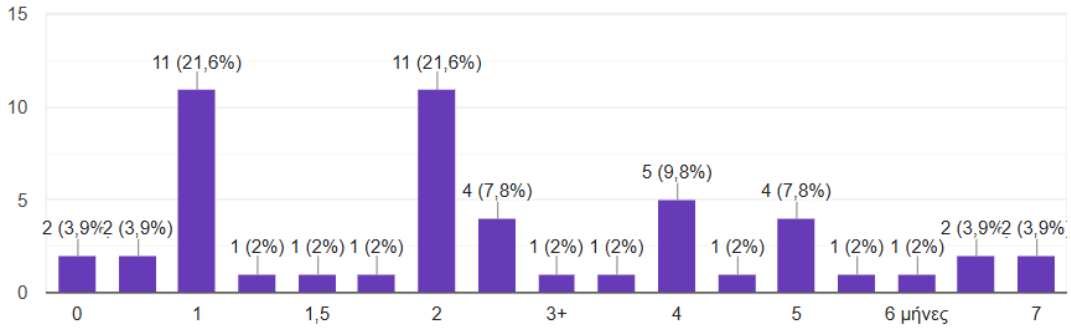
Το γράφημα παρουσιάζει την κατανομή των ετών προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην τρέχουσα θέση τους. Παρατηρείται ότι οι μεγαλύτερες συγκεντρώσεις εντοπίζονται στο 1 και στα 2 έτη προϋπηρεσίας (21,6% αντίστοιχα), γεγονός που υποδηλώνει ότι σημαντικό μέρος του δείγματος βρίσκεται σχετικά πρόσφατα στη συγκεκριμένη θέση. Παράλληλα, μικρότερα ποσοστά κατανέμονται σε μεγαλύτερα έτη εμπειρίας, ενώ υπάρχουν και ελάχιστες περιπτώσεις με πολύ μικρή ή μηδενική προϋπηρεσία. Συνολικά, η κατανομή δείχνει ένα δείγμα με μέτρια έως περιορισμένη διάρκεια παραμονής στην τρέχουσα θέση εργασίας.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/



7.1.7 Συνολικά έτη εργασίας στην τωρινή θέση

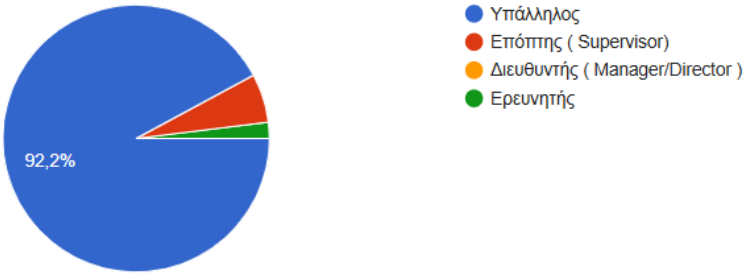
Το γράφημα αποτυπώνει την κατανομή των ετών παραμονής των συμμετεχόντων στην τρέχουσα θέση εργασίας τους. Οι υψηλότερες συχνότητες παρατηρούνται στα 1 και 2 έτη (21,6% αντίστοιχα), γεγονός που υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος διαθέτει σχετικά περιορισμένη προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση. Παράλληλα, μικρότερα ποσοστά κατανέμονται σε μεγαλύτερη διάρκεια απασχόλησης (3 έτη και άνω), ενώ καταγράφονται και ορισμένες περιπτώσεις με πολύ σύντομη προϋπηρεσία (π.χ. μήνες ή μηδενική εμπειρία). Συνολικά, τα δεδομένα δείχνουν ένα δείγμα που χαρακτηρίζεται κυρίως από σύντομη έως μέτρια εργασιακή εμπειρία στην τρέχουσα θέση.



7.1.8 Τρέχουσα επαγγελματική θέση

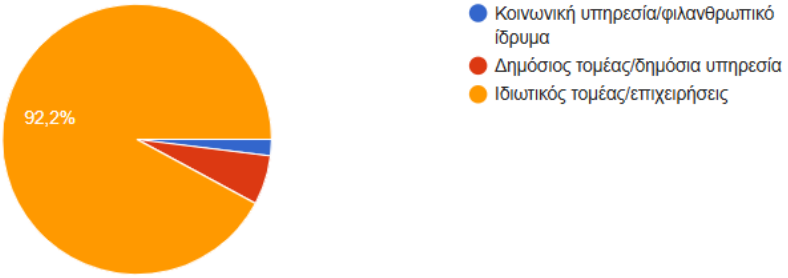
Το γράφημα δείχνει ότι η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων κατέχει θέση υπαλλήλου (92,2%), ενώ πολύ μικρά ποσοστά αντιστοιχούν σε θέσεις εποπτείας, διεύθυνσης ή ερευνητή. Η κατανομή αυτή υποδηλώνει ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από εργαζομένους χωρίς διοικητικό ή ηγετικό ρόλο.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/



7.1.9 Τύπος εργοδότη

Σύμφωνα με το γράφημα, η πλειονότητα των συμμετεχόντων εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα (92,2%), ενώ σαφώς μικρότερα ποσοστά απασχολούνται στον δημόσιο τομέα ή σε κοινωνικές υπηρεσίες/φιλανθρωπικά ιδρύματα. Η έντονη αυτή συγκέντρωση στον ιδιωτικό τομέα υποδηλώνει ότι τα ευρήματα της μελέτης αντανακλούν κυρίως εμπειρίες και χαρακτηριστικά του ιδιωτικού εργασιακού περιβάλλοντος.



7.1.10 Στρατηγική του οργανισμού

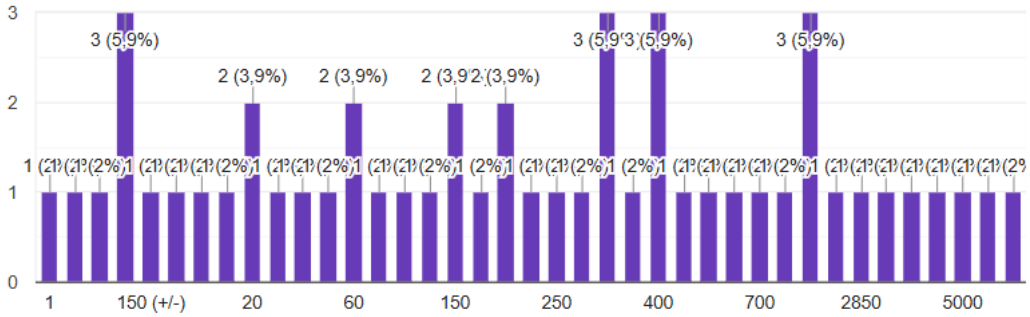
Με βάση την κατανομή των απαντήσεων, παρατηρείται ότι η στρατηγική διαφοροποίησης σε εξειδικευμένη αγορά (πράσινο, 45,1%) αποτελεί την κυρίαρχη επιλογή. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω υψηλής ποιότητας ή/και καινοτομίας, εστιάζοντας παράλληλα σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς (niche strategy).
Η στρατηγική διαφοροποίησης σε μεγάλη αγορά (κόκκινο, 21,6%) καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση, γεγονός που δείχνει ότι ένα σημαντικό μέρος των επιχειρήσεων στοχεύει στη δημιουργία μοναδικής αξίας σε ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον.
Αντίθετα, οι στρατηγικές χαμηλού κόστους εμφανίζονται λιγότερο διαδεδομένες, τόσο σε εξειδικευμένες αγορές (πορτοκαλί, 19,6%) όσο και σε μεγάλες αγορές (μπλε, 13,7%). Αυτό υποδηλώνει ότι ο ανταγωνισμός μέσω τιμών δεν αποτελεί την κυρίαρχη επιλογή των εργοδοτών του δείγματος.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Συνολικά, τα αποτελέσματα ευθυγραμμίζονται με τη θεωρία των γενικών στρατηγικών του Porter, καταδεικνύοντας σαφή προτίμηση προς στρατηγικές εστίασης και διαφοροποίησης, έναντι των στρατηγικών καθαρού χαμηλού κόστους.

7.1.11 Αριθμός υπαλλήλων του οργανισμού

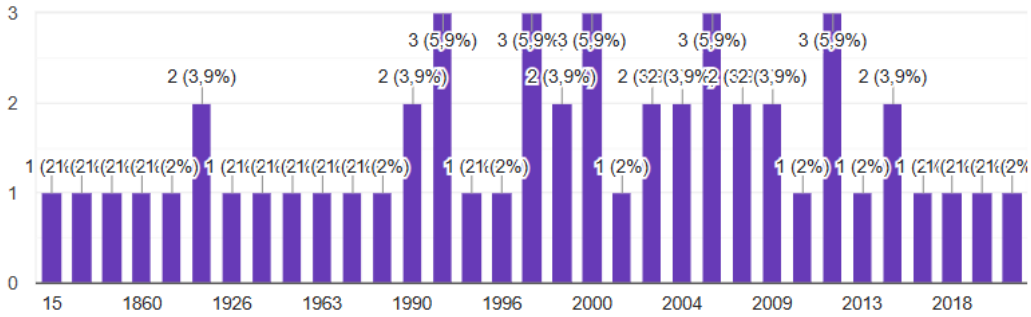
Με βάση τα αποτελέσματα της ερώτησης (51 απαντήσεις), παρατηρείται μεγάλη διασπορά στο μέγεθος των επιχειρήσεων στις οποίες απασχολούνται οι ερωτώμενοι, με αριθμό εργαζομένων που κυμαίνεται από πολύ μικρές επιχειρήσεις έως πολύ μεγάλους οργανισμούς. Η απουσία έντονης συγκέντρωσης σε συγκεκριμένο εύρος εργαζομένων υποδηλώνει ότι το δείγμα περιλαμβάνει εργοδότες διαφορετικής κλίμακας, γεγονός που ενισχύει την ετερογένεια του δείγματος. Παράλληλα, οι ελαφρώς συχνότερες αναφορές σε μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις (π.χ. 150–400 εργαζόμενοι) δείχνουν ότι σημαντικό μέρος των συμμετεχόντων εργάζεται σε οργανωμένες επιχειρησιακές δομές.



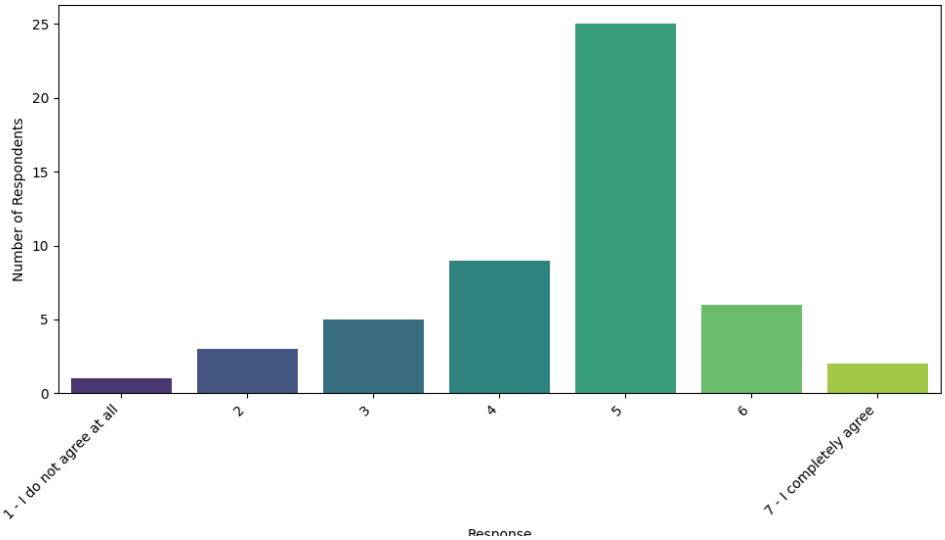
Παρατηρώντας το διάγραμμα διαπιστώνεται ότι οι εργοδότες του δείγματος παρουσιάζουν μεγάλο εύρος ως προς το έτος ίδρυσης, από πολύ παλαιές επιχειρήσεις έως σχετικά νεοσύστατες. Η αυξημένη συγκέντρωση απαντήσεων σε πιο πρόσφατες δεκαετίες (ιδίως μετά το 1990) δείχνει ότι σημαντικό μέρος των ερωτώμενων εργάζεται σε επιχειρήσεις που έχουν αναπτυχθεί στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Η διαχρονική ποικιλομορφία των επιχειρήσεων ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα και την εγκυρότητα της έρευνας, καθώς τα αποτελέσματα αντανακλούν πρακτικές και στρατηγικές τόσο ώριμων όσο και νεότερων οργανισμών.

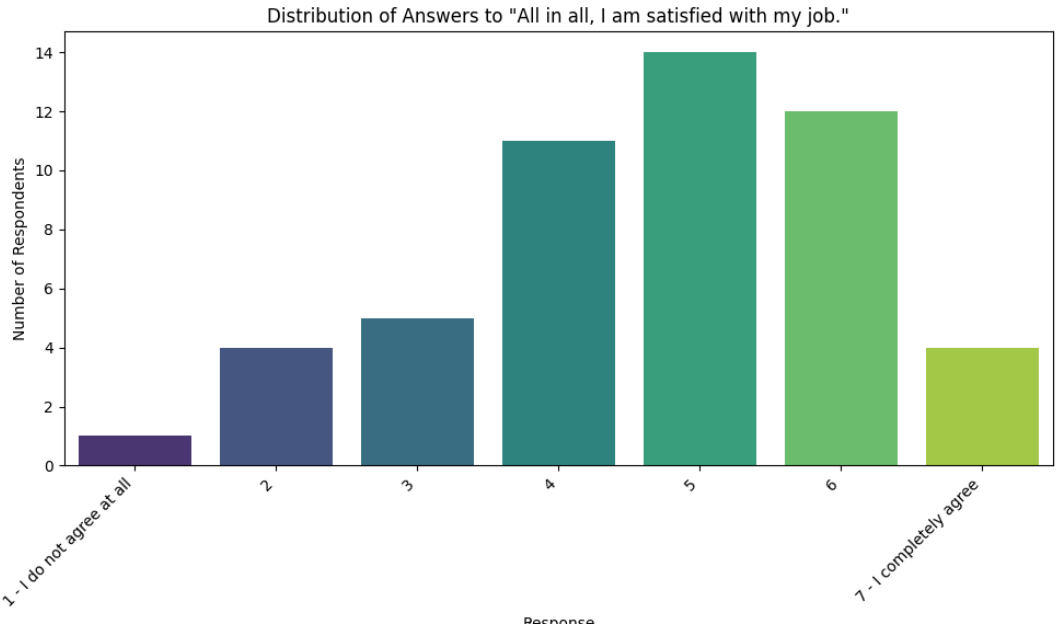


7.2 Εργασιακή ικανοποίηση



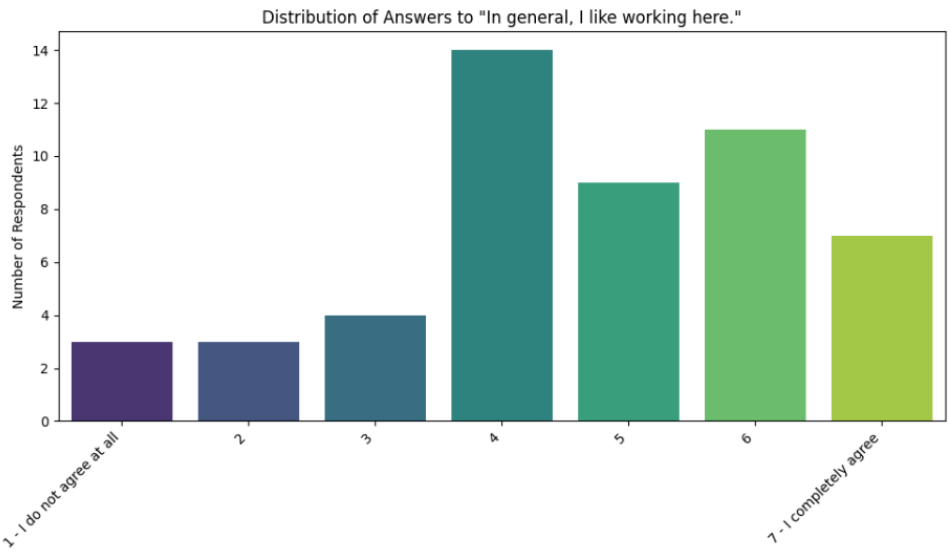
Η κατανομή των απαντήσεων δείχνει μια γενικά θετική στάση απέναντι στη δήλωση *«Γενικά, μου αρέσει η δουλειά μου».* Η πλειονότητα των συμμετεχόντων επέλεξε υψηλότερες κατηγορίες συμφωνίας, με σαφή συγκέντρωση γύρω από τις τιμές της κλίμακας 4 και ιδιαίτερα 5, γεγονός που υποδηλώνει μέτρια έως υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Πολύ λίγοι συμμετέχοντες εξέφρασαν έντονη διαφωνία (τιμές κλίμακας 1–2), γεγονός που δείχνει ότι οι αρνητικές αντιλήψεις για την εργασία είναι σχετικά σπάνιες στο δείγμα. Συνολικά, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες διατηρούν θετική αντίληψη για τη δουλειά τους, με την κατανομή να είναι θετικά μετατοπισμένη προς τη συμφωνία, αντανακλώντας γενικά υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στην ομάδα.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/



Η κατανομή των απαντήσεων στη δήλωση *«Σε γενικές γραμμές, είμαι ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου»* παρουσιάζει σαφή θετική μετατόπιση προς τις υψηλότερες τιμές της κλίμακας Likert. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες επέλεξαν τιμές μεταξύ 4 και 6, με συχνότερη τιμή (modus) το 5, γεγονός που υποδηλώνει γενικά υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Πολύ λίγοι ερωτώμενοι επέλεξαν τις τιμές 1 (δεν συμφωνώ καθόλου) ή 2, κάτι που δείχνει ότι η έντονη δυσαρέσκεια είναι σπάνια στο δείγμα. Η παρουσία μέτριων απαντήσεων (3 και 4) υποδηλώνει την ύπαρξη μιας υποομάδας εργαζομένων που αισθάνονται ουδέτεροι έως μέτρια ικανοποιημένοι, και όχι έντονα θετικοί. Συνολικά, το μοτίβο των απαντήσεων δείχνει συγκέντρωση στις ανώτερες-μεσαίες και υψηλές κατηγορίες ικανοποίησης, γεγονός που υποδηλώνει μια κατά βάση θετική αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης από τους συμμετέχοντες.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/



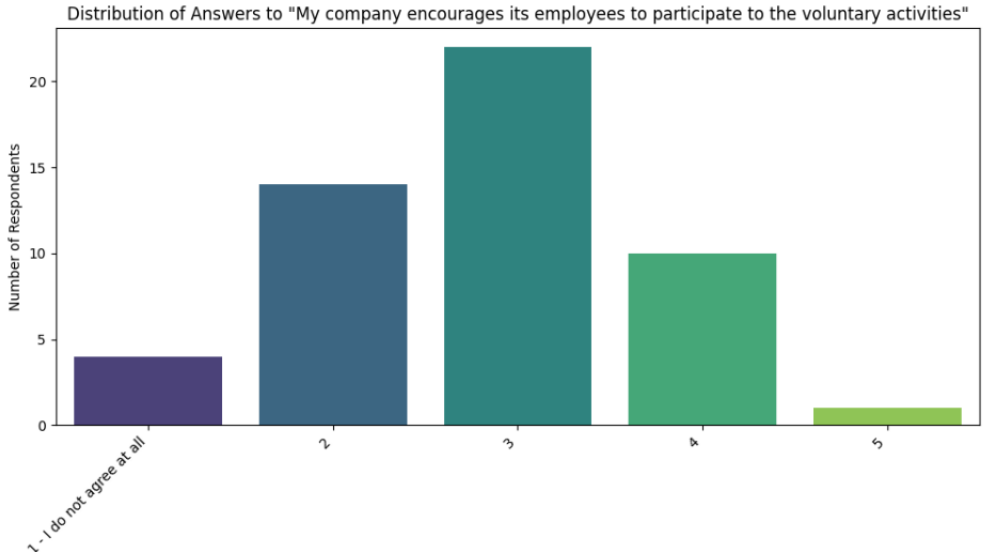
Η κατανομή των απαντήσεων στη δήλωση *«Γενικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ»* υποδηλώνει μια κατά βάση θετική αντίληψη για το εργασιακό περιβάλλον. Οι απαντήσεις συγκεντρώνονται κυρίως στις μεσαίες και υψηλές τιμές της κλίμακας Likert (τιμές 4 έως 7), με ιδιαίτερα έντονη παρουσία στις κατηγορίες 5 και 6, γεγονός που αντανακλά γενικά ευνοϊκές στάσεις απέναντι στον οργανισμό. Τα χαμηλά επίπεδα συμφωνίας (1–3) εμφανίζονται συγκριτικά περιορισμένα, υποδηλώνοντας ότι οι αρνητικές αντιλήψεις δεν είναι εκτεταμένες στο δείγμα. Συνολικά, το μοτίβο των απαντήσεων καταδεικνύει ένα ευρύτερα θετικό οργανωσιακό κλίμα, με την πλειονότητα των συμμετεχόντων να εκφράζει μέτρια έως υψηλά επίπεδα αποδοχής και ικανοποίησης από το εργασιακό τους περιβάλλον.

7.3 Εσωτερική Βιωσιμότητα

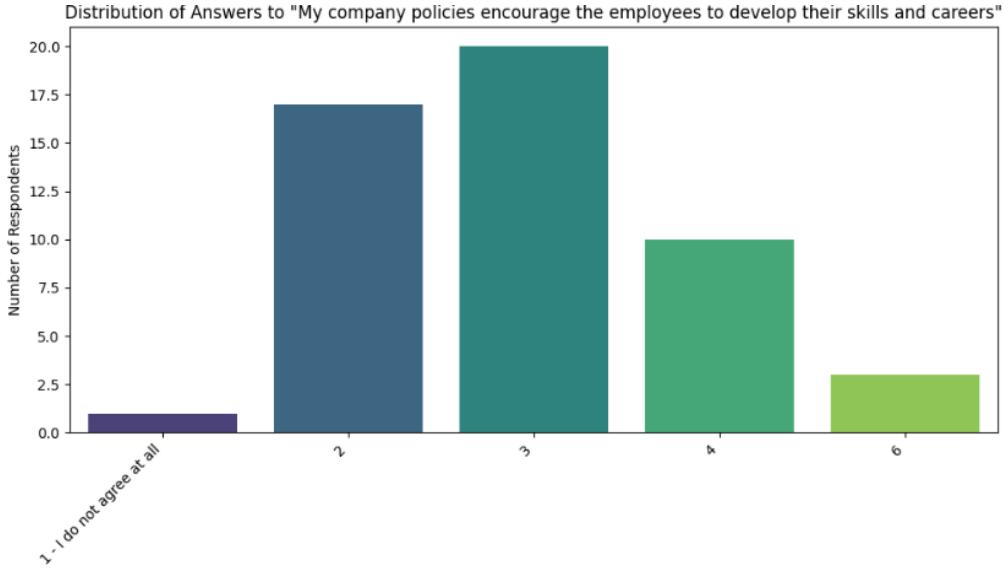
Η κατανομή των απαντήσεων δείχνει μια μέτρια έως χαμηλή θετική αντίληψη σχετικά με το κατά πόσο η εταιρεία ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε εθελοντικές δραστηριότητες. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων συγκεντρώνεται στις χαμηλότερες και μεσαίες τιμές της κλίμακας (2 και 3), με ιδιαίτερη έμφαση στην τιμή 3, γεγονός που υποδηλώνει ουδέτερη έως περιορισμένα θετική στάση. Οι υψηλές τιμές συμφωνίας (4 και 5) εμφανίζονται σε σαφώς μικρότερα ποσοστά, ενώ οι πολύ χαμηλές τιμές (1) είναι περιορισμένες. Συνολικά, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η ενθάρρυνση της εθελοντικής

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

συμμετοχής από την εταιρεία δεν γίνεται αντιληπτή ως ιδιαίτερα ισχυρή.



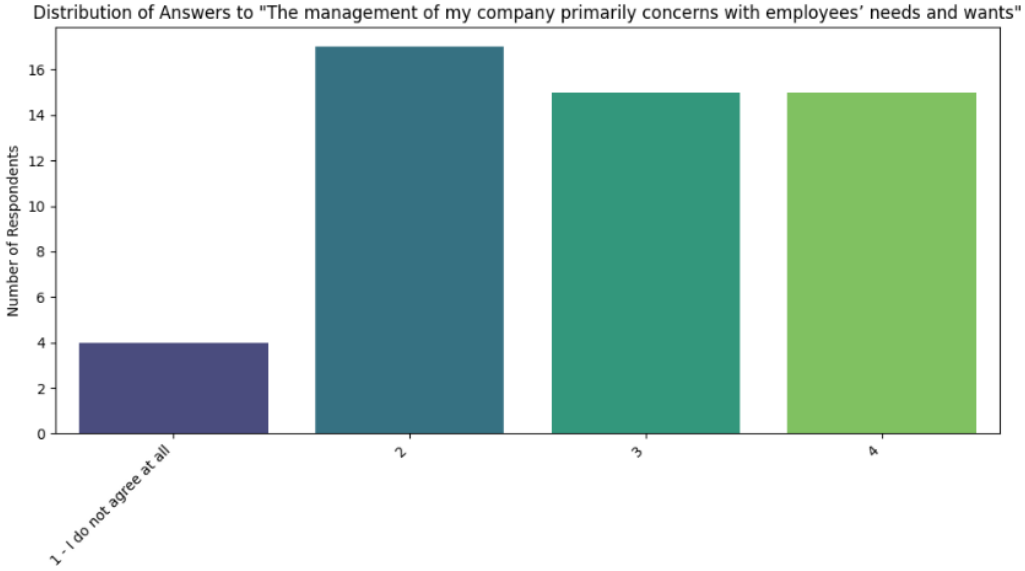
Η κατανομή των απαντήσεων δείχνει μια κυρίως ουδέτερη έως μέτρια θετική αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το κατά πόσο οι πολιτικές της εταιρείας ενθαρρύνουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη σταδιοδρομία τους. Η μεγαλύτερη συγκέντρωση παρατηρείται στη μεσαία τιμή της κλίμακας (3), ενώ σημαντικό ποσοστό των απαντήσεων εντοπίζεται επίσης στην τιμή 2, γεγονός που υποδηλώνει περιορισμένη συμφωνία. Οι υψηλότερες τιμές συμφωνίας (4 και άνω) εμφανίζονται σε μικρότερα ποσοστά, ενώ οι χαμηλότερες τιμές διαφωνίας είναι ελάχιστες



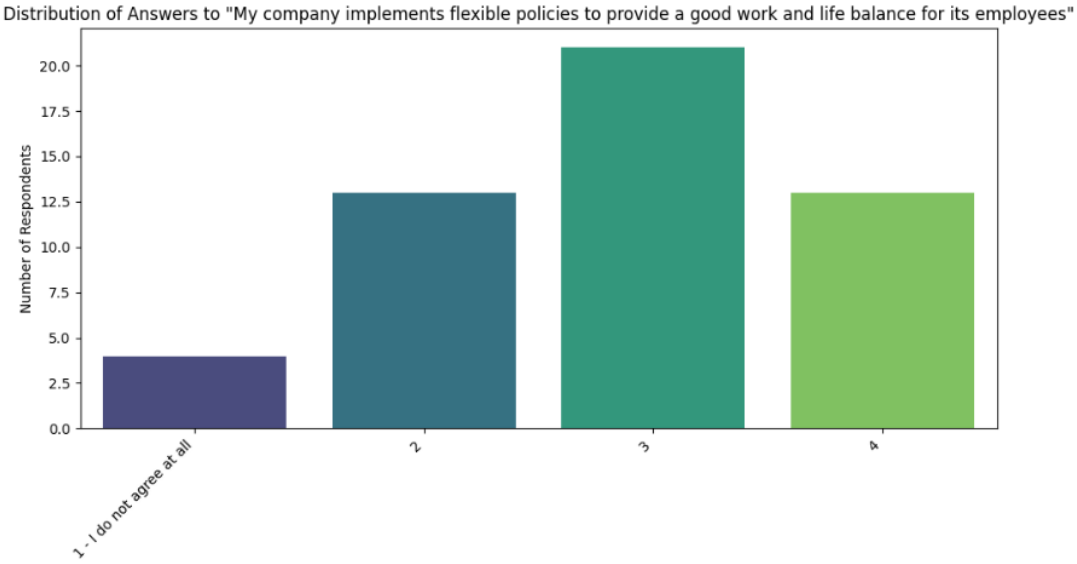
Η κατανομή των απαντήσεων υποδηλώνει μια μικτή αλλά γενικά μέτρια αντίληψη σχετικά με το βαθμό στον οποίο η διοίκηση της εταιρείας δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες και τις

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

προσδοκίες των εργαζομένων. Οι απαντήσεις συγκεντρώνονται κυρίως στις μεσαίες κατηγορίες της κλίμακας (2–4), χωρίς έντονη πόλωση προς τα άκρα. Η σχετικά ισορροπημένη κατανομή στις τιμές μέτριας συμφωνίας δείχνει ότι δεν υπάρχει ούτε ισχυρή επιβεβαίωση ούτε έντονη απόρριψη της δήλωσης.



Η κατανομή των απαντήσεων δείχνει μια γενικά μέτρια αντίληψη σχετικά με την εφαρμογή ευέλικτων πολιτικών από την εταιρεία για τη στήριξη της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στις μεσαίες κατηγορίες της κλίμακας (2 και 3),



Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Η κατανομή των απαντήσεων υποδεικνύει μια κυρίως αρνητική αντίληψη σχετικά με τη δικαιοσύνη των διοικητικών αποφάσεων που αφορούν τους εργαζομένους. Η πλήρης απουσία υψηλών επιπέδων συμφωνίας (κατηγορίες 6 και 7), σε συνδυασμό με την ύπαρξη μόνο μίας απάντησης στην κατηγορία 5, καταδεικνύει την έλλειψη ισχυρής ή ακόμη και μέτριας αποδοχής της διοικητικής δικαιοσύνης. Οι απαντήσεις συγκεντρώνονται κυρίως στο χαμηλό και μεσαίο εύρος της κλίμακας, γεγονός που υποδηλώνει δυσπιστία, επιφυλακτικότητα ή ουδετερότητα, παρά εμπιστοσύνη και θετική αξιολόγηση των διοικητικών πρακτικών.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

7.4 Ανάλυση Cronbach Alpha για την εργασιακή ικανοποίηση

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	3

Η ανάλυση αξιοπιστίας της κλίμακας των τριών ερωτήσεων που μετρούν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση έδωσε Cronbach's alpha = .875, με βάση 51 έγκυρες περιπτώσεις. Η τιμή αυτή υπερβαίνει το ευρέως αποδεκτό όριο του .70, γεγονός που υποδηλώνει υψηλή εσωτερική συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων. Το αποτέλεσμα δείχνει ότι τα τρία ερωτήματα — παρά το γεγονός ότι περιλαμβάνουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά διατυπωμένες δηλώσεις— μετρούν έναν κοινό υποκείμενο παράγοντα, δηλαδή τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς, η κλίμακα παρουσιάζει ισχυρή αξιοπιστία και μπορεί να θεωρηθεί ένα συνεκτικό και ψυχομετρικά αξιόπιστο εργαλείο για την αποτίμηση της γενικής εργασιακής ικανοποίησης στο συγκεκριμένο δείγμα.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

7.5 Ανάλυση Cronbach Apha για την εσωτερική βιωσιμότητα

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.708	6

Η ανάλυση αξιοπιστίας της κλίμακας των έξι ερωτήσεων που μετρούν την εσωτερική βιωσιμότητα απέδωσε Cronbach's alpha = .708, με βάση 51 έγκυρες περιπτώσεις, τιμή που καλύπτει το ελάχιστο αποδεκτό όριο εσωτερικής συνοχής στην κοινωνική επιστημονική έρευνα. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι τα έξι ερωτήματα παρουσιάζουν ικανοποιητική αξιοπιστία και είναι επαρκώς συνεκτικά ως προς τη μέτρηση ενός κοινού υποκείμενου κατασκευάσματος, δηλαδή της αντίληψης των εργαζομένων για την εσωτερική οργανωσιακή βιωσιμότητα. Παράλληλα, η τιμή του δείκτη υποδηλώνει ότι η έννοια αυτή ενδέχεται να είναι πολυδιάστατη, καθώς περιλαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις όπως η συμμετοχή, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η δικαιοσύνη, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η υποστήριξη της εκπαίδευσης. Συνολικά, η κλίμακα μπορεί να θεωρηθεί ψυχομετρικά αποδεκτή για ερευνητική χρήση, ιδιαίτερα σε διερευνητικές ή εφαρμοσμένες οργανωσιακές μελέτες.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

7.6 Ανάλυση Cronbach Alpha για την εξωτερική βιωσιμότητα

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.746	10

Η ανάλυση αξιοπιστίας της κλίμακας των δέκα ερωτήσεων που μετρούν την εξωτερική βιωσιμότητα απέδωσε Cronbach's alpha = .746, με βάση 51 έγκυρες περιπτώσεις, γεγονός που υποδηλώνει αποδεκτή εσωτερική συνοχή. Το αποτέλεσμα δείχνει ότι τα ερωτήματα είναι επαρκώς συνεκτικά ως προς τη μέτρηση ενός κοινού υποκείμενου κατασκευάσματος που σχετίζεται με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές εξωτερικής βιωσιμότητας του οργανισμού τους. Η κλίμακα ενσωματώνει πολλαπλές διαστάσεις, όπως η προστασία των καταναλωτών, η διαφάνεια, η περιβαλλοντική ευθύνη, η κοινωνική προσφορά και η συμμετοχή στην κοινότητα, γεγονός που μπορεί να ερμηνεύει τη μέτρια (και όχι ιδιαίτερα υψηλή) τιμή του δείκτη α. Συνολικά, τα αποτελέσματα υποστηρίζουν τη χρήση του εργαλείου ως αξιόπιστου και ψυχομετρικά αποδεκτού μέτρου της εξωτερικής βιωσιμότητας για ερευνητικούς σκοπούς, ιδιαίτερα σε οργανωσιακές και μελέτες βιωσιμότητας.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

7.7 Ανάλυση Cronbach Alpha για τον ανταγωνισμό

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	16

Η ανάλυση αξιοπιστίας της κλίμακας των δεκαέξι ερωτήσεων που μετρούν το ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον έδειξε Cronbach's alpha = .894, με βάση 51 έγκυρες περιπτώσεις, τιμή που υποδηλώνει πολύ υψηλή εσωτερική συνοχή. Το αποτέλεσμα αυτό υπερβαίνει κατά πολύ το καθιερωμένο όριο αποδοχής του .70, καταδεικνύοντας ότι τα επιμέρους ερωτήματα παρουσιάζουν ισχυρή συνέπεια και συνοχή στη μέτρηση ενός ενιαίου υποκείμενου παράγοντα.

Τα δεδομένα δείχνουν ότι η κλίμακα αποτυπώνει με αξιοπιστία τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ένταση του ανταγωνισμού στον χώρο εργασίας, περιλαμβάνοντας διαστάσεις όπως η αμοιβή και οι ανταμοιβές βάσει συγκριτικής απόδοσης, η αναγνώριση των «καλύτερων» εργαζομένων, η εργασιακή θέση και το κύρος, καθώς και οι ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Συνολικά, το εργαλείο μπορεί να θεωρηθεί ψυχομετρικά ισχυρό και ιδιαίτερα αξιόπιστο για ερευνητική χρήση σε μελέτες οργανωσιακής συμπεριφοράς και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

7.8 Ανάλυση Pearson

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (PMCC) υπολογίζεται διαιρώντας τη συνδιακύμανση δύο μεταβλητών με το γινόμενο των τυπικών τους αποκλίσεων. Οι τιμές του κυμαίνονται από -1 έως 1, όπου το 1 αντιστοιχεί σε τέλεια θετική συσχέτιση, το 0 δηλώνει απουσία συσχέτισης και το -1 αντιπροσωπεύει τέλεια αρνητική συσχέτιση. Ο PMCC αποτελεί έναν από τους πιο γνωστούς και ευρέως χρησιμοποιούμενους δείκτες συσχέτισης στη στατιστική. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ισχυρής θετικής συσχέτισης είναι η σχέση μεταξύ ηλικίας και εισοδήματος, καθώς οι άνθρωποι συνήθως τείνουν να κερδίζουν περισσότερα χρήματα όσο μεγαλώνουν. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson αξιολογεί τη συμφωνία μεταξύ συνόλων αριθμητικών τιμών, όπως οι πυκνομετρικές καμπύλες, και μετρά ειδικά τη δύναμη της γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών.

Correlations

		JOB_SATISFACTION	COMPETITION	INTERNAL_SUSTTAINABILITY	EXTERNAL_SUSTAINABILITY_MEDIAN	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13
JOB_SATISFACTION	Pearson Correlation	1	.072	.197	.483***	.007	.038	.204	-.157	.027	.050	.156	.051	-.121	-.118	.095	-.045	.449***
	Sig. (2-tailed)		.616	.165	<.001	.960	.789	.151	.271	.849	.735	.273	.725	.396	.408	.509	.755	<.001
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
COMPETITION	Pearson Correlation	.072	1	.009	.177	-.110	.010	.256	.023	-.007	-.145	.018	.068	.201	-.148	-.063	-.168	.090
	Sig. (2-tailed)	.616		.949	.213	.443	.942	.070	.873	.963	.319	.900	.633	.157	.300	.659	.239	.531
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
INTERNAL_SUSTTAINABILITY	Pearson Correlation	.197	.009	1	.069	.166	-.126	-.264	-.244	.020	.049	-.098	.115	.023	-.150	-.011	-.097	.037
	Sig. (2-tailed)	.165	.949		.633	.244	.380	.062	.085	.889	.740	.494	.424	.873	.292	.938	.499	.794
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
EXTERNAL_SUSTAINABILITY_MEDIAN	Pearson Correlation	.483***	.177	.069	1	-.010	-.010	.210	.070	-.096	.144	.264	.073	-.186	.052	-.210	.068	.219
	Sig. (2-tailed)	<.001	.213	.633		.942	.943	.140	.627	.504	.322	.061	.611	.191	.715	.138	.636	.123
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
D1	Pearson Correlation	.007	-.110	.166	-.010	1	.002	.023	.406**	.198	.235	.096	-.059	.276	.035	-.053	-.142	-.182
	Sig. (2-tailed)	.960	.443	.244	.942		.991	.872	.003	.163	.105	.501	.680	.050	.808	.712	.320	.200
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
D2	Pearson Correlation	.038	.010	-.126	-.010	.002	1	.521***	.205	.840***	.013	.474***	-.042	.006	.272	.060	-.061	.247
	Sig. (2-tailed)	.789	.942	.380	.943	.991		<.001	.149	<.001	.930	<.001	.769	.969	.053	.676	.672	.080
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
D3	Pearson Correlation	.204	.256	-.264	.210	.023	.521***	1	.072	.399**	-.039	.432**	-.059	-.059	.182	.136	-.059	.115
	Sig. (2-tailed)	.151	.070	.062	.140	.872	<.001		.617	.004	.790	.002	.682	.682	.202	.341	.678	.422
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
D4	Pearson Correlation	-.157	.023	-.244	.070	.406**	.205	.072	1	.194	-.066	-.010	.037	.194	.263	.146	-.177	-.095
	Sig. (2-tailed)	.271	.873	.085	.627	.003	.149	.617		.172	.650	.946	.797	.172	.063	.305	.214	.509
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
D5	Pearson Correlation	.027	-.007	.020	-.096	.198	.840***	.399**	.194	1	.173	.488***	.027	.192	.176	.015	-.159	.130
	Sig. (2-tailed)	.849	.963	.889	.504	.163	<.001	.004	.172		.235	<.001	.849	.178	.216	.919	.264	.365
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
D6	Pearson Correlation	.050	-.145	.049	.144	.235	.013	-.039	-.066	.173	1	.465***	-.042	-.102	-.099	-.167	.168	-.088
	Sig. (2-tailed)	.735	.319	.740	.322	.105	.930	.790	.650	.235		<.001	.777	.485	.498	.252	.249	.546
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
D7	Pearson Correlation	.156	.018	-.098	.264	.096	.474***	.432**	-.010	.488***	.465***	1	-.015	.035	.061	-.048	-.022	-.065
	Sig. (2-tailed)	.273	.900	.494	.061	.501	<.001	.002	.946	<.001	<.001		.919	.806	.669	.736	.880	.648
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
D8	Pearson Correlation	.051	.068	.115	.073	-.059	-.042	-.059	.037	.027	-.042	-.015	1	-.063	-.008	-.100	.101	.160
	Sig. (2-tailed)	.725	.633	.424	.611	.680	.769	.682	.797	.849	.777	.919		.663	.956	.486	.481	.262
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
D9	Pearson Correlation	-.121	.201	.023	-.186	.276	.006	-.059	.194	.192	-.102	.035	-.063	1	-.097	.288*	-.655***	.009
	Sig. (2-tailed)	.396	.157	.873	.191	.050	.969	.682	.172	.178	.485	.806	.663		.497	.041	<.001	.951
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
D10	Pearson Correlation	-.118	-.148	-.150	.052	.035	.272	.182	.263	.176	-.099	.061	-.008	-.097	1	.003	-.036	-.305*
	Sig. (2-tailed)	.408	.300	.292	.715	.808	.053	.202	.063	.216	.498	.669	.956	.497		.984	.801	.030
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
D11	Pearson Correlation	.095	-.063	-.011	-.210	-.053	.060	.136	.146	.015	-.167	-.048	-.100	.288*	.003	1	-.605***	-.050
	Sig. (2-tailed)	.509	.659	.938	.138	.712	.676	.341	.305	.919	.252	.736	.486	.041	.984		<.001	.726
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
D12	Pearson Correlation	-.045	-.168	-.097	.068	-.142	-.061	-.059	-.177	-.159	.168	-.022	.101	-.655***	-.036	-.605***	1	.078
	Sig. (2-tailed)	.755	.239	.499	.636	.320	.672	.678	.214	.264	.249	.880	.481	<.001	.801	<.001		.585
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51
D13	Pearson Correlation	.449***	.090	.037	.219	-.182	.247	.115	-.095	.130	-.088	-.065	.160	.009	-.305*	-.050	.078	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	.531	.794	.123	.200	.080	.422	.509	.365	.546	.648	.262	.951	.030	.726	.585	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	49	51	51	51	51	51	51	51

***. Correlation at 0.001(2-tailed)
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Η ανάλυση συσχετίσεων Pearson μεταξύ των βασικών μεταβλητών —εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction), ανταγωνισμός (Competition), εσωτερική βιωσιμότητα (Internal Sustainability) και εξωτερική βιωσιμότητα (External Sustainability) αποτυπώνει ένα σαφώς διαφοροποιημένο πρότυπο σχέσεων, το οποίο αναδεικνύει τον διακριτό ρόλο κάθε κατασκευάσματος στη διαμόρφωση των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

7.8.1 Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εξωτερικής βιωσιμότητας

Παρατηρείται στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εξωτερικής βιωσιμότητας *(r = .483, p < .001, N = 51)*, η οποία αντιστοιχεί σε μέτριας προς ισχυρής έντασης σχέση. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι όσο αυξάνεται η θετική αντίληψη των εργαζομένων για τις πρακτικές εξωτερικής βιωσιμότητας του οργανισμού (κοινωνική υπευθυνότητα, περιβαλλοντική προστασία, κοινωνική προσφορά, υποστήριξη κοινωνικών φορέων), τόσο αυξάνονται και τα επίπεδα δηλωμένης εργασιακής ικανοποίησης.
Η ισχύς της συσχέτισης *(r = .483)* σε συνδυασμό με το υψηλό επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας *(p < .001)* τεκμηριώνουν ότι πρόκειται για ουσιαστική και μη τυχαία σχέση, υποδηλώνοντας ότι η εξωτερική βιωσιμότητα αποτελεί σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα θετικών στάσεων των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό.

7.8.2 Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και ανταγωνισμού

Αντίθετα, η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ανταγωνισμού είναι ασθενής και μη στατιστικά σημαντική *(r = .072, p = .616, N = 51)*. Η πολύ χαμηλή τιμή του συντελεστή συσχέτισης δείχνει ότι η ύπαρξη ανταγωνιστικού εργασιακού περιβάλλοντος δεν σχετίζεται ουσιαστικά με τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων στο συγκεκριμένο δείγμα.

Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι οι πρακτικές ανταγωνισμού, όπως οι συγκριτικές ανταμοιβές, η αναγνώριση βάσει υπεροχής έναντι συναδέλφων και η ανταγωνιστική κουλτούρα, δεν λειτουργούν ούτε ως θετικός ούτε ως αρνητικός άμεσος προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης, τουλάχιστον σε γραμμικό επίπεδο σχέσης.

7.8.3 Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εσωτερικής βιωσιμότητας

Ομοίως, η συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εσωτερικής βιωσιμότητας είναι χαμηλής έντασης και μη στατιστικά σημαντική *(r = .197, p = .165, N = 51)*. Παρότι η σχέση είναι θετική, η απουσία στατιστικής σημαντικότητας δείχνει ότι οι εσωτερικές πρακτικές βιωσιμότητας (δικαιοσύνη, υποστήριξη ανάπτυξης δεξιοτήτων, συμμετοχή εργαζομένων, ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής) δεν συνδέονται άμεσα και γραμμικά με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση στο παρόν δείγμα.
Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η επίδραση της εσωτερικής βιωσιμότητας ενδέχεται να είναι έμμεση, διαμεσολαβούμενη από άλλες μεταβλητές (π.χ. οργανωσιακή δέσμευση, εμπιστοσύνη στη διοίκηση, οργανωσιακή ταύτιση), και όχι άμεση.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

7.8.4 Σχέσεις μεταξύ ανταγωνισμού, εσωτερικής και εξωτερικής βιωσιμότητας

Οι μεταξύ τους συσχετίσεις των τριών οργανωσιακών διαστάσεων είναι επίσης ασθενείς και μη στατιστικά σημαντικές:

- Ανταγωνισμός – Εσωτερική βιωσιμότητα: *(r = .009, p = .949, N = 51)*
- Ανταγωνισμός – Εξωτερική βιωσιμότητα: *(r = .177, p = .213, N = 51)*
- Εσωτερική βιωσιμότητα – Εξωτερική βιωσιμότητα: *(r = .069, p = .633, N = 51)*

Οι πολύ χαμηλές τιμές των συντελεστών συσχέτισης και τα μη σημαντικά επίπεδα p υποδεικνύουν ότι οι τρεις μεταβλητές λειτουργούν ως εννοιολογικά και εμπειρικά διακριτές διαστάσεις του οργανωσιακού περιβάλλοντος και δεν παρουσιάζουν γραμμικές σχέσεις αλληλεξάρτησης.

7.8.5 Συμπεράσματα Pearson

Συνολικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης Pearson δείχνουν ότι η εξωτερική βιωσιμότητα αποτελεί τη μοναδική μεταβλητή που συνδέεται στατιστικά σημαντικά και ουσιαστικά με την εργασιακή ικανοποίηση *(r = .483, p < .001)*, γεγονός που την καθιστά τον ισχυρότερο θετικό συσχετιστικό παράγοντα μεταξύ των βασικών μεταβλητών του μοντέλου.
Αντίθετα, ο ανταγωνισμός και η εσωτερική βιωσιμότητα δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις με την εργασιακή ικανοποίηση ούτε μεταξύ τους, γεγονός που υποδηλώνει ότι λειτουργούν ως αυτόνομες οργανωσιακές διαστάσεις χωρίς άμεση γραμμική επίδραση στη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων.
Το συνολικό μοτίβο των ευρημάτων υποστηρίζει ότι οι στάσεις των εργαζομένων διαμορφώνονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον εξωτερικό αξιακό και κοινωνικό προσανατολισμό του οργανισμού (external sustainability) παρά από τις εσωτερικές ανταγωνιστικές δομές ή τις πρακτικές εσωτερικής βιωσιμότητας, αναδεικνύοντας τον στρατηγικό ρόλο της κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας στη διαμόρφωση της εργασιακής ευημερίας.

7.9 Γραμμική Παλινδρόμηση (Linear Regression)

Ο βασικός στόχος της γραμμικής παλινδρόμησης είναι η προσαρμογή μιας γραμμικής εξίσωσης στα παρατηρούμενα δεδομένα, επιτρέποντας την πρόβλεψη αποτελεσμάτων και την ερμηνεία της επίδρασης των ανεξάρτητων μεταβλητών στη εξαρτημένη μεταβλητή. Στην απλή γραμμική παλινδρόμηση χρησιμοποιείται μία μόνο ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ στη πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση περιλαμβάνονται πολλαπλοί προβλεπτικοί παράγοντες.
Τα μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης χρησιμοποιούνται για την ανάδειξη του γενικού υποκείμενου προτύπου που συνδέει τις ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές, την επιβεβαίωση της σχέσης μεταξύ τους και την πρόβλεψη της τιμής της εξαρτημένης μεταβλητής για συγκεκριμένες τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών.

7.9.1 Μοντέλο 1

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724[a]	.524	.285	1.1081932718

a. Predictors: (Constant), D13, D9, D7, D8, D4, COMPETITION, D11, INTERNAL_SUSTTAINABILITY, D10, EXTERNAL_SUSTAINABILITY_MEDIAN, D6, D1, D3, D5, D12, D2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.532	15.086		.102	.920
	COMPETITION	.074	.174	.063	.426	.673
	INTERNAL_SUSTTAINABILITY	.000	.352	.000	.001	.999
	EXTERNAL_SUSTAINABILITY_MEDIAN	.789	.344	.372	2.292	.029
	D1	.615	.441	.236	1.395	.173
	D2	-.169	.120	-.461	-1.407	.169
	D3	-.056	.714	-.015	-.079	.938
	D4	-.522	.406	-.214	-1.283	.209
	D5	.114	.124	.273	.921	.364
	D6	-.119	.141	-.138	-.842	.406
	D7	.215	.169	.273	1.274	.212
	D8	-.295	.714	-.055	-.414	.682
	D9	-.722	1.294	-.110	-.558	.581
	D10	.086	.109	.124	.787	.437
	D11	.000	.000	.318	1.668	.105
	D12	.001	.007	.018	.078	.938
	D13	.617	.202	.529	3.057	.004

a. Dependent Variable: JOB_SATISFACTION

Διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με σκοπό τη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι μεταβλητές ανταγωνισμός (competition), εσωτερική βιωσιμότητα (internal sustainability), εξωτερική βιωσιμότητα (external sustainability) και ένα σύνολο δημογραφικών μεταβλητών (D1–D13) προβλέπουν την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction).

Το μοντέλο παρουσιάζει ισχυρή συνολική συσχέτιση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εργασιακής ικανοποίησης, όπως υποδηλώνεται από τον συντελεστή πολλαπλής συσχέτισης R = .724. Ο συντελεστής προσδιορισμού δείχνει ότι το μοντέλο εξηγεί το 52,4% της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης (R^2 = .524). Ωστόσο, μετά τη διόρθωση για τον αριθμό των προβλεπτικών μεταβλητών, το προσαρμοσμένο R^2 = .285, γεγονός που

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

υποδηλώνει ότι περίπου 28,5% της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης εξηγείται από το μοντέλο όταν λαμβάνεται υπόψη η πολυπλοκότητά του. Το τυπικό σφάλμα εκτίμησης ανέρχεται σε 1.108, δείχνοντας τη μέση απόκλιση των παρατηρούμενων τιμών από τις προβλεπόμενες τιμές του μοντέλου.
Τα παραπάνω στοιχεία καταδεικνύουν ότι, παρά τον μεγάλο αριθμό προβλεπτικών μεταβλητών, το μοντέλο διατηρεί μέτρια ερμηνευτική ικανότητα, εξηγώντας ένα ουσιαστικό μέρος της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης.

Δύο μεταβλητές εμφανίζουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση:

1. Εξωτερική Βιωσιμότητα (Median)
   Η εξωτερική βιωσιμότητα παρουσιάζει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση *(B = 0.789, β = 0.372, t = 2.292, p = .029)*. Ο θετικός μη τυποποιημένος συντελεστής δείχνει ότι υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενης εξωτερικής βιωσιμότητας συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ο τυποποιημένος συντελεστής *(β = .372)* υποδηλώνει μέτριο μέγεθος επίδρασης, γεγονός που καταδεικνύει ότι η εξωτερική βιωσιμότητα αποτελεί ουσιαστικό προβλεπτικό παράγοντα του μοντέλου.

2. Οργανωσιακή Στρατηγική (D13)
   Η οργανωσιακή στρατηγική αναδεικνύεται ως ο **ι**σχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης *(B = 0.617, β = 0.529, t = 3.057, p = .004)*. Ο υψηλός τυποποιημένος συντελεστής *(β = .529)* δείχνει ισχυρή θετική επίδραση, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον στρατηγικό προσανατολισμό του οργανισμού (στρατηγική συνοχή, μακροπρόθεσμο όραμα, αξιακός και βιώσιμος προσανατολισμός) συνδέονται έντονα με την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι παρακάτω μεταβλητές δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση *(p > .05)*:

- Ανταγωνισμός *(B = 0.074, β = 0.063, t = 0.426, p = .673)*
- Εσωτερική Βιωσιμότητα *(B = 0.000, β = 0.000, t = 0.001, p = .999)*
- Δημογραφικές μεταβλητές (D1–D12): φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαιδευτικό επίπεδο, έτη εμπειρίας, έτη στον οργανισμό, θέση εργασίας, τύπος εργοδότη, κλάδος δραστηριότητας, μέγεθος οργανισμού και ηλικία οργανισμού (όλες οι τιμές p > .05)

Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι ούτε το ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον ούτε οι πρακτικές εσωτερικής βιωσιμότητας (όπως η δικαιοσύνη, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η συμμετοχή εργαζομένων και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής) ασκούν άμεση γραμμική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση όταν συνεξετάζονται με τις υπόλοιπες μεταβλητές. Παράλληλα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν εξηγούν στατιστικά σημαντικό μέρος της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης στο συγκεκριμένο μοντέλο.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

7.9.2 Μοντέλο 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763[a]	.582	.353	1.0545462878

a. Predictors: (Constant), D13, D9, D7, D8, D4, COMPETITION, D11, INTERNAL_SUSTTAINABILITY, D10, EXTERNAL_SUSTAINABILITY_MEDIAN, D6, D1, D3, D5, D12, D2, EXTERNAL* COMPETITION

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.436	14.478		.375	.710
	EXTERNAL* COMPETITION	.493	.237	2.469	2.083	.046
	COMPETITION	-2.485	1.240	-2.115	-2.004	.054
	INTERNAL_SUSTTAINABILITY	-.114	.340	-.051	-.334	.741
	EXTERNAL_SUSTAINABILITY_MEDIAN	-.830	.844	-.392	-.984	.333
	D1	.636	.420	.244	1.516	.140
	D2	-.196	.115	-.535	-1.706	.098
	D3	-.260	.686	-.068	-.379	.708
	D4	-.597	.388	-.244	-1.537	.135
	D5	.132	.118	.316	1.116	.273
	D6	-.118	.134	-.137	-.881	.385
	D7	.230	.161	.292	1.428	.163
	D8	-.247	.680	-.046	-.363	.719
	D9	-.014	1.278	-.002	-.011	.992
	D10	.103	.104	.150	.994	.328
	D11	.000	.000	.361	1.975	.057
	D12	.003	.007	.103	.461	.648
	D13	.601	.192	.516	3.127	.004

a. Dependent Variable: JOB_SATISFACTION

Το μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης εξηγεί σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης της επαγγελματικής ικανοποίησης ($R^2 = .582$), γεγονός που υποδηλώνει καλή συνολική επεξηγηματική ισχύ, αν και το προσαρμοσμένο R^2 (.353) δείχνει μείωση της αποδοτικότητας λόγω του μεγάλου αριθμού ανεξάρτητων μεταβλητών. Η προσαρμογή του μοντέλου κρίνεται ικανοποιητική (R = .763), με αποδεκτό τυπικό σφάλμα εκτίμησης (1.05). Μεταξύ των προβλεπτικών μεταβλητών, ο όρος αλληλεπίδρασης Εξωτερική Βιωσιμότητα × Ανταγωνισμός αναδεικνύεται ως στατιστικά σημαντικός και θετικός προβλεπτικός παράγοντας της επαγγελματικής ικανοποίησης (B = .493, p = .046), γεγονός που υποδηλώνει ότι η επίδραση της εξωτερικής βιωσιμότητας στην επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από το επίπεδο του ανταγωνισμού. Αυτό τεκμηριώνει μια σχέση τροποποίησης (moderation), όπου τα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα ενισχύουν τη θετική επίδραση των πρακτικών εξωτερικής βιωσιμότητας στην ικανοποίηση των εργαζομένων.
Επιπλέον, η μεταβλητή D13 αποτελεί ισχυρό και στατιστικά σημαντικό θετικό προβλεπτικό παράγοντα (B = .601, p = .004), ενώ ο ανταγωνισμός ως αυτόνομη μεταβλητή εμφανίζει οριακά αρνητική επίδραση (p = .054). Οι περισσότερες υπόλοιπες μεταβλητές, συμπεριλαμβανομένων της εσωτερικής και της εξωτερικής βιωσιμότητας (κύριες επιδράσεις), δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

7.9.3 Μοντέλο 3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742[a]	.551	.304	1.0936821430

a. Predictors: (Constant), D13, D9, D7, D8, D4, COMPETITION, D11, INTERNAL_SUSTTAINABILITY, D10, EXTERNAL_SUSTAINABILITY_MEDIAN, D6, D1, D3, D5, D12, D2, INTERNAL * COMPETITION

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.445	14.910		.030	.976
	INTERNAL * COMPETITION	.353	.260	1.042	1.362	.183
	COMPETITION	-.849	.699	-.722	-1.214	.234
	INTERNAL_SUSTTAINABILITY	-1.316	1.027	-.594	-1.281	.210
	EXTERNAL_SUSTAINABILITY_MEDIAN	.810	.340	.382	2.379	.024
	D1	.550	.438	.211	1.257	.218
	D2	-.175	.119	-.477	-1.475	.150
	D3	.023	.707	.006	.032	.974
	D4	-.478	.402	-.196	-1.188	.244
	D5	.152	.125	.363	1.209	.236
	D6	-.143	.140	-.166	-1.022	.315
	D7	.223	.167	.284	1.338	.191
	D8	-.235	.706	-.043	-.333	.742
	D9	-.848	1.281	-.129	-.662	.513
	D10	.072	.108	.104	.663	.512
	D11	.000	.000	.364	1.903	.066
	D12	.003	.008	.091	.390	.699
	D13	.524	.210	.450	2.488	.018

a. Dependent Variable: JOB_SATISFACTION

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Το μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης εξηγεί σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης της επαγγελματικής ικανοποίησης, με $R^2 = 0.551$, γεγονός που δείχνει ότι περίπου το 55,1% της μεταβλητότητας της επαγγελματικής ικανοποίησης ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Ωστόσο, το προσαρμοσμένο $R^2 = 0.304$ δείχνει ότι, αφού ληφθεί υπόψη ο μεγάλος αριθμός μεταβλητών και η πολυπλοκότητα του μοντέλου, η πραγματική ερμηνευτική του ικανότητα είναι μέτρια.

Σε ό,τι αφορά τις βασικές θεωρητικές μεταβλητές:

- Ο όρος αλληλεπίδρασης (Εσωτερική Βιωσιμότητα × Ανταγωνισμός) δεν είναι στατιστικά σημαντικός ($B = 0.353$, $p = 0.183$), γεγονός που υποδηλώνει ότι ο ανταγωνισμός δεν μετριάζει (δεν λειτουργεί ως τροποποιητής/moderator) τη σχέση μεταξύ της εσωτερικής βιωσιμότητας και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Δηλαδή, η επίδραση της εσωτερικής βιωσιμότητας στην επαγγελματική ικανοποίηση δεν μεταβάλλεται σημαντικά σε διαφορετικά επίπεδα ανταγωνισμού.
- Η εσωτερική βιωσιμότητα (κύρια επίδραση) επίσης δεν είναι στατιστικά σημαντική ($B = -1.316$, $p = 0.210$), γεγονός που δείχνει ότι δεν έχει άμεση στατιστικά σημαντική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση.
- Ο ανταγωνισμός (κύρια επίδραση) επίσης δεν είναι στατιστικά σημαντικός ($B = -0.849$, $p = 0.234$), γεγονός που υποδηλώνει ότι δεν επηρεάζει άμεσα την επαγγελματική ικανοποίηση.

Αντίθετα, η εξωτερική βιωσιμότητα (median) παρουσιάζει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση ($B = 0.810$, $p = 0.024$). Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η αντιλαμβανόμενη εξωτερική βιωσιμότητα, τόσο αυξάνεται και η επαγγελματική ικανοποίηση, καθιστώντας τη μεταβλητή αυτή τον ισχυρότερο ουσιαστικό προβλεπτικό παράγοντα μεταξύ των μεταβλητών βιωσιμότητας του μοντέλου.
Από τις μεταβλητές ελέγχου (D1–D13), μόνο η D13(έχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση ($B = 0.524$, $p = 0.018$), ενώ η D11 είναι οριακά μη σημαντική ($p = 0.066$). Όλες οι υπόλοιπες μεταβλητές ελέγχου δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Κεφάλαιο 8 Συμπεράσματα

8.1 Συμπεράσματα

Μπορούμε να συμπεράνουμε από τα αποτελέσματα ότι η εξωτερική βιωσιμότητα συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι οργανωσιακές δράσεις που απευθύνονται στην κοινωνία και στο περιβάλλον αντικατοπτρίζονται ουσιαστικά στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν την εργασιακή τους εμπειρία. Αντίθετα, η εσωτερική βιωσιμότητα δεν φαίνεται να έχει μετρήσιμη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση στο πλαίσιο του συγκεκριμένου μοντέλου. Ομοίως, το ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον δεν παρουσιάζει άμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο ανταγωνισμός από μόνος του δεν καθορίζει απαραίτητα το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.
Τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης δείχνουν ότι το ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον μετριάζει σημαντικά τη σχέση μεταξύ της εξωτερικής βιωσιμότητας και της εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, η κατεύθυνση αυτής της επίδρασης είναι αντίθετη από εκείνη που είχε διατυπωθεί στην υπόθεση. Αντί να αποδυναμώνει τη θετική επίδραση της εξωτερικής βιωσιμότητας, ο ανταγωνισμός φαίνεται να την ενισχύει. Αυτό υποδηλώνει ότι σε πιο ανταγωνιστικά περιβάλλοντα οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στις πρωτοβουλίες εξωτερικής βιωσιμότητας, πιθανώς επειδή αυτές ενισχύουν το κύρος του οργανισμού, την οργανωσιακή υπερηφάνεια ή τη διαφοροποίησή του σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
Επίσης , τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον δεν μετριάζει τη σχέση μεταξύ της εσωτερικής βιωσιμότητας και της εργασιακής ικανοποίησης. Η αλληλεπίδραση μεταξύ της εσωτερικής βιωσιμότητας και του ανταγωνισμού δεν είναι στατιστικά σημαντική, γεγονός που υποδηλώνει ότι η επίδραση της εσωτερικής βιωσιμότητας στην εργασιακή ικανοποίηση δεν εξαρτάται από το επίπεδο του αντιλαμβανόμενου ανταγωνισμού στον χώρο εργασίας.
Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο ανταγωνισμός δεν επηρεάζει αρνητικά τις θετικές στάσεις των εργαζομένων. Υπό ορισμένες συνθήκες, ενδέχεται μάλιστα να ενισχύει τις θετικές επιδράσεις των πρακτικών βιωσιμότητας. Τα ευρήματα , αναδεικνύουν τη σημασία της επανεξέτασης απλουστευτικών παραδοχών σχετικά με τα ανταγωνιστικά εργασιακά κλίματα και οδηγούν σε μια πιο σύνθετη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η βιωσιμότητα και το εργασιακό πλαίσιο αλληλεπιδρούν στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.
Τα ευρήματα αυτά συμβάλλουν στη βιβλιογραφία της βιωσιμότητας, δείχνοντας ότι η εξωτερική και η εσωτερική βιωσιμότητα δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ενιαίες ή ομοιόμορφες προβλεπτικές μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης. Ενώ προηγούμενη έρευνα συχνά υποθέτει ότι οι πρακτικές βιωσιμότητας ενισχύουν γενικά τις στάσεις των εργαζομένων, τα παρόντα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εξωτερική βιωσιμότητα συνδέεται πιο σταθερά με την εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με την εσωτερική βιωσιμότητα.
Το εύρημα ότι ο ανταγωνισμός ενισχύει αντί να αποδυναμώνει την επίδραση της εξωτερικής βιωσιμότητας αμφισβητεί τη συνηθισμένη άποψη ότι τα ανταγωνιστικά εργασιακά περιβάλλοντα είναι πάντα επιβλαβή για τους εργαζομένους. Αντί να μειώνει την ευημερία τους, ο ανταγωνισμός φαίνεται να καθιστά τις πρωτοβουλίες εξωτερικής βιωσιμότητας πιο ορατές και σημαντικές για τους εργαζομένους.
Τέλος, η απουσία τόσο άμεσων όσο και μετριαστικών επιδράσεων του ανταγωνισμού στο

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

μοντέλο της εσωτερικής βιωσιμότητας υποδηλώνει ότι Το εύρημα αυτό ανοίγει νέες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα, οι οποίες θα μπορούσαν να εξετάσουν μοντέλα μεσολάβησης καθώς και τις συνθήκες υπό τις οποίες η εσωτερική βιωσιμότητα μεταφράζεται σε θετικά αποτελέσματα για τους εργαζομένους.

8.2 Μελλοντική έρευνα και περιορισμοί

Η μελέτη βασίζεται σε μικρό μέγεθος δείγματος, γεγονός που περιορίζει τη στατιστική ισχύ των αναλύσεων και μειώνει τη δυνατότητα εντοπισμού ασθενέστερων αλλά ουσιαστικών επιδράσεων. Μελλοντική έρευνα θα πρέπει να χρησιμοποιήσει μεγαλύτερα δείγματα, προκειμένου να ενισχυθεί η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και να καταστεί δυνατή η εφαρμογή πιο σύνθετων αναλυτικών μοντέλων.
Οι υποθέσεις δεν λαμβάνουν υπόψη παράγοντες πλαισίου (contextual factors) και πολιτισμικούς παράγοντες, όπως ο κλάδος δραστηριότητας, το μέγεθος του οργανισμού ή η εθνική κουλτούρα, οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη βιωσιμότητα και τον ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, η εξωτερική βιωσιμότητα μπορεί να είναι πιο εμφανής και σημαντική σε κλάδους με έντονη δημόσια προβολή, ενώ τα ανταγωνιστικά εργασιακά περιβάλλοντα μπορεί να γίνονται πιο αποδεκτά σε ορισμένα πολιτισμικά ή επαγγελματικά πλαίσια. Συγκριτικές και διαπολιτισμικές μελέτες θα μπορούσαν να συμβάλουν στην αξιολόγηση της γενικευσιμότητας των προτεινόμενων σχέσεων.
Τέλος, οι υποθέσεις υπονοούν ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν και αντιλαμβάνονται με ακρίβεια τις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας του οργανισμού. Στην πράξη, ωστόσο, η αποτελεσματικότητα τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής βιωσιμότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία, την αξιοπιστία και τη συνέπεια των σχετικών δράσεων. Μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το επίπεδο ενημέρωσης των εργαζομένων, τον σκεπτικισμό τους ή τις αντιλήψεις τους σχετικά με την αυθεντικότητα των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας ως οριακούς παράγοντες που ενδέχεται να ενισχύουν ή να αποδυναμώνουν τις παρατηρούμενες επιδράσεις.

8.3 «Συμβουλές» προς τους οργανισμούς

Οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν τα ευρήματα αυτά, εντάσσοντας στρατηγικά τις πρωτοβουλίες εξωτερικής βιωσιμότητας στην εμπειρία των εργαζομένων. Δεδομένου ότι η εξωτερική βιωσιμότητα φαίνεται να συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση , ιδίως σε ανταγωνιστικά εργασιακά περιβάλλοντα , οι οργανισμοί θα πρέπει να επικοινωνούν ενεργά τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές τους δράσεις προς τους εργαζομένους και όχι μόνο προς τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Η εσωτερική προβολή αυτών των προσπαθειών (π.χ. μέσω εσωτερικής επικοινωνίας, αφήγησης ιστοριών και μηνυμάτων της ηγεσίας) μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα υπερηφάνειας και ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.
Παράλληλα, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι πρακτικές εσωτερικής βιωσιμότητας ενδέχεται να απαιτούν ισχυρότερη εφαρμογή και μεγαλύτερη ορατότητα προκειμένου να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι πρωτοβουλίες εσωτερικής βιωσιμότητας όπως τα προγράμματα ευημερίας των εργαζομένων, οι δίκαιες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οι ευκαιρίες ανάπτυξης εφαρμόζονται με

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

συνέπεια, επικοινωνούνται με σαφήνεια και υποστηρίζονται από τις καθημερινές συμπεριφορές των προϊσταμένων. Χωρίς αξιοπιστία και ορατότητα, τέτοιες πρακτικές ενδέχεται να μην μεταφράζονται σε θετικές στάσεις των εργαζομένων.
Τέλος, οι μάνατζερ θα πρέπει να αναγνωρίζουν ότι το ανταγωνιστικό εργασιακό κλίμα δεν είναι εγγενώς αρνητικό, αλλά ότι οι επιδράσεις του εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρά με τις οργανωσιακές πρακτικές. Αντί να επιδιώκουν την εξάλειψη του ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις μπορούν να επικεντρωθούν στην εξισορρόπηση των απαιτήσεων απόδοσης με αξιόπιστες δεσμεύσεις βιωσιμότητας, διασφαλίζοντας ότι ο ανταγωνισμός δεν υπονομεύει την εμπιστοσύνη ή την αίσθηση δικαιοσύνης στον οργανισμό.

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Κεφάλαιο 9 Βιβλιογραφία

Abreu von Borell, F., Camfield, L., & Rodrigues, M. (2019).

Addis, S., Dvivedi, A., & Beshah, B. (2018).

Aguilar, F. X., & Vlosky, R. P. (2010).

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Aziri, B. (2008). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.

Barakat, S. R., et al. (2016).

Barone, M. J., Miyazaki, A. D., & Taylor, K. A. (2000).

Basil, D. Z., & Erlandson, J. (2008).

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004).

Białas, S., & Litwin, J. (2013).

Bos, J. T., et al. (2009).

Brink, G., Odekerken-Schröder, G., & Pauwels, P. (2006).

Cammann, C., et al. (1979).

Capecchi, V., & Piccolo, A. (2016).

Card, D., et al. (2012).

Carlini, J., & Grace, D. (2021).

Carr, S. C., et al. (2003).

Charles, K. K., & Weaver, D. (1978).

Chatzopoulou, M., et al. (2022).

Clark, A. E. (1996).

Clark, A. E. (1997).

Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996).

Clark, A. E., Oswald, A. J., & Warr, P. B. (1996).

Crant, J. M. (2000).

Dalal, R. (2020).

Davis, K., et al. (1985).

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011).

Djordjević, B., Ivanović-Djukić, M., & Lepojević, V. (2017).

Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2004).

Dowell, D., & Jackson, E. (2020).

Dwiyanti, V., Hamzah, N., & Abas, Z. (2019).

Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004).

Escardíbul, J. O., & Afcha, S. (2017).

Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S. M. (2014).

Ferrer-i-Carbonell, A. (2005).

Fletcher, J. M., & Nusbaum, E. (2010).

García-Bernal, J., et al. (2005).

García-Mainar, I., García-Martín, G., & Montuenga, V. (2016).

Gazioğlu, Ş., & Tansel, A. (2003).

George, J. M., et al. (2008).

Glisson, C., & Durcik, M. (1988).

Gordon, J. R. (1993).

Grau, S. L., Garretson, J. A., & Pirsch, J. (2007).

Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T. (2010).

Holiday, S., Hayes, J. L., Britt, B. C., & Lyu, Y. (2020).

Ho, F. N. (2020).

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.

Huang, X., & Van de Vliert, E. (2003).

Hydock, C., et al. (2020).

Janićijević, N., Nikčević, G., & Vasić, V. (2018).

Jinnett, K., & Alexander, J. A. (1999).

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2000).

Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000).

Judge, T. A., et al. (2010).

Juchnowicz, M. (2014).

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of business and finance*. Detroit: Macmillan Reference.

Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards. *American Sociological Review*, 42(1), 124–143.

Keller, R. T. (2016).

Kim, S., Cheong, Y., & Lim, Y. (2015).

Kim, Y., et al. (2018).

Küskü, F. (2003).

Lafferty, B. A., & Goldsmith, R. E. (2005).

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001).

Larwood, L. (1984).

Lee, E. M., et al. (2012).

Li, W.-D., Liang, L. H., & Crant, J. M. (2010).

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.

Luo, Y. (2016).

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008).

Makin, P., Cooper, C., & Cox, C. (2000). *Organizations and the psychological contract*. Leicester: BPS Books.

McCausland, W. D., Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2005).

McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000).

Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*. Harlow: Pearson.

Murray, M. A., & Atkinson, T. (1981).

Nan, X., & Heo, K. (2007).

Nair, S. R. (2007).

Nazim, A., & Mahmood, A. (2018).

Paruzel, A., et al. (2025).

Pittman, M., & Sheehan, K. (2020).

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. S. (2018).

Qayyum, A. (2013).

Quinn, R. P., & Baldi de Mandilovitch, M. S. (1975).

Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014).

Ritson, M. (2020).

Ross, J. K., Patterson, L. T., & Stutts, M. A. (1992).

Saskia Crucke, T. K., Kenn Meyfroodt, & Sebastian Desmidt. (2022).

Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2012). *Psychology and work today*. Boston: Pearson.

Sen, S., & Virakul, B. (2015).

Sokolová, M., Mohelská, H., & Zubr, V. (2016).

Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000).

Springer, G. J. (2011).

Statt, D. A. (2004). *The Routledge dictionary of business management*. London: Routledge.

Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011).

Tangari, A. H., Folse, J. A. G., Burton, S., & Kees, J. (2010).

Thomas, C. H., Buboltz, W. C., & Winkelspecht, C. S. (2004).

Ting, Y. (1997).

Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Barrett, L. F. (2004).

Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988).

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003).

Vlachos, P. A., et al. (2013).

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Warr, P. (2008).

Weiss, D. J., et al. (1967).

Westover, J. H. (2010).

Westover, J. H. (2012).

Wharton, A. S., Rotolo, T., & Bir, C. (2000).

Wilkens, U., & Nermerich, D. (2011).

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International https://doi.org/10.26219/heal.aueb.9747
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Zalewska, A. M. (2009).