

2026-02

þý ”¹ ± Æ ç Á µ Ä¹ ° ì Ä · Ä ± , £ Å^{1/4} À µ Á[−] » ·
þý • Á³ ± ã¹ ± ° ®TM ° ± 1/2 ç À ç[−] · ã · ã Ä ç^{1/4}
þýTM ´¹ É Ä¹ ° ì æ ç^{1/4} - ±

þý š µ Ä ã µ Ä ¶ ® , • µ Æ - » · - ´ ± ã¹ »¹ ° ®

þý œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç¹ ± ° ì Á ì³ Á ± 1/4 1/4 ± ”¹ ç[−] ° · Ä · Ä • Ä¹ Ç µ¹ Á ® Ä µ É 1/2 , £ Ç ç » ® ÿ¹ ° ç 1/2 ç 1/4¹ ° Î^{1/2}
þý ”¹ ç[−] ° · Ä · Ä , ± 1/2 µ Ä¹ Ä Ä ® 1/4¹ ç • µ ¬ Ä ç »¹ Ä ¬ Æ ç Ä

<http://hdl.handle.net/11728/13431>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



Distance Master in Business Administration

**Διαφορετικότητα, Συμπερίληψη και Εργασιακή
Ικανοποίηση στον Ιδιωτικό Τομέα**

ΝΕΦΕΛΗ- ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΚΕΤΣΕΤΖΗ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΡΑΓΑΖΟΥ

02/2026



Distance Master in Business Administration

Διαφορετικότητα, Συμπερίληψη και Εργασιακή Ικανοποίηση στον Ιδιωτικό Τομέα

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(Distance Master in Business Administration) στο
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

ΝΕΦΕΛΗ – ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΚΕΤΣΕΤΖΗ

Κ.ΡΑΓΑΖΟΥ, Ε.ΑΝΑΣΤΑΣΟΠΟΥΛΟΥ, Σ.

ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΣ

02/2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Νεφέλη - Βασιλική Κετσετζή, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Νεφέλη-Βασιλική Κετσετζή

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Διαφορετικότητα, Συμπερίληψη και Εργασιακή Ικανοποίηση στον Ιδιωτικό Τομέα.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 19/02/2026 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Κωνσταντίνα Ραγάζου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ελένη Αναστασοπούλου, Λέκτορας

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Σωτήρης Αποστολόπουλος, Λέκτορας

Ἡ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ἡ Νεφέλη-Βασιλική Κετσετζή γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ὅτι ἡ παρούσα εργασία με τίτλο «Διαφορετικότητα, Συμπερίληψη και Εργασιακή Ικανοποίηση στον Ιδιωτικό Τομέα.», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και ὅλες οἱ πηγές που ἔχω χρησιμοποιήσει, ἔχουν δηλωθεῖ κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία ὅπου ἔχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ἢ/και πηγές ἄλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με τὴν κατάλληλη παραπομπή και ἡ σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικῶν αναφορῶν με πλήρη περιγραφή.

Ο/Η Δηλών /σα

Νεφέλη-Βασιλική Κετσετζή

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης στον ιδιωτικό τομέα. Σε ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη ποικιλομορφία ως προς το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και το πολιτισμικό υπόβαθρο των εργαζομένων, οι οργανισμοί καλούνται να υιοθετήσουν πρακτικές που δεν περιορίζονται μόνο στην αναγνώριση των διαφορών, αλλά προάγουν ουσιαστικά την ένταξη και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει κατά πόσο η διαχείριση της διαφορετικότητας και η συμπερίληψη επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και να αναδείξει τη σχετική σημασία των δύο εννοιών στο ελληνικό εργασιακό πλαίσιο.

Η έρευνα βασίστηκε σε ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε κλίμακες μέτρησης της διαχείρισης της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τη χρήση στατιστικών μεθόδων, προκειμένου να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών της έρευνας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τόσο η διαχείριση της διαφορετικότητας όσο και η συμπερίληψη συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, η συμπερίληψη αναδείχθηκε ως ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν ιδιαίτερα θετικά την αίσθηση αποδοχής, ισότιμης μεταχείρισης και ενεργού συμμετοχής στον εργασιακό τους χώρο. Τα ευρήματα υποστηρίζουν τη θέση ότι η ύπαρξη πολιτικών διαφορετικότητας δεν είναι από μόνη της επαρκής, εάν δεν συνοδεύεται από πρακτικές που ενισχύουν τη συμπερίληψη στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών.

Συμπερασματικά, η παρούσα διπλωματική εργασία αναδεικνύει τη σημασία της συμπερίληψης ως βασικού μηχανισμού μέσω του οποίου η διαχείριση της διαφορετικότητας μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και στη δημιουργία ενός θετικού και βιώσιμου εργασιακού περιβάλλοντος στον ιδιωτικό τομέα.

Λέξεις-κλειδιά: Διαφορετικότητα, Συμπερίληψη, Εργασιακή Ικανοποίηση, Ιδιωτικός Τομέας, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Abstract

This master's thesis examines the relationship between diversity management, inclusion, and job satisfaction in the private sector. In a contemporary working environment characterized by increasing diversity in terms of gender, age, educational background, and cultural characteristics, organizations are called upon to adopt practices that go beyond merely recognizing differences and instead actively promote the meaningful integration and participation of all employees. The purpose of this study is to investigate the extent to which diversity management and inclusion influence job satisfaction and to highlight the relative importance of these two concepts within the Greek workplace context.

The research adopts a quantitative methodological approach, utilizing a structured questionnaire distributed to employees working in the private sector. The questionnaire included measurement scales assessing diversity management practices, workplace inclusion, and job satisfaction, as well as demographic variables such as gender, age, educational level, and professional experience. The collected data were analyzed using statistical methods in order to examine the relationships between the main variables of the study.

The findings indicate that both diversity management and inclusion are positively associated with job satisfaction. However, inclusion emerged as a stronger predictor, suggesting that employees particularly value feelings of acceptance, equal treatment, and active participation within their workplace. The results support the view that the mere existence of diversity policies is not sufficient unless these are accompanied by inclusive practices embedded in everyday organizational processes.

In conclusion, this thesis highlights the importance of inclusion as a key mechanism through which diversity management can substantially enhance job satisfaction and contribute to the development of a positive and sustainable work environment in the private sector.

Keywords: Diversity, Inclusion, Job Satisfaction, Privat

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας σηματοδοτεί το τέλος μιας ιδιαίτερα σημαντικής ακαδημαϊκής πορείας για μένα και δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τη συμβολή ορισμένων ανθρώπων που αξίζουν την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Ραγάζου Κωνσταντίνα για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις πολύτιμες παρατηρήσεις της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Επιπλέον, ευχαριστώ όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς η συμβολή τους υπήρξε καθοριστική για την ολοκλήρωση της μελέτης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη συνεχή στήριξη, την υπομονή και την ενθάρρυνση που μου προσέφεραν σε κάθε στάδιο αυτής της προσπάθειας.

Πίνακας Περιεχομένων

<i>Περίληψη</i>	<i>iv</i>
<i>Abstract</i>	<i>vi</i>
<i>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή</i>	<i>1</i>
<i>Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό υπόβαθρο της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης στον Εργασιακό Χώρο 5</i>	
2.1 Έννοια και διαστάσεις της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο	5
2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα διαχείρισης της διαφορετικότητας.....	6
2.3 Έννοια και θεωρητικά μοντέλα της συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο.....	9
2.4 Παράγοντες διαμόρφωσης συμπεριληπτικού εργασιακού	11
2.5 Σχέση διαφορετικότητας, συμπερίληψης και εργασιακής ικανοποίησης.....	13
2.6 Συνθετική αποτίμηση και σύνδεση με το ερευνητικό πλαίσιο.....	17
2.7 Σύνοψη και Σύνθεση Βιβλιογραφίας.....	20
<i>Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία</i>	<i>22</i>
3.1 Συνθετική αποτίμηση και σύνδεση με το ερευνητικό πλαίσιο.....	22
3.2 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας.....	22
3.3 Ερευνητικό εργαλείο	23
3.4 Μεταβλητές της έρευνας	24
3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	25
3.6 Θέματα ηθικής και δεοντολογίας.....	25
3.7 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	26
3.8 Ηθικά Ζητήματα της Έρευνας.....	27
<i>Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα</i>	<i>28</i>
4.1 Περιγραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	28
4.2 Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων (Cronbach's α)	30
4.3 Περιγραφική στατιστική βασικών μεταβλητών	30
4.4 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων	31
4.5 Σύνοψη αποτελεσμάτων	32
<i>Κεφάλαιο 5: Συζήτηση – Συμπεράσματα</i>	<i>34</i>
5.1 Συζήτηση των ευρημάτων.....	34
5.2 Πρακτικές επιπτώσεις της έρευνας	36
5.3 Περιορισμοί της έρευνας	37

5.4	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	38
5.5	Πρακτικές Προτάσεις για τους Οργανισμούς.....	39
5.6	Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	40
5.7	Συμπεράσματα.....	41
	<i>Βιβλιογραφικές Αναφορές.....</i>	<i>45</i>
	<i>Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας</i>	<i>48</i>

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1: Συνοπτική παρουσίαση βασικών εννοιών και θεωρητικών προσεγγίσεων	19
Πίνακας 4.1: Κατανομή φύλου (N=40)	28
Πίνακας 4.2: Κατανομή ηλικίας (N=40):	28
Πίνακας 4.3: Εργασιακή εμπειρία σε έτη (N=40)	29
Πίνακας 4.4: Επίπεδο εκπαίδευσης (N=40).....	29
Πίνακας 4.5: Οικογενειακή κατάσταση (N=40)	29
Πίνακας 4.6: Αξιοπιστία κλιμάκων (Cronbach's α)	30
Πίνακας 4.7: Περιγραφικά στατιστικά (M.O., T.A.)	30
Πίνακας 4.8: Συσχετίσεις (Pearson r)	31
Πίνακας 4.9: Πολλαπλή παλινδρόμηση (Εξαρτημένη: Εργασιακή Ικανοποίηση) — $R^2 = 0,628$	31

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η έννοια της διαφορετικότητας και η αξιοποίησή της στον εργασιακό χώρο αποτελούν πλέον έναν από τους σημαντικότερους άξονες προβληματισμού τόσο στο πεδίο της οργανωσιακής διοίκησης όσο και στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι σύγχρονες κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις, όπως η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μεταβολές, η αυξημένη κινητικότητα των εργαζομένων και η ενίσχυση των αρχών της ισότητας και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, έχουν διαμορφώσει ένα ιδιαίτερα πολυμορφικό εργασιακό περιβάλλον, εντός του οποίου οι οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν αποτελεσματικά (Gross-Golacka et al., 2022). Στο πλαίσιο αυτό, η διαφορετικότητα δεν περιορίζεται σε εμφανή χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία ή η εθνικότητα, αλλά εκτείνεται σε ένα ευρύτερο φάσμα εμπειριών, δεξιοτήτων, αξιών και τρόπων σκέψης που επηρεάζουν ουσιαστικά τη δυναμική των εργασιακών σχέσεων και τη συνολική οργανωσιακή λειτουργία.

Η αυξανόμενη ετερογένεια του ανθρώπινου δυναμικού έχει οδηγήσει τους οργανισμούς στην αναγνώριση ότι η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας συνιστά πλέον όχι μόνο ζήτημα ηθικής ή κοινωνικής ευθύνης, αλλά και κρίσιμο παράγοντα οργανωσιακής ανάπτυξης και βιωσιμότητας. Επιχειρήσεις που επενδύουν σε πολιτικές ισότητας, πολυμορφίας και συμπεριληπτικής ηγεσίας εμφανίζουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, ενισχυμένη δημιουργικότητα και βελτιωμένα επίπεδα οργανωσιακής απόδοσης (Shore et al., 2018; Roberson, 2019). Παράλληλα, η σύνδεση αυτών των πρακτικών με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται ολοένα και πιο εμφανής, καθώς η ευημερία και η ικανοποίηση των εργαζομένων αναγνωρίζονται ως βασικοί δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κεντρική θέση στη σύγχρονη οργανωσιακή πραγματικότητα καταλαμβάνει η έννοια της συμπερίληψης, η οποία υπερβαίνει την τυπική αποδοχή της διαφορετικότητας και εστιάζει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να εκφράζεται, να συμμετέχει ενεργά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να αισθάνεται αναπόσπαστο μέλος της οργανωσιακής κοινότητας. Η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η καλλιέργεια συμπεριληπτικής κουλτούρας συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, συνεργασίας και καινοτομίας, ενώ παράλληλα συμβάλλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της

εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (Nguyen et al., 2024; Tamunomiebi & John-Eke, 2020). Υπό το πρίσμα αυτό, η εργασιακή ικανοποίηση αναδεικνύεται ως πολυδιάστατη έννοια που αντανακλά τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι ανάγκες, οι προσδοκίες και οι αξίες τους ικανοποιούνται στο πλαίσιο της επαγγελματικής τους ζωής.

Παρά το γεγονός ότι η διεθνής βιβλιογραφία παρουσιάζει σημαντική αύξηση ερευνών αναφορικά με τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη στον χώρο εργασίας, η συστηματική διερεύνηση της αλληλεπίδρασής τους με την εργασιακή ικανοποίηση εξακολουθεί να παρουσιάζει διαφοροποιήσεις ως προς τα ευρήματα και τη μεθοδολογική προσέγγιση. Η πλειονότητα των μελετών εστιάζει είτε στη διοικητική διάσταση της διαφορετικότητας είτε στην ψυχολογική διάσταση της ικανοποίησης, χωρίς πάντοτε να εξετάζει ολοκληρωμένα τη μεταξύ τους σχέση. Ως εκ τούτου, καθίσταται αναγκαία η περαιτέρω εμπειρική διερεύνηση του φαινομένου σε διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά και πολιτισμικά πλαίσια, ώστε να αναδειχθούν πιο σαφή και συγκρίσιμα συμπεράσματα.

Στο πλαίσιο των σύγχρονων κοινωνικοοικονομικών εξελίξεων, ο ρόλος της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν σε ένα περιβάλλον αυξημένης αβεβαιότητας, μεταβαλλόμενων εργασιακών συνθηκών και εντεινόμενων κοινωνικών απαιτήσεων. Η εμπειρία της πρόσφατης υγειονομικής και οικονομικής κρίσης ανέδειξε με ακόμη μεγαλύτερη ένταση την ανάγκη για οργανωσιακές πρακτικές που στηρίζονται στον σεβασμό, την ισότητα και την ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων. Σε αυτό το πλαίσιο, η διαφορετικότητα δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως πρόκληση που απαιτεί διαχείριση, αλλά ως δυναμικός πόρος που δύναται να ενισχύσει την ανθεκτικότητα, τη δημιουργικότητα και τη βιωσιμότητα των οργανισμών.

Κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, όπου οι συνθήκες ανταγωνισμού, οι απαιτήσεις απόδοσης και η ευελιξία των εργασιακών σχέσεων είναι εντονότερες, η καλλιέργεια συμπεριληπτικών πρακτικών καθίσταται κρίσιμος παράγοντας για τη διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι γίνονται αποδεκτοί και ότι η διαφορετικότητά τους αναγνωρίζεται ουσιαστικά, τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό και θετικών εργασιακών στάσεων. Παράλληλα, η συμπερίληψη λειτουργεί ως το πλαίσιο μέσα στο οποίο η διαφορετικότητα μπορεί να μετατραπεί σε οργανωσιακό πλεονέκτημα, αποφεύγοντας φαινόμενα αποκλεισμού ή άνισης μεταχείρισης.

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, οι οργανισμοί λειτουργούν υπό συνθήκες αυξημένης πολυπλοκότητας και συνεχών μεταβολών, οι οποίες επηρεάζουν τόσο τη δομή τους όσο και τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό. Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική πρόοδος, η εξ αποστάσεως εργασία και οι πρόσφατες κοινωνικοοικονομικές κρίσεις έχουν αναδιαμορφώσει τις εργασιακές σχέσεις, καθιστώντας αναγκαία την υιοθέτηση πιο ευέλικτων και ανθρωποκεντρικών πρακτικών διοίκησης. Σε αυτό το πλαίσιο, η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες για τη διατήρηση της οργανωσιακής συνοχής και της εργασιακής ευημερίας.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η διερεύνηση των εν λόγω εννοιών στον ιδιωτικό τομέα, όπου οι πιέσεις για αποδοτικότητα, ανταγωνιστικότητα και προσαρμοστικότητα είναι εντονότερες σε σύγκριση με τον δημόσιο τομέα. Οι επιχειρήσεις καλούνται να διαχειριστούν εργαζομένους με διαφορετικά κοινωνικά, πολιτισμικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα υψηλά επίπεδα απόδοσης και ικανοποίησης. Η απουσία συμπεριληπτικών πρακτικών μπορεί να οδηγήσει σε φαινόμενα αποκλεισμού, μειωμένης δέσμευσης και αυξημένης πρόθεσης αποχώρησης, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά τόσο τους εργαζομένους όσο και τους οργανισμούς συνολικά.

Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί βασικό δείκτη της ποιότητας της εργασιακής εμπειρίας, καθώς συνδέεται άμεσα με την ψυχολογική ευεξία, την επαγγελματική απόδοση και τη μακροχρόνια παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό. Η σύγχρονη βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν διαμορφώνεται αποκλειστικά από υλικούς ή οργανωσιακούς παράγοντες, αλλά επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι γίνονται αποδεκτοί, σεβαστοί και ισότιμα ενταγμένοι στο εργασιακό περιβάλλον. Υπό αυτό το πρίσμα, η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ διαφορετικότητας, συμπερίληψης και εργασιακής ικανοποίησης καθίσταται ιδιαίτερα επίκαιρη και ουσιαστική, ιδίως σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα που επιδιώκουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου τους.

Στο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον, οι πρακτικές διαφορετικότητας και συμπερίληψης βρίσκονται σε στάδιο σταδιακής ανάπτυξης, επηρεαζόμενες τόσο από διεθνή πρότυπα όσο και από τις ιδιαίτερες κοινωνικές και πολιτισμικές συνθήκες της χώρας. Παρά την αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των οργανισμών, η εμπειρική τεκμηρίωση της σχέσης μεταξύ διαφορετικότητας, συμπερίληψης και εργασιακής ικανοποίησης παραμένει περιορισμένη,

γεγονός που καθιστά αναγκαία τη συστηματική διερεύνηση του φαινομένου. Η παρούσα εργασία εντάσσεται σε αυτό το πλαίσιο, επιχειρώντας να συμβάλει στην κατανόηση των σύγχρονων οργανωσιακών προκλήσεων και να ενισχύσει τον επιστημονικό διάλογο γύρω από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα.

Κατ' επέκταση, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο, ενώ επιδιώκεται να εξεταστεί και σε ποιο βαθμό οι πρακτικές και οι αντιλήψεις που αφορούν τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη επηρεάζουν τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Ακόμη, η εν λόγω έρευνα εξετάζει αν και κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων συμβάλλουν στις αντιλήψεις αυτές. Μέσω της ανάλυσης, λοιπόν, η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να προσφέρει νέα εμπειρικά δεδομένα και να ενισχύσει την κατανόηση της δυναμικής που αναπτύσσεται μεταξύ των τριών βασικών μεταβλητών. Ως εκ τούτου, η εργασία συγκροτείται από τέσσερα κύρια κεφάλαια. Στο πρώτο, παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τη διαφορετικότητα στην εργασία, τις μορφές της, τα οφέλη και τις προκλήσεις της, καθώς και τα κυριότερα μοντέλα διαχείρισής της. Αναλύεται, επίσης, η έννοια της συμπερίληψης και οι παράγοντες που τη συνθέτουν. Στο δεύτερο, εξετάζεται η εργασιακή ικανοποίηση ως θεωρητική έννοια και αναλύονται τα βασικά μοντέλα και οι θεωρίες που σχετίζονται με αυτή, όπως επίσης και οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Έπειτα, το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία της παρούσας έρευνας, καθώς παρουσιάζεται ο πληθυσμός και το δείγμα της μελέτης, τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, η δομή του ερωτηματολογίου και οι ερευνητικές υποθέσεις που εξετάζονται. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, ακολουθούμενα από τη συζήτηση των ευρημάτων, τα συμπεράσματα, τις πρακτικές προτάσεις για τους οργανισμούς καθώς και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα (Nguyen et al., 2024).

Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό υπόβαθρο της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης στον Εργασιακό Χώρο

2.1 Έννοια και διαστάσεις της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο

Η διαφορετικότητα εντός των οργανισμών συνιστά μια ιδιαίτερα σύνθετη και πολυδιάστατη πραγματικότητα, η οποία διαμορφώνεται από ένα ευρύ σύνολο δημογραφικών, κοινωνικών και ατομικών χαρακτηριστικών. Δεν περιορίζεται αποκλειστικά σε εμφανείς κατηγορίες, όπως το φύλο ή η ηλικία, αλλά εκτείνεται και σε βαθύτερες διαφοροποιήσεις που σχετίζονται με αξίες, εμπειρίες, στάσεις και τρόπους σκέψης, επηρεάζοντας ουσιαστικά τόσο την οργανωσιακή λειτουργία όσο και την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων (Gross-Golacka et al., 2022). Σε ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένη κινητικότητα εργαζομένων, πολιτισμική ετερογένεια και διαρκείς μεταβολές στις απαιτήσεις της αγοράς, η κατανόηση της διαφορετικότητας καθίσταται κρίσιμο ζήτημα για τη βιωσιμότητα και την προσαρμοστικότητα των οργανισμών.

Η αυξανόμενη πολυμορφία του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ένα δυναμικό πλαίσιο εντός του οποίου αναδύονται τόσο σημαντικές ευκαιρίες όσο και σύνθετες προκλήσεις. Από τη μία πλευρά, η συνύπαρξη διαφορετικών γνωστικών προσεγγίσεων, επαγγελματικών εμπειριών και δεξιοτήτων μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα, να βελτιώσει την ποιότητα της λήψης αποφάσεων και να συμβάλει στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων. Οργανισμοί που αξιοποιούν αποτελεσματικά τη διαφορετικότητα εμφανίζουν μεγαλύτερη ευελιξία, αυξημένη ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και ισχυρότερη ανταπόκριση σε σύνθετα επιχειρησιακά περιβάλλοντα (Guillaume et al., 2017). Επιπλέον, η πολυφωνία ιδεών μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης οργανωσιακής μάθησης, ενισχύοντας τη συλλογική γνώση και την προσαρμογή σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Από την άλλη πλευρά, η παρουσία ετερογένειας δεν συνεπάγεται αυτομάτως θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα. Ελλείψει κατάλληλων πρακτικών διοίκησης, οι ατομικές και ομαδικές διαφοροποιήσεις ενδέχεται να οδηγήσουν σε δυσκολίες επικοινωνίας, μειωμένη

συνοχή ή ακόμη και σε φαινόμενα αποκλεισμού και διακρίσεων. Οι προκλήσεις αυτές καθιστούν σαφές ότι η διαφορετικότητα δεν λειτουργεί από μόνη της ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά απαιτεί συνειδητή και στρατηγική διαχείριση από την πλευρά των οργανισμών (Roberson, 2019). Η μετατροπή της ετερογένειας σε παράγοντα οργανωσιακής ανάπτυξης προϋποθέτει την υιοθέτηση πολιτικών που ενισχύουν τη συνεργασία, την αμοιβαία κατανόηση και τον σεβασμό μεταξύ των εργαζομένων.

Κατά συνέπεια, η μετάβαση από την απλή αναγνώριση των διαφορών στη συστηματική αξιοποίησή τους αποτελεί κρίσιμο ζητούμενο για τη σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η εις βάθος κατανόηση των διαστάσεων και των θεωρητικών προσεγγίσεων της διαφορετικότητας λειτουργεί ως θεμελιώδης προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που δεν περιορίζεται στην τυπική αποδοχή των εργαζομένων, αλλά επιδιώκει την ενεργή συμμετοχή και τη μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους. Υπό το πρίσμα αυτό, καθίσταται εμφανές ότι η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας συνδέεται άμεσα με την ανάγκη διαμόρφωσης οργανωσιακών συνθηκών που προάγουν την ισότητα, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.

Η διαπίστωση αυτή οδηγεί αναπόφευκτα στην εξέταση της συμπερίληψης, η οποία αναδεικνύεται ως βασικός μηχανισμός μέσω του οποίου η διαφορετικότητα μπορεί να μετατραπεί από απλή δημογραφική πραγματικότητα σε ουσιαστικό παράγοντα οργανωσιακής ανάπτυξης και βιωσιμότητας. Επομένως, η διερεύνηση της έννοιας της συμπερίληψης καθίσταται απαραίτητη για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά την ετερογένεια του ανθρώπινου δυναμικού τους.

2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα διαχείρισης της διαφορετικότητας

Η διαχείριση της διαφορετικότητας (diversity management) αποτελεί πλέον βασικό στρατηγικό πυλώνα για τους σύγχρονους οργανισμούς, οι οποίοι καλούνται να λειτουργούν σε ιδιαίτερα πολύπλοκα και πολιτισμικά πολυδιάστατα περιβάλλοντα. Η αναγνώριση της αξίας της διαφορετικότητας και η συστηματική διαχείριση της, πέρα από την ηθική τους διάσταση, συνδέονται άμεσα και με τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, την ενίσχυση

της ανταγωνιστικότητας και την προώθηση καινοτόμων πρακτικών. Άλλωστε, η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η ποικιλομορφία από μόνη της δεν είναι αρκετή, καθώς απαιτείται η υιοθέτηση συγκεκριμένων πολιτικών και πρακτικών που προωθούν την ισότιμη συμμετοχή όλων των εργαζομένων και ενισχύουν το αίσθημα της ένταξης και της δικαιοσύνης., η διαχείριση της διαφορετικότητας εξελίσσεται από μια παθητική συμμόρφωση με νομικές απαιτήσεις σε μια ενεργή στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (Yadav & Lenka, 2020).

Η βιβλιογραφία προτείνει τρία βασικά μοντέλα προσέγγισης της διαφορετικότητας και συγκεκριμένα το μοντέλο της ισότητας ευκαιριών, το μοντέλο της πολυμορφίας και το μοντέλο της συμπερίληψης. Το πρώτο επικεντρώνεται κυρίως στη συμμόρφωση με νομοθετικά πλαίσια και στη διασφάλιση ίσων ευκαιριών ανεξάρτητα από χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία ή η εθνικότητα. Παρότι αποτελεί θεμελιώδη βάση, συχνά κρίνεται ανεπαρκές, καθώς εστιάζει περισσότερο στην αποφυγή των διακρίσεων παρά στη δημιουργία θετικών συνθηκών αξιοποίησης της διαφορετικότητας. Το μοντέλο της πολυμορφίας πηγαίνει ένα βήμα παραπέρα, υιοθετώντας την αντίληψη ότι η διαφορετικότητα είναι πηγή οργανωσιακής αξίας και μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα μέσω της συνύπαρξης ατόμων με διαφορετικές οπτικές. Ωστόσο, η πιο σύγχρονη και ολοκληρωμένη προσέγγιση είναι το μοντέλο της συμπερίληψης, το οποίο δίνει έμφαση στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, όπου όλα τα μέλη αισθάνονται αποδεκτά, σεβαστά και ικανά να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες και τη λήψη αποφάσεων (Kollen, 2021).

Σε πρακτικό επίπεδο, η διαχείριση της διαφορετικότητας υλοποιείται μέσα από ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών. Μια από τις πιο συνηθισμένες είναι η ενσωμάτωση πολιτικών κατά των διακρίσεων, οι οποίες καθορίζουν σαφείς κανόνες σχετικά με την ισότιμη μεταχείριση και το σεβασμό των δικαιωμάτων όλων των εργαζομένων. Αυτές οι πολιτικές συχνά συνοδεύονται από κανονισμούς συμπεριφοράς, μηχανισμούς αναφοράς περιστατικών και διαδικασίες διερεύνησης, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Εξίσου σημαντική είναι η δίκαιη και χωρίς αποκλεισμούς διαδικασία πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, η οποία διασφαλίζει ότι τα κριτήρια επιλογής βασίζονται στις δεξιότητες και την καταλληλότητα των υποψηφίων, αποφεύγοντας προκαταλήψεις και στερεότυπα. Ένα ακόμη κρίσιμο στοιχείο της διαχείρισης της διαφορετικότητας αποτελεί η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία συνήθως περιλαμβάνουν σεμινάρια ευαισθητοποίησης, εκπαίδευση σε θέματα διασταυρούμενης κουλτούρας και ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας. Τα

προγράμματα, αυτά, βοηθούν τους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν τις προσωπικές τους προκαταλήψεις, να αναπτύξουν τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης και να κατανοήσουν την αξία της διαφορετικότητας. Ταυτόχρονα, προάγουν την ικανότητα της συνεργασίας σε πολυπολιτισμικά πλαίσια και συμβάλλουν στη μείωση συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν από πολιτισμικές διαφορές. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει, επίσης, και η ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων, η οποία μπορεί να προωθηθεί μέσω ομάδων εργασίας για θέματα διαφορετικότητας, επιτροπών συμπερίληψης ή προγραμμάτων καθοδήγησης (mentoring) που ενισχύουν την επαγγελματική ανέλιξη των εργαζομένων από μειονοτικές ομάδες. Η ύπαρξη αυτών των δομών δημιουργεί ένα πλαίσιο όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών, αναλαμβάνοντας τον ρόλο της συνδιαμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας (Chidiac, 2018).

Εκτός από τις εσωτερικές στρατηγικές, όμως, πολλοί οργανισμοί υιοθετούν πρακτικές διαφάνειας και λογοδοσίας, όπως τη δημοσιοποίηση των δεικτών διαφορετικότητας, την αξιολόγηση της προόδου μέσω ετήσιων εκθέσεων και την εφαρμογή μετρήσιμων στόχων για την ενίσχυση της ισότητας και της εκπροσώπησης. Διαφάνεια, η οποία ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, αλλά λειτουργεί και ως μέσο ενδυνάμωσης της δέσμευσης του οργανισμού προς την ποικιλομορφία. Όλες αυτές οι πρακτικές αποσκοπούν, τελικά, στην ενίσχυση των οργανωσιακών οφελών. Η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας σχετίζεται με σημαντικές θετικές συνέπειες, όπως είναι η αύξηση της δημιουργικότητας, η βελτίωση της επίλυσης προβλημάτων, η ενίσχυση της καινοτομίας και η διεύρυνση της οργανωσιακής γνώσης. Όταν διαφορετικές οπτικές και εμπειρίες συνδυάζονται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, οι ομάδες είναι σε θέση να παράγουν πιο καινοτόμες λύσεις και να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ευελιξία στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, ερευνητικά δεδομένα υποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί που αξιοποιούν επιτυχημένα τη διαφορετικότητα εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, δέσμευσης και παραγωγικότητας. Αντίστοιχα, οι οργανισμοί επωφελούνται και σε επίπεδο εταιρικής φήμης, καθώς η προώθηση της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την προσέλκυση και τη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων. Σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, όπου η διαθεσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμος παράγοντας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις που επιδεικνύουν έμπρακτη δέσμευση στη διαφορετικότητα προσελκύουν εργαζομένους υψηλής ποιότητας που αναζητούν ένα εργασιακό περιβάλλον ίσων ευκαιριών και σεβασμού (Radha & Aithal, 2024).

Παρά τα σημαντικά οφέλη, όμως, η εφαρμογή αυτών των στρατηγικών δεν είναι πάντοτε εύκολη. Ορισμένες προκλήσεις περιλαμβάνουν την αντίσταση στην αλλαγή, την ύπαρξη ριζωμένων στερεοτύπων, την απουσία της υποστήριξης από την ηγεσία και τη δυσκολία ενσωμάτωσης της διαφορετικότητας στην οργανωσιακή κουλτούρα. Ωστόσο, η διεθνής εμπειρία καταδεικνύει ότι οι οργανισμοί που επενδύουν στρατηγικά στη μακροπρόθεσμη εφαρμογή πολιτικών διαφορετικότητας κατορθώνουν να μετατρέψουν τις εν λόγω προκλήσεις σε ευκαιρίες ανάπτυξης (Cletus et al., 2018). Συνοψίζοντας, οι πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας αποτελούν μια ολοκληρωμένη προσπάθεια ευθυγράμμισης των οργανωσιακών αξιών με την πολυμορφία του ανθρώπινου δυναμικού. Με την υιοθέτηση κατάλληλων πολιτικών, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, δομών συμμετοχής και μηχανισμών αξιολόγησης, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν ουσιαστικά τη διαφορετικότητα, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που προάγει τη συνεργασία, τη δικαιοσύνη και την καινοτομία. Η σύγχρονη τάση, επομένως, μετατοπίζεται από την απλή αναγνώριση της ποικιλομορφίας προς την ενεργή καλλιέργεια συμπεριληπτικών συνθηκών, αναδεικνύοντας τη διαχείριση της διαφορετικότητας ως θεμελιώδη στρατηγικό μοχλό ανάπτυξης και οργανωσιακής προόδου (Tamunomiebi & John-Eke, 2020).

Από την ανάλυση των θεωρητικών προσεγγίσεων και των μοντέλων διαχείρισης της διαφορετικότητας προκύπτει ότι η οργανωσιακή μετάβαση από την τυπική ισότητα προς τη στρατηγική αξιοποίηση της διαφορετικότητας συνδέεται με σημαντικά οφέλη τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους οργανισμούς. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας προϋποθέτει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο τα άτομα δεν αναγνωρίζονται απλώς ως διαφορετικά, αλλά αισθάνονται ότι γίνονται αποδεκτά και εκτιμώνται. Η διαπίστωση αυτή οδηγεί οργανικά στην έννοια της συμπερίληψης, η οποία εξετάζεται στην επόμενη ενότητα.

2.3 Έννοια και θεωρητικά μοντέλα της συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο

Η έννοια της συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο αποτελεί μια από τις σημαντικότερες εξελίξεις στο πεδίο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, αντανακλώντας τη μετάβαση από την απλή αναγνώριση της διαφορετικότητας προς την ενεργή ενσωμάτωση της στις οργανωσιακές λειτουργίες. Σε αντίθεση με τη διαφορετικότητα, η οποία επικεντρώνεται στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, η συμπερίληψη αναφέρεται στο κλίμα, στις

διαπροσωπικές σχέσεις και στις πρακτικές που επιτρέπουν σε κάθε εργαζόμενο να αισθάνεται πλήρως αποδεκτός, σεβαστός και ικανός να συμμετέχει ισότιμα. Πρόκειται, δηλαδή, για μια δυναμική διαδικασία που στοχεύει στην εξάλειψη των φραγμών, αλλά και στη δημιουργία συνθηκών όπου όλοι οι εργαζόμενοι έχουν φωνή, πρόσβαση σε ευκαιρίες και αίσθημα του ανήκειν (Randel, 2025). Θεωρητικά, η συμπερίληψη συνδέεται στενά με δύο βασικούς άξονες, την αναγνώριση της μοναδικότητας και το αίσθημα του ανήκειν. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, ένα συμπεριληπτικό περιβάλλον καταφέρνει να ισορροπήσει ανάμεσα στην αποδοχή της διαφορετικότητας κάθε ατόμου και στην ενσωμάτωσή του σε μια κοινότητα με κοινές αξίες και στόχους. Η θεωρία της «διπλής ταυτότητας» (dual identity) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι και παρακινημένοι όταν αναγνωρίζεται η ατομική τους ταυτότητα, ενώ ταυτόχρονα βιώνουν ισχυρή σύνδεση με τον οργανισμό. Αντίστοιχα, το μοντέλο του Shore και των συνεργατών του υπογραμμίζει ότι η συμπερίληψη επιτυγχάνεται όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν υψηλό βαθμό αποδοχής αλλά και αξιοποίησης της μοναδικότητάς τους (Shore et al., 2018).

Ως εκ τούτου, η συμπερίληψη διαφοροποιείται ουσιαστικά από τη διαφορετικότητα, καθώς δεν αφορά μόνο τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά κυρίως την ποιότητα της εμπειρίας των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Η διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι η ύπαρξη διαφορετικότητας χωρίς συμπερίληψη ενδέχεται να οδηγήσει σε περιθωριοποίηση και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Για τον λόγο αυτό, καθίσταται αναγκαία η διερεύνηση των παραγόντων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος. (Shore et al., 2018· Roberson, 2019).

Η ανάλυση της έννοιας της διαφορετικότητας αναδεικνύει ότι η ύπαρξη ποικίλων χαρακτηριστικών στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού δεν συνεπάγεται αυτομάτως θετικές εργασιακές εμπειρίες ή οργανωσιακά οφέλη. Αντιθέτως, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η διαφορετικότητα, όταν δεν υποστηρίζεται από κατάλληλες οργανωσιακές πρακτικές, μπορεί να παραμείνει ανενεργή ή ακόμη και να οδηγήσει σε εντάσεις και αποκλεισμούς. Η διαπίστωση αυτή καθιστά αναγκαία τη μετάβαση από την απλή αναγνώριση των διαφορών προς την καλλιέργεια ενός πλαισίου που επιτρέπει την ουσιαστική αξιοποίησή τους. Σε αυτό το σημείο εισέρχεται η έννοια της συμπερίληψης, η οποία λειτουργεί ως το πλαίσιο μέσα στο οποίο η διαφορετικότητα μπορεί να μετατραπεί σε θετική εργασιακή εμπειρία για τους εργαζομένους και σε πηγή αξίας για τον οργανισμό.

2.4 Παράγοντες διαμόρφωσης συμπεριληπτικού εργασιακού

Η συμπεριληπτική κουλτούρα επηρεάζεται καθοριστικά από διάφορους οργανωσιακούς και διαπροσωπικούς παράγοντες. Ένας από τους σημαντικότερους είναι η ηγεσία, η οποία μέσω των συμπεριφορών, των αποφάσεων και των προτεραιοτήτων της, μεταδίδει μηνύματα σχετικά με την αξία της συμπερίληψης. Ηγετικά στυλ που χαρακτηρίζονται από ενσυναίσθηση, δίκαιη μεταχείριση, ενεργή ακρόαση και ανοιχτή επικοινωνία ενισχύουν το ψυχολογικό κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας, επιτρέποντας στους εργαζομένους να εκφράζονται χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών. Αντίθετα, αυταρχικές ή επιλεκτικές πρακτικές υπονομεύουν τη συμπερίληψη, δημιουργώντας αίσθημα περιθωριοποίησης ή αδικίας (Kuknor & Bhattacharya, 2022).

Εξίσου σημαντικός είναι ο παράγοντας της οργανωσιακής δικαιοσύνης, η οποία περιλαμβάνει την αντιληπτή δικαιοσύνη στις διαδικασίες, στη διανομή των πόρων και στην ποιότητα της διαπροσωπικής μεταχείρισης. Ένας οργανισμός που εφαρμόζει δίκαιες διαδικασίες επιλογής, αξιολόγησης και προαγωγής συμβάλλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας ισότητας, μειώνοντας τις πιθανότητες του αποκλεισμού ή της άνιση μεταχείρισης. Η αντιληπτή δικαιοσύνη αποτελεί βασικό θεμέλιο για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν και την οργανωσιακή δέσμευση (Roberson & Scott, 2024). Η διαφάνεια και η ανοιχτή επικοινωνία αποτελούν, επίσης κρίσιμους, παράγοντες. Η κοινοποίηση των οργανωσιακών στόχων, η σαφής ενημέρωση για τις προσδοκίες και η δυνατότητα της ανατροφοδότησης ενισχύουν το αίσθημα συμμετοχής. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η φωνή τους έχει βαρύτητα όταν τους δίνεται η δυνατότητα να εκφράζουν άποψη, να συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων και να επηρεάζουν την πορεία της ομάδας ή του οργανισμού. Έπειτα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η πρόσβαση σε ευκαιρίες ανάπτυξης, όπως είναι η επιμόρφωση, οι προαγωγές, η ανάληψη νέων καθηκόντων και η συμμετοχή σε στρατηγικά έργα. Η άνιση πρόσβαση σε τέτοιες ευκαιρίες μπορεί να δημιουργήσει αισθήματα αδικίας και αποκλεισμού, επηρεάζοντας αρνητικά την αντίληψη των εργαζομένων για το κλίμα του οργανισμού. Αντίθετα, η δίκαιη και χωρίς αποκλεισμούς κατανομή ευκαιριών αποτελεί κεντρικό στοιχείο της συμπερίληψης, ενισχύοντας την επαγγελματική εξέλιξη και την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων (Randel, 2025). Η καθημερινή συμπεριφορά των συναδέλφων αποτελεί εξίσου καθοριστικό παράγοντα. Η ενσυναίσθηση, ο σεβασμός, η αλληλοϋποστήριξη και η συνεργατικότητα συμβάλλουν στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης

που ενισχύουν την κοινωνική συνοχή και μειώνουν τα φαινόμενα διαχωρισμού. Οι κουλτούρες όπου η διαφορετικότητα γίνεται αντιληπτή ως πλεονέκτημα ευνοούν την ανταλλαγή ιδεών, τη δημιουργική αλληλεπίδραση και την ανάπτυξη ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Η συμπερίληψη συνδέεται στενά και με την έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας, η οποία αναφέρεται στο βαθμό, στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να εκφράζουν σκέψεις, προβληματισμούς ή λάθη χωρίς τον φόβο τιμωρητικών συνεπειών. Όταν υπάρχει ψυχολογική ασφάλεια, οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται να συμβάλουν ουσιαστικά, να προτείνουν καινοτόμες ιδέες και να αλληλοεπιδρούν περισσότερο με τους συναδέλφους τους (Dahanayake et al., 2018).

Τέλος, η σημασία της συμπερίληψης δεν περιορίζεται μόνο στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά επεκτείνεται και σε οργανωσιακά αποτελέσματα. Έρευνες δείχνουν ότι όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αποτελούν ισότιμο μέρος της ομάδας, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, δέσμευσης και αφοσίωσης. Η συμπερίληψη μειώνει τα επίπεδα του άγχους και της απομόνωσης, ενώ ενισχύει την παραγωγικότητα, την καινοτομία και την εργασιακή ευεξία. Επιπλέον, αποτελεί βασικό παράγοντα μείωσης της πρόθεσης αποχώρησης, ιδιαίτερα σε ομάδες εργαζομένων που ενδέχεται να αισθάνονται περισσότερο ευάλωτες σε διακρίσεις (Rezai et al., 2023). Εν κατακλείδι, η συμπερίληψη στον εργασιακό χώρο αποτελεί θεμέλιο για τη δημιουργία υγιών, αποδοτικών και κοινωνικά υπεύθυνων οργανισμών. Η ανάπτυξη της απαιτεί συντονισμένη προσπάθεια από την ηγεσία, σαφείς πολιτικές, κουλτούρα σεβασμού και ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Κατανοεί κανείς, άρα, ότι η συμπερίληψη δεν αποτελεί μια στατική κατάσταση, αλλά μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί ευαισθητοποίηση, διαφάνεια και ουσιαστική δέσμευση προς τις αρχές της ισότητας και του σεβασμού της ανθρώπινης αξίας (Chen & Tang, 2018).

Συνολικά, οι παράγοντες που συνθέτουν ένα συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον λειτουργούν συνδυαστικά και επηρεάζουν καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ρόλο και τη θέση τους εντός του οργανισμού. Η ύπαρξη συμπεριληπτικών πρακτικών, υποστηρικτικής ηγεσίας και οργανωσιακής δικαιοσύνης δημιουργεί τις προϋποθέσεις για θετικές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, η συμπερίληψη αναδεικνύεται ως κρίσιμος μηχανισμός μέσω του οποίου η διαφορετικότητα μπορεί να μεταφραστεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

Η ανάλυση των παραγόντων που διαμορφώνουν ένα συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον αναδεικνύει ότι η συμπερίληψη δεν αποτελεί μεμονωμένη πρακτική, αλλά αποτέλεσμα της συνδυαστικής λειτουργίας οργανωσιακών πολιτικών, ηγετικών συμπεριφορών και καθημερινών εργασιακών πρακτικών. Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η ύπαρξη θεσμικών πολιτικών διαφορετικότητας δεν αρκεί, εάν αυτές δεν συνοδεύονται από κουλτούρα σεβασμού, δικαιοσύνης και ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη συμπερίληψη όχι μόνο βάσει επίσημων δηλώσεων ή στρατηγικών, αλλά κυρίως μέσα από τις εμπειρίες τους στον χώρο εργασίας.

Η απουσία ουσιαστικής συμπερίληψης μπορεί να περιορίσει τα πιθανά οφέλη της διαφορετικότητας, οδηγώντας σε φαινόμενα κοινωνικής αποστασιοποίησης, μειωμένης εμπιστοσύνης και αίσθησης αποκλεισμού. Αντίθετα, όταν οι οργανισμοί ενσωματώνουν πρακτικές που ενισχύουν την ισότιμη μεταχείριση, τη διαφάνεια και την αναγνώριση των ατομικών διαφορών, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για θετικό εργασιακό κλίμα και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, καθίσταται σαφές ότι η συμπερίληψη λειτουργεί ως ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της διαφορετικότητας και των εργασιακών αποτελεσμάτων, προετοιμάζοντας τη μετάβαση στην εξέταση της σχέσης των εν λόγω εννοιών με την εργασιακή ικανοποίηση.

2.5 Σχέση διαφορετικότητας, συμπερίληψης και εργασιακής ικανοποίησης

Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί μια από τις κεντρικές θεματικές της σύγχρονης οργανωσιακής έρευνας. Οι τρεις αυτές έννοιες δεν λειτουργούν μεμονωμένα, αλλά αναπτύσσουν μια δυναμική και αλληλεξαρτώμενη σχέση, η οποία επηρεάζει τόσο τη συμπεριφορά των εργαζομένων, όσο και τη συνολική απόδοση των οργανισμών. Η διαφορετικότητα διαμορφώνει τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, η συμπερίληψη καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο αυτή η διαφορετικότητα βιώνεται καθημερινά στον οργανισμό και η εργασιακή ικανοποίηση αντικατοπτρίζει το αποτέλεσμα αυτής της αλληλεπίδρασης σε ατομικό επίπεδο (Hauret & Williams, 2020).

Σε πρώτο επίπεδο, η διαχείριση της διαφορετικότητας μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Ένας οργανισμός που αναγνωρίζει, σέβεται και αξιοποιεί τις ποικίλες ταυτότητες, γνώσεις και εμπειρίες των εργαζομένων του δημιουργεί ένα

εργασιακό περιβάλλον όπου τα άτομα αισθάνονται ότι γίνονται αποδεκτά και ότι η συμβολή τους είναι ουσιαστική. Η ύπαρξη πολιτικών κατά των διακρίσεων, δίκαιων διαδικασιών πρόσληψης και ίσων ευκαιριών εξέλιξης ενισχύει την αντιληπτή οργανωσιακή δικαιοσύνη – στοιχείο, δηλαδή, που αποτελεί κεντρικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση. Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι αντιμετωπίζονται ισότιμα και ότι έχουν πρόσβαση σε ευκαιρίες χωρίς αποκλεισμούς, αναπτύσσουν θετικότερη στάση απέναντι στην εργασία και στον οργανισμό συνολικά (Bangwal & Tiwari, 2019). Ωστόσο, η διαφορετικότητα, από μόνη της, δεν μπορεί να εγγυηθεί υψηλή ικανοποίηση, καθώς μπορεί να συνοδεύεται από προκλήσεις, όπως πολιτισμικές συγκρούσεις ή δυσκολίες επικοινωνίας. Εδώ αναδεικνύεται ο κομβικός ρόλος της συμπερίληψης, η οποία λειτουργεί ως μηχανισμός που μετατρέπει την διαφορετικότητα από πιθανή πηγή τριβών σε πηγή πλούτου και ανάπτυξης. Η συμπεριληπτική κουλτούρα ενισχύει την ψυχολογική ασφάλεια, επιτρέποντας στους εργαζομένους να εκφράζουν τις ιδέες και τις ανησυχίες τους χωρίς τον φόβο της απόρριψης ή των αρνητικών συνεπειών. Η αίσθηση ότι «ανήκω» και ότι η μοναδικότητά μου αναγνωρίζεται αποτελεί θεμέλιο για τη δημιουργία της θετικής συναισθηματικής σύνδεσης με την εργασία, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση (Brimhall & Mor Barak, 2018).

Αρκετές θεωρίες υποστηρίζουν ότι η συμπερίληψη μεσολαβεί μεταξύ της διαφορετικότητας και της ικανοποίησης. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας, οι εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στις ομάδες στις οποίες αισθάνονται ότι ανήκουν. Αν ο οργανισμός καλλιεργεί μια κουλτούρα όπου η ταυτότητα του κάθε εργαζομένου αναγνωρίζεται και γίνεται αποδεκτή, τότε ενισχύεται η οργανωσιακή ταύτιση και, κατά συνέπεια, η εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, το μοντέλο της «*ψυχολογικής ενσωμάτωσης*» υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλότερη ικανοποίηση όταν αισθάνονται ότι οι ιδιαίτερες ικανότητες και εμπειρίες τους συμβάλλουν ουσιαστικά στη λειτουργία της ομάδας ή του οργανισμού. Σημαντικό στοιχείο της σχέσης μεταξύ της διαφορετικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης είναι η αντιληπτή δικαιοσύνη και αξιοκρατία. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η προαγωγή, η αμοιβή και οι αξιολογήσεις βασίζονται στην απόδοση και όχι στα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ενισχύεται η εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό. Αντίθετα, περιπτώσεις ευνοιοκρατίας ή αποκλεισμού υπονομεύουν την εργασιακή ικανοποίηση και καταλήγουν σε αυξημένο άγχος, δυσαρέσκεια και πρόθεση αποχώρησης. Μελέτες δείχνουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας μειώνει την πιθανότητα εμφάνισης τέτοιων φαινομένων, επιτυγχάνοντας μεγαλύτερη διαφάνεια και συνέπεια στις οργανωσιακές

πρακτικές. Η σχέση μεταξύ της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται ακόμη πιο εμφανής στο πλαίσιο των πρακτικών ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η πρόσβαση σε πληροφορίες και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ενισχύουν το αίσθημα του ελέγχου και της αυτονομίας, στοιχεία που θεωρούνται βασικές πηγές εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με τις θεωρίες παρακίνησης. Σε οργανισμούς όπου η φωνή των εργαζομένων λαμβάνεται υπόψη, η συμπεριληπτική κουλτούρα λειτουργεί ως πλαίσιο ενθάρρυνσης και ανάπτυξης, προάγοντας θετικές συμπεριφορές και αυξημένη δέσμευση. Από την άλλη πλευρά, η απουσία της συμπερίληψης μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες, όπως αποξένωση, αποστασιοποίηση ή ακόμη και φαινόμενα παθητικής αντίστασης. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η ταυτότητά τους δεν αναγνωρίζεται ή ότι η συμμετοχή τους είναι περιορισμένη εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και εμπλέκονται λιγότερο στις εργασιακές διαδικασίες. Γεγονός που επιβεβαιώνει ότι η συμπερίληψη δεν είναι μόνο ηθική ή κοινωνική υποχρέωση, αλλά βασική συνθήκη για την επίτευξη σταθερών και θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Fitriana, 2023).

Συνοψίζοντας, η σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης είναι πολυδιάστατη και αλληλεξαρτώμενη. Η διαφορετικότητα αποτελεί το σημείο εκκίνησης, η συμπερίληψη το μέσο και η εργασιακή ικανοποίηση το αποτέλεσμα. Ο οργανισμός που επιτυγχάνει να αξιοποιεί τη διαφορετικότητα μέσω συμπεριληπτικών πρακτικών επιτυγχάνει την υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και τη βελτίωση της συνολικής του απόδοσης και ανταγωνιστικότητας. Κατ' επέκταση, η καλλιέργεια μιας κουλτούρας που συνδυάζει την ισότητα, τον σεβασμό και την αίσθημα του ανήκειν αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για κάθε οργανισμό που επιδιώκει βιώσιμη ανάπτυξη και ευημερία (Hauret & Williams, 2020).

Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ διαφορετικότητας, συμπερίληψης και εργασιακής ικανοποίησης έχει απασχολήσει εκτενώς τη διεθνή βιβλιογραφία, ωστόσο τα ερευνητικά ευρήματα παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις ως προς τη φύση και την ένταση των μεταξύ τους συσχετίσεων. Πολλές μελέτες συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η διαφορετικότητα, όταν εξετάζεται απομονωμένα, δεν οδηγεί αυτομάτως σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Αντιθέτως, σε ορισμένες περιπτώσεις έχει συσχετιστεί με αυξημένες εντάσεις, μειωμένη συνοχή ομάδας ή αμφισημία ρόλων, ιδίως όταν απουσιάζουν σαφείς οργανωσιακές πρακτικές

διαχείρισης. Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν την ανάγκη εξέτασης των μηχανισμών μέσω των οποίων η διαφορετικότητα μπορεί να μετατραπεί σε θετικό εργασιακό αποτέλεσμα.

Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια της συμπερίληψης αναδεικνύεται ως κρίσιμος διαμεσολαβητικός παράγοντας. Η συμπερίληψη δεν αφορά απλώς την τυπική παρουσία διαφορετικών ομάδων στον οργανισμό, αλλά σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι γίνονται αποδεκτοί, ακούγονται και συμμετέχουν ουσιαστικά στις οργανωσιακές διαδικασίες. Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν ένα συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον, οι ατομικές διαφορές τείνουν να λειτουργούν ενισχυτικά, συμβάλλοντας στη δημιουργία θετικών εργασιακών στάσεων και αυξημένων επιπέδων ικανοποίησης.

Ένας από τους βασικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων η συμπερίληψη επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι η ψυχολογική ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις, τις ανησυχίες και τις ιδέες τους χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και συναισθηματικής δέσμευσης. Η ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας επιτρέπει την ουσιαστική αξιοποίηση της διαφορετικότητας, καθώς μειώνει τα εμπόδια που σχετίζονται με τον αποκλεισμό, τα στερεότυπα και τις διακρίσεις στον χώρο εργασίας.

Παράλληλα, η οργανωσιακή δικαιοσύνη αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση της σχέσης μεταξύ συμπερίληψης και εργασιακής ικανοποίησης. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη δίκαιη κατανομή πόρων, την ισότιμη μεταχείριση και τη διαφάνεια στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη συνολική τους εργασιακή εμπειρία. Σε ένα συμπεριληπτικό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι τείνουν να αντιλαμβάνονται τις οργανωσιακές πρακτικές ως πιο δίκαιες, γεγονός που ενισχύει το αίσθημα σεβασμού και αναγνώρισης.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται επίσης στον ρόλο της ηγεσίας ως καταλύτη για την προώθηση της συμπερίληψης. Η συμπεριληπτική ηγεσία, μέσω συμπεριφορών όπως η ενσυναίσθηση, η υποστήριξη και η ενεργή ακρόαση, συμβάλλει στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Οι ηγέτες που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και αναγνωρίζουν τις ατομικές συνεισφορές ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η παρουσία και η συμβολή τους έχουν αξία για τον οργανισμό.

Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο διαμορφώνονται οι αντιλήψεις για τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη. Μια κουλτούρα που προάγει την ισότητα, τη συνεργασία και τον σεβασμό στις ατομικές διαφορές δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη θετική σύνδεση των υπό εξέταση μεταβλητών. Αντίθετα, σε οργανισμούς όπου επικρατούν πρακτικές αποκλεισμού ή άτυπες μορφές διάκρισης, η διαφορετικότητα ενδέχεται να λειτουργήσει αποσταθεροποιητικά, επηρεάζοντας αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση (Roberson, 2019· Shore et al., 2018).

Παρά τη σημαντική πρόοδο της διεθνούς έρευνας, η βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι η σχέση μεταξύ διαφορετικότητας, συμπερίληψης και εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι γραμμική ούτε καθολικά προβλέψιμη. Οι διαφοροποιήσεις στα ερευνητικά ευρήματα αποδίδονται σε παράγοντες όπως το οργανωσιακό πλαίσιο, ο κλάδος δραστηριότητας, τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά και οι χρησιμοποιούμενες μεθοδολογικές προσεγγίσεις. Το γεγονός αυτό καθιστά αναγκαία τη διερεύνηση του φαινομένου σε συγκεκριμένα εργασιακά περιβάλλοντα, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες που τα χαρακτηρίζουν.

Υπό αυτό το πρίσμα, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να συμβάλει στην κατανόηση των μηχανισμών που συνδέουν τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη με την εργασιακή ικανοποίηση, εστιάζοντας στον ιδιωτικό τομέα και στο ελληνικό εργασιακό πλαίσιο. Η ανάλυση της σχέσης των εν λόγω μεταβλητών αποσκοπεί στη γεφύρωση του θεωρητικού υπόβαθρου με την εμπειρική διερεύνηση που ακολουθεί, προετοιμάζοντας το έδαφος για τη συνθετική αποτίμηση που παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα.

2.6 Συνθετική αποτίμηση και σύνδεση με το ερευνητικό πλαίσιο

Η θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε ανέδειξε ότι η διαφορετικότητα, η συμπερίληψη και η εργασιακή ικανοποίηση συνιστούν διακριτές αλλά αλληλένδετες έννοιες, οι οποίες διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό την εμπειρία των εργαζομένων στον σύγχρονο εργασιακό χώρο. Η διαφορετικότητα αναφέρεται στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ύπαρξη ποικίλων ατομικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών, ενώ η συμπερίληψη αφορά τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται αποδεκτοί, σεβαστοί και ισότιμοι ενταγμένοι στο οργανωσιακό περιβάλλον. Η εργασιακή ικανοποίηση, ως πολυδιάστατη έννοια, επηρεάζεται τόσο από ατομικούς όσο και από οργανωσιακούς παράγοντες και συνδέεται άμεσα με στάσεις, συμπεριφορές και αποτελέσματα που αφορούν τη λειτουργία των οργανισμών.

Η επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας καταδεικνύει ότι η απλή ύπαρξη διαφορετικότητας δεν αρκεί για την επίτευξη θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων, εάν δεν συνοδεύεται από πρακτικές και πολιτικές που προάγουν τη συμπερίληψη. Αντίθετα, η συμπερίληψη φαίνεται να λειτουργεί ως κρίσιμος μηχανισμός μέσω του οποίου η διαφορετικότητα μπορεί να μετατραπεί σε πηγή ενδυνάμωσης, δέσμευσης και αυξημένης εργασιακής ικανοποίησης. Η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας, σε συνδυασμό με ένα συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον, συμβάλλει στη δημιουργία συνθηκών στις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιοποιούν τις ικανότητές τους, να συμμετέχουν ενεργά και να βιώνουν θετικά την επαγγελματική τους εμπειρία.

Παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας για τα ζητήματα της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης, η εμπειρική διερεύνηση της σχέσης τους με την εργασιακή ικανοποίηση στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα παραμένει περιορισμένη. Ιδιαίτερα ελλιπής εμφανίζεται η μελέτη της συνδυαστικής επίδρασης της διαχείρισης της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και ο ρόλος δημογραφικών παραγόντων στη διαμόρφωση των παραπάνω σχέσεων. Το συγκεκριμένο ερευνητικό κενό καθιστά αναγκαία την περαιτέρω εμπειρική διερεύνηση των εν λόγω μεταβλητών στο ελληνικό εργασιακό πλαίσιο.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, η παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώκει να συμβάλει στη βιβλιογραφία εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Η θεωρητική σύνθεση που παρουσιάστηκε στο παρόν κεφάλαιο αποτελεί τη βάση για τη διαμόρφωση του ερευνητικού πλαισίου της μελέτης και οδηγεί στη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια. Για λόγους συνοπτικής αποτύπωσης των βασικών εννοιών και θεωρητικών προσεγγίσεων που αξιοποιούνται στην παρούσα μελέτη, ο **Πίνακας 1** παρουσιάζει τους βασικούς ορισμούς και τα θεωρητικά πλαίσια που συνθέτουν το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας.

Πίνακας 2.1: Συνοπτική παρουσίαση βασικών εννοιών και θεωρητικών προσεγγίσεων

Έννοια	Ορισμός	Κύριες διαστάσεις / στοιχεία	Πηγές
Διαφορετικότητα (Diversity)	Η διαφορετικότητα αναφέρεται στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού και περιλαμβάνει τα ατομικά, κοινωνικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα άτομα μεταξύ τους στον εργασιακό χώρο.	Πρωτογενείς διαστάσεις (φύλο, ηλικία, εθνικότητα), Δευτερογενείς διαστάσεις (εκπαίδευση, εμπειρία, αξίες), Δημογραφική και λειτουργική διαφορετικότητα	Roberson (2019)
Διαχείριση της διαφορετικότητας	Η διαχείριση της διαφορετικότητας αφορά τις οργανωσιακές πολιτικές, πρακτικές και στρατηγικές που στοχεύουν στην αναγνώριση, αξιοποίηση και ενσωμάτωση της ετερογένειας του ανθρώπινου δυναμικού.	Πολιτικές ισότητας, οργανωσιακές πρακτικές, στρατηγική HR, κουλτούρα	Roberson (2019)
Συμπερίληψη (Inclusion)	Η συμπερίληψη αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται αποδεκτοί, σεβαστοί και ισότιμα ενταγμένοι στο εργασιακό περιβάλλον, διατηρώντας παράλληλα τη μοναδικότητά τους.	Ανήκειν (belonging), μοναδικότητα (uniqueness), συμμετοχή, σεβασμός	Shore et al. (2018)
Συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον	Ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι οργανωσιακές πρακτικές και οι διαπροσωπικές σχέσεις ενισχύουν τη συμμετοχή, την ισότητα και την ψυχολογική ασφάλεια όλων των εργαζομένων.	Ηγεσία, οργανωσιακή δικαιοσύνη, ψυχολογική ασφάλεια, διαφάνεια	Shore et al. (2018)

Εργασιακή ικανοποίηση	Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τη συνολική αξιολόγηση του εργαζομένου σχετικά με την εργασία του και τις συνθήκες υπό τις οποίες αυτή εκτελείται.	Συνθήκες εργασίας, αμοιβές, προαγωγές, σχέσεις, περιεχόμενο εργασίας	Judge et al. (2017)
--------------------------	---	--	---------------------

Πηγή: Προσαρμογή από Roberson (2019) και Shore et al. (2018).

2.7 Σύνοψη και Σύνθεση Βιβλιογραφίας

Η επισκόπηση της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας αναδεικνύει ότι η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη αποτελούν αλληλένδετες αλλά διακριτές έννοιες, οι οποίες επηρεάζουν πολυδιάστατα τη λειτουργία των οργανισμών και την εμπειρία των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Η πλειονότητα των ερευνών συγκλίνει στο συμπέρασμα ότι η ύπαρξη πολιτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας συμβάλλει θετικά στη δημιουργία ενός πιο δίκαιου και ισότιμου περιβάλλοντος, ωστόσο δεν επαρκεί από μόνη της εάν δεν συνοδεύεται από ουσιαστικές πρακτικές συμπερίληψης. Η απλή αναγνώριση των διαφορών μεταξύ των εργαζομένων δεν διασφαλίζει την ενεργή συμμετοχή τους ούτε την αίσθηση αποδοχής και ένταξης στον οργανισμό.

Παράλληλα, σημαντικός αριθμός μελετών επισημαίνει ότι η συμπερίληψη λειτουργεί ως κρίσιμος μηχανισμός μέσω του οποίου η διαφορετικότητα μεταφράζεται σε οργανωσιακό όφελος, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, η βιβλιογραφία παρουσιάζει διαφοροποιήσεις ως προς τον βαθμό και τον τρόπο με τον οποίο οι δύο έννοιες επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, γεγονός που υποδηλώνει την ανάγκη για περαιτέρω εμπειρική διερεύνηση σε διαφορετικά κοινωνικά και πολιτισμικά πλαίσια.

Στο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον, η ερευνητική ενασχόληση με τις έννοιες της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης βρίσκεται σε στάδιο εξέλιξης, με περιορισμένο αριθμό εμπειρικών μελετών που να εξετάζουν συστηματικά τη σχέση τους με την εργασιακή

ικανοποίηση στον ιδιωτικό τομέα. Ως εκ τούτου, προκύπτει ένα σαφές ερευνητικό κενό, το οποίο καθιστά αναγκαία την περαιτέρω διερεύνηση της δυναμικής που αναπτύσσεται μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να συμβάλει στη συγκεκριμένη κατεύθυνση, προσφέροντας εμπειρικά δεδομένα και ενισχύοντας τη συζήτηση γύρω από την οργανωσιακή σημασία της συμπερίληψης και της διαχείρισης της διαφορετικότητας (Roberson, 2019; Shore et al., 2018).

Επιπλέον, η συνθετική προσέγγιση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται άμεσα και μονοδιάστατα από την ύπαρξη διαφορετικότητας στον οργανισμό, αλλά διαμεσολαβείται σε σημαντικό βαθμό από το επίπεδο συμπερίληψης που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην καθημερινή τους εργασιακή εμπειρία. Η διαφορετικότητα, όταν δεν συνοδεύεται από ένα υποστηρικτικό και δίκαιο εργασιακό περιβάλλον, ενδέχεται να μην αποδώσει τα αναμενόμενα οφέλη και, σε ορισμένες περιπτώσεις, να οδηγήσει ακόμη και σε αρνητικές εργασιακές στάσεις. Αντιθέτως, η συμπερίληψη λειτουργεί ως ο συνδετικός κρίκος που επιτρέπει την αξιοποίηση των διαφορετικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, ενισχύοντας το αίσθημα του ανήκειν, της ισότιμης συμμετοχής και της αναγνώρισης. Υπό το πρίσμα αυτό, καθίσταται σαφές ότι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ διαφορετικότητας, συμπερίληψης και εργασιακής ικανοποίησης απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση, η οποία λαμβάνει υπόψη τόσο τις οργανωσιακές πρακτικές όσο και τις υποκειμενικές αντιλήψεις των εργαζομένων. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να καλύψει αυτό το κενό, συνδέοντας τη θεωρητική γνώση με την εμπειρική διερεύνηση που ακολουθεί.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

3.1 Συνθετική αποτίμηση και σύνδεση με το ερευνητικό πλαίσιο

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποσοτική ερευνητική προσέγγιση και υλοποιείται ως μελέτη περίπτωσης (case study), με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο.. Η ποσοτική μέθοδος επιλέχθηκε, καθώς επιτρέπει τη συλλογή και την ανάλυση αριθμητικών δεδομένων από μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων και τη στατιστική διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας.

Η έρευνα έχει περιγραφικό και συσχετιστικό χαρακτήρα, καθώς αποσκοπεί αφενός στην αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας και τη συμπερίληψη στον εργασιακό χώρο και αφετέρου στη διερεύνηση των μεταξύ τους σχέσεων, καθώς και της επίδρασής τους στην εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα, εξετάζεται ο ρόλος δημογραφικών χαρακτηριστικών ως προς τη διαφοροποίηση των μεταβλητών της μελέτης.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στον ελλαδικό χώρο. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τη χρήση στατιστικών μεθόδων, προκειμένου να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

3.2 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας αποτελείται από εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στον ελλαδικό χώρο. Η επιλογή του συγκεκριμένου πληθυσμού κρίθηκε σκόπιμη, καθώς ο ιδιωτικός τομέας χαρακτηρίζεται από αυξημένη ποικιλομορφία ως προς τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, γεγονός που καθιστά ιδιαίτερα επίκαιρη τη μελέτη ζητημάτων που αφορούν τη διαχείριση της διαφορετικότητας, τη συμπερίληψη και την εργασιακή ικανοποίηση.

Το δείγμα της έρευνας συγκροτήθηκε με τη μέθοδο της μη πιθανολογικής δειγματοληψίας ευκολίας, καθώς η συμμετοχή των εργαζομένων βασίστηκε στη διαθεσιμότητα και την εθελοντική τους ανταπόκριση. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε λόγω των περιορισμών πρόσβασης σε πλήρη μητρώα εργαζομένων, αλλά και της δυνατότητας συλλογής δεδομένων από άτομα με διαφορετικά επαγγελματικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου ή επαγγελματικής εμπειρίας. Η ετερογένεια του δείγματος θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την εξέταση των υπό μελέτη μεταβλητών, καθώς επιτρέπει την αποτύπωση ποικίλων αντιλήψεων και εμπειριών σχετικά με τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη στον εργασιακό χώρο.

Ο τελικός αριθμός των συμμετεχόντων και τα αναλυτικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 4, στο πλαίσιο της ανάλυσης των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

3.3 Ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο επιλέχθηκε ως ερευνητικό εργαλείο λόγω της καταλληλότητάς του για τη διερεύνηση στάσεων, αντιλήψεων και εμπειριών μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων. Το ερωτηματολόγιο επιτρέπει την τυποποιημένη καταγραφή των απαντήσεων και διευκολύνει τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από διακριτές ενότητες, οι οποίες αντιστοιχούν στις βασικές μεταβλητές της έρευνας. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τη διαχείριση της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο, τη συμπερίληψη, καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπλέον, περιλαμβάνεται ενότητα δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και επαγγελματική εμπειρία, με σκοπό την περιγραφική αποτύπωση του δείγματος και τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων.

Οι ερωτήσεις των βασικών ενοτήτων του ερωτηματολογίου διατυπώθηκαν με τη μορφή δηλώσεων, στις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν χρησιμοποιώντας κλίμακα

τύπου Likert πέντε βαθμίδων, όπου το 1 αντιστοιχεί στη «διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στη «συμφωνώ απόλυτα». Η χρήση της κλίμακας Likert επιτρέπει τη μέτρηση του βαθμού συμφωνίας των συμμετεχόντων με τις εξεταζόμενες δηλώσεις και αποτελεί ευρέως αποδεκτή πρακτική στις κοινωνικές επιστήμες.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στην ελληνική γλώσσα και προσαρμόστηκε στο ελληνικό εργασιακό πλαίσιο, με στόχο τη διασφάλιση της σαφήνειας και της κατανόησης των ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες. Πριν από τη διάχυσή του, δόθηκε έμφαση στη σαφή διατύπωση των ερωτήσεων και στη λογική ακολουθία των ενοτήτων, ώστε να διευκολυνθεί η ομαλή συμπλήρωσή του.

3.4 Μεταβλητές της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα εξετάζονται συγκεκριμένες μεταβλητές, οι οποίες προκύπτουν από το θεωρητικό πλαίσιο και τις ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης. Οι μεταβλητές διακρίνονται σε ανεξάρτητες, εξαρτημένες και δημογραφικές.

Ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίζονται η διαχείριση της διαφορετικότητας και η συμπερίληψη στον εργασιακό χώρο, καθώς θεωρείται ότι επηρεάζουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Οι μεταβλητές αυτές μετρήθηκαν μέσω αντίστοιχων ενοτήτων του ερωτηματολογίου, οι οποίες περιλαμβάνουν δηλώσεις σχετικές με τις οργανωσιακές πρακτικές, το εργασιακό κλίμα και τον βαθμό αποδοχής και συμμετοχής των εργαζομένων.

Ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίζεται η εργασιακή ικανοποίηση, η οποία αφορά τη συνολική αξιολόγηση των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους και τις συνθήκες υπό τις οποίες αυτή εκτελείται. Η εργασιακή ικανοποίηση μετρήθηκε μέσω ειδικής ενότητας του ερωτηματολογίου, με δηλώσεις που αποτυπώνουν τη στάση των συμμετεχόντων απέναντι σε διάφορες πτυχές της εργασιακής τους εμπειρίας.

Επιπλέον, στην έρευνα περιλαμβάνονται δημογραφικές μεταβλητές, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η επαγγελματική εμπειρία των συμμετεχόντων. Οι μεταβλητές αυτές χρησιμοποιούνται για την περιγραφική παρουσίαση του δείγματος, καθώς και για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις βασικές μεταβλητές της μελέτης.

Ο προσδιορισμός των μεταβλητών και ο τρόπος μέτρησής τους βασίζονται στο θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας και επιτρέπουν τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων που διατυπώνονται στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσω διαδικτυακού ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στον ελλαδικό χώρο. Η επιλογή της ηλεκτρονικής μορφής κρίθηκε σκόπιμη, καθώς διευκολύνει τη συμμετοχή των ερωτώμενων, διασφαλίζει την ανωνυμία τους και επιτρέπει τη γρήγορη και αποτελεσματική συγκέντρωση των δεδομένων.

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και τη φύση της συμμετοχής τους πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και ανώνυμη, ενώ δόθηκε έμφαση στη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των απαντήσεων. Δεν συλλέχθηκαν προσωπικά δεδομένα που να επιτρέπουν την ταυτοποίηση των συμμετεχόντων.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε κυρίως μέσω ηλεκτρονικών μέσων, όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και μέσα κοινωνικής δικτύωσης, και παρέμεινε διαθέσιμο για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ώστε να δοθεί επαρκής χρόνος ανταπόκρισης στους συμμετέχοντες. Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των δεδομένων, οι απαντήσεις ελέγχθηκαν ως προς την πληρότητα και την καταλληλότητά τους για στατιστική ανάλυση.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν κωδικοποιήθηκαν και προετοιμάστηκαν κατάλληλα, προκειμένου να αναλυθούν με τη χρήση στατιστικού λογισμικού, στο πλαίσιο της διερεύνησης των ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης.

3.6 Θέματα ηθικής και δεοντολογίας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σεβασμό στις βασικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας και της προστασίας των συμμετεχόντων. Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, τη φύση της συμμετοχής τους και τη δυνατότητα αποχώρησής τους από τη διαδικασία οποιαδήποτε στιγμή, χωρίς καμία απολύτως συνέπεια.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν απολύτως εθελοντική και ανώνυμη. Δεν συλλέχθηκαν προσωπικά δεδομένα ή πληροφορίες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση των συμμετεχόντων. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και αναλύθηκαν σε συγκεντρωτική μορφή.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας και της προστασίας των δεδομένων, σύμφωνα με τις αρχές της δεοντολογίας στις κοινωνικές επιστήμες. Οι συμμετέχοντες παρείχαν τη συγκατάθεσή τους κατόπιν ενημέρωσης, ενώ η διαδικασία συλλογής και αποθήκευσης των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τρόπο που διασφαλίζει την ασφάλεια και την ακεραιότητά τους.

3.7 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση με σκοπό την αποτύπωση των βασικών χαρακτηριστικών του δείγματος και των υπό μελέτη μεταβλητών, μέσω δεικτών όπως οι συχνότητες, τα ποσοστά, οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις.

Στη συνέχεια, εφαρμόστηκαν μέθοδοι επαγωγικής στατιστικής για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Συγκεκριμένα, εξετάστηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και πιθανές διαφοροποιήσεις ως προς δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των ερευνητικών εργαλείων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α , προκειμένου να αξιολογηθεί η συνοχή των κλιμάκων του ερωτηματολογίου. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο 0,05. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση κατάλληλου στατιστικού λογισμικού.

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρουσιάζονται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο, στο οποίο παρατίθενται οι σχετικοί πίνακες και γίνεται ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης.

Η επιλογή των συγκεκριμένων μεθόδων ανάλυσης κρίθηκε κατάλληλη, καθώς ανταποκρίνεται στους στόχους και στο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης, επιτρέποντας τη συστηματική διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών. Η χρήση ποσοτικών τεχνικών ανάλυσης καθιστά δυνατή την αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων με τρόπο συγκρίσιμο και αξιόπιστο, ενώ παράλληλα διευκολύνει την εξαγωγή συμπερασμάτων που βασίζονται σε εμπειρικά δεδομένα. Μέσω της στατιστικής επεξεργασίας των απαντήσεων, καθίσταται εφικτός ο εντοπισμός τάσεων και προτύπων που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα, τη συμπερίληψη και την εργασιακή ικανοποίηση.

Επιπλέον, η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος επιτρέπει την κατανόηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην πληρέστερη ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση ενισχύει την εσωτερική συνοχή της έρευνας, καθώς συνδέει το θεωρητικό υπόβαθρο που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια με την εμπειρική διερεύνηση που ακολουθεί. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή των εν λόγω μεθόδων ανάλυσης θεωρείται κατάλληλη για την επίτευξη των σκοπών της παρούσας διπλωματικής εργασίας και τη διαμόρφωση τεκμηριωμένων συμπερασμάτων.

3.8 Ηθικά Ζητήματα της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα υλοποιήθηκε με σεβασμό στις βασικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας και της προστασίας προσωπικών δεδομένων. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν εκ των προτέρων για τον σκοπό της μελέτης, τη φύση της συμμετοχής τους και τη δυνατότητα αποχώρησης οποιαδήποτε στιγμή χωρίς συνέπειες. Η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων διασφαλίστηκαν πλήρως, καθώς δεν συλλέχθηκαν στοιχεία που να επιτρέπουν την ταυτοποίηση των ερωτώμενων. Παράλληλα, τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και τηρήθηκαν οι σχετικές αρχές ορθής επιστημονικής πρακτικής. Η εθελοντική συμμετοχή και η διαφάνεια στη διαδικασία συλλογής δεδομένων συνέβαλαν στη διασφάλιση της αξιοπιστίας των ευρημάτων και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των συμμετεχόντων προς την ερευνητική διαδικασία.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

4.1 Περιγραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από **40** εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα. Η κατανομή των βασικών δημογραφικών χαρακτηριστικών παρουσιάζεται στους ακόλουθους πίνακες.

Πίνακας 4.1: Κατανομή φύλου (N=40)

Φύλο	n	%
Γυναίκα	25	62,5
Ανδρας	15	37,5

Πίνακας 4.2: Κατανομή ηλικίας (N=40):

Ηλικία	n	%
20–30	13	32,5
31–40	9	22,5
41–50	13	32,5
>50	5	12,5

Πίνακας 4.3: Εργασιακή εμπειρία σε έτη (N=40)

Εμπειρία	n	%
0–5	8	20,0
6–10	9	22,5
11–15	5	12,5
16–20	11	27,5
>20	7	17,5

Πίνακας 4.4: Επίπεδο εκπαίδευσης (N=40)

Εκπαίδευση	n	%
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	1	2,5
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	18	45,0
Μεταπτυχιακό	21	52,5

Πίνακας 4.5: Οικογενειακή κατάσταση (N=40)

Κατάσταση	n	%
Άγαμος/-η χωρίς τέκνα	16	40,0
Άγαμος/-η με τέκνα	1	2,5
Έγγαμος/-η χωρίς τέκνα	2	5,0
Έγγαμος/-η με τέκνα	18	45,0
Διαζευγμένος/η	3	7,5

4.2 Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων (Cronbach's α)

Η αξιοπιστία των κλιμάκων ελέγχθηκε με τον δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α . Τα αποτελέσματα δείχνουν υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας για όλες τις κλίμακες.

Πίνακας 4.6: Αξιοπιστία κλιμάκων (Cronbach's α)

Κλίμακα	Cronbach's α
Διαχείριση Διαφορετικότητας (20 items)	0,920
Συμπερίληψη (8 items)	0,945
Εργασιακή Ικανοποίηση (24 items)	0,893

4.3 Περιγραφική στατιστική βασικών μεταβλητών

Παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των βασικών μεταβλητών της έρευνας (κλίμακα 1–5).

Πίνακας 4.7: Περιγραφικά στατιστικά (Μ.Ο., Τ.Α.)

Μεταβλητή	Μ.Ο.	Τ.Α.	Ελάχιστο	Μέγιστο
Διαχείριση Διαφορετικότητας (Μ.Ο. κλίμακας 1–5)	3,52	0,71	2,11	4,80
Συμπερίληψη (Μ.Ο. κλίμακας 1–5)	3,61	0,94	1,50	5,00
Εργασιακή Ικανοποίηση (Μ.Ο. κλίμακας 1–5)	3,61	0,60	2,46	4,83
ΔΔΕΧ – Γνώση/Στάσεις (items 1–10)	3,99	0,84	1,90	5,00
ΔΔΕΧ – Οργανωσιακές Πρακτικές (items 11–20)	3,04	0,96	1,00	4,60

4.4 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Για τον έλεγχο των υποθέσεων εξετάστηκαν συσχετίσεις Pearson μεταξύ των βασικών μεταβλητών.

Πίνακας 4.8: Συσχετίσεις (Pearson r)

Συσχέτιση	r	p
Διαχείριση Διαφορετικότητας ↔ Εργασιακή Ικανοποίηση	0,620	<0,001
Συμπερίληψη ↔ Εργασιακή Ικανοποίηση	0,788	<0,001
Διαχείριση Διαφορετικότητας ↔ Συμπερίληψη	0,711	<0,001

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν στατιστικά σημαντική και θετική σχέση τόσο μεταξύ της Διαχείρισης Διαφορετικότητας και της Εργασιακής Ικανοποίησης, όσο και μεταξύ της Συμπερίληψης και της Εργασιακής Ικανοποίησης. Επιπλέον, παρατηρείται ισχυρή θετική σχέση μεταξύ Διαχείρισης Διαφορετικότητας και Συμπερίληψης, στοιχείο που δείχνει ότι τα δύο αυτά πεδία συνδέονται στενά στο εργασιακό περιβάλλον.

Πολυπαραγοντικό μοντέλο

Πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Ικανοποίηση και προβλεπτικές μεταβλητές τη Διαχείριση Διαφορετικότητας και τη Συμπερίληψη.

Πίνακας 4.9: Πολλαπλή παλινδρόμηση (Εξαρτημένη: Εργασιακή Ικανοποίηση) — $R^2 = 0,628$

Μεταβλητή	B	p
Σταθερά	1,633	<0,001
Διαχείριση Διαφορετικότητας	0,103	0,400

Συμπερίληψη	0,446	<0,001
-------------	-------	--------

Το μοντέλο εξηγεί **62,8%** της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης ($R^2=0,628$). Η Συμπερίληψη παραμένει στατιστικά σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η Διαχείριση Διαφορετικότητας δεν εμφανίζεται στατιστικά σημαντική στο ίδιο μοντέλο, πιθανόν λόγω της υψηλής συσχέτισής της με τη συμπερίληψη (κοινή διακύμανση).

4.5 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της ποσοτικής ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν στο πλαίσιο της έρευνας, με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης στον ιδιωτικό τομέα, στο πλαίσιο μελέτης περίπτωσης (case study) που αφορά συγκεκριμένο δείγμα εργαζομένων. Αρχικά, η περιγραφική παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος ανέδειξε τη συμμετοχή εργαζομένων με ετερογενές προφίλ ως προς το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την επαγγελματική εμπειρία, γεγονός που ενισχύει την πληρότητα και τη διερευνητική αξία της μελέτης.

Ο έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν κατέδειξε υψηλά επίπεδα εσωτερικής συνέπειας για όλες τις βασικές μεταβλητές της έρευνας, στοιχείο που επιβεβαιώνει την καταλληλότητα του ερευνητικού εργαλείου και τη στατιστική αξιοπιστία των μετρήσεων. Τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται σε μέτριο έως σχετικά υψηλό βαθμό τόσο τη διαχείριση της διαφορετικότητας όσο και τη συμπερίληψη στον εργασιακό τους χώρο, ενώ αντίστοιχα καταγράφονται θετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Περαιτέρω, η ανάλυση των συσχετίσεων ανέδειξε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών και θετικών σχέσεων μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και μεταξύ της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης. Ιδιαίτερα ισχυρή αναδείχθηκε η σχέση μεταξύ συμπερίληψης και εργασιακής ικανοποίησης,

γεγονός που υποδηλώνει ότι οι πρακτικές και το κλίμα συμπερίληψης στον οργανισμό διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη συνολική εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων. Επιπλέον, διαπιστώθηκε στενή σύνδεση μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης, στοιχείο που υπογραμμίζει τη συμπληρωματική φύση των δύο εννοιών στο εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος, τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης έδειξαν ότι, όταν εξετάζονται ταυτόχρονα, η συμπερίληψη αναδεικνύεται ως ο σημαντικότερος προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η διαχείριση της διαφορετικότητας δεν εμφανίζεται στατιστικά σημαντική στο ίδιο μοντέλο. Το εύρημα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί υπό το πρίσμα της θεωρίας, καθώς υποδηλώνει ότι οι πολιτικές και πρακτικές διαφορετικότητας αποδίδουν ουσιαστικά όταν μεταφράζονται σε πραγματικές εμπειρίες συμμετοχής, αποδοχής και ένταξης των εργαζομένων.

Συνολικά, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας παρέχουν ισχυρές ενδείξεις ότι η συμπερίληψη αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης στον ιδιωτικό τομέα, ενώ παράλληλα αναδεικνύουν τη σημασία της ουσιαστικής εφαρμογής πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας. Τα αποτελέσματα αυτά αποτελούν τη βάση για τη συζήτηση και την ερμηνεία που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο, όπου τα ευρήματα θα συνδεθούν με το θεωρητικό πλαίσιο και τη διεθνή βιβλιογραφία.

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση – Συμπεράσματα

5.1 Συζήτηση των ευρημάτων

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι η ερμηνεία και η συζήτηση των ερευνητικών ευρημάτων σε συνάρτηση με το θεωρητικό πλαίσιο και τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρέχουν σημαντικές ενδείξεις για τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης στον ιδιωτικό τομέα, αναδεικνύοντας τον ρόλο που διαδραματίζουν οι οργανωσιακές πρακτικές και το εργασιακό κλίμα στη συνολική εμπειρία των εργαζομένων.

Ειδικότερα, τα ευρήματα έδειξαν ότι τόσο η διαχείριση της διαφορετικότητας όσο και η συμπερίληψη συνδέονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει θεωρητικές προσεγγίσεις (Shore et al., 2018; Roberson, 2019), σύμφωνα με τις οποίες οι οργανισμοί οι οποίοι αναγνωρίζουν και σέβονται τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων δημιουργούν ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας και ενισχύουν τη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Η ύπαρξη πολιτικών και πρακτικών που προάγουν τη διαφορετικότητα φαίνεται να συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος αποδοχής και ισότητας, το οποίο αντανακλάται στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Η συγκεκριμένη διαπίστωση μπορεί να ερμηνευθεί υπό το πρίσμα της κοινωνικής ανταλλαγής, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι τείνουν να ανταποδίδουν θετικά όταν αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός τους αντιμετωπίζει με δικαιοσύνη, σεβασμό και υποστήριξη. Όταν οι οργανισμοί επενδύουν σε πρακτικές που προάγουν τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη, καλλιεργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ψυχολογικής ασφάλειας, το οποίο ενισχύει τη δέσμευση και τη συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με τον οργανισμό. Η ερμηνεία αυτή συνάδει με προηγούμενες έρευνες που αναδεικνύουν ότι τα υποστηρικτικά εργασιακά περιβάλλοντα συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση θετικών εργασιακών στάσεων και υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης (Shore et al., 2018; Chen & Tang, 2018).

Παράλληλα, ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει το εύρημα σύμφωνα με το οποίο η συμπερίληψη εμφανίζει ισχυρότερη σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με τη διαχείριση της διαφορετικότητας. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις

(Nguyen et al., 2024; Shore et al., 2018), οι οποίες τονίζουν ότι η απλή ύπαρξη πολιτικών διαφορετικότητας δεν επαρκεί, εάν δεν συνοδεύεται από ουσιαστικές πρακτικές που διασφαλίζουν τη συμμετοχή, την ένταξη και την ενεργό εμπλοκή όλων των εργαζομένων στον οργανισμό. Με άλλα λόγια, η διαφορετικότητα αποτελεί την απαραίτητη βάση, ωστόσο η συμπερίληψη είναι εκείνη που μεταφράζει τη διαφορετικότητα σε θετικές καθημερινές εμπειρίες για τους εργαζομένους.

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης ενισχύουν περαιτέρω την παραπάνω διαπίστωση, καθώς ανέδειξαν τη συμπερίληψη ως τον σημαντικότερο προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης, όταν εξετάζονται ταυτόχρονα οι βασικές μεταβλητές της έρευνας. Εύρημα που ευθυγραμμίζεται με προηγούμενες εμπειρικές μελέτες, οι οποίες αναδεικνύουν τη συμπερίληψη ως καθοριστικό παράγοντα θετικών εργασιακών στάσεων και αυξημένης ικανοποίησης (Chen & Tang, 2018). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι δεν αξιολογούν θετικά μόνο την ύπαρξη πολιτικών ή δηλώσεων υπέρ της διαφορετικότητας, αλλά κυρίως τον βαθμό στον οποίο αισθάνονται ότι γίνονται αποδεκτοί, ακούγονται και συμμετέχουν ουσιαστικά στον εργασιακό τους χώρο.

Παρότι τα ευρήματα αναδεικνύουν τη συμπερίληψη ως τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης, αξίζει να επισημανθεί ότι η σχέση αυτή ενδέχεται να επηρεάζεται και από ευρύτερους οργανωσιακούς παράγοντες, όπως το στυλ ηγεσίας, η οργανωσιακή κουλτούρα και το επίπεδο υποστήριξης που παρέχεται στους εργαζομένους. Συνεπώς, τα αποτελέσματα δεν θα πρέπει να ερμηνεύονται μονοδιάστατα, αλλά ως μέρος ενός σύνθετου πλαισίου αλληλεπιδράσεων που διαμορφώνουν την εργασιακή εμπειρία. Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, η οποία υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική εφαρμογή πρακτικών συμπερίληψης προϋποθέτει ένα συνολικά υποστηρικτικό οργανωσιακό περιβάλλον (Roberson, 2019).

Τα παραπάνω ευρήματα μπορούν, επιπλέον, να ερμηνευθούν λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν τον ιδιωτικό τομέα, όπου οι οργανισμοί λειτουργούν συχνά σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικά και απαιτητικά περιβάλλοντα. Σε τέτοιες συνθήκες, η δημιουργία ενός υποστηρικτικού και συμπεριληπτικού εργασιακού κλίματος ενδέχεται να λειτουργεί ως παράγοντας σταθερότητας και οργανωσιακής συνοχής, συμβάλλοντας στη διατήρηση υψηλών επιπέδων δέσμευσης και απόδοσης των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει τη μοναδικότητά τους και προάγει την ισότιμη συμμετοχή, είναι

πιθανότερο να αναπτύσσουν θετικότερες στάσεις απέναντι στην εργασία τους και να επιδεικνύουν αυξημένη προθυμία παραμονής στον οργανισμό. Η ερμηνεία αυτή συνάδει με μελέτες που υπογραμμίζουν ότι τα συμπεριληπτικά εργασιακά περιβάλλοντα λειτουργούν ως σημαντικός μηχανισμός ενίσχυσης της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της εργασιακής ευημερίας (Shore et al., 2018; Nguyen et al., 2024).

Τέλος, η ισχυρή συσχέτιση που παρατηρήθηκε μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης αναδεικνύει τη στενή και αλληλένδετη φύση των δύο εννοιών. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει ότι οι πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά μόνο όταν ενσωματώνονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο συμπεριληπτικής κουλτούρας. Συνολικά, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ενισχύουν τη σύγχρονη βιβλιογραφία (Shore et al., 2018; Roberson, 2019), η οποία προσεγγίζει τη συμπερίληψη ως κεντρικό μηχανισμό μέσω του οποίου η διαφορετικότητα επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.

5.2 Πρακτικές επιπτώσεις της έρευνας

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζουν σημαντικές πρακτικές επιπτώσεις για τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, καθώς αναδεικνύουν τον καθοριστικό ρόλο της συμπερίληψης και της ουσιαστικής διαχείρισης της διαφορετικότητας στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Σε ένα σύγχρονο και ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, οι οργανισμοί καλούνται να επαναπροσδιορίσουν τις πολιτικές και τις πρακτικές τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις για ισότητα, αποδοχή και ενεργό συμμετοχή.

Αρχικά, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί δεν αρκεί να υιοθετούν τυπικές πολιτικές διαφορετικότητας ή να περιορίζονται σε δηλώσεις πρόθεσης. Αντίθετα, απαιτείται η ενσωμάτωση πρακτικών που ενισχύουν την καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων, όπως η ίση μεταχείριση, η διαφάνεια στις διαδικασίες αξιολόγησης και εξέλιξης, καθώς και η καλλιέργεια ενός εργασιακού κλίματος στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η άποψή τους λαμβάνεται υπόψη. Η έμφαση στη συμπερίληψη φαίνεται να αποτελεί τον βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου οι πολιτικές διαφορετικότητας μετατρέπονται σε απτά οφέλη για τους εργαζομένους.

Επιπλέον, τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν από τα στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αναδεικνύουν τη σημασία της ανάπτυξης συμπεριληπτικών ηγετικών πρακτικών. Οι προϊστάμενοι και τα διοικητικά στελέχη διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς μέσω της καθημερινής τους συμπεριφοράς μπορούν είτε να ενισχύσουν είτε να υπονομεύσουν το αίσθημα ένταξης των εργαζομένων. Η εκπαίδευση των στελεχών σε θέματα διαφορετικότητας και συμπερίληψης μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της επικοινωνίας, στη μείωση των διακρίσεων και στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης υποδεικνύουν ότι η ενίσχυση της συμπερίληψης ενδέχεται να λειτουργήσει ως στρατηγικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς. Εργαζόμενοι που αισθάνονται αποδεκτοί και ενταγμένοι στον οργανισμό είναι πιθανότερο να επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, συνεργασίας και παραγωγικότητας, ενώ μειώνεται ο κίνδυνος αποχώρησης και επαγγελματικής εξουθένωσης. Συνεπώς, οι πρακτικές συμπερίληψης δεν αποτελούν μόνο ζήτημα κοινωνικής ευθύνης, αλλά συνδέονται άμεσα με τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.

Συνολικά, τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να λειτουργήσουν ως οδηγός για τους οργανισμούς που επιθυμούν να σχεδιάσουν ή να αναθεωρήσουν τις πολιτικές τους σε θέματα διαφορετικότητας και συμπερίληψης. Η συστηματική επένδυση σε συμπεριληπτικές πρακτικές και κουλτούρα φαίνεται να αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός θετικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και τη μακροπρόθεσμη ευημερία των εργαζομένων.

5.3 Περιορισμοί της έρευνας

Παρά τα σημαντικά ευρήματα της παρούσας έρευνας, είναι αναγκαίο να αναγνωριστούν ορισμένοι περιορισμοί που σχετίζονται με τον ερευνητικό σχεδιασμό και το δείγμα, οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Η αναφορά των περιορισμών δεν αποσκοπεί στη μείωση της αξίας της μελέτης, αλλά στη διασφάλιση της επιστημονικής ακρίβειας και της διαφάνειας.

Ένας βασικός περιορισμός της έρευνας αφορά το μέγεθος του δείγματος, το οποίο αν και επαρκές για τον διερευνητικό χαρακτήρα της μελέτης, δεν επιτρέπει τη γενίκευση των

αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα. Επιπλέον, η χρήση μη πιθανολογικής δειγματοληψίας ευκολίας ενδέχεται να περιορίζει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, καθώς οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν με βάση τη διαθεσιμότητα και την εθελοντική τους συμμετοχή.

Ένας ακόμη περιορισμός σχετίζεται με τη χρήση αυτοαναφερόμενου ερωτηματολογίου ως μοναδικού εργαλείου συλλογής δεδομένων. Η μέθοδος αυτή ενδέχεται να επηρεάζεται από υποκειμενικές αντιλήψεις των συμμετεχόντων, καθώς και από φαινόμενα κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων. Παρότι η ανωνυμία και η εθελοντική συμμετοχή των ερωτώμενων μειώνουν τον συγκεκριμένο κίνδυνο, δεν μπορούν να τον εξαλείψουν πλήρως.

Επιπλέον, η έρευνα έχει εγκάρσιο (cross-sectional) χαρακτήρα, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Ως εκ τούτου, δεν είναι δυνατή η εξαγωγή αιτιωδών συμπερασμάτων σχετικά με τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα αποτυπώνουν συσχετίσεις και ενδείξεις, χωρίς να επιτρέπουν την εξέταση της εξέλιξης των μεταβλητών στον χρόνο.

Τέλος, η έρευνα περιορίστηκε στον ιδιωτικό τομέα και στο ελληνικό εργασιακό πλαίσιο, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει τη δυνατότητα μεταφοράς των ευρημάτων σε άλλους τομείς ή σε διαφορετικά πολιτισμικά και οργανωσιακά περιβάλλοντα. Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, η παρούσα μελέτη παρέχει χρήσιμες ενδείξεις και συμβάλλει ουσιαστικά στη διερεύνηση ενός θέματος που παραμένει ιδιαίτερα επίκαιρο και ερευνητικά σημαντικό.

5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με βάση τα ευρήματα και τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας, προκύπτουν ορισμένες κατευθύνσεις για μελλοντική ερευνητική διερεύνηση, οι οποίες θα μπορούσαν να συμβάλουν στην περαιτέρω εμβάθυνση και κατανόηση της σχέσης μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Αρχικά, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν με μεγαλύτερο και περισσότερο αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων, αξιοποιώντας πιθανολογικές μεθόδους δειγματοληψίας. Η διεύρυνση του δείγματος θα επέτρεπε τη γενίκευση των αποτελεσμάτων και

τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων μεταξύ επιμέρους ομάδων εργαζομένων, όπως διαφορετικοί κλάδοι δραστηριότητας, επίπεδα ιεραρχίας ή οργανωσιακά μεγέθη.

Η υιοθέτηση διαχρονικού ερευνητικού σχεδιασμού (longitudinal study) θα μπορούσε να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη των αντιλήψεων των εργαζομένων στο χρόνο και να επιτρέψει την εξέταση αιτιωδών σχέσεων μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών. Με τον τρόπο αυτό, θα ήταν δυνατό να διερευνηθεί εάν και σε ποιο βαθμό οι πρακτικές διαφορετικότητας και συμπερίληψης οδηγούν μακροπρόθεσμα σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Παράλληλα, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εμπλουτιστούν με τη χρήση ποιοτικών μεθόδων, όπως ημιδομημένες συνεντεύξεις ή ομάδες εστίασης, προκειμένου να αποτυπωθούν σε μεγαλύτερο βάθος οι εμπειρίες και οι αντιλήψεις των εργαζομένων. Ο συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων θα μπορούσε να προσφέρει μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα των μηχανισμών μέσω των οποίων η συμπερίληψη επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση.

Επιπλέον, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η διερεύνηση επιπρόσθετων μεταβλητών που ενδέχεται να διαμεσολαβούν ή να μετριάζουν τη σχέση μεταξύ διαφορετικότητας, συμπερίληψης και εργασιακής ικανοποίησης, όπως το οργανωσιακό κλίμα, το στυλ ηγεσίας, η εργασιακή δέσμευση ή η ψυχολογική ασφάλεια. Η ενσωμάτωση τέτοιων παραγόντων θα μπορούσε να συμβάλει στην ανάπτυξη πιο σύνθετων και ερμηνευτικά ισχυρών ερευνητικών μοντέλων.

Τέλος, η επέκταση της έρευνας σε άλλους τομείς, όπως ο δημόσιος τομέας ή διεθνή και πολυπολιτισμικά εργασιακά περιβάλλοντα, θα μπορούσε να προσφέρει συγκριτικά ευρήματα και να αναδείξει πολιτισμικές ή θεσμικές διαφοροποιήσεις στον τρόπο με τον οποίο βιώνονται η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη. Οι μελλοντικές αυτές ερευνητικές προσπάθειες μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη διαμόρφωση τεκμηριωμένων πολιτικών και πρακτικών που προάγουν ένα πιο δίκαιο και συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον.

5.5 Πρακτικές Προτάσεις για τους Οργανισμούς

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, προκύπτουν ορισμένες πρακτικές προτάσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν από οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα με στόχο την ενίσχυση της

εργασιακής ικανοποίησης μέσω της προώθησης της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης. Αρχικά, κρίνεται σημαντική η ανάπτυξη σαφών πολιτικών και διαδικασιών που να προάγουν την ισότητα, τη διαφάνεια και τη δίκαιη μεταχείριση όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως δημογραφικών ή άλλων χαρακτηριστικών.

Επιπλέον, η ενίσχυση της συμπεριληπτικής ηγεσίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, καθώς οι προϊστάμενοι και τα στελέχη διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αποδοχής. Η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων ευαισθητοποίησης σε θέματα διαφορετικότητας και συμπερίληψης, καθώς και η ενθάρρυνση της ανοιχτής επικοινωνίας και της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ενός πιο υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Τέλος, η συστηματική αξιολόγηση των πολιτικών διαφορετικότητας και συμπερίληψης, μέσω εργαλείων ανατροφοδότησης και ερευνών ικανοποίησης προσωπικού, μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να εντοπίζουν αδυναμίες και να προσαρμόζουν τις πρακτικές τους στις ανάγκες των εργαζομένων.

5.6 Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Παρά τη συμβολή της παρούσας έρευνας στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ διαφορετικότητας, συμπερίληψης και εργασιακής ικανοποίησης, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένοι περιορισμοί. Πρωτίστως, το μέγεθος του δείγματος και η εστίαση σε συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο περιορίζουν τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε ευρύτερο πληθυσμό εργαζομένων. Επιπλέον, η χρήση αυτοαναφερόμενων δεδομένων ενδέχεται να επηρεάζεται από υποκειμενικές αντιλήψεις ή κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις.

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν το φαινόμενο σε μεγαλύτερα και πιο ετερογενή δείγματα, καθώς και σε διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας. Επίσης, η αξιοποίηση ποιοτικών μεθόδων, όπως συνεντεύξεις ή ομάδες εστίασης, θα μπορούσε να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των εμπειριών των εργαζομένων. Τέλος, η διερεύνηση πρόσθετων μεταβλητών, όπως το οργανωσιακό κλίμα ή το στυλ ηγεσίας, θα μπορούσε να εμπλουτίσει περαιτέρω το ερευνητικό πεδίο.

5.7 Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε ως βασικό στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης στον ιδιωτικό τομέα, με έμφαση στις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των εργαζομένων. Μέσα από την ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου και την ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων, αναδείχθηκε ότι οι τρεις αυτές έννοιες συνδέονται στενά και αλληλεπιδρούν, επηρεάζοντας καθοριστικά την ποιότητα της εργασιακής εμπειρίας, εύρημα που ευθυγραμμίζεται με τη διεθνή βιβλιογραφία η οποία αναδεικνύει τη συμπερίληψη ως βασικό παράγοντα θετικών εργασιακών στάσεων (Shore et al., 2018; Roberson, 2019). Τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί αποκλειστικά αποτέλεσμα υλικών παροχών ή οργανωσιακών δομών, αλλά συνδέεται σε σημαντικό βαθμό με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν τη διαφορετικότητα και την ένταξή τους στον οργανισμό.

Επιπλέον, η διαχείριση της διαφορετικότητας συνδέεται άμεσα με τον τρόπο, με τον οποίο οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται και αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Η ύπαρξη ξεκάθਾਰου πλαισίου πολιτικών και πρακτικών μπορεί να συμβάλει στη μείωση φαινομένων αποκλεισμού και στην ενίσχυση της αίσθησης ισότητας μεταξύ των εργαζομένων. Όταν οι οργανισμοί υιοθετούν συστηματικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση της διαφορετικότητας, δημιουργούνται προϋποθέσεις για την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Το στοιχείο αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να συνεργαστούν σε ετερογενείς ομάδες και να ανταποκριθούν σε σύνθετες εργασιακές απαιτήσεις. Μέσα από την ενεργή αναγνώριση των ατομικών διαφορών και τη δημιουργία ευκαιριών ισότιμης συμμετοχής, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν το αίσθημα του «ανήκειν» και να περιορίσουν τις αρνητικές επιπτώσεις που ενδέχεται να προκύψουν από την ελλιπή διαχείριση της διαφορετικότητας. Κατά συνέπεια, η διαφορετικότητα παύει να αποτελεί απλώς ένα χαρακτηριστικό του εργασιακού περιβάλλοντος και μετατρέπεται σε στοιχείο που επηρεάζει ενεργά την οργανωσιακή λειτουργία και την εργασιακή ικανοποίηση.

Αναφορικά με τη διαφορετικότητα, τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαιώνουν τον πολυδιάστατο και σύνθετο χαρακτήρα της. Η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο δεν περιορίζεται σε εμφανή δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο ή η ηλικία, αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα διαφορών που σχετίζονται με τις αξίες, τις εμπειρίες, τις

δεξιότητες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Η παρουσία αυτής της ετερογένειας δύναται να αποτελέσει πηγή δημιουργικότητας και καινοτομίας, ενισχύοντας την οργανωσιακή δυναμική. Ωστόσο, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η διαφορετικότητα, όταν δεν συνοδεύεται από κατάλληλες πρακτικές διαχείρισης, δεν οδηγεί αυτομάτως σε θετικά αποτελέσματα και μπορεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, να δημιουργήσει προκλήσεις στη συνεργασία και στη συνοχή των ομάδων.

Το στοιχείο αυτό αναδεικνύει την ανάγκη οι οργανισμοί να αντιμετωπίζουν τη διαφορετικότητα όχι ως στατικό χαρακτηριστικό, αλλά ως δυναμική διαδικασία που απαιτεί ενεργή διαχείριση. Η έλλειψη ξεκάθαρων πολιτικών, κατευθυντήριων γραμμών και μηχανισμών υποστήριξης μπορεί να περιορίσει τα δυνητικά οφέλη της διαφορετικότητας και να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς, η διαφορετικότητα θα πρέπει να ενσωματώνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών και να συνδέεται με πρακτικές που προάγουν τη συνεργασία, τον σεβασμό και την αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων.

Στο πλαίσιο αυτό, η συμπερίληψη αναδεικνύεται ως ο καθοριστικός παράγοντας που γεφυρώνει τη διαφορετικότητα με την εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον ως συμπεριληπτικό εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους. Η συμπερίληψη δεν αφορά απλώς την αποδοχή της διαφορετικότητας, αλλά συνδέεται με το αίσθημα ότι κάθε εργαζόμενος συμμετέχει ουσιαστικά, ότι η φωνή του ακούγεται και ότι η συμβολή του αναγνωρίζεται από τον οργανισμό. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, οι ατομικές διαφορές μετατρέπονται από πιθανή πηγή σύγκρουσης σε στοιχείο ενδυνάμωσης της εργασιακής εμπειρίας. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνει εμπειρικές μελέτες που υπογραμμίζουν ότι τα συμπεριληπτικά εργασιακά περιβάλλοντα ενισχύουν την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση (Chen & Tang, 2018; Nguyen et al., 2024).

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει το γεγονός ότι η συμπερίληψη φαίνεται να επηρεάζει πολλαπλές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν ένα περιβάλλον στο οποίο επικρατεί δικαιοσύνη, διαφάνεια και σεβασμός τείνουν να αναπτύσσουν υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό και αυξημένη συναισθηματική δέσμευση. Παράλληλα, η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και το κλίμα συνεργασίας λειτουργούν ενισχυτικά, διαμορφώνοντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί μεμονωμένο συναίσθημα,

αλλά αποτέλεσμα μιας συνολικής εμπειρίας που διαμορφώνεται καθημερινά στον χώρο εργασίας.

Σε σχέση με το ελληνικό εργασιακό πλαίσιο και ειδικότερα τον ιδιωτικό τομέα, τα συμπεράσματα της έρευνας αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα. Ο ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται συχνά από αυξημένες απαιτήσεις, έντονη εργασιακή πίεση και περιορισμένη σταθερότητα, στοιχεία που επηρεάζουν την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό, η καλλιέργεια συμπεριληπτικών πρακτικών μπορεί να λειτουργήσει ως αντισταθμιστικός μηχανισμός, ενισχύοντας το αίσθημα ασφάλειας, συμμετοχής και επαγγελματικής αξίας. Η έρευνα δείχνει ότι ακόμη και σε οργανισμούς με δομικές δυσκολίες, η ενίσχυση της συμπερίληψης μπορεί να βελτιώσει ουσιαστικά την εργασιακή εμπειρία και να συμβάλει στη διατήρηση ενός ικανοποιημένου ανθρώπινου δυναμικού.

Στο πλαίσιο αυτό, αναδεικνύεται και ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας στη διαμόρφωση ενός συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι στάσεις και οι συμπεριφορές των διοικητικών στελεχών λειτουργούν ως πρότυπα για τους εργαζομένους και επηρεάζουν καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται στην πράξη οι πολιτικές διαφορετικότητας και συμπερίληψης. Η ύπαρξη ηγεσίας που προάγει τον διάλογο, την ισότιμη μεταχείριση και τον σεβασμό στις ατομικές διαφορές μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Αντίθετα, η απουσία σαφούς υποστήριξης από τη διοίκηση ενδέχεται να αποδυναμώσει ακόμη και τις πιο καλά σχεδιασμένες πρωτοβουλίες. Συνεπώς, η ενσωμάτωση της συμπερίληψης στη στρατηγική και στην καθημερινή πρακτική της διοίκησης αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για τη βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών και τη διαμόρφωση θετικών εργασιακών στάσεων, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από σύγχρονες προσεγγίσεις της συμπεριληπτικής ηγεσίας (Kuknor & Bhattacharya, 2022).

Παρά τη συμβολή της, η παρούσα μελέτη παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Το μέγεθος του δείγματος και η εστίαση σε συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο περιορίζουν τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η χρήση αυτοαναφερόμενων δεδομένων ενδέχεται να επηρεάζεται από υποκειμενικές αντιλήψεις ή κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις. Οι περιορισμοί αυτοί δεν αναιρούν την αξία της έρευνας, αλλά αναδεικνύουν την ανάγκη για περαιτέρω μελέτη του φαινομένου με διαφοροποιημένες μεθοδολογικές προσεγγίσεις.

Με βάση τα ανωτέρω, προκύπτουν σημαντικές προεκτάσεις τόσο για την οργανωσιακή πρακτική όσο και για τη μελλοντική έρευνα. Οι οργανισμοί καλούνται να μεταβούν από αποσπασματικές πολιτικές διαφορετικότητας σε μια ολιστική προσέγγιση που ενσωματώνει τη συμπερίληψη στην οργανωσιακή κουλτούρα και στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εστιάσουν στον ρόλο παραγόντων όπως η ηγεσία, η ψυχολογική ασφάλεια και το εργασιακό κλίμα, καθώς και στη χρήση ποιοτικών ή μικτών μεθόδων για βαθύτερη κατανόηση των εμπειριών των εργαζομένων. Συνολικά, η παρούσα εργασία καταδεικνύει ότι η ουσιαστική διαχείριση της διαφορετικότητας και η καλλιέργεια της συμπερίληψης αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και τη βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών.

Η συμβολή της παρούσας μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι αναδεικνύει εμπειρικά τη σημασία της μετάβασης από την απλή αναγνώριση της διαφορετικότητας στην ενεργή καλλιέργεια συμπεριληπτικών πρακτικών στον εργασιακό χώρο. Παράλληλα, προσφέρει ένα πλαίσιο κατανόησης της δυναμικής σχέσης μεταξύ διαφορετικότητας, συμπερίληψης και εργασιακής ικανοποίησης, συμβάλλοντας στον εμπλουτισμό της σχετικής βιβλιογραφίας και ενισχύοντας τον επιστημονικό διάλογο γύρω από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Υπό το πρίσμα των σύγχρονων οργανωσιακών προκλήσεων, η ενίσχυση της συμπερίληψης δεν αποτελεί πλέον απλώς μια επιθυμητή πρακτική, αλλά μια στρατηγική αναγκαιότητα για οργανισμούς που επιδιώκουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Bangwal, D. & Tiwari, P. (2019). Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (1), 268-284.
- Brimhall, K. C. & Mor Barak, M. E. (2018). The critical role of workplace inclusion in fostering innovation, job satisfaction, and quality of care in a diverse human service organization. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42 (5), 474-492.
- Chen, C., & Tang, N. (2018). Does perceived inclusion matter in the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 33 (1), 43-57.
- Chidiac, E. (2018). *Strategic management of diversity in the workplace: An Australian case*. UK: Routledge.
- Cletus, H. E., Mahmood, N. A., Umar, A. & Ibrahim, A. D. (2018). Prospects and challenges of workplace diversity in modern day organizations: A critical review. *Holistica Journal of Business and Public Administration*, 9 (2), 35-52.
- Dahanayake, P., Rajendran, D., Selvarajah, C. & Ballantyne, G. (2018). Justice and fairness in the workplace: A trajectory for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37 (5), 470-490.
- Fitriana, R. (2023). Cultivating inclusivity: A comprehensive study of diversity, inclusion initiatives and employee satisfaction. *Journal of administrative and business studies*, 9 (3), 146-162.
- Gross-Gołacka, E., Kupczyk, T. & Wiktorowicz, J. (2022). Towards a better workplace environment-empirical measurement to manage diversity in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (23), 15851.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A. & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38 (2), 276-303.

- Hauret, L. & Williams, D. R. (2020). Workplace diversity and job satisfaction. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39 (4), 419-446.
- Judge, T. A., Zhang, S. C. & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241.
- Kollen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of management inquiry*, 30 (3), 259-272.
- Kuknor, S. C. & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European journal of training and development*, 46 (9), 771-797.
- Nguyen, L. A., Evan, R., Chaudhuri, S., Hagen, M. & Williams, D. (2024). Inclusion in the workplace: an integrative literature review. *European Journal of Training and Development*, 48 (3/4), 334-356.
- Palaiologou, N. & Palaiologou, I. (2016). Diversity in Greece: Equity, access and inclusion issues. In: *Inclusive Education* (pp. 129-139). UK: Routledge.
- Radha, P. & Aithal, P. (2024). The Evolution of Workplace Diversity and its Impact on Organizational Success: A Comprehensive Examination of Diversity Management Strategies. *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education (IJCSBE)*, 8 (1), 221-239.
- Raewf, M. B. & Mahmood, Y. N. (2021). The cultural diversity in the workplace. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 5 (1), 1-6.
- Randel, A. E. (2025). Inclusion in the workplace: A review and research agenda. *Group & Organization Management*, 50 (1), 119-162.
- Rezai, M., Lindsay, S., Ahmed, H. & Vijayakumar, A. (2023). Workplace inclusion: A scoping review of the qualitative literature. *Work*, 75 (1), 59-73.

- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6 (1), 69-88.
- Roberson, Q. & Scott, W. (2024). Contributive justice: An invisible barrier to workplace inclusion. *Journal of management*, 50 (3), 877-897.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, 28 (2), 176-189.
- Tamunomiebi, M. D. & John-Eke, E. C. (2020). Workplace diversity: Emerging issues in contemporary. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10 (2), 255-265.
- White, H. L. & Rice, M. F. (2015). The multiple dimensions of diversity and culture. In: *Diversity and public administration* (pp. 11-31). UK: Routledge.
- Yadav, S. & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39 (8), 901-929.

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας

1^η Ενότητα: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

1. Φύλο

Ανδρας	☐
Γυναίκα	☐
Άλλο	☐

2. Ηλικία

20–30	☐
31–40	☐
41–50	☐
Άνω των 50	☐

3. Εργασιακή εμπειρία σε έτη

0–5	☐
6–10	☐

11–15	☐
16–20	☐
Άνω των 20	☐

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	☐
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	☐
Μεταπτυχιακό	☐
Διδακτορικό	☐

5. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/-η χωρίς τέκνα	☐
Άγαμος/-η με τέκνα	☐
Έγγαμος/-η χωρίς τέκνα	☐
Έγγαμος/-η με τέκνα	☐
Διαζευγμένος/η	☐
Χήρος/α	☐

2η Ενότητα: Διαχείριση διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν τις αντιλήψεις σας σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας σας. Παρακαλώ πολύ να κυκλώσετε την απάντηση που ανταποκρίνεται περισσότερο στους τρόπους με την οποία διαχειρίζεστε τόσο εσείς όσο και ο οργανισμός σας τη διαφορετικότητα στον εργασιακό σας χώρο. Να θυμάστε δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 1 έως το 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί.		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Αντιλαμβάνομαι σε βάθος την έννοια της Διαχείρισης Διαφορετικότητας στον Εργασιακό Χώρο (ΔΔΕΧ).	1	2	3	4	5
2	Αντιλαμβάνομαι πολύ καλά τους στόχους που επιδιώκει να επιτύχει η ΔΔΕΧ	1	2	3	4	5
3	Αντιλαμβάνομαι σε βάθος τους λόγους για τους οποίους η ΔΔΕΧ θεωρείται σημαντική.	1	2	3	4	5
4	Πιστεύω ότι οι αρχές και οι πρακτικές της ΔΔΕΧ είναι σημαντικές για την ανάπτυξη του οργανισμού.	1	2	3	4	5

5	Πιστεύω ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόζουν πρακτικές ΔΔΕΧ.	1	2	3	4	5
6	Πιστεύω ότι η ΔΔΕΧ ωφελεί όλους τους εργαζομένους, ακόμη και τις πλειοψηφικές ομάδες.	1	2	3	4	5
7	Πιστεύω ότι η ΔΔΕΧ δημιουργεί έναν πιο δίκαιο και ισότιμο εργασιακό χώρο.	1	2	3	4	5
8	Πιστεύω ότι η ΔΔΕΧ ενισχύει έναν πιο καινοτόμο και δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον.	1	2	3	4	5
9	Διαφωνώ με την άποψη ότι η ΔΔΕΧ εισάγει διακρίσεις ή λειτουργεί σε βάρος των πλειοψηφικών ομάδων.	1	2	3	4	5
10	Διαφωνώ με την άποψη ότι η ΔΔΕΧ αποτελεί σπατάλη χρημάτων.	1	2	3	4	5
11	Ο οργανισμός μας διαθέτει επίσημη, ενεργή και οργανωμένη στρατηγική για τη Διαχείριση Διαφορετικότητας στον Εργασιακό Χώρο (ΔΔΕΧ).	1	2	3	4	5
12	Ο οργανισμός μας έχει καταγεγραμμένες πολιτικές σχετικά με τη ΔΔΕΧ.	1	2	3	4	5

13	Ο οργανισμός μας ενισχύει την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη ΔΔΕΧ μέσω δράσεων όπως η ενσωμάτωση νέων εργαζομένων, σεμινάρια, εκπαιδεύσεις, εργαστήρια ή δραστηριότητες ανάπτυξης ομάδας.	1	2	3	4	5
14	Η ΔΔΕΧ συγκαταλέγεται μεταξύ των δέκα βασικών επιχειρησιακών προτεραιοτήτων της του οργανισμού μας.	1	2	3	4	5
15	Η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού μας συζητά με το προσωπικό ζητήματα που αφορούν τη ΔΔΕΧ.	1	2	3	4	5
16	Ο οργανισμός μας έχει επωφεληθεί εμφανώς από τη διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της.	1	2	3	4	5
17	Ο οργανισμός μας αξιολογεί τα οφέλη και τις αποδόσεις από τις πρωτοβουλίες ΔΔΕΧ.	1	2	3	4	5
18	Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού μας είναι ιδιαίτερα ποικιλόμορφο.	1	2	3	4	5
19	Οι εργαζόμενοί μας ενδιαφέρονται και εκτιμούν τη διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.	1	2	3	4	5

20	Ο οργανισμός μας, κατά κάποιον τρόπο, αναδεικνύει και τιμά τη διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

3η Ενότητα: Συμπερίληψη στον εργασιακό χώρο

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν τις αντιλήψεις σας σχετικά με τη συμπερίληψη στο χώρο εργασίας σας. Παρακαλώ πολύ να κυκλώσετε την απάντηση που ανταποκρίνεται περισσότερο στους τρόπους με την οποία διαχειρίζεστε τόσο εσείς όσο και ο οργανισμός σας τη συμπερίληψη στον εργασιακό σας χώρο. Να θυμάστε δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 1 έως το 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Ξέρω ότι μπορώ να εμπιστευτώ τον οργανισμό μου.	1	2	3	4	5
2. Ο οργανισμός εκτιμά τους ανθρώπους του ως ξεχωριστές	1	2	3	4	5

προσωπικότητες.					
3. Η γνώμη μου έχει βαρύτητα στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
4. Έχω πρόσβαση σε νέες ευκαιρίες.	1	2	3	4	5
5. Ο οργανισμός απονέμει τις αμοιβές/αναγνωρίσεις με δίκαιο τρόπο.	1	2	3	4	5
6. Πιστεύω ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα.	1	2	3	4	5
7. Νιώθω ότι ο οργανισμός με σέβεται.	1	2	3	4	5
8. Νιώθω πάντα ότι είμαι μέλος μιας ομάδας στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5

4η Ενότητα: Εργασιακή Ικανοποίηση

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν τις αντιλήψεις σας σχετικά με τη ικανοποίησή σας στο χώρο εργασίας σας. Παρακαλώ πολύ να κυκλώσετε την απάντηση που ανταποκρίνεται περισσότερο στις απόψεις σας σχετικά με τις συνθήκες που σας ικανοποιούν ή όχι στον εργασιακό σας χώρο. Να θυμάστε δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 1 έως το 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί.		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ.	1	2	3	4	5
2	Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος.	1	2	3	4	5
3	Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου.	1	2	3	4	5
4	Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο εργασίας μου.	1	2	3	4	5
5	Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο εργασίας μου.	1	2	3	4	5
6	Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω.	1	2	3	4	5
7	Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό.	1	2	3	4	5
8	Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτόν το μισθό.	1	2	3	4	5
9	Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω.	1	2	3	4	5
10	Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή.	1	2	3	4	5

11	Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή.	1	2	3	4	5
12	Οι προοπτικές για προαγωγή είναι περιορισμένες.	1	2	3	4	5
13	Η δουλειά μου είναι αξιόλογη.	1	2	3	4	5
14	Η δουλειά μου με ικανοποιεί.	1	2	3	4	5
15	Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα).	1	2	3	4	5
16	Η δουλειά μου είναι βαρετή.	1	2	3	4	5
17	Ο προϊστάμενός μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι.	1	2	3	4	5
18	Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου.	1	2	3	4	5
19	Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής.	1	2	3	4	5
20	Ο προϊστάμενός μου είναι ενοχλητικός.	1	2	3	4	5
21	Ο οργανισμός φροντίζει τους εργαζομένους του.	1	2	3	4	5
22	Είναι ο καλύτερος οργανισμός που έχω δουλέψει ποτέ.	1	2	3	4	5
23	Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στον οργανισμό.	1	2	3	4	5

24	Ο οργανισμός κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους του.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---