



ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**«ΒΙΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΚΥΚΛΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ»**

***«Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση: Επηρεάζουν οι ESG
πρακτικές τους εργαζομένους στην Ελλάδα;»***

Άγγελος – Ιωάννης Καρανικόλας

Πειραιάς, Ιούλιος 2025



ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

DEPARTMENT OF ECONOMICS

MSC. IN BIOECONOMY, CIRCULAR ECONOMY & SUSTAINABLE DEVELOPMENT

***"Environment, Social, Governance: Do ESG Practices Influence
Employees in Greece?"***

Angelos – Ioannis Karanikolas

Piraeus, Greece, July 2025



ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στη *«Βιοοικονομία, Κυκλική Οικονομία και Βιώσιμη Ανάπτυξη»* με τίτλο:

«Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση: Επηρεάζουν οι ESG πρακτικές τους εργαζομένους στην Ελλάδα;»

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Ονοματεπώνυμο

Άγγελος Ιωάννης Καρανικόλας

«Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση: Επηρεάζουν οι ESG πρακτικές τους εργαζομένους στην Ελλάδα;»

Σημαντικοί όροι: ESG, Εργασιακή Ικανοποίηση, Ελληνική Αγορά Εργασίας, OLS, Probit, Ανθρώπινο Δυναμικό, Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής, Περιβαλλοντικές Πρακτικές, Κοινωνικές Πρακτικές, Βιωσιμότητα, Θεωρία Maslow, Εργασιακή Δέσμευση

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την επίδραση των πρακτικών Περιβάλλοντος, Κοινωνίας και Διακυβέρνησης (ESG) στις στάσεις των εργαζομένων στην ελληνική αγορά εργασίας, εστιάζοντας στη μετάβαση του ESG από εργαλείο εξωτερικής προβολής σε στρατηγική εσωτερικής οργάνωσης. Παρά την όλο αυξανόμενη υιοθέτηση των ESG αρχών, η διερεύνηση της επίδρασής τους στις εργασιακές επιλογές και την αντίληψη των εργαζομένων βρίσκεται σε εξέλιξη, ιδιαίτερα στην Ελλάδα.

Στόχος της έρευνας είναι να αποτυπωθεί πώς οι ESG πρακτικές επηρεάζουν την πρόθεση παραμονής ή επιλογής εργοδότη και πώς παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία και ο τομέας απασχόλησης διαφοροποιούν τις σχετικές στάσεις. Η ανάλυση βασίστηκε σε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από 140 εργαζομένους, και επεξεργάστηκε μέσω γραμμικών (OLS) και δυαδικών (Probit) οικονομετρικών μοντέλων.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η εξοικείωση με κοινωνικές και διακυβερνητικές πρακτικές ESG ενισχύει τη θετική στάση των εργαζομένων, ενώ η απασχόληση στον παραγωγικό τομέα και το ανδρικό φύλο συνδέονται με χαμηλότερη αποδοχή των κοινωνικών διαστάσεων. Νεότεροι εργαζόμενοι και εργαζόμενοι στην παραγωγή εμφανίζουν μειωμένη πρόθεση επιλογής εργοδότη βάσει αρχών διακυβέρνησης.

Η εμπειρική ανάλυση ανέδειξε ότι οι ESG στρατηγικές δεν αποτελούν απλώς εργαλεία εξωστρέφειας αλλά σχετίζονται άμεσα με την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν ή να επιλέξουν έναν εργοδότη. Ιδίως η διακυβέρνηση και οι κοινωνικές πρακτικές εμφανίζονται ως βασικά σημεία αναφοράς για ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων, γεγονός που δείχνει τη μετατόπιση της προσοχής από παραδοσιακά οικονομικά κίνητρα σε πιο ουσιώδεις θεσμικές διαστάσεις.

"Environment, Social, Governance: Do ESG Practices Influence Employees in Greece?"

Key Words: ESG, Job Satisfaction, Greek Labor Market, OLS, Probit, Human Resources, Social Exchange Theory, Environmental Practices, Social Practices, Sustainability, Maslow's Hierarchy of Needs, Work Engagement

Abstract

This study examines the impact of Environmental, Social, and Governance (ESG) practices on employee attitudes in the Greek labor market, focusing on the shift of ESG from a tool for external promotion to a strategy for internal organizational development. Despite the growing adoption of ESG principles, their influence on employment choices and employee perceptions remains under exploration, especially in Greece.

This research aims to capture how ESG practices affect employees' intention to stay with or choose an employer, and how factors such as gender, age, and employment sector shape these attitudes. The analysis is based on a structured questionnaire completed by 140 employees and processed through linear (OLS) and binary (Probit) econometric models.

Findings show that familiarity with social and governance-related ESG practices enhances employees' positive attitudes, while employment in the production sector and male gender are associated with lower acceptance of the social aspect of ESG. Younger employees and those in production also exhibit a reduced intention to choose an employer based on governance practices.

The empirical analysis highlights that ESG strategies are not merely tools for external communication but are closely linked to employees' intentions to remain with or select an employer. In particular, governance and social practices emerge as key reference points for a significant share of employees, indicating a shift in focus from traditional financial incentives to more substantive institutional values.

Περιεχόμενα

Περίληψη	1
Abstract	III
Κατάλογος Πινάκων	VII
Κατάλογος Ακρωνυμίων	IX
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία	1
1.3 Κεντρικές Διαπιστώσεις και συμβολή της μελέτης	2
1.4 Δομή εργασίας	2
1.5 Ανακεφαλαίωση	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ESG	5
2.1 Εισαγωγή	5
2.2 ESG και Ανθρώπινο Κεφάλαιο: Από τη Θεσμική Εξέλιξη στην Εργασιακή Πρακτική	6
2.3 Θεωρητικό Υπόβαθρο	7
2.3.1 Η Θεωρία των Αναγκών του Maslow	8
2.3.2 Η Θεωρία του Τριπλού Αποτελέσματος (PPP: People – Planet – Profit)	8
2.3.3 Η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory)	9
2.4 Οι Τρεις Πυλώνες του ESG και η Σχέση τους με τους Εργαζομένους	9
2.4.1 Περιβαλλοντικός Πυλώνας (Environmental)	9
2.4.2 Κοινωνικός Πυλώνας (Social)	10
2.4.3 Πυλώνας Διακυβέρνησης (Governance)	11
2.5 Ερευνητικές Προβλέψεις	11
2.6 Ανακεφαλαίωση	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	13

3.1	Εισαγωγή	13
3.2	Ερευνητικός Σχεδιασμός.....	13
3.3	Ερωτηματολόγιο	14
3.4	Ηθικές Προϋποθέσεις	16
3.5	Μεταβλητές.....	16
3.6	Δειγματοληψία και Δεδομένα	19
3.7	Ανάλυση Δεδομένων	21
3.8	Περιορισμοί της Μεθοδολογίας.....	23
3.9	Ανακεφαλαίωση	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ		25
4.1	Εισαγωγή στην Οικονομετρική Ανάλυση	25
4.2	Αποτελέσματα Ανάλυσης OLS (Ordinary Least Squares).....	26
4.3	Αποτελέσματα Ανάλυσης Probit.....	28
4.4	Συνοπτικός Πίνακας Αποτελεσμάτων.....	31
4.5	Ανακεφαλαίωση	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		35
5.1	Εισαγωγή	35
5.2	Κύρια Ευρήματα	35
5.3	Ερευνητικά ερωτήματα.....	38
5.4	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	39
5.5	Τελικές Σκέψεις και Επίλογος.....	40
Παραρτήματα.....		42
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο Έρευνας		42
Παράρτημα Β: Εντολές Stata.....		47
Βιβλιογραφία		49

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3-1: Περιγραφή dummy μεταβλητών για δημογραφικά στοιχεία	18
Πίνακας 3-2: Περιγραφή dummy μεταβλητών για ανεξάρτητες (ESG, εξοικείωση & ενημέρωση)	18
Πίνακας 3-3: Περιγραφή dummy μεταβλητών για εξαρτημένες.....	19
Πίνακας 3-4: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	20
Πίνακας 4-1: Αποτελέσματα OLS ανάλυσης για τις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές	26
Πίνακας 4-2: Αποτελέσματα Probit ανάλυσης για τις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές.....	29
Πίνακας 4-3: Συνοπτικός και συγκριτικός πίνακας αποτελεσμάτων OLS & Probit	31

Κατάλογος Ακρωνυμίων

CSR: Corporate Social Responsibility

ESG: Environmental, Social, Governance

OLS: Ordinary Least Squares

PPP: People, Planet, Profit

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

1.1 Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ των πρακτικών ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση) και της εμπειρίας των εργαζομένων στην ελληνική αγορά εργασίας εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις ESG πρωτοβουλίες των εργοδοτών τους, πόσο ουσιαστικές τις θεωρούν και κατά πόσο επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση, την εμπιστοσύνη και την πρόθεσή τους για παραμονή σε έναν οργανισμό. Σε αντίθεση με την κυρίαρχη προσέγγιση που εξετάζει τις ESG πρακτικές ως εξωτερικό δείκτη φήμης και βιωσιμότητας, η παρούσα μελέτη τις αντιμετωπίζει ως μια εσωτερική στρατηγική εντός των επιχειρήσεων, με ουσιαστικό αντίκτυπο στην καθημερινή εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού. Παρά την αυξημένη υιοθέτηση ESG πολιτικών κυρίως διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα, ο κύριος όγκος των ερευνών αφορά το αντίκτυπο σε εξωτερικούς δείκτες παραμελώντας εν μέρει την ενδοεπιχειρησιακή διάσταση. Η αντίληψη όμως του ESG από τους ίδιους τους εργαζομένους και η επιρροή στις αποφάσεις που αφορούν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία παραμένει σε πρώιμο στάδιο, ιδίως στη χώρα μας. Με την παρούσα μελέτη επιχειρείται να καλυφθεί αυτό το κρίσιμο ερευνητικό κενό, προσφέροντας δεδομένα που μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο για τη βελτίωση της χάραξης πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού όσο και για την ενίσχυση της εσωτερικής βιωσιμότητας των οργανισμών.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία

Η μελέτη επιχειρεί να απαντήσει σε βασικά ερευνητικά ερωτήματα, όπως κατά πόσον επηρεάζει η εφαρμογή ESG πρακτικών, την πρόθεση παραμονής ή επιλογής εργοδότη, εάν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις στάσεις ανάλογα με δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εισόδημα, τομέας απασχόλησης) και ποιος ή ποιοι από τους τρεις πυλώνες ESG ασκούν τη μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή εμπειρία και στις επιλογές των εργαζομένων. Αντίστοιχα επιδιώκει να αποτυπώσει τον βαθμό εξοικείωσης των

εργαζομένων με τις ESG πρακτικές, να εξετάσει τη σχετική βαρύτητα κάθε πυλώνα (Environment, Social, Governance) και να εντοπίσει πιθανές δημογραφικές διαφοροποιήσεις στις στάσεις απέναντι στο ESG εξετάζοντας παράλληλα κατά πόσο οι πρακτικές αυτές λειτουργούν ως μοχλός ενίσχυσης της δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Μεθοδολογικά, η μελέτη ακολουθεί ποσοτική προσέγγιση, μέσω της χρήσης δομημένου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου σε δείγμα 140 εργαζομένων στην Ελλάδα. Η ανάλυση πραγματοποιείται με χρήση δύο συμπληρωματικών οικονομετρικών τεχνικών, της γραμμικής παλινδρόμησης (OLS) και της δυαδικής ανάλυσης τύπου Probit, ώστε να εντοπιστούν οι βασικές συσχετίσεις μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών. Η ερμηνεία των ευρημάτων βασίζεται σε περιθωριακές επιδράσεις, ώστε να διευκολυνθεί η κατανόηση της σημασίας κάθε παράγοντα στην πρόθεση παραμονής ή επιλογής εργοδότη λόγω ESG.

1.3 Κεντρικές Διαπιστώσεις και συμβολή της μελέτης

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η συχνή και συστηματική ενημέρωση για τις ESG πολιτικές και διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο και τον κλάδο απασχόλησης, επηρεάζουν την γενικότερη αντίληψη και τις εργασιακές επιλογές, ενώ επίσης επιρροή ασκεί η εξοικείωση με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης.

Η εργασία αυτή καλύπτει ένα υπαρκτό κενό στη βιβλιογραφία, καθώς εστιάζει στην ελληνική αγορά εργασίας και εξετάζει με ποσοτικά δεδομένα πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις ESG πρακτικές των εργοδοτών τους. Με τον τρόπο αυτό συμβάλλει στη δημόσια συζήτηση γύρω από τις ESG πολιτικές, δίνοντας φωνή στους ανθρώπους που βιώνουν τις επιπτώσεις εκ των έσω και ενθαρρύνοντας τη διεξαγωγή περαιτέρω, πιο αναλυτικών μελετών στο άμεσο μέλλον.

1.4 Δομή εργασίας

Η εργασία αποτελείται από πέντε βασικά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στο αντικείμενο της μελέτης, παρουσιάζοντας το πρόβλημα, τους στόχους και τη μεθοδολογική προσέγγιση. Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στο θεωρητικό πλαίσιο, με

ανάλυση βασικών εννοιών, παρουσίαση θεωρητικών προσεγγίσεων και επισκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας που συνδέει το ESG με το ανθρώπινο δυναμικό. Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την έρευνα, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα εμπειρικά αποτελέσματα. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης, και δίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

1.5 Ανακεφαλαίωση

Το πρώτο κεφάλαιο εισάγει το αντικείμενο της μελέτης, εστιάζοντας στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ESG πρακτικών και της εργασιακής εμπειρίας στην ελληνική αγορά εργασίας. Παρουσιάζεται η βασική προβληματική της έρευνας, σχετικά με τη μελέτη της ενδοοργανωτικής διάστασης του ESG και την ανάγκη κατανόησης των αντιλήψεων από την σκοπιά των εργαζομένων. Διατυπώνονται τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, η μεθοδολογική προσέγγιση με χρήση ποσοτικών δεδομένων και οικονομετρικών μοντέλων, καθώς και τα κύρια ευρήματα και η συμβολή της έρευνας. Τέλος, περιγράφεται συνοπτικά η δομή της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ESG

2.1 Εισαγωγή

Η σύνδεση του ESG με το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μία ταχύτατα αναπτυσσόμενη θεματική στον χώρο της επιχειρησιακής στρατηγικής και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η παραδοσιακή προσέγγιση του ESG ως εργαλείο εξωτερικής αναφοράς και επενδυτικής συμμόρφωσης επεκτείνεται, ενσωματώνοντας εσωτερικές διαστάσεις που αφορούν τις σχέσεις των οργανισμών με τους εργαζομένους τους. Η μετατόπιση της προσοχής από εξωτερικούς δείκτες βιωσιμότητας προς τις εσωτερικές επιδράσεις των ESG στρατηγικών, φέρνει στο προσκήνιο την ανάγκη μελέτης της επίδρασης αυτών των πρακτικών στην εργασιακή εμπειρία.

Με βάση τα παραπάνω, το Κεφάλαιο 2 παρουσιάζει τη θεωρητική θεμελίωση της έρευνας, εξετάζοντας τη μετάβαση του ESG από θεσμική αρχή σε εσωτερική επιχειρησιακή στρατηγική, με έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Παρουσιάζονται βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις που ερμηνεύουν τη δυναμική του ESG εντός του εργασιακού πλαισίου, όπως η θεωρία των αναγκών του Maslow, η θεωρία του Τριπλού Αποτελέσματος και η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής, ενώ αναλύονται και οι τρεις πυλώνες του ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση) ως προς τη σχέση τους με τους εργαζομένους.

Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη διατύπωση συγκεκριμένων ερευνητικών προβλέψεων, που προκύπτουν από το θεωρητικό υπόβαθρο και καθοδηγούν την εμπειρική ανάλυση που ακολουθεί. Με αυτόν τον τρόπο, το παρόν κεφάλαιο λειτουργεί ως γέφυρα ανάμεσα στη θεωρία και την ερευνητική εφαρμογή, θέτοντας τις βάσεις για τη συστηματική διερεύνηση των επιδράσεων των ESG πρακτικών στην εργασιακή πραγματικότητα.

2.2 ESG και Ανθρώπινο Κεφάλαιο: Από τη Θεσμική Εξέλιξη στην Εργασιακή Πρακτική

Η έννοια του ESG αποτελεί σήμερα κεντρικό άξονα της εταιρικής στρατηγικής, με εφαρμογή πέραν της οικονομικής και επενδυτικής αξιολόγησης. Η εξέλιξή του προέρχεται από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR), ενώ η έκθεση “Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world” (United Nations Global Compact, 2004) αποτέλεσε κρίσιμη καμπή, συνδέοντας για πρώτη φορά τις ESG πρακτικές όχι μόνο με την εξωτερική φήμη των επιχειρήσεων, αλλά και με τον εσωτερικό τρόπο λειτουργίας τους, δίνοντας έμφαση στην επίδρασή τους στο ανθρώπινο δυναμικό. Στη συνέχεια διεθνείς θεσμοί και αγορές ενσωμάτωσαν το ESG σε ρυθμιστικά πλαίσια και πρότυπα διαφάνειας, με αποκορύφωμα την Οδηγία της Ε.Ε. για τη Δημοσιονομική Αναφορά Βιωσιμότητας (European Union, 2022), που υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να αναφέρουν μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες, όπως οι εργασιακές σχέσεις, η διαφορετικότητα, η ισότητα, το περιβαλλοντικό αποτύπωμα και η ευημερία των εργαζομένων.

Την τελευταία δεκαετία, η διεθνής βιβλιογραφία γύρω από τις στρατηγικές ESG έχει εμπλουτιστεί σημαντικά με την εστίαση να αρχίζει να στρέφεται από την καθαρά χρηματοοικονομική απόδοση και τη διαχείριση ρίσκου, προς τον αντίκτυπο των ESG πολιτικών στο ανθρώπινο δυναμικό και στο πώς οι εργαζόμενοι βιώνουν και ερμηνεύουν τις στρατηγικές αυτές. Το ESG πλέον θεωρείται ένα εργαλείο δημιουργίας εσωτερικής αξίας το οποίο πέραν από την ικανοποίηση εξωτερικών ενδιαφερομένων όπως οι επενδυτές, ενισχύει τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον οργανισμό αντιμετωπίζοντάς τους ως stakeholders. Σύμφωνα με τον Edmans (2012), η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα θετικά με τη μακροχρόνια απόδοση των επιχειρήσεων με τις επιχειρήσεις με υψηλή ικανοποίηση εργαζομένων να υπεραποδίδουν σε χρηματιστηριακή βάση κατά 3.8% ετησίως.

Η αυξανόμενη αποδοχή των πρακτικών αυτών ενισχύεται σημαντικά από την εισαγωγή νέων γενεών στο εργατικό δυναμικό. Σύμφωνα με τη μελέτη των Lee *et al.* (2023) οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις του ESG διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για τη γενιά των Millennials και της Gen Z, οι οποίες αποδίδουν αυξημένη σημασία στην ηθική εικόνα του εργοδότη. Συγκεκριμένα ο κοινωνικός πυλώνας

(S) φαίνεται να επηρεάζει καθοριστικά την εργασιακή τους δέσμευση, μέσα από πολιτικές ισότητας, ένταξης και επαγγελματικής εξέλιξης. Επιπροσθέτως το 70% των εργαζομένων της γενιάς Gen Z και Millennials δηλώνει ότι η περιβαλλοντική βιωσιμότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιλογής εργοδότη (Deloitte, 2025).

Σημαντική είναι και η αναφορά στο φαινόμενο του greenwashing με την μελέτη των Delmas & Burbano (2011) να επισημαίνει ότι η αντίληψη αναντιστοιχίας από τον εργαζόμενο μεταξύ του τι δηλώνεται και του τι πραγματοποιείται από τον εργοδότη μπορεί να οδηγήσει σε εσωτερική αποστασιοποίηση και γενική έλλειψη εμπιστοσύνης. Οι παραπάνω διαπιστώσεις υπογραμμίζουν την ανάγκη οι ESG στρατηγικές να εφαρμόζονται με συνέπεια και ουσία, καθώς συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και ασφάλειας για τους εργαζομένους.

Η εφαρμογή τέτοιων πρακτικών παραμένει ανίσχυρη στην ελληνική πραγματικότητα. Σύμφωνα με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2025) το 88% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν διαθέτει επίσημη ESG στρατηγική, ενώ μόλις το 22% έχει γνώση των εννοιών ESG σε γενικότερο πλαίσιο. Αυτή η υστέρηση ενισχύει την ανάγκη για ύπαρξη περισσότερων μελετών της σχέσης ESG-εργαζομένων στην ελληνική αγορά εργασίας, ειδικά λαμβάνοντας υπόψη την αβεβαιότητα που παρουσιάζεται λόγω της μεταβαλλόμενης φύσης της εργασίας, της φρενήρους ανάπτυξης της τεχνητής νοημοσύνης, των συνεχών γεωπολιτικών κρίσεων καθώς και των γενικότερων προσδοκιών των νέων γενεών.

Η παρούσα εργασία εστιάζει ακριβώς σε αυτή τη λιγότερο εξερευνημένη διάσταση του ESG επικεντρώνοντας στην ελληνική αγορά εργασίας.

2.3 Θεωρητικό Υπόβαθρο

Για τη σωστή και ουσιαστική κατανόηση του πώς και του γιατί οι ESG πρακτικές επηρεάζουν τους εργαζομένους, είναι απαραίτητο να αναζητηθούν ερμηνευτικά εργαλεία από τη θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της οργανωσιακής ψυχολογίας. Με γνώμονα τα παραπάνω, τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις προσφέρουν χρήσιμα μοντέλα κατανόησης της επίδρασης του ESG στον εργαζόμενο, η θεωρία των αναγκών του Maslow, η θεωρία του Τριπλού Αποτελέσματος (Triple Bottom Line – PPP) και η θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής.

2.3.1 Η Θεωρία των Αναγκών του Maslow

Η θεωρία αναγκών του Maslow (1943) αποτελεί βασικό θεμέλιο της οργανωσιακής ψυχολογίας, σύμφωνα με την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες ιεραρχούνται σε πέντε επίπεδα σε μορφή πυραμίδας. Οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφάλειας, οι ανάγκες κοινωνικής ένταξης, οι ανάγκες εκτίμησης και, στην κορυφή, η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης. Όταν εφαρμόζεται σε εργασιακό πλαίσιο, το μοντέλο αυτό αποκαλύπτει τη δυνατότητα των ESG πρακτικών να ανταποκριθούν σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Οι περιβαλλοντικές πρακτικές σχετίζονται με την υγεία, την ασφάλεια και τη γενικότερη ποιότητα του εργασιακού χώρου, καλύπτοντας βασικές προστατευτικές ανάγκες. Οι κοινωνικές πρωτοβουλίες (π.χ. συμπερίληψη, ίσες ευκαιρίες, υποστήριξη ευημερίας) καλύπτουν τις ανάγκες ένταξης και αποδοχής. Οι πρακτικές διακυβέρνησης, που σχετίζονται με τη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια και την αξιοκρατία, ανταποκρίνονται σε ανάγκες εκτίμησης και σεβασμού.

Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν το σύνολο αυτών των διαστάσεων ως αυθεντικές και συνεκτικές, μπορούν να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο, αυτό της αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή της αίσθησης ότι η εργασία τους έχει ουσιαστικό νόημα. Αξίζει να σημειωθεί ότι μεταγενέστερες μελέτες όπως εκείνη των Wahba και Bridwell (1976) τονίζουν πως η πορεία προς την αυτοπραγμάτωση ενδέχεται να μην ακολουθεί πάντοτε αυτή την αυστηρή ιεραρχία, αλλά να εξαρτάται και από τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου καθώς και το γενικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται.

2.3.2 Η Θεωρία του Τριπλού Αποτελέσματος (PPP: People – Planet – Profit)

Η θεωρία του Τριπλού Αποτελέσματος διατυπώθηκε από τον John Elkington (1997) και αποτελεί ένα εναλλακτικό μοντέλο αξιολόγησης της επιτυχίας των επιχειρήσεων. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση που εστιάζει αποκλειστικά στο κέρδος (Profit), η θεωρία αυτή δίνει ίση βαρύτητα στον κοινωνικό (People) καθώς και στον περιβαλλοντικό (Planet) αντίκτυπο. Το μοντέλο αυτό αποτέλεσε θεωρητικό πρόδρομο της ESG φιλοσοφίας, υποστηρίζοντας ότι μόνο η ταυτόχρονη φροντίδα για ανθρώπους, περιβάλλον και οικονομική βιωσιμότητα μπορεί να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα την

επιτυχία. Αν και η θεωρία του Τριπλού Αποτελέσματος αποτέλεσε για δεκαετίες το βασικό μοντέλο εταιρικής βιωσιμότητας, ο ίδιος ο Elkington (2018) αναγνώρισε την ανάγκη για επανατοποθέτηση της προσέγγισης καθώς πολλές επιχειρήσεις υιοθέτησαν τη φιλοσοφία αυτή περισσότερο ως εργαλείο προβολής παρά ουσιαστικής μεταρρύθμισης. Με τον τρόπο αυτό γίνεται ξεκάθαρη η ανάγκη για ουσιαστικό μετασχηματισμό στις επιχειρήσεις όπου η βιωσιμότητα θα πρέπει να είναι ενσωματωμένη κι όχι απλά κομμάτι μιας έκθεσης.

2.3.3 Η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory)

Η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής του Peter Blau (1964) προσφέρει με τη σειρά της ένα πλαίσιο για την κατανόηση των εργασιακών σχέσεων ως σχέσεων αμοιβαιότητας. Σύμφωνα με αυτήν, όταν ένας οργανισμός επενδύει ουσιαστικά στον εργαζόμενο μέσω σεβασμού, αναγνώρισης και ευκαιριών εξέλιξης τότε ο εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να ανταποδώσει θετικά, παρουσιάζοντας αυξημένη εμπιστοσύνη και δέσμευση προς τον εργοδότη.

Αντίστοιχα λοιπόν οι ESG στρατηγικές, όταν εφαρμόζονται με συνέπεια και όχι επιφανειακά, λειτουργούν ως μοχλοί κοινωνικής ανταλλαγής με τους εργαζόμενους να τις αντιλαμβάνονται ως απόδειξη ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για αυτούς και όχι μόνο για το οικονομικό αποτέλεσμα. Ως συνέπεια καταγράφεται η ενίσχυση του ψυχολογικού συμβολαίου, δηλαδή της άτυπης αλλά σημαντικής αίσθησης δικαιοσύνης και αμοιβαιότητας μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη (Cropanzano & Mitchell, 2005).

2.4 Οι Τρεις Πυλώνες του ESG και η Σχέση τους με τους Εργαζομένους

Οι τρεις βασικοί πυλώνες του ESG, συνιστούν ένα πλαίσιο που δεν περιορίζεται μόνο στη δημόσια εικόνα της επιχείρησης, αλλά αγγίζουν άμεσα την εσωτερική της λειτουργία, ιδίως στις σχέσεις με το ανθρώπινο δυναμικό, συνδεδεμένες ολόενα και περισσότερο με την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων.

2.4.1 Περιβαλλοντικός Πυλώνας (Environmental)

Ο περιβαλλοντικός πυλώνας περιλαμβάνει δράσεις που σχετίζονται με τη μείωση των εκπομπών, την υπεύθυνη κατανάλωση πόρων και τη βιώσιμη διαχείριση αποβλήτων και

παρόλο που συχνά θεωρείται τεχνικού χαρακτήρα, οι συνέπειες των περιβαλλοντικών στρατηγικών επεκτείνονται άμεσα και στο εργασιακό περιβάλλον. Ξεκινώντας από την ποιότητα του αέρα, τον φυσικό φωτισμό στους χώρους εργασίας και τη διαχείριση καθημερινών απορριμμάτων, φτάνοντας μέχρι και την ενσωμάτωση οικολογικών αξιών στην κουλτούρα του οργανισμού οι οποίες μετέπειτα μπορούν να μεταπηδήσουν στην καθημερινή ζωή των εργαζομένων επεκτείνοντας το θετικό αποτέλεσμα. Ο Elkington (1997), στο προαναφερθέν μοντέλο του Τριπλού Αποτελέσματος (People, Planet, Profit) τονίζει τη σημασία της ισορροπίας μεταξύ της βιωσιμότητας και της ευημερίας των εργαζομένων με τους οργανισμούς που ενσωματώνουν περιβαλλοντική ευθύνη στην καθημερινότητά τους να ενισχύουν την αίσθηση συμμετοχής των εργαζομένων σε έναν ευρύτερο σκοπό.

2.4.2 Κοινωνικός Πυλώνας (Social)

Ο κοινωνικός πυλώνας αφορά την ανθρώπινη διάσταση της εταιρικής λειτουργίας και περιλαμβάνει έννοιες όπως ίσες ευκαιρίες, συνεχή εκπαίδευση, ενσωμάτωση, ψυχική και κοινωνική υποστήριξη, καθώς και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία η έκθεση “ESG as a Workforce Strategy” (McLennan, 2020) αναδεικνύει ότι η δέσμευση σε κοινωνικά ζητήματα αυξάνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον εργοδότη ενώ παράλληλα βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση και τη μακροχρόνια δέσμευση (Directors' Institute, 2024). Αντίστοιχα η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής (Blau, 1964) προσφέρει ένα χρήσιμο ερμηνευτικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υποστήριξη και δίκαιη μεταχείριση, είναι πιθανότερο να ανταποδώσουν με πίστη και αφοσίωση προς τον οργανισμό. Σημαντική είναι επίσης η συμβολή πρόσφατων ευρημάτων που δείχνουν ότι οι γυναίκες τείνουν να επιδεικνύουν αυξημένη ευαισθησία και ανταπόκριση σε ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας σε σχέση με τους άνδρες, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει τη στάση τους απέναντι στον κοινωνικό πυλώνα του ESG (Aleixandre *et. al.* (2023)).

2.4.3 Πυλώνας Διακυβέρνησης (Governance)

Ο πυλώνας της διακυβέρνησης αφορά δομές και διαδικασίες διαχείρισης της επιχείρησης όπως διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων, δίκαιες διαδικασίες προαγωγών, κώδικες δεοντολογίας, περιορισμός νεποτισμού, καθώς και μηχανισμούς αναφοράς περιστατικών παρενόχλησης ή διακρίσεων. Σε εταιρείες με υψηλά επίπεδα εταιρικής διακυβέρνησης παρατηρούνται βελτιωμένες συνθήκες εμπιστοσύνης, που συμβάλλουν θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση. Μέσω της εφαρμογής δίκαιων και διαφανών διαδικασιών, όπως αυτές που εντάσσονται στον πυλώνα της Διακυβέρνησης, προκύπτει άμεση σύνδεση με τη Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής, καθώς καλλιεργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης και ενισχύεται το αίσθημα αμοιβαιότητας, συμβάλλοντας στη διατήρηση των εργαζομένων στον οργανισμό.

2.5 Ερευνητικές Προβλέψεις

Βάσει του θεωρητικού πλαισίου που παρουσιάστηκε παραπάνω, διατυπώνονται ορισμένες ερευνητικές προσδοκίες σχετικά με την επίδραση των ESG πρακτικών στην εμπειρία των εργαζομένων. Αναμένεται, κατ' αρχάς, ότι η ύπαρξη τακτικής και ουσιαστικής ενημέρωσης σχετικά με τις ESG στρατηγικές ενός οργανισμού συνδέεται με αυξημένα επίπεδα εμπιστοσύνης, εργασιακής ικανοποίησης και πρόθεσης παραμονής στον φορέα απασχόλησης. Παράλληλα, εκτιμάται ότι οι νεότερες ηλικιακές ομάδες αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στις ESG πρωτοβουλίες και επηρεάζονται περισσότερο από την παρουσία ή την απουσία σχετικών δράσεων κατά τη λήψη επαγγελματικών αποφάσεων.

Επιπλέον, αναμένεται ότι το φύλο σχετίζεται με διαφοροποιήσεις στις στάσεις απέναντι στο ESG, με τις γυναίκες να εμφανίζουν μεγαλύτερη ευαισθησία στον κοινωνικό του πυλώνα, ιδίως σε θέματα ισότητας, ενσωμάτωσης και ευημερίας.

Τέλος, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στη διάσταση της αυθεντικότητας και της συνέπειας των ESG πρωτοβουλιών. Η αντίληψη των εργαζομένων ότι οι δράσεις αυτές υλοποιούνται με ουσία και όχι προσχηματικά αναμένεται να ενισχύει την εμπιστοσύνη και να συμβάλλει θετικά στη διαμόρφωση ενός σταθερού και δίκαιου ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Οι παραπάνω προσδοκίες αποτελούν τη βάση της εμπειρικής διερεύνησης που ακολουθεί.

2.6 Ανακεφαλαίωση

Το Κεφάλαιο 2 ανέπτυξε το θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης, εστιάζοντας στη σύνδεση των ESG πρακτικών με το ανθρώπινο δυναμικό. Αρχικά παρουσιάστηκε η θεσμική εξέλιξη του ESG και η μετατόπιση του ενδιαφέροντος προς τις εσωτερικές επιπτώσεις των στρατηγικών αυτών στους εργαζομένους. Στη συνέχεια, αναλύθηκαν τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις που ερμηνεύουν την επίδραση των ESG δράσεων στη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων, και εξετάστηκε ο ρόλος των τριών ESG πυλώνων με βάση τη σχετική βιβλιογραφία. Το κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με τη διατύπωση ερευνητικών προσδοκιών, οι οποίες αποτελούν τη βάση για την εμπειρική διερεύνηση που ακολουθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογία μιας έρευνας αποτελεί θεμέλιο της επιστημονικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας της, καθώς καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συλλέγονται, αναλύονται και ερμηνεύονται τα δεδομένα. Η παρούσα εργασία εστιάζοντας στις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις ESG πρακτικές, επιδιώκει να αποτυπώσει με τρόπο συστηματικό και εμπειρικά τεκμηριωμένο τη σχέση ανάμεσα στις στρατηγικές βιωσιμότητας και την εργασιακή εμπειρία.

Ειδικότερα, η μεθοδολογική προσέγγιση βασίστηκε σε ποσοτική ανάλυση, αξιοποιώντας δομημένο ερωτηματολόγιο και τεχνικές οικονομετρικής ανάλυσης όπως OLS και Probit, προκειμένου να διερευνηθούν οι πιθανότητες που σχετίζονται με την πρόθεση παραμονής ή επιλογής εργοδότη, υπό το πρίσμα των ESG στρατηγικών. Η επιλογή των μεταβλητών, η κωδικοποίησή τους, η συλλογή των δεδομένων και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων έγιναν με στόχο τη στατιστική ακρίβεια και την αποτύπωση ουσιαστικών συσχετίσεων.

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται αναλυτικά ο ερευνητικός σχεδιασμός, τα χαρακτηριστικά του δείγματος, η διαδικασία δημιουργίας του ερωτηματολογίου, η περιγραφή και η μετατροπή των μεταβλητών, η ανάλυση των δεδομένων, καθώς και οι περιορισμοί που σχετίζονται με τη μεθοδολογική προσέγγιση. Το κεφάλαιο λειτουργεί ως το αναλυτικό πλαίσιο που υποστηρίζει την εμπειρική ανάλυση της επόμενης ενότητας.

3.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η παρούσα μελέτη ακολουθεί ποσοτική προσέγγιση, με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές ESG και στη συνολική εργασιακή τους εμπειρία. Ο σχεδιασμός της έρευνας είναι διατομεακός (cross-sectional), καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία χρονική στιγμή, επιτρέποντας την αποτύπωση απόψεων, χωρίς όμως τη δυνατότητα εξαγωγής αιτιακών συμπερασμάτων. Η επιλογή του ποσοτικού μοντέλου επιλέχθηκε, καθώς επιτρέπει τη στατιστική γενίκευση των ευρημάτων έως έναν βαθμό, ενώ η χρήση ερωτηματολογίου διευκολύνει την τυποποιημένη

καταγραφή των υποκειμενικών αντιλήψεων με τρόπο εφαρμόσιμο σε μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων.

Για την ανάλυση των δεδομένων εφαρμόζονται δύο βασικές τεχνικές. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος παλινδρόμησης OLS, η οποία επιτρέπει την ανίχνευση γραμμικών σχέσεων μεταξύ μεταβλητών και στη συνέχεια επιλέχθηκε η χρήση δυαδικών μοντέλων Probit, έπειτα από διαμόρφωση των εξαρτημένων μεταβλητών από κλίμακα Likert σε δυαδική μορφή. Το Probit μοντέλο επιλέχθηκε λόγω της καταλληλότητάς του για την εκτίμηση πιθανοτήτων, καθώς βασίζεται στην υπόθεση ότι το σφάλμα ακολουθεί κανονική κατανομή στο υποκείμενο γραμμικό πλαίσιο. Οι συντελεστές που προκύπτουν από τα Probit μοντέλα ερμηνεύονται μέσω περιθωριακών επιδράσεων (marginal effects), δηλαδή ως η μεταβολή στην πιθανότητα εμφάνισης ενός αποτελέσματος όταν μια ανεξάρτητη μεταβλητή μεταβάλλεται κατά μία μονάδα, ενώ οι υπόλοιπες παραμένουν σταθερές.

3.3 Ερωτηματολόγιο

Για τη συλλογή των δεδομένων, αξιοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms ειδικά για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και διανεμήθηκε διαδικτυακά. Η επιλογή αυτού του εργαλείου δεν έγινε μόνο για λόγους πρακτικότητας, αλλά και επειδή προσφέρει σημαντικά ερευνητικά πλεονεκτήματα όπως τη δωρεάν και εύκολη πρόσβαση, ανωνυμία των συμμετεχόντων, αυτόματη αποθήκευση των απαντήσεων, καθώς και εξαγωγή των δεδομένων σε μορφές κατάλληλες για στατιστική επεξεργασία.

Πριν από τη διανομή του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή σε δείγμα 10 εργαζομένων, με στόχο την ανατροφοδότηση ως προς την κατανόηση και τη διατύπωση των ερωτήσεων. Βάσει των παρατηρήσεων, πραγματοποιήθηκαν μικρές τροποποιήσεις σε μια ερώτηση (εκπαιδευτικό υπόβαθρο) ώστε να εξασφαλιστεί σαφήνεια και ακρίβεια.

Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε μέσω διαδικτύου, αξιοποιώντας προσωπικά και επαγγελματικά δίκτυα, πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης όπως LinkedIn, Facebook, Instagram, Whatsapp. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας (snowball

sampling), κατά την οποία οι πρώτοι συμμετέχοντες ενθαρρύνθηκαν να προωθήσουν το ερωτηματολόγιο σε συναδέλφους ή γνωστούς τους.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και ανώνυμη, με τους συμμετέχοντες να ενημερώνονται για τον σκοπό της έρευνας, την πιθανή χρονική της διάρκεια η οποία ήταν στα 5 λεπτά και την εμπιστευτικότητα των στοιχείων. Η τελική εκδοχή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνεται στο Παράρτημα Α.

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε τρία στάδια. Αρχικά έγινε επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και εντοπισμός ερωτήσεων ή θεματικών αξόνων που χρησιμοποιούνται σε προηγούμενες έρευνες για το ESG, κυρίως σε διεθνές επίπεδο. Έπειτα, έγινε ενσωμάτωση αυτών σε μια νέα δομή προσαρμοσμένη σε ελληνικό πλαίσιο. Τέλος, κάθε ερώτηση αξιολογήθηκε ως προς τη σαφήνεια, τη συνάφεια με το θεωρητικό υπόβαθρο καθώς και κατά πόσο είναι στατιστικά αξιοποιήσιμη. Η διατύπωση έγινε σε απλή και προσιτή γλώσσα, με χρήση κλιμάκων Likert (1-5) όπου κρίθηκε κατάλληλο. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις, καταναμεμημένες σε τρεις βασικές ενότητες συν μία η οποία περιλαμβάνει τις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές:

Δημογραφικά χαρακτηριστικά (Ερωτήσεις 1–7), όπως ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, εισόδημα, κλάδος εργασίας, περιοχή και προϋπηρεσία. Οι πληροφορίες αυτές είναι απαραίτητες τόσο για την κατηγοριοποίηση του δείγματος, όσο και για την ερμηνεία διαφορών μεταξύ υποομάδων, ιδιαίτερα σε σχέση με τη στάση τους απέναντι στις ESG πρακτικές (Dillman *et. al.* (2014)).

Εξοικείωση με τις ESG πρακτικές του εργοδότη (Ερωτήσεις 8–10), εστιάζοντας στον βαθμό ενημέρωσης και κατανόησης που έχουν οι εργαζόμενοι αναφορικά με τις εταιρικές πρωτοβουλίες σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνικής ευθύνης και διακυβέρνησης (Dadhich, 2025).

Αντίληψη ESG πρακτικών (Ερωτήσεις 11–15), που εξετάζουν πώς οι εργαζόμενοι αξιολογούν την ποιότητα, τη συχνότητα και τον αντίκτυπο αυτών των δράσεων στην εταιρική φήμη και στην καθημερινότητά τους στον εργασιακό χώρο (Grob & Lee, 2025)

Πιθανότητα παραμονής ή επιλογής εργοδότη (Ερωτήσεις 16–18), όπου επιχειρείται η αναγνώριση του αποτελέσματος των ESG στρατηγικών. Πολλές πρόσφατες μελέτες οι οποίες έχουν αναφερθεί και στο θεωρητικό πλαίσιο υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι που αναγνωρίζουν ουσιαστικές πρωτοβουλίες βιωσιμότητας από τον

εργοδότη τους, τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και πρόθεσης παραμονής (Lee *et. al.* (2023)).

3.4 Ηθικές Προϋποθέσεις

Η διασφάλιση της ηθικής εγκυρότητας αποτέλεσε βασική προτεραιότητα σε όλη τη διάρκεια του σχεδιασμού και της υλοποίησης της παρούσας έρευνας. Λόγω του ότι το ερωτηματολόγιο διακινήθηκε μέσω της προαναφερθείσας πλατφόρμας Google Forms, επιτράπηκε η ανώνυμη και εθελοντική συμμετοχή των ερωτηθέντων, χωρίς να καταγράφεται κανένα προσωπικό αναγνωριστικό στοιχείο (όπως IP διεύθυνση, email, ονοματεπώνυμο κλπ.). Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν εγγράφως στην αρχική σελίδα του ερωτηματολογίου για τον σκοπό της έρευνας, τη διάρκεια συμμετοχής και την εθελοντική φύση της. Η χρήση Google Forms προσέφερε ευκολία στη συλλογή και οργάνωση των δεδομένων, αλλά και πρόσθετη ασφάλεια, καθώς η πρόσβαση στα αποτελέσματα ήταν περιορισμένη αποκλειστικά στον ερευνητή. Δεν απαιτήθηκε καμία μορφή έγγραφης συγκατάθεσης πέραν της επιβεβαίωσης συμμετοχής μέσω της απλής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

3.5 Μεταβλητές

Η οικονομετρική ανάλυση που θα ακολουθήσει βασίστηκε σε σύνολο εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών, όπως αυτές ορίστηκαν μέσω του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Α).

Οι εξαρτημένες μεταβλητές αντιστοιχούν στις ερωτήσεις 16 έως 18 και αποτυπώνουν την πρόθεση επιλογής ή/και παραμονής σε έναν εργοδότη, ανάλογα με τις πρακτικές ESG που αυτός εφαρμόζει. Συγκεκριμένα, η πρώτη εξαρτημένη μεταβλητή (Environment_H) βασίζεται στην ερώτηση «Πόσο πιθανό είναι να επιλέξετε ή να παραμείνετε σε έναν εργοδότη λόγω των περιβαλλοντικών πρακτικών του;», η δεύτερη (Social_H) στην ερώτηση «Πόσο πιθανό είναι να επιλέξετε ή να παραμείνετε σε έναν εργοδότη λόγω των κοινωνικών πρακτικών του;», και η τρίτη (Governance_H) στην ερώτηση «Πόσο πιθανό είναι να επιλέξετε ή να παραμείνετε σε έναν εργοδότη λόγω των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης του;». Οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις

δόθηκαν με χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα).

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές οργανώνονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη αφορά τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως η ηλικία, το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, το μηνιαίο εισόδημα, ο τομέας και η περιοχή εργασίας, καθώς και η συνολική εργασιακή τους εμπειρία (Ερωτήσεις 1–7). Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεταβλητές που αποτυπώνουν τις αντιλήψεις και στάσεις των εργαζομένων απέναντι στο ESG στην Ελλάδα (Ερωτήσεις 8–15). Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται ο βαθμός εξοικείωσης με τις ESG πρακτικές, η εσωτερική ενημέρωση για σχετικές πρωτοβουλίες, η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα των πρακτικών ESG, η συμβολή τους στην εταιρική φήμη, καθώς και η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων. Η ερώτηση που αφορά την ταξινόμηση των παραγόντων για την επιλογή ή παραμονή σε έναν εργοδότη δεν συμπεριλήφθηκε στην οικονομετρική ανάλυση. Επιπλέον, η ερώτηση αναφορικά με τη γεωγραφική περιοχή απασχόλησης δεν συμπεριλήφθηκε επίσης στην ανάλυση, λόγω ισχυρής υπερσυγκέντρωσης απαντήσεων από την Αττική (117 από 140), γεγονός που θα επηρέαζε την αναλυτική εγκυρότητα και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Όλες οι μεταβλητές μετατράπηκαν σε δυαδικές (dummy) κατάλληλες για χρήση σε γραμμικά και μη γραμμικά οικονομετρικά μοντέλα. Η μετατροπή αυτή εξασφαλίζει τη δυνατότητα σύγκρισης και στατιστικής ερμηνευτικής αξίας εντός των μοντέλων OLS και Probit.

Για την καλύτερη δυνατή ανάλυση των δεδομένων και την μετατροπή της μεταβλητής σε δυαδική μορφή, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον κλάδο εργασίας τους κατηγοριοποιήθηκαν σε Παραγωγικό Τομέα και Τομέα Υπηρεσιών. Ενδεικτικά στον τομέα παραγωγής εντάχθηκαν επαγγέλματα όπως Βιομηχανία, Φαρμακευτική Βιομηχανία, Κατασκευές, Αυτοκινητοβιομηχανία, Δασολογία, Μεταφορές. Αντίστοιχα στον τομέα υπηρεσιών εντάχθηκαν τομείς όπως Τουρισμός, Συμβουλευτική, Πληροφορική, Εστίαση, Νομικές υπηρεσίες κ.α.

Ακολουθούν 3 πίνακες (3-1, 3-2, 3-3) ανάλυσης των μεταβλητών και δημιουργίας dummy μαζί με την εκάστοτε κωδικοποίηση.

Πίνακας 3-1: Περιγραφή dummy μεταβλητών για δημογραφικά στοιχεία

Ερώτηση	Μεταβλητή (Dummy)	Κωδικοποίηση	Παρατηρήσεις (1)	Παρατηρήσεις (0)
Ηλικιακή ομάδα	_18_44	18-44 → 1 45+ → 0	107	33
Φύλο	Male	Άνδρας → 1 Γυναίκα → 0	73	67
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Highschool_Bachelor_s	Λύκειο / Πτυχίο → 1 Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό → 0	73	67
Μηνιαίο εισόδημα	1200_plus	> €1200 → 1 ≤ €1200 → 0	91	49
Κλάδος εργασίας	Products	Παραγωγικός τομέας → 1 Υπηρεσίες → 0	58	82
Εργασιακή εμπειρία	_0_15	Έως 15 έτη → 1 Ανω των 15 ετών → 0	96	44

Πίνακας 3-2: Περιγραφή dummy μεταβλητών για ανεξάρτητες (ESG, εξοικείωση & ενημέρωση)

Ερώτηση	Dummy	Κωδικοποίηση	Παρατηρήσεις (1)	Παρατηρήσεις (0)
Εξοικείωση με περιβαλλοντικές πρακτικές	E_Familiarity_Yes	Ναι → 1 Όχι/Μερικώς → 0	83	57
Εξοικείωση με κοινωνικές πρακτικές	S_Familiarity_Yes	Ναι → 1 Όχι/Μερικώς → 0	81	59

Πίνακας 3-2: Συνέχεια

Εξοικείωση με πρακτικές διακυβέρνησης	G_Familiarity_Yes	Ναι → 1 Όχι/Μερικώς → 0	63	77
Συχνότητα ενημέρωσης από εργοδότη	Highly_Updated	4-5 → 1 1-3 → 0	38	102
Αντίληψη ως προς την αποτελεσματικότητα ESG	Highly_Effective	4-5 → 1 1-3 → 0	39	101
Αντίληψη ως προς τη συνεισφορά στη φήμη	Highly_Impactful	4-5 → 1 1-3 → 0	72	68
Γενική εργασιακή ικανοποίηση	Satisfaction_High	4-5 → 1 1-3 → 0	91	49

Πίνακας 3-3: Περιγραφή dummy μεταβλητών για εξαρτημένες

Ερώτηση	Dummy	Κωδικοποίησ η	Παρατηρήσει ς (1)	Παρατηρήσει ς (0)
Περιβαλλοντικές πρακτικές	Environment_H	4-5 → 1 1-3 → 0	29	111
Κοινωνικές πρακτικές	Social_H	4-5 → 1 1-3 → 0	83	57
Διακυβέρνηση	Governance_H	4-5 → 1 1-3 → 0	79	61

Η παραπάνω μετατροπή των δεδομένων εξασφάλισε μεγαλύτερη αναλυτική ακρίβεια στα οικονομετρικά μοντέλα που εφαρμόστηκαν στη συνέχεια, διατηρώντας παράλληλα την ουσία των ερωτήσεων όπως αυτές τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

3.6 Δειγματοληψία και Δεδομένα

Η επιλογή του δείγματος αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την αξιοπιστία των ευρημάτων κάθε ερευνητικής προσπάθειας. Στην παρούσα μελέτη, ο πληθυσμός-στόχος περιλαμβάνει εργαζόμενους στην ελληνική αγορά εργασίας, ανεξαρτήτως κλάδου, ηλικίας ή εκπαιδευτικού επιπέδου. Η έρευνα εστίασε στο πώς αυτοί αντιλαμβάνονται και επηρεάζονται από τις στρατηγικές ESG των οργανισμών τους.

Για τη συλλογή των δεδομένων εφαρμόστηκε μη πιθανοτική δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling), μέσω διαδικτυακής διανομής του ερωτηματολογίου σε

κοινωνικά δίκτυα, καθώς και επαγγελματικές κοινότητες. Επιπλέον, η δειγματοληψία ενισχύθηκε μέσω της μεθόδου χιονοστιβάδας (snowball sampling), με σκοπό την αύξηση της προσβασιμότητας σε επαγγελματίες διαφόρων τομέων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επιλέχθηκε λόγω περιορισμένων πόρων, χρόνου και πρόσβασης σε ένα πλήρως αντιπροσωπευτικό δείγμα. Η ποικιλομορφία του τελικού δείγματος ως προς τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά ενισχύει την εγκυρότητα των συμπερασμάτων σε ενδεικτικό βαθμό. Το τελικό μέγεθος δείγματος ανήλθε σε 140 συμμετέχοντες, αριθμός επαρκής για την εφαρμογή βασικών περιγραφικών και οικονομετρικών τεχνικών. Αν και δεν έγινε ανάλυση ισχύος (power analysis), ο αριθμός αυτός θεωρείται επαρκής για τη σύγκριση υποομάδων και την εφαρμογή δυαδικών μοντέλων Probit. Ακολουθεί ο αναλυτικός πίνακας 3-4 με τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Πίνακας 3-4: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Μεταβλητή	Κατηγορίες	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Ηλικία	18-28 (Generation Z)	25	17.9%
	29-44 (Millennials)	82	58.6%
		23	16.4%
	45-60 (Generation X)	10	7.1%
	61+ (Baby Boomers)		
Φύλο	Άνδρας	73	52.1%
	Γυναίκα	67	47.9%
Εκπαίδευση	Λύκειο	18	12.9%
	Πτυχίο (BSc)	55	39.3%
	Μεταπτυχιακό (MSc)	65	46.4%
	Διδακτορικό (PhD)	2	1.4%
Μηνιαίος Μισθός	Μέχρι 800€	9	6.4%
	800€ - 1.200€	40	28.6%
	1.201€ - 1.600€	44	31.4%
	1.600€ - 2.000€	25	17.9%
	2.000€ και πάνω	22	15.7%
Τομέας Εργασίας	Παραγωγικός	58	41.4%
	Υπηρεσιών	82	58.6%
Περιοχή	Αττική	117	83.6%
	Άλλο	23	16.4%

Πίνακας 3-4: Συνέχεια

Εργασιακή Εμπειρία	Λιγότερο από 1 έτος				2	1.4%
	1	με	5	έτη	33	23.6%
	6	με	10	έτη	41	29.3%
	11	με	15	έτη	20	14.3%
	15 έτη και πάνω				44	31.4%

3.7 Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε δύο στάδια. Αρχικά με τη χρήση γραμμικών παλινδρομήσεων (OLS) και στη συνέχεια με την εφαρμογή δυαδικών πιθανολογικών μοντέλων τύπου Probit. Η επιλογή αυτών των μεθόδων βασίστηκε στη φύση των εξαρτημένων μεταβλητών καθώς και στον στόχο της διερεύνησης των συσχετίσεων μεταξύ δημογραφικών και άλλων χαρακτηριστικών και της πρόθεσης επιλογής ή παραμονής στον εργοδότη λόγω ESG πρακτικών. Όλα τα παραπάνω έγιναν μέσω της χρήσης της πλατφόρμας Stata 14, η οποία επέτρεψε την ακριβή εφαρμογή των μοντέλων, τον έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας των μεταβλητών, καθώς και την εξαγωγή πλήρων πινάκων περιθωριακών επιδράσεων για κάθε πυλώνα ESG ξεχωριστά.

OLS Παλινδρόμηση

Το μοντέλο OLS χρησιμοποιήθηκε αρχικά ως διαγνωστικό εργαλείο για τον εντοπισμό βασικών συσχετίσεων μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών. Αν και οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι δυαδικές, η χρήση OLS επιτρέπει μια πρώτη ένδειξη της κατεύθυνσης και της σχετικής σημασίας των ανεξάρτητων μεταβλητών, διευκολύνοντας τη συγκριτική θεώρηση των αποτελεσμάτων με τα Probit μοντέλα.

Μοντέλο OLS:

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i$$

Όπου:

- Y_i : εξαρτημένη μεταβλητή (Environment_H, Social_H ή Governance_H)
- $X_{1i}, \dots, X_{ki}$: ανεξάρτητες μεταβλητές
- ε_i : σφάλμα

Probit Ανάλυση

Για την κύρια ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το Probit μοντέλο, καθώς προσφέρει καταλληλότερη προσέγγιση για την περίπτωση δυαδικών εξαρτημένων μεταβλητών. Σε αντίθεση με το OLS, το Probit λαμβάνει υπόψη τη μη γραμμική σχέση μεταξύ της πιθανότητας εμφάνισης ενός γεγονότος και των ανεξάρτητων μεταβλητών, και προϋποθέτει κανονική κατανομή του σφάλματος στο υποκείμενο γραμμικό μοντέλο.

Οι τρεις εξαρτημένες μεταβλητές που αναλύθηκαν (*Environment_H*, *Social_H* και *Governance_H*) εκφράζουν την πιθανότητα ο εργαζόμενος να επιλέξει ή να παραμείνει σε έναν εργοδότη με βάση αντίστοιχα περιβαλλοντικά, κοινωνικά ή διακυβερνητικά κριτήρια. Όλες οι μεταβλητές (ανεξάρτητες και εξαρτημένες) είχαν μετατραπεί σε δυαδική μορφή, σύμφωνα με τη μεθοδολογία που περιεγράφηκε στην ενότητα 3.3, διευκολύνοντας έτσι την εφαρμογή του μοντέλου.

Μοντέλο Probit:

$$P(Y_i = 1) = \Phi(\alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki})$$

Όπου:

- Y_i είναι η εξαρτημένη δυαδική μεταβλητή (*Environment_H*, *Social_H* ή *Governance_H*),
- Φ είναι η σωρευτική συνάρτηση της κανονικής κατανομής,
- $X_{1i}, \dots, X_{ki}$ οι ανεξάρτητες μεταβλητές
- $\beta_1, \dots, \beta_k$ οι εκτιμώμενοι συντελεστές του μοντέλου.

Περιθωριακές Επιδράσεις (Marginal Effects)

Οι συντελεστές β που προκύπτουν από την εκτίμηση αναφέρονται σε μια υποκείμενη λανθάνουσα μεταβλητή και δεν μπορούν να ερμηνευτούν απευθείας ως μεταβολές στην πιθανότητα. Για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν οι περιθωριακές επιδράσεις (marginal effects), που εκφράζουν την μεταβολή στην πιθανότητα θετικής απόκρισης (δηλ. τιμή 1 στην εξαρτημένη) όταν μια ανεξάρτητη μεταβλητή αυξάνεται κατά μία μονάδα, κρατώντας τις υπόλοιπες σταθερές.

$$\partial P(Y_i = 1) / \partial X_{ji} = \phi(\alpha + \beta X_i) \cdot \beta_j$$

Όπου ϕ είναι η πυκνότητα της κανονικής κατανομής. Ο υπολογισμός έγινε στο μέσο των ανεξάρτητων μεταβλητών (mean marginal effects), διευκολύνοντας την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και τη συγκριτική αποτίμηση της σημασίας κάθε μεταβλητής.

3.8 Περιορισμοί της Μεθοδολογίας

Παρότι η μελέτη σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε με ιδιαίτερη επιμέλεια, υπάρχουν ορισμένοι μεθοδολογικοί περιορισμοί. Καταρχάς, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν συγκριτικά μικρό και δεν επιλέχθηκε με τυχαίο τρόπο. Η προσέγγιση της δειγματοληψίας ευκολίας, μέσω κυρίως διαδικτυακής διανομής και προσωπικών δικτύων είναι πιθανόν να ευνόησε τη συμμετοχή ατόμων που ήδη ενδιαφέρονται για το θέμα ή είναι εξοικειωμένα με ψηφιακά εργαλεία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συμμετοχή ατόμων ηλικίας 61+ (boomers) όπου από τους συνολικά 20 υποψηφίους συμμετέχοντες απάντησαν μόνο οι 10. Ως εκ τούτου, υπάρχει το ενδεχόμενο μεροληψίας επιλογής, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων στον ευρύτερο πληθυσμό των εργαζομένων στην Ελλάδα.

Επιπρόσθετα, η μελέτη βασίστηκε σε διατομεακή (cross-sectional) προσέγγιση, δηλαδή η συλλογή των δεδομένων έγινε σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι δυνατή η παρακολούθηση μεταβολών ή η ανάλυση εξελικτικών τάσεων στις αντιλήψεις και τις στάσεις των εργαζομένων.

Ένας ακόμη περιορισμός σχετίζεται με τη χρήση ερωτηματολογίου ως κύριου εργαλείου συλλογής δεδομένων. Οι απαντήσεις βασίζονται στην αυτοαναφορά των συμμετεχόντων και ενδέχεται να επηρεάζονται από υποκειμενικούς ή συγκυριακούς παράγοντες, όπως η προσωπική διάθεση ή η κοινωνική επιθυμητότητα. Το γεγονός ότι οι περισσότερες ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου πιθανώς να περιορίσει την έκφραση πιο σύνθετων ή πιο αυθεντικών στάσεων.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η διεξαγωγή της έρευνας στο πλαίσιο μεταπτυχιακής εργασίας από έναν μόνο ερευνητή εισάγει πρακτικούς περιορισμούς, που αφορούν τόσο το διαθέσιμο χρονικό και ανθρώπινο δυναμικό όσο και την έκταση της ανάλυσης, όπως παραδείγματος χάριν τον αριθμό των μεταβλητών ή των ελέγχων που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν.

Τέλος, αν και τα Probit μοντέλα που εφαρμόστηκαν κρίνονται μεθοδολογικά κατάλληλα για ανάλυση δυαδικών εξαρτημένων μεταβλητών, η ερμηνεία τους δεν είναι πάντοτε άμεσα κατανοητή. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκαν περιθωριακές επιδράσεις (marginal effects), που καθιστούν τα αποτελέσματα πιο ερμηνεύσιμα. Η επιπλέον αυτή τεχνική επεξεργασία ενδέχεται να δυσκολεύει την κατανόηση των ευρημάτων από κοινό χωρίς ειδίκευση στην οικονομική ανάλυση.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα ήταν θετικό να συμβάλλουν θεωρητικά και να χρησιμεύσουν ως αφετηρία για περαιτέρω έρευνα, η οποία μπορεί να αξιοποιήσει μεγαλύτερα και αντιπροσωπευτικότερα δείγματα, καθώς και άλλες μεθόδους (ποσοτικές και ποιοτικές), ώστε να ενισχυθεί η εγκυρότητα και η ερμηνευτική δύναμη των συμπερασμάτων.

3.9 Ανακεφαλαίωση

Στο Κεφάλαιο 3 περιεγράφηκε η μεθοδολογική βάση της έρευνας, παρουσιάζοντας τον ερευνητικό σχεδιασμό, τη διαδικασία δημιουργίας και διανομής του ερωτηματολογίου, τη δειγματοληψία και την ανάλυση των μεταβλητών. Εφαρμόστηκαν δύο στατιστικές τεχνικές OLS και Probit με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στις ESG πρακτικές και την εργασιακή συμπεριφορά των συμμετεχόντων. Εξετάστηκαν παράλληλα θέματα ηθικής δεοντολογίας και περιορισμοί που ενδέχεται να επηρεάζουν την εγκυρότητα των συμπερασμάτων. Η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο αυτό υποστηρίζει τη συστηματική παρουσίαση και ερμηνεία των εμπειρικών ευρημάτων που ακολουθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

4.1 Εισαγωγή στην Οικονομετρική Ανάλυση

Η εμπειρική ανάλυση αποτελεί το κύριο ερευνητικό σκέλος της παρούσας εργασίας, καθώς αποτυπώνει τα αποτελέσματα των εφαρμοζόμενων οικονομετρικών τεχνικών, που στοχεύουν στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα επηρεάζονται από τις εταιρικές πρακτικές ESG. Σε συνέχεια της μεθοδολογικής προσέγγισης που περιεγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, εξετάζεται στατιστικά η σχέση ανάμεσα σε δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά, στις στάσεις απέναντι στις ESG στρατηγικές και στην πρόθεση επιλογής ή παραμονής σε έναν εργοδότη.

Η ανάλυση βασίστηκε σε δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω δομημένου ερωτηματολογίου και υλοποιήθηκε με δύο συμπληρωματικές οικονομετρικές τεχνικές: τη γραμμική παλινδρόμηση (OLS) και το μοντέλο Probit. Ο στόχος ήταν η διασταύρωση των ευρημάτων και η ενίσχυση της εγκυρότητας των συμπερασμάτων μέσα από συγκριτική αξιολόγηση. Οι εξαρτημένες μεταβλητές, οι οποίες εξετάζουν την πιθανότητα θετικής στάσης των εργαζομένων έναντι των τριών πυλώνων ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση), καθώς και οι ανεξάρτητες μεταβλητές, μετασχηματίστηκαν σε δυαδική μορφή (dummy variables), ώστε να είναι κατάλληλες για τα χρησιμοποιούμενα μοντέλα.

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό Stata 14, κάνοντας χρήση των εντολών *regress* για τα OLS μοντέλα, *quietly probit* για τα Probit μοντέλα και *margins, dydx(*) atmeans* για τον υπολογισμό των περιθωριακών επιδράσεων (marginal effects). Οι ακριβείς εντολές παρατίθενται στο Παράρτημα Β. Η παρουσίαση των ευρημάτων οργανώνεται σε επιμέρους ενότητες ανά πυλώνα ESG, ξεκινώντας από τον Περιβαλλοντικό (Environment_H), συνεχίζοντας με τον Κοινωνικό (Social_H) και καταλήγοντας στον πυλώνα της Διακυβέρνησης (Governance_H). Η ενότητα ολοκληρώνεται με έναν συγκεντρωτικό πίνακα που συγκρίνει τα αποτελέσματα των δύο προσεγγίσεων και θέτει τις βάσεις για την ερμηνεία των ευρημάτων στο επόμενο κεφάλαιο.

4.2 Αποτελέσματα Ανάλυσης OLS (Ordinary Least Squares)

Η μέθοδος OLS χρησιμοποιήθηκε για την εκτίμηση της σχέσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και των τριών εξαρτημένων μεταβλητών που αποτυπώνουν την πρόθεση επιλογής ή παραμονής σε εργοδότη λόγω των ESG πρακτικών του. Οι μεταβλητές εισήχθησαν σε δυαδική μορφή προκειμένου να καταστούν κατάλληλες για την εφαρμογή γραμμικής παλινδρόμησης αντίστοιχα με εξαρτημένες μεταβλητές δυαδικής φύσης.

Ακολουθεί ο πίνακας 4-1 με τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων της OLS ανάλυσης για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή. Οι συντελεστές που εμφανίζονται υποδεικνύουν τη μεταβολή στην τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής κατά μία μονάδα μεταβολής της ανεξάρτητης. Οι τιμές εκτός παρενθέσεων αποτελούν τους συντελεστές β και εκφράζουν το μέγεθος και την κατεύθυνση της επίδρασης κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στην αντίστοιχη εξαρτημένη. Πιο συγκεκριμένα, κάθε συντελεστής β υποδηλώνει κατά πόση ποσοστιαία μονάδα αναμένεται να αυξηθεί ή να μειωθεί η πιθανότητα εμφάνισης του φαινομένου, όταν η αντίστοιχη ανεξάρτητη μεταβλητή αυξάνεται κατά μία μονάδα, κρατώντας όλες τις υπόλοιπες σταθερές. Οι τιμές p εντός παρενθέσεων χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η στατιστική σημαντικότητα των συντελεστών, δηλαδή το κατά πόσο η επίδραση που παρατηρείται είναι πιθανό να οφείλεται σε τυχαία διακύμανση. Τιμές $p < 0.05$ θεωρούνται στατιστικά σημαντικές, ενώ τιμές μεταξύ 0.05 και 0.10 υποδηλώνουν οριακή σημαντικότητα.

Πίνακας 4-1: Αποτελέσματα OLS ανάλυσης για τις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές

Variable	Environment (OLS)	Social (OLS)	Governance (OLS)
_18_44	-0.188 (0.121)	-0.156 (0.284)	-0.380 (0.012)
Male	-0.019 (0.800)	-0.213 (0.016)	-0.119 (0.189)
Highschool_Bachelor_s	0.084 (0.256)	-0.067 (0.444)	0.010 (0.910)

Πίνακας 4-1: Συνέχεια

_1200_plus	-0.010 (0.904)	0.055 (0.578)	0.082 (0.417)
Products	-0.118 (0.107)	-0.197 (0.026)	-0.227 (0.013)
_0_15	0.093 (0.416)	0.247 (0.073)	0.268 (0.059)
E_Familiarity_Yes	-0.117 (0.231)	-0.057 (0.624)	-0.022 (0.852)
S_Familiarity_Yes	0.205 (0.031)	-0.165 (0.144)	0.023 (0.843)
G_Familiarity_Yes	-0.052 (0.561)	0.240 (0.025)	-0.012 (0.911)
Highly_Updated	0.137 (0.236)	0.038 (0.781)	0.380 (0.008)
Highly_Effective	0.137 (0.207)	0.156 (0.231)	-0.150 (0.262)
Highly_Impactful	0.000 (0.998)	0.090 (0.360)	0.009 (0.927)
Satisfaction_High	-0.075 (0.332)	0.059 (0.522)	-0.054 (0.572)

Η εξοικείωση με τις κοινωνικές πρακτικές ESG (S_Familiarity_Yes) φαίνεται να αυξάνει την πιθανότητα θετικής στάσης απέναντι στον περιβαλλοντικό πυλώνα ESG κατά περίπου 20,5 ποσοστιαίες μονάδες ($\beta = 0.205$, $p = 0.031$), ενώ η απασχόληση στον παραγωγικό τομέα (Products) συνδέεται με μείωση της πιθανότητας κατά 11,8 ποσοστιαίες μονάδες ($\beta = -0.118$). Η τελευταία επίδραση προσεγγίζει το όριο της στατιστικής σημαντικότητας, υποδηλώνοντας πιθανή αλλά όχι βέβαιη αρνητική συσχέτιση ($p = 0.107$).

Ως προς το φύλο, οι άνδρες εμφανίζουν κατά 21,3 ποσοστιαίες μονάδες ($\beta = -0.213$, $p = 0.016$) μικρότερη πιθανότητα να εκδηλώσουν θετική στάση ως προς τον κοινωνικό πυλώνα ESG. Αντίστοιχα, η απασχόληση στον παραγωγικό τομέα σχετίζεται με μείωση της πιθανότητας κατά 19,7 ποσοστιαίες μονάδες ($\beta = -0.197$, $p = 0.026$). Αντίθετα, η εξοικείωση με τις αρχές διακυβέρνησης (G_Familiarity_Yes) αυξάνει την πιθανότητα θετικής στάσης στον συγκεκριμένο πυλώνα κατά 24 ποσοστιαίες μονάδες ($\beta = 0.240$, $p = 0.025$).

Η ηλικιακή ομάδα 18–44 ετών παρουσιάζει σημαντικά χαμηλότερη πιθανότητα να επιλέξει εργοδότη βάσει πρακτικών διακυβέρνησης, με μείωση που προσεγγίζει τις 38 ποσοστιαίες μονάδες ($\beta = -0.380$, $p = 0.012$). Παρομοίως, η απασχόληση στον παραγωγικό τομέα σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση επιλογής εργοδότη στον πυλώνα της διακυβέρνησης, μειώνοντάς την κατά περίπου 22,7 ποσοστιαίες μονάδες ($\beta = -0.227$, $p = 0.013$). Αντιθέτως, η υψηλή συχνότητα ενημέρωσης για ESG (Highly_Updated) αυξάνει την πιθανότητα θετικής στάσης κατά 38 ποσοστιαίες μονάδες ($\beta = 0.380$, $p = 0.008$).

4.3 Αποτελέσματα Ανάλυσης Probit

Η μέθοδος Probit εφαρμόστηκε για την εκτίμηση της πιθανότητας θετικής στάσης των εργαζομένων απέναντι στις ESG πρακτικές, όπως αποτυπώνεται στις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές: Environment_H, Social_H και Governance_H. Οι μεταβλητές, τόσο εξαρτημένες όσο και ανεξάρτητες, έχουν μετατραπεί σε δυαδική μορφή ώστε να είναι κατάλληλες για την εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου.

Το Probit μοντέλο ενδείκνυται για περιπτώσεις όπου η εξαρτημένη μεταβλητή είναι δυαδική και επιδιώκεται η εκτίμηση της πιθανότητας να λάβει τη θετική τιμή (π.χ. πρόθεση παραμονής ή επιλογής εργοδότη). Οι συντελεστές β που προκύπτουν από το μοντέλο εκφράζουν τη μεταβολή στην υποκείμενη λανθάνουσα μεταβλητή και δεν ερμηνεύονται άμεσα ως μεταβολές στην πιθανότητα. Για την πληρέστερη ερμηνεία των αποτελεσμάτων, υπολογίστηκαν οι περιθωριακές επιδράσεις (marginal effects, dy/dx), οι οποίες εκφράζουν τη μεταβολή στην εκτιμώμενη πιθανότητα θετικής απόκρισης (δηλαδή, τιμή 1 στην εξαρτημένη μεταβλητή) όταν μία ανεξάρτητη μεταβλητή αυξάνεται κατά μία μονάδα, με τις υπόλοιπες μεταβλητές να παραμένουν σταθερές. Ο υπολογισμός των περιθωριακών επιδράσεων κρίθηκε αναγκαίος, καθώς οι απόλυτοι συντελεστές των Probit μοντέλων (β)

δεν προσφέρουν άμεση ερμηνεία της έντασης της επίδρασης. Αντίθετα, τα marginal effects επιτρέπουν μια πιο άμεση και συγκρίσιμη αποτίμηση του μεγέθους της επίδρασης κάθε παράγοντα στην πιθανότητα εμφάνισης του φαινομένου.

Ακολουθεί ο πίνακας 4-2 με τα αποτελέσματα των Probit εκτιμήσεων για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή. Οι τιμές εκτός παρενθέσεων αντιστοιχούν στους συντελεστές περιθωριακών επιδράσεων (dy/dx). Οι p-τιμές εντός παρενθέσεων υποδεικνύουν τη στατιστική σημαντικότητα κάθε συντελεστή. Τιμές $p < 0.05$ θεωρούνται στατιστικά σημαντικές, ενώ τιμές μεταξύ 0.05 και 0.10 υποδηλώνουν οριακή σημαντικότητα.

Πίνακας 4-2: Αποτελέσματα Probit ανάλυσης για τις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές

Variable	Environment (Probit)	Social (Probit)	Governance (Probit)
_18_44	-0.206 (0.102)	-0.176 (0.273)	-0.403 (0.011)
Male	-0.004 (0.957)	-0.240 (0.013)	-0.131 (0.174)
Highschool_Bachelor_s	0.095 (0.200)	-0.074 (0.440)	0.012 (0.899)
_1200_plus	0.008 (0.923)	0.065 (0.547)	0.084 (0.436)
Products	-0.141 (0.056)	-0.222 (0.022)	-0.240 (0.012)
_0_15	0.145 (0.243)	0.279 (0.068)	0.271 (0.063)
E_Familiarity_Yes	-0.135 (0.180)	-0.069 (0.578)	-0.025 (0.840)
S_Familiarity_Yes	0.215 (0.028)	-0.175 (0.149)	0.028 (0.819)

Πίνακας 4-2: Συνέχεια

G_Familiarity_Yes	-0.051 (0.560)	0.268 (0.023)	-0.007 (0.951)
Highly_Updated	0.126 (0.272)	0.059 (0.691)	0.421 (0.007)
Highly_Effective	0.132 (0.214)	0.185 (0.188)	-0.160 (0.274)
Highly_Impactful	0.016 (0.844)	0.100 (0.352)	0.005 (0.966)
Satisfaction_High	-0.096 (0.227)	0.065 (0.510)	-0.053 (0.597)

Στον Περιβαλλοντικό Πυλώνα, η εξοικείωση με τις κοινωνικές πρακτικές ESG (S_Familiarity_Yes) αυξάνει την πιθανότητα επιλογής ή παραμονής σε εργοδότη με περιβαλλοντικές στρατηγικές κατά 21,5 ποσοστιαίες μονάδες ($dy/dx = 0.215$, $p = 0.028$).

Στον Κοινωνικό Πυλώνα, οι άνδρες (Male) παρουσιάζουν 24 ποσοστιαίες μονάδες μικρότερη πιθανότητα να επηρεάζονται θετικά από τις κοινωνικές στρατηγικές σε σχέση με τις γυναίκες ($dy/dx = -0.240$, $p = 0.013$). Επίσης, η απασχόληση στον παραγωγικό τομέα (Products) μειώνει την πιθανότητα θετικής στάσης κατά 22,2 ποσοστιαίες μονάδες ($dy/dx = -0.222$, $p = 0.022$). Αντίθετα, η εξοικείωση με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης (G_Familiarity_Yes) αυξάνει την πιθανότητα θετικής στάσης προς τον κοινωνικό πυλώνα κατά 26,8 ποσοστιαίες μονάδες ($dy/dx = 0.268$, $p = 0.023$), υποδεικνύοντας συσχέτιση μεταξύ διαφάνειας και κοινωνικής ευαισθητοποίησης.

Στον Πυλώνα της Διακυβέρνησης, οι εργαζόμενοι ηλικίας 18–44 ετών έχουν 40,3 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερη πιθανότητα να επηρεάζονται θετικά από τις πρακτικές διακυβέρνησης σε σχέση με τους μεγαλύτερους των 45 ($dy/dx = -0.403$, $p = 0.011$). Παράλληλα, η εργασία στον παραγωγικό τομέα (Products) επηρεάζει αρνητικά την πιθανότητα θετικής στάσης κατά 24 ποσοστιαίες μονάδες ($dy/dx = -0.240$, $p = 0.012$). Η υψηλή συχνότητα ενημέρωσης για ESG από τον εργοδότη (Highly_Updated) αυξάνει την

πιθανότητα θετικής στάσης προς τις αρχές διακυβέρνησης κατά 42,1 ποσοστιαίες μονάδες ($dy/dx = 0.421$, $p = 0.007$), υποδεικνύοντας τη σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας.

4.4 Συνοπτικός Πίνακας Αποτελεσμάτων

Με στόχο την πληρέστερη κατανόηση των ευρημάτων και τη μεγιστοποίηση της αξιοπιστίας των συμπερασμάτων, παρουσιάζεται ο συγκεντρωτικός πίνακας 4-3 που συνοψίζει τα αποτελέσματα των έξι παλινδρομήσεων, τρεις με τη μέθοδο OLS και τρεις με τη μέθοδο Probit, για τις αντίστοιχες εξαρτημένες μεταβλητές. Ο πίνακας αυτός μας επιτρέπει την άμεση οπτική σύγκριση των αποτελεσμάτων των δύο προσεγγίσεων ανά εξαρτημένη μεταβλητή. Η έμφαση ωστόσο δίνεται στους στατιστικά σημαντικούς εκτιμητές, καθώς μόνο αυτοί προσφέρουν επαρκή τεκμηρίωση για ερμηνευτικά συμπεράσματα, τα οποία θα αναλυθούν εκτενώς στο επόμενο κεφάλαιο.

Πίνακας 4-3: Συνοπτικός και συγκριτικός πίνακας αποτελεσμάτων OLS & Probit

Variable	Environme nt (OLS)	Environme nt (Probit)	Social (OLS)	Social (Probit)	Governanc e (OLS)	Governan ce (Probit)
_18_44	-0.188 (0.121)	-0.206 (0.102)	-0.156 (0.284)	-0.176 (0.273)	-0.380 (0.012)	-0.403 (0.011)
Male	-0.019 (0.800)	-0.004 (0.957)	-0.213 (0.016)	-0.240 (0.013)	-0.119 (0.189)	-0.131 (0.174)
Highschool _Bachelor_ s	0.084 (0.256)	0.095 (0.200)	-0.067 (0.444)	-0.074 (0.440)	0.010 (0.910)	0.012 (0.899)
_1200_plus	-0.010 (0.904)	0.008 (0.923)	0.055 (0.578)	0.065 (0.547)	0.082 (0.417)	0.084 (0.436)

Πίνακας 4-3: Συνέχεια

Products	-0.118 (0.107)	-0.141 (0.056)	-0.197 (0.026)	-0.222 (0.022)	-0.227 (0.013)	-0.240 (0.012)
_0_15	0.093 (0.416)	0.145 (0.243)	0.247 (0.073)	0.279 (0.068)	0.268 (0.059)	0.271 (0.063)
E_Familiarity_Yes	-0.117 (0.231)	-0.135 (0.180)	-0.057 (0.624)	-0.069 (0.578)	-0.022 (0.852)	-0.025 (0.840)
S_Familiarity_Yes	0.205 (0.031)	0.215 (0.028)	-0.165 (0.144)	-0.175 (0.149)	0.023 (0.843)	0.028 (0.819)
G_Familiarity_Yes	-0.052 (0.561)	-0.051 (0.560)	0.240 (0.025)	0.268 (0.023)	-0.012 (0.911)	-0.007 (0.951)
Highly_Updated	0.137 (0.236)	0.126 (0.272)	0.038 (0.781)	0.059 (0.691)	0.380 (0.008)	0.421 (0.007)
Highly_Effective	0.137 (0.207)	0.132 (0.214)	0.156 (0.231)	0.185 (0.188)	-0.150 (0.262)	-0.160 (0.274)
Highly_Impactful	0.000 (0.998)	0.016 (0.844)	0.090 (0.360)	0.100 (0.352)	0.009 (0.927)	0.005 (0.966)
Satisfaction_High	-0.075 (0.332)	-0.096 (0.227)	0.059 (0.522)	0.065 (0.510)	-0.054 (0.572)	-0.053 (0.597)

Η υιοθέτηση και των δύο μεθοδολογικών προσεγγίσεων, σε συνδυασμό με τη διχοτόμηση όλων των μεταβλητών σε δυαδική μορφή επιτρέπει τη διενέργεια ενός βασικού ελέγχου εγκυρότητας (robustness check) συγκρίνοντας τα ευρήματα και των δύο μεθόδων.

Έτσι, καθίσταται εφικτή η αξιολόγηση της σταθερότητας των σχέσεων που εντοπίζονται, ανεξάρτητα από την τεχνική εκτίμησης. Σε όλες τις περιπτώσεις οι μεταβλητές που αναδεικνύονται ως στατιστικά σημαντικές στο μοντέλο OLS, επιβεβαιώνουν τη σημασία τους και στο αντίστοιχο Probit μοντέλο, γεγονός που ενισχύει την εμπιστοσύνη των αποτελεσμάτων.

4.5 Ανακεφαλαίωση

Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάστηκαν τα εμπειρικά αποτελέσματα της έρευνας, με στόχο τη διερεύνηση του ρόλου των ESG στρατηγικών στην πρόθεση παραμονής ή επιλογής εργοδότη από την πλευρά των εργαζομένων. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε μέσω γραμμικής παλινδρόμησης OLS και Probit, προσφέροντας πληρέστερη κατανόηση της επίδρασης κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής. Τα σημαντικότερα ευρήματα ανέδειξαν διαφοροποιήσεις με βάση το φύλο, τον κλάδο εργασίας, την ηλικία και τη συχνότητα εσωτερικής ενημέρωσης, με ιδιαίτερη έμφαση στον κοινωνικό και διακυβερνητικό πυλώνα. Η σύγκριση των δύο μεθόδων κατέδειξε υψηλό βαθμό συμφωνίας, ενισχύοντας την αξιοπιστία των συμπερασμάτων. Το επόμενο κεφάλαιο θα προχωρήσει σε ερμηνεία των αποτελεσμάτων και συζήτηση των θεωρητικών και πρακτικών τους προεκτάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Εισαγωγή

Η ολοκλήρωση της εμπειρικής ανάλυσης επιτρέπει την εστίαση πλέον στη συνολική αποτίμηση των ευρημάτων της παρούσας μελέτης, εξετάζοντας τόσο τη θεωρητική όσο και την πρακτική σημασία της. Η μελέτη είχε ως βασικό στόχο να διερευνήσει κατά πόσο οι στρατηγικές ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση) επηρεάζουν τις στάσεις των εργαζομένων στην Ελλάδα, και ειδικότερα την πρόθεσή τους να παραμείνουν ή να επιλέξουν έναν εργοδότη βάσει των σχετικών πρακτικών του. Η ποσοτική μεθοδολογία που εφαρμόστηκε περιλάμβανε την ανάλυση πρωτογενών δεδομένων μέσω οικονομετρικών μοντέλων OLS και Probit, εστιάζοντας σε τρεις εξαρτημένες μεταβλητές που αντιστοιχούν στους πυλώνες ESG.

Με βάση τα παραπάνω, το Κεφάλαιο 5 επιδιώκει να συνδέσει τα ποσοτικά ευρήματα με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της μελέτης, αναδεικνύοντας τους σημαντικότερους παράγοντες που σχετίζονται με την πρόθεση παραμονής ή επιλογής εργοδότη. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις δημογραφικές και επαγγελματικές διαφοροποιήσεις, καθώς και στη συγκριτική επίδραση κάθε πυλώνα ESG.

Το κεφάλαιο διαρθρώνεται σε τέσσερις ενότητες. Αρχικά, παρουσιάζονται και ερμηνεύονται τα βασικά ευρήματα της ανάλυσης. Έπειτα, διατυπώνονται απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης. Τέλος, ολοκληρώνεται με έναν επίλογο που αναδεικνύει τη σημασία των ESG πρακτικών ως μοχλού ενίσχυσης της εργασιακής εμπειρίας.

5.2 Κύρια Ευρήματα

Η εμπειρική ανάλυση αποκάλυψε συγκεκριμένες μεταβλητές που ασκούν στατιστικά σημαντική επίδραση στις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις ESG στρατηγικές, είτε με θετικό είτε με αρνητικό πρόσημο. Η παρούσα ενότητα ερμηνεύει τα βασικά αυτά ευρήματα, εξετάζοντας τη σημασία τους μέσα από το πρίσμα της διεθνούς βιβλιογραφίας και των θεωρητικών πλαισίων που υιοθετήθηκαν στη μελέτη.

Περιβαλλοντικός Πυλώνας (Environmental)

Η στατιστική ανάλυση ανέδειξε ότι η εξοικείωση με τις κοινωνικές πρακτικές ESG (S_Familiarity_Yes) συσχετίζεται θετικά και σημαντικά με την πρόθεση παραμονής ή επιλογής εργοδότη βάσει των περιβαλλοντικών στρατηγικών του. Συγκεκριμένα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που δηλώνουν εξοικείωση με τις κοινωνικές πρακτικές είναι πιο πιθανό να επηρεαστούν θετικά από τις περιβαλλοντικές στρατηγικές ESG του εργοδότη τους. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει την αλληλεξάρτηση μεταξύ των πυλώνων ESG και ειδικά το γεγονός ότι η κοινωνική επίγνωση ενδέχεται να ενισχύει την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση. Αντίστοιχες διαπιστώσεις έχουν καταγραφεί και από τον Lee *et. al.* (2023) όπου εργαζόμενοι εξοικειωμένοι με τον κοινωνικό πυλώνα τείνουν να στηρίζουν και τον περιβαλλοντικό δείχνοντας τη συσχέτιση μεταξύ των πυλώνων εντός ενός οργανισμού.

Αντίθετα, η απασχόληση στον παραγωγικό τομέα (Products) και σύμφωνα με την Probit ανάλυση εμφανίζει αρνητική επίδραση, καθώς σχετίζεται με μειωμένη πιθανότητα να επηρεάζεται η επιλογή εργοδότη από τις περιβαλλοντικές πρακτικές. Αν και η τιμή p βρίσκεται οριακά εκτός στατιστικής σημαντικότητας, το αποτέλεσμα παραμένει ενδεικτικό. Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι οι εργαζόμενοι σε παραγωγικά επαγγέλματα τα λεγόμενα blue collar jobs, συχνά σε βιομηχανικούς ή τεχνικούς ρόλους, ενδέχεται να αποδίδουν λιγότερη σημασία στις περιβαλλοντικές στρατηγικές εργοδοτών σε σχέση με άλλες προτεραιότητες, όπως η ασφάλεια, ο εξοπλισμός, η σταθερότητα και η επίτευξη συγκεκριμένων επιπέδων παραγωγής. Σύμφωνα με έρευνα της Manpowergroup μόλις το 57% των εργαζομένων αυτού του τύπου δηλώνει έτοιμο για την πράσινη μετάβαση όταν το αντίστοιχο ποσοστό για τους εργαζόμενους υπηρεσιών (γνωστοί και ως white collar employees) είναι στο 70% (2024)

Οι υπόλοιπες δημογραφικές μεταβλητές (φύλο, ηλικία, εισόδημα) δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντική επίδραση στον συγκεκριμένο πυλώνα.

Κοινωνικός Πυλώνας (Social)

Η σημαντικότερη διαφοροποίηση στον κοινωνικό πυλώνα καταγράφεται σε σχέση με το φύλο (Male). Οι άνδρες παρουσιάζουν μειωμένη πιθανότητα να επηρεαστούν θετικά από τις κοινωνικές πρακτικές ενός εργοδότη σε σύγκριση με τις γυναίκες. Το εύρημα αυτό

συνάδει με μελέτες, οι οποίες υποδεικνύουν ότι οι γυναίκες τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε θέματα κοινωνικής δικαιοσύνης, ισότητας και εταιρικής ηθικής, όντας πιο εμπλεκόμενες σε θέματα CSR (Aleixandre *et. al.* (2023))

Παράλληλα η απασχόληση στον παραγωγικό τομέα (Products) συνδέεται και εδώ αρνητικά με την πιθανότητα θετικής στάσης απέναντι στον κοινωνικό πυλώνα ESG. Συγκεκριμένα, η πιθανότητα επηρεασμού μειώνεται για τους εργαζόμενους σε τέτοιους ρόλους. Το εύρημα αυτό επαναλαμβάνει την αρνητική συσχέτιση που παρατηρήθηκε και στον περιβαλλοντικό πυλώνα, υποδηλώνοντας μια συστηματική απόσταση αυτής της επαγγελματικής κατηγορίας από τις αρχές των ESG. Ενδεχομένως οι εργαζόμενοι στον τομέα αυτό να μην έχουν επαρκή έκθεση σε δράσεις κοινωνικού χαρακτήρα του οργανισμού ή να θεωρούν ότι τέτοιες πρωτοβουλίες δεν επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή τους εμπειρία επιβεβαιώνοντας την ύπαρξη κοινών συμπερασμάτων με τον πυλώνα του περιβάλλοντος (Prising, 2024).

Αντίθετα η εξοικείωση με τις αρχές διακυβέρνησης (G_Familiarity_Yes) φαίνεται να αυξάνει την πιθανότητα θετικής στάσης απέναντι στον κοινωνικό πυλώνα. Το αποτέλεσμα αυτό υποδεικνύει ότι η γνώση και ενημέρωση πάνω σε ζητήματα διαφάνειας και δεοντολογίας μπορεί να συνδέεται με μια ευρύτερη αναγνώριση της αξίας των κοινωνικών πρακτικών οι οποίες μπορεί να αποτελούν κομμάτι μιας CSR στρατηγικής (Zaman *et. al.* (2022))

Πυλώνας Διακυβέρνησης (Governance)

Στην περίπτωση του πυλώνα της εταιρικής διακυβέρνησης, το σημαντικότερο εύρημα αφορά την ηλικιακή διαφοροποίηση. Οι εργαζόμενοι ηλικίας 18–44 (_18_44) ετών εμφανίζονται λιγότερο πιθανοί να επηρεαστούν από τις πρακτικές διακυβέρνησης ενός εργοδότη, σε σύγκριση με όσους είναι μεγαλύτεροι των 45 ετών. Η ερμηνεία της διαφοράς αυτής ίσως βασίζεται στην επαγγελματική εμπειρία και την προσδοκία σταθερότητας. Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι ενδέχεται να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τις ηγετικές πρακτικές του οργανισμού, καθώς αυτές συνδέονται άμεσα με την αξιοπιστία και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του εργοδότη τους. Το παραπάνω εύρημα έρχεται να στηρίξει για άλλη μια φορά την έρευνα των Lee *et*

al. (2023) σύμφωνα με την οποία οι γενιές Gen Z και Millennials επηρεάζονται εργασιακά πολύ περισσότερο από τους πυλώνες Περιβάλλοντος και Κοινωνίας.

Ένα ακόμη εύρημα που εμφανίζεται σε συνέχεια των δύο προηγούμενων πυλώνων είναι η αρνητική επίδραση της απασχόλησης στον παραγωγικό τομέα (Products). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι σε τέτοιες θέσεις έχουν χαμηλότερη πιθανότητα να επηρεαστούν θετικά από τις πρακτικές διακυβέρνησης. Το εύρημα αυτό ενισχύει την υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι του πρωτογενούς ή μεταποιητικού τομέα, που βρίσκονται συχνά σε άμεση επαφή με τις πιο λειτουργικές διαστάσεις της εργασίας, είναι ενδεχομένως πιο αποστασιοποιημένοι από ζητήματα θεσμικού χαρακτήρα όπως η εταιρική διακυβέρνηση.

Αντίθετα, η υψηλή συχνότητα ενημέρωσης από τον εργοδότη για ESG θέματα (Highly_Updated) σχετίζεται θετικά με την πιθανότητα θετικής στάσης απέναντι στον πυλώνα της διακυβέρνησης. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει την κρίσιμη σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας, καθώς η συστηματική ενημέρωση φαίνεται να ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τη διοίκηση και τις αξίες της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι ενημερώνονται τακτικά για τις πολιτικές και στρατηγικές του οργανισμού τους, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να εκτιμήσουν, να αποδεχτούν και να συμμετάσχουν στις πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης (Aziz, 2025).

5.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τα αποτελέσματα της εμπειρικής ανάλυσης που παρουσιάστηκαν και ερμηνεύτηκαν στην προηγούμενη ενότητα, μπορούμε να απαντήσουμε στα τρία ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στο αρχικό στάδιο της παρούσας μελέτης:

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Επηρεάζει η εφαρμογή ESG πρακτικών την πρόθεση παραμονής ή επιλογής εργοδότη;

Ναι, η εφαρμογή ESG πρακτικών φαίνεται να επηρεάζει την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν ή να επιλέξουν έναν εργοδότη. Η ανάλυση ανέδειξε ότι η υψηλή συχνότητα ενημέρωσης από τον εργοδότη για ESG θέματα σχετίζεται με αυξημένη πιθανότητα θετικής στάσης των εργαζομένων, ιδιαίτερα όσον αφορά τον πυλώνα της Διακυβέρνησης. Παράλληλα η εξοικείωση με τις κοινωνικές πρακτικές ESG συσχετίζεται

θετικά με την πρόθεση επιλογής εργοδότη βάσει περιβαλλοντικών δράσεων. Τα αποτελέσματα ενισχύουν τη θέση ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υπόψη τους ESG παραμέτρους ως μέρος της αξιολόγησης ενός εργασιακού περιβάλλοντος.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Πώς διαφοροποιούνται οι αντιλήψεις των εργαζομένων βάσει δημογραφικών και άλλων χαρακτηριστικών;

Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων σχετίζονται με διαφορές στις στάσεις απέναντι στους τρεις ESG πυλώνες. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι ηλικίας έως 44 ετών είναι λιγότερο πιθανό να επηρεαστούν θετικά από τις πρακτικές διακυβέρνησης. Οι άνδρες παρουσιάζουν μικρότερη πιθανότητα να εκτιμήσουν τον κοινωνικό πυλώνα ESG σε σχέση με τις γυναίκες. Τέλος η απασχόληση στον παραγωγικό τομέα συσχετίζεται αρνητικά με όλους τους πυλώνες, υποδεικνύοντας μειωμένη ευαισθητοποίηση ή διαφορετικές προτεραιότητες στους συγκεκριμένους κλάδους.

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Ποιος ή ποιοι από τους τρεις πυλώνες ESG ασκούν τη μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή εμπειρία και στις επιλογές των εργαζομένων;

Ο Κοινωνικός πυλώνα αναδεικνύεται ως ο πιο επιδραστικός στις στάσεις των εργαζομένων. Συγκεντρώνει τον μεγαλύτερο αριθμό στατιστικά σημαντικών ευρημάτων, συγκεκριμένα όσον αφορά το φύλο, τον επαγγελματικό τομέα και την εξοικείωση σε θέματα διακυβέρνησης.

5.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η προσπάθεια της εργασίας αυτής αφορά τον διαφωτισμό της σχέσης μεταξύ ESG στρατηγικών και στάσεων των εργαζομένων στην Ελλάδα ωστόσο, όπως κάθε ερευνητική προσπάθεια, συνοδεύεται από ορισμένους περιορισμούς οι οποίοι δημιουργούν ευκαιρίες για περαιτέρω ερευνητική δραστηριότητα.

Διεύρυνση του Δείγματος και Αντιπροσωπευτικότητα

Η μελέτη βασίστηκε σε δείγμα 140 εργαζομένων, το οποίο αν και αρκετά διαφοροποιημένο δημογραφικά δεν μπορεί να θεωρηθεί πλήρως αντιπροσωπευτικό της ελληνικής αγοράς

εργασίας. Μελλοντικές έρευνες μπορούν να επιδιώξουν τη χρήση πιθανολογικής δειγματοληψίας (π.χ. στρωματοποιημένης ή πολυσταδιακής), ώστε να διασφαλίζεται η στατιστική γενίκευση των ευρημάτων. Επιπλέον ερευνητές θα μπορούσαν να εξετάσουν συγκεκριμένους κλάδους (π.χ. χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, ενέργεια, λιανεμπόριο, ναυτιλία), στους οποίους οι ESG πρακτικές έχουν διαφορετικό βαθμό βαρύτητας και ενσωμάτωσης.

Ποιοτική ή Μεικτή Μεθοδολογική Προσέγγιση

Εν αντιθέσει με την εστίαση σε ποσοτική προσέγγιση της παρούσας εργασίας, μια ποιοτική προσέγγιση (μέσω συνεντεύξεων, ομάδων εστίασης κλπ.) θα μπορούσε να συμβάλλει με έναν τελείως διαφορετικό τρόπο στα κίνητρα των εργαζομένων σε σχέση με το ESG.

Διαχρονικές Μελέτες – Panel Data

Η χρήση διατομεακού (cross-sectional) σχεδιασμού δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων αιτιότητας ή την παρακολούθηση της δυναμικής των απόψεων στο χρόνο. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν panel data ή longitudinal σχεδιασμούς, ώστε να εξετάσουν πώς επηρεάζεται η στάση των εργαζομένων από αλλαγές ESG πρακτικών του εργοδότη τους μακροπρόθεσμα.

Συγκριτική Διεθνής Διάσταση

Η διερεύνηση πολιτισμικών διαφορών στην αποδοχή των ESG πρακτικών αποτελεί ενδιαφέρον ερευνητικό πεδίο. Στο πλαίσιο αυτό η σύγκριση της ελληνικής πραγματικότητας με άλλες χώρες της Ευρώπης ή με πιο ώριμες αγορές, όπως οι σκανδιναβικές χώρες ή οι ΗΠΑ, ίσως και μέσω του ίδιου μεταφρασμένου ερωτηματολογίου θα μπορούσε να οδηγήσει σε συμπεράσματα με μεγαλύτερο εύρος αναδεικνύοντας διαφορετικά πρότυπα και επαγγελματικές προσδοκίες.

5.5 Τελικές Σκέψεις και Επίλογος

Η παρούσα μελέτη επιχείρησε να διερευνήσει ένα ολοένα και πιο επίκαιρο ερώτημα: «Επηρεάζουν οι ESG πρακτικές τους εργαζομένους στην Ελλάδα;». Σε ένα περιβάλλον όπου οι κοινωνικές αξίες μεταβάλλονται, οι απαιτήσεις των εργαζομένων διαφοροποιούνται και η βιωσιμότητα παύει να θεωρείται προαιρετική στρατηγική, η παρούσα εργασία έρχεται να προσφέρει ποσοτικά τεκμηριωμένα και θεωρητικά ενταγμένα ευρήματα.

Η εμπειρική ανάλυση ανέδειξε ότι οι ESG στρατηγικές δεν αποτελούν απλώς μέτρα εξωστρέφειας αλλά σχετίζονται άμεσα με την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν ή να επιλέξουν έναν εργοδότη. Ιδίως η διακυβέρνηση και οι κοινωνικές πρακτικές εμφανίζονται ως βασικά σημεία αναφοράς για ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων, γεγονός που δείχνει τη μετατόπιση της προσοχής από παραδοσιακά οικονομικά κίνητρα σε πιο ουσιώδεις θεσμικές διαστάσεις.

Η ερμηνεία των ευρημάτων μέσα από θεωρητικά μοντέλα όπως η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής, η Θεωρία Αναγκών του Maslow και το πλαίσιο People Planet Profit ενισχύει την κατανόηση του πώς και γιατί οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις ESG πρακτικές. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να τις αποκωδικοποιούν ως μορφές έμπρακτης φροντίδας και κοινωνικής ευθύνης, οι οποίες επηρεάζουν την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση και την αίσθηση ταύτισης με τον εργοδότη.

Τα αποτελέσματα αυτά αποκτούν ιδιαίτερη σημασία για την ελληνική πραγματικότητα, όπου η συζήτηση γύρω από τις ESG πρακτικές βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Οι εργοδότες που επενδύουν σε ουσιαστικές ESG στρατηγικές φαίνεται ότι δημιουργούν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση ταλέντου.

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα εργασία ελπίζει να ανοίξει τον δρόμο για περαιτέρω ερευνητικές πρωτοβουλίες γύρω από τον ρόλο των ESG στρατηγικών στη διαμόρφωση ενός καλύτερου και πιο πλαισιωμένου εργασιακού περιβάλλοντος.

Παραρτήματα

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Τίτλος Ερωτηματολογίου:

Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση: Πώς οι ESG πρακτικές επηρεάζουν τους εργαζόμενους στην Ελλάδα.

Αγαπητή/έ συμμετέχουσα/οντα,

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει ως σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών ESG (Environmental, Social, Governance γνωστό και ως Περιβάλλον, Κοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση) και του βαθμού στον οποίο σας επηρεάζουν κατά την επιλογή, την αποχώρηση ή την παραμονή σας σε έναν εργοδότη στην ελληνική αγορά εργασίας.

Η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη και θα διαρκέσει μόλις 5 λεπτά.

Ακολουθεί μια σύντομη αναφορά σε ESG πρακτικές μέσω παραδειγμάτων με σκοπό την ευκολότερη κατανόηση και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου:

Περιβάλλον - Environmental:

- Μείωση των πλαστικών μίας χρήσης στα γραφεία και τους χώρους εργασίας
- Προώθηση τηλεργασίας και εναλλακτικών τρόπων μετακίνησης
- Συμμετοχή σε περιβαλλοντικές δράσεις

Κοινωνία - Social:

- Προώθηση πολιτικών με σκοπό την ισορροπία προσωπικής ζωής & εργασίας
- Ανταπόκριση μισθών στο κόστος ζωής

- Υποστήριξη τοπικών κοινοτήτων μέσω εξατομικευμένων δράσεων

Διακυβέρνηση - Governance:

- Ενημέρωση εργαζομένων για εταιρικές αποφάσεις
- Διαφάνεια σε τομείς αμοιβών, επιβράβευσης και προαγωγών
- Ύπαρξη μηχανισμών αναφοράς παραπόνων και περιστατικών παρενόχλησης/εκφοβισμού χωρίς φόβο αντεκδίκησης/αντιποίνων

Τέλος, μια πιο λεπτομερή περιγραφή των πρακτικών ESG μπορείτε να βρείτε στον παρακάτω σύνδεσμο.

https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,_social,_and_governance

Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

1η Ενότητα - Δημογραφικά στοιχεία

1. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;*

- 18-28 (Generation Z)
- 29-44 (Millennials)
- 45-60 (Generation X)
- 61+ (Baby Boomers)
- Άλλο:

2. Ποιο είναι το φύλο σας; *

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο:

3. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο;*

- ☐ Λύκειο
- ☐ Bachelor's degree
- ☐ Master's degree
- ☐ Διδακτορικό
- ☐ Άλλο:

4. Ποιο είναι το εύρος του μηνιαίου μισθού σας μετά από φόρους και κρατήσεις (καθαρό ποσό);*

- ☐ Μέχρι 800€
- ☐ 800€ - 1.200€
- ☐ 1.201€ - 1.600€
- ☐ 1.600€ - 2.000€
- ☐ 2.000€ και πάνω

5. Σε ποιόν κλάδο εργάζεστε;*

- ☐ Τουρισμός
- ☐ Λιανικό Εμπόριο
- ☐ Χονδρικό Εμπόριο
- ☐ Τεχνολογία και Πληροφορική
- ☐ Υγεία
- ☐ Χρηματοπιστωτικός
- ☐ Ναυτιλία
- ☐ Εκπαίδευση
- ☐ Αγροτικός
- ☐ Βιομηχανικός
- ☐ Δημόσιος Τομέας
- ☐ Μεταφορές
- ☐ Κατασκευαστικός
- ☐ Ακίνητα

- Ενέργεια
- Φαρμακευτική βιομηχανία
- Υπηρεσίες Συμβουλευτικής
- Μεταποίηση Τροφίμων
- Άλλο:

6. Σε ποια περιοχή της Ελλάδας εργάζεστε;*

- Αττική
- Πελοπόννησος
- Κρήτη
- Μακεδονία
- Θεσσαλία
- Ήπειρος
- Θράκη
- Νησιά Αιγαίου
- Νησιά Ιονίου
- Άλλο:

7. Πόσα χρόνια εργασιακής εμπειρίας έχετε;*

- Λιγότερο από 1 έτος
- 1 με 5 έτη
- 6 με 10 έτη
- 11 με 15 έτη
- 15 έτη και πάνω

2η Ενότητα - ESG και Αντίληψη

8. Είστε εξοικειωμένος/η με τις περιβαλλοντικές πρακτικές του εργοδότη σας;*

- Ναι
- Όχι

- Μερικώς εξοικειωμένος/η

9. Είστε εξοικειωμένος/η με τις κοινωνικές πρακτικές του εργοδότη σας;*

- Ναι
- Όχι
- Μερικώς εξοικειωμένος/η

10. Είστε εξοικειωμένος/η με τις πρακτικές διακυβέρνησης του εργοδότη σας;*

- Ναι
- Όχι
- Μερικώς εξοικειωμένος/η

11. Πόσο συχνά ενημερώνεστε από τον εργοδότη σας για τις ESG πρωτοβουλίες του;

1-5 (1=Ποτέ, 5=Πολύ συχνά)

12. Πόσο αποτελεσματικές θεωρείτε τις ESG πρωτοβουλίες του εργοδότη σας συνολικά;

1-5 (1=Καθόλου αποτελεσματικές, 5=Πολύ αποτελεσματικές)

13. Πόσο πιστεύετε ότι οι ESG πρωτοβουλίες του εργοδότη σας συμβάλλουν στη βελτίωση της εταιρικής του φήμης;*

1-5 (1=Καθόλου, 5=Πολύ)

3η Ενότητα - Ελληνική αγορά εργασίας

14. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η από τον εργοδότη σας;*

1-5 (1=Καθόλου ικανοποιημένος/η, 5=Πολύ ικανοποιημένος/η)

15. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικότεροι για την απόφασή σας να επιλέξετε ή να παραμείνετε σε έναν εργοδότη;

Επιλέξτε έως 3 απαντήσεις

- Μισθός (π.χ. ύψος αποδοχών, μπόνους)
- Σταθερότητα Εργασίας (π.χ. σύμβαση αορίστου χρόνου, χαμηλός κίνδυνος απόλυσης)
- Τοποθεσία Εργασίας (π.χ. εγγύτητα στον τόπο κατοικίας, προσβασιμότητα)
- Ευελιξία Ωραρίου (π.χ. τηλεργασία, ευέλικτο ωράριο)
- Ύπαρξη ξεκάθαρης ESG στρατηγικής (π.χ. περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, κοινωνικές πολιτικές, διαφάνεια στην εταιρική διακυβέρνηση)

16. Πόσο πιθανό είναι να επιλέξετε ή να παραμείνετε σε έναν εργοδότη λόγω των περιβαλλοντικών πρακτικών του;*

1-5 (1=Καθόλου, 5=Πολύ)

17. Πόσο πιθανό είναι να επιλέξετε ή να παραμείνετε σε έναν εργοδότη λόγω των κοινωνικών πρακτικών του;*

1-5 (1=Καθόλου, 5=Πολύ)

18. Πόσο πιθανό είναι να επιλέξετε ή να παραμείνετε σε έναν εργοδότη λόγω των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης του;*

1-5 (1=Καθόλου, 5=Πολύ)

Παράρτημα Β: Εντολές Stata

OLS ανάλυση:

drop Region

regress Environment_H _18_44 Male Highschool_Bachelor_s _1200_ Products _0_15
E_Familiarity_Yes S_Familiarity_Yes G_Familiarity_Yes Highly_Updated
Highly_Effective Highly_Impactful Satisfaction_High

regress Social_H _18_44 Male Highschool_Bachelor_s _1200_ Products _0_15
E_Familiarity_Yes S_Familiarity_Yes G_Familiarity_Yes Highly_Updated
Highly_Effective Highly_Impactful Satisfaction_High

regress Governance_H _18_44 Male Highschool_Bachelor_s _1200_ Products _0_15
E_Familiarity_Yes S_Familiarity_Yes G_Familiarity_Yes Highly_Updated
Highly_Effective Highly_Impactful Satisfaction_High

Probit ανάλυση

probit Environment_H _18_44 Male Highschool_Bachelor_s _1200_ Products _0_15
E_Familiarity_Yes S_Familiarity_Yes G_Familiarity_Yes Highly_Updated
Highly_Effective Highly_Impactful Satisfaction_High

margins, dydx(*) atmeans

probit Social_H _18_44 Male Highschool_Bachelor_s _1200_ Products _0_15
E_Familiarity_Yes S_Familiarity_Yes G_Familiarity_Yes Highly_Updated
Highly_Effective Highly_Impactful Satisfaction_High **margins, dydx(*) atmeans**

probit Governance_H _18_44 Male Highschool_Bachelor_s _1200_ Products _0_15
E_Familiarity_Yes S_Familiarity_Yes G_Familiarity_Yes Highly_Updated
Highly_Effective Highly_Impactful Satisfaction_High

margins, dydx(*) atmeans

Βιβλιογραφία

- Aleixandre, N., Ramos, J. M., & Maldonado, C. D. (2023). *Gender differences in professional social responsibility: Are women more responsible at work than men?*
- Aziz, P. (2025). *Beyond the bottom line: How ESG reporting builds employee loyalty.*
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life.*
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods 5th edition.*
- Choi, S., Jeong, K.-S., & Park, S. (2024). *ESG activity recognition enhances organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behavior among insurance call center staff.*
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review.*
- Dadhich, C. (2025). *Examining Employee's Perception of ESG Activities in an Organization.*
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). *The Drivers of Greenwashing.*
- Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey.*
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Chris, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method.*
- Directors' Institute. (2024). *ESG and employee engagement: How sustainable practices can boost morale and productivity.*
- Edmans, A. (2012). *The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, with Implications for Corporate Social Responsibility.*
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.*
- Elkington, J. (2018). *25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It.*
- European Union. (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament.*
- Grob, K., & Lee, V. S. (2025). *It’s Time to Update How Your Company Talks About Sustainability.*
- Lee, C., Luppi, J. L., Simmons, T., Tran, B., & Zhang, R. (2023). *Examining the Impacts of ESG on Employee Retention: A Study of Generational Differences.*

- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*.
- McLennan, M. (2020). *ESG as a Workforce Strategy Part I: Overview and Results*.
- National Bank of Greece. (2025). *Decoding the Benefits of ESG Actions for Small Businesses*.
- Prising, J. (2024). *The green transition requires an upskilled workforce. Here's why*.
- United Nations Global Compact. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. Ανάκτηση από <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*.
- Zaman, R., Jain , T., Samara , G., & Jamali , D. (2022). *Corporate governance meets corporate social responsibility: Mapping the interface*.