

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



ΠΜΣ ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργανωσιακή Κουλτούρα

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΔΗΜΑΚΗΣ ΜΙΧΑΗΛ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Δρ. ΜΠΕΛΙΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2024-2025

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής με τίτλο *«Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργανωσιακή Κουλτούρα»*, στο πλαίσιο του προγράμματος *«Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης»*.

Καταρχάς, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα Επίκουρο Καθηγητή , κ. Μπελιά Δημήτριο, για την πολύτιμη καθοδήγηση, τις εύστοχες παρατηρήσεις του και την αμέριστη υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνάς μου.

Επιπλέον, εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια και τους φίλους μου, οι οποίοι με στήριξαν ηθικά και με ενθάρρυναν σε κάθε στάδιο αυτής της διαδρομής. Η υπομονή και η εμπιστοσύνη τους υπήρξαν ανεκτίμητες.

Τέλος, ευχαριστώ όλους τους συμμετέχοντες που αφιέρωσαν χρόνο για να συνεισφέρουν με τις γνώσεις και τις απόψεις τους στην έρευνά μου. Η συμβολή τους ήταν καθοριστική για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Με εκτίμηση,

Δημάκης Μιχαήλ

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη διερευνά τη σχέση μεταξύ της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και των διαφόρων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας σε 250 εργαζόμενους ελληνικών δημόσιων οργανισμών, αξιοποιώντας την κλίμακα Green HRM και το εργαλείο OCAI. Τα ευρήματα αναδεικνύουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της πράσινης διαχείρισης και της Συμμετοχικής κουλτούρας, με ιδιαίτερα ισχυρή θετική συσχέτιση στις διαστάσεις της πράσινης κατάρτισης και των πράσινων πρακτικών, ενώ εντοπίζεται αρνητική συσχέτιση με την κουλτούρα ανοικτού τύπου, με ιδιαίτερα έντονη αρνητική συσχέτιση στη διάσταση του ενεργειακά αποδοτικού χώρου. Η ηλικία αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας, επηρεάζοντας σημαντικά όλους τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, με ιδιαίτερα ισχυρή επίδραση στους τύπους Καινοτομίας και Ιεραρχίας, ενώ η προϋπηρεσία επηρεάζει κυρίως την παρακίνηση για πράσινες πρακτικές και την εφαρμογή τους στον εργασιακό χώρο. Αξιοσημείωτη είναι η χαμηλή μέση τιμή της πράσινης κατάρτισης, παρά την ισχυρή συσχέτισή της με τις πράσινες πρακτικές, υποδεικνύοντας σημαντικό κενό στην περιβαλλοντική εκπαίδευση των εργαζομένων, εύρημα που συμφωνεί με τη μελέτη των Belias και Koustelios (2014) σχετικά με την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στις εργασιακές πρακτικές στο ελληνικό περιβάλλον. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η επιτυχής εφαρμογή πράσινων πρακτικών προϋποθέτει την κατανόηση του κυρίαρχου τύπου οργανωσιακής κουλτούρας, με την ενίσχυση των στοιχείων συνεργατικής κουλτούρας να ευνοεί την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών, ενώ παράλληλα απαιτείται μεγαλύτερη έμφαση στην περιβαλλοντική εκπαίδευση, ανάπτυξη στοχευμένων προγραμμάτων για διαφορετικές ηλικιακές ομάδες και επίπεδα εμπειρίας, και ολοκληρωμένη προσέγγιση των διαστάσεων της πράσινης διαχείρισης ως αλληλένδετων στοιχείων ενός ενιαίου συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Λέξεις – Κλειδιά: Πράσινη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, οργανωσιακή κουλτούρα, δημόσιοι οργανισμοί, περιβαλλοντική διαχείριση, πράσινες πρακτικές

Abstract

This study investigates the relationship between green HRM and various types of organizational culture in 250 employees of Greek public organizations, using the Green HRM scale and the OCAI tool. The findings highlight a positive correlation between green management and Clan-type culture, with a particularly strong positive correlation on the green training dimensions and green practices, while a negative correlation was found with Adhocracy-type culture, with a particularly strong negative correlation in the energy efficient space dimension. Age emerges as a determinant, significantly influencing all organizational culture types, with a particularly strong effect on Adhocracy types and Hierarchical, while prior experience mainly influences motivation for green practices and their implementation in the workplace. Noteworthy is the low mean value of green training, despite its strong correlation with green practices, indicating a significant gap in employees' environmental education, a finding that is consistent with Belias and Koustelios' (2014) study on the impact of organizational culture on work practices in the Greek environment. The results suggest that successful implementation of green practices requires an understanding of the dominant type of organizational culture, with the reinforcement of elements of collaborative culture favouring the adoption of green practices, while a greater emphasis on environmental education, the development of targeted programmes for different age groups and experience levels, and an integrated approach to the dimensions of green management as interrelated elements of an integrated environmental management system are required.

Keywords: Green human resource management, organizational culture, public organizations, environmental management, green practices

Περιεχόμενα

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.1 Υπόβαθρο της μελέτης	9
1.2 Σκοπός της μελέτης	10
1.3 Σημαντικότητα της μελέτης	11
1.4 Δομή της εργασίας	11
1.5 Μεταβλητές της μελέτης	12
2.ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	14
2.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Εργασιακούς Οργανισμούς	14
2.2 Η έννοια της πράσινης διαχείρισης	16
2.3 Πράσινη Διαχείριση και συσχέτιση με το Ανθρώπινο Δυναμικό	18
2.4 Το πράσινο Ψυχολογικό Κλίμα στον Εργασιακό Χώρο	19
2.5 Πράσινη Επιμόρφωση και αποτελέσματα στην Ανάπτυξη του Οργανισμού	19
2.6 Οικολογική Διαχείριση Οργανισμών και Περιβαλλοντικής Αποδοτικότητα	20
2.7 Οικολογική Συμπεριφορά και Σχέσεις ανάμεσα στο εργατικό Δυναμικό	23
2.8 Οικολογική Αποζημίωση και Επιβράβευση	24
2.9 Σημαντικότερα οφέλη από την πράσινη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	26
3. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	27
3.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί	27
3.2 Στοιχεία και λειτουργίες της Οργανωσιακής Κουλτούρας	28
3.3 Σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας	30
3.4 Βασικά επίπεδα και χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας	31
4.ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	34
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	48
5.1 Συμμετέχοντες και διαδικασία συλλογής δεδομένων	49
5.2 Εργαλείο Μελέτης	50
5.3 Σχεδιασμός μελέτης	52
6.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	55
6.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος	55
6.2 Περιγραφική Στατιστική	56
6.3 Παραγοντική ανάλυση	59
6.4 Έλεγχος Αξιοπιστίας μέσω του συντελεστή CronbachAlpha	62

6.5 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση – Ανάλυση συσχετίσεων	63
6.6 Σύγκριση Μέσων τιμών	67
6.7 Απαντήσεις στις ερευνητικές υποθέσεις.....	90
7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	92
8. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ	96

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Αρ. Πίνακα	Τίτλος	Σελίδα
Πίνακας 1	Χαρακτηριστικά του δείγματος όπως προκύπτουν από τις απαντήσεις στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου	54
Πίνακας 2	Περιγραφικά Στατιστικά Μέτρα Παραγόντων Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	56
Πίνακας 3	Περιγραφικά Στατιστικά Μέτρα Τύπων Οργανωσιακής Κουλτούρας: Τρέχουσα και Επιθυμητή Κατάσταση	57
Πίνακας 4	Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτήσεων της κλίμακας Green HRM, work-life and environment performance	58
Πίνακας 5	Έλεγχος αξιοπιστίας υποκλιμάκων της κλίμακας Green HRM, work-life and environment performance	59
Πίνακας 6	Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου OCAI	60
Πίνακας 7	Σύνοψη Κύριων Ευρημάτων Παραγοντικής Ανάλυσης του Εργαλείου Μέτρησης Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	62
Πίνακας 8	Αποτελέσματα Διερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης του Εργαλείου Μέτρησης Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI)	63
Πίνακας 9	Συντελεστές Συσχέτισης Pearson μεταξύ Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και Τύπων Οργανωσιακής Κουλτούρας (τρέχουσα)	64
Πίνακας 10	Πίνακας Διασταυρούμενων Συσχετίσεων μεταξύ Τύπων Οργανωσιακής Κουλτούρας και Διαστάσεων Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	66
Πίνακας 11	Στατιστικά Σημαντικά Αποτελέσματα του Ελέγχου Independent Samples t-test για τη Διερεύνηση των Διαφορών μεταξύ Φύλων στις Διαστάσεις της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	68
Πίνακας 12	Αποτελέσματα Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA) για τη Διερεύνηση των Επίδρασεων της Ηλικίας στις Διαστάσεις της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	68
Πίνακας 13	Αποτελέσματα Ανάλυσης Διακύμανσης (One-way ANOVA) των Διαστάσεων Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	70
Πίνακας 14	Αποτελέσματα Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA) για τη Διερεύνηση της Επίδρασης του Εισοδήματος στις Διαστάσεις της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	71
Πίνακας 15	Αποτελέσματα Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA) για τη Διερεύνηση της Επίδρασης της Επαγγελματικής Προϋπηρεσίας στις Διαστάσεις της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	72
Πίνακας 16	Αποτελέσματα Ελέγχου t Ανεξάρτητων Δειγμάτων για τη Διερεύνηση των Διαφορών μεταξύ Φύλων στους Τύπους Οργανωσιακής Κουλτούρας	73
Πίνακας 17	Αποτελέσματα Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA) για τη Διερεύνηση της Επίδρασης της Ηλικίας στους Τύπους Οργανωσιακής Κουλτούρας	74
Πίνακας	Μονοπαραγοντική Ανάλυση Διακύμανσης (One-way ANOVA) της	76

Αρ. Πίνακα	Τίτλος	Σελίδα
18	Επίδρασης του Εισοδήματος στους Τύπους Οργανωσιακής Κουλτούρας	
Πίνακας 19	Αποτελέσματα Ανάλυσης Διακύμανσης για τη Διερεύνηση της Επίδρασης της Επαγγελματικής Προϋπηρεσίας στους Τύπους Οργανωσιακής Κουλτούρας	77

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Υπόβαθρο της μελέτης

Η διατήρηση του περιβάλλοντος αποτελεί ατζέντα υψηλής σημασίας για τους οργανισμούς στη σύγχρονη εποχή (Ahmed, 2021). Οι οργανισμοί έχουν αντιμετωπίσει αναρίθμητες προκλήσεις λόγω φυσικών καταστροφών, κλιματικών αλλαγών, οικονομικής ανάπτυξης, παγκοσμιοποίησης, βιομηχανικής ανάπτυξης κλπ. Αυτές οι προκλήσεις έχουν οδηγήσει τους οργανισμούς να επανεξετάσουν τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες τους με στόχο τη διατήρηση του περιβάλλοντος (Saeed, 2021). Ακολουθώντας την τάση, οι οργανισμοί έχουν επίσης υιοθετήσει πρακτικές πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Belias et al., 2025; Viterouli et al., 2025; Viterouli et al., 2024). Η πράσινη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, περιλαμβάνει τη χρήση πρακτικών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους με βασικό σκοπό την ενίσχυση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και διατήρησης στον οργανισμό (Masri, 2017). Η έννοια της πράσινης διαχείρισης, περιλαμβάνει σύμφωνα με τη βιβλιογραφία πέντε βασικές πρακτικές, συγκεκριμένα την πράσινη πρόσληψη, την πράσινη εκπαίδευση και ανάπτυξη, την πράσινη διαχείριση απόδοσης, την πράσινη αποζημίωση και την πράσινη συμμετοχή (Rizvi, 2020, Renwick, 2013).

Οι πράσινες πρακτικές ανθρώπινων πόρων διασφαλίζουν τη χρήση παραδοσιακών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η διαχείριση απόδοσης κλπ. με έμφαση στις περιβαλλοντικές πτυχές στην επιδίωξη επίτευξης των οργανωτικών στόχων. Η υιοθέτηση πράσινων πρακτικών ανθρώπινων πόρων παρέχει στον οργανισμό ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει τη φήμη, και την οικονομική αποδοτικότητα του οργανισμού (Shah, 2021). Αν και οι μελέτες υποδεικνύουν ότι οι πράσινες πρακτικές ανθρώπινων πόρων σχετίζονται θετικά με την περιβαλλοντική απόδοση, αυτές δεν επαρκούν για την ενίσχυση της οργανωτικής περιβαλλοντικής απόδοσης των οργανισμών (Muisyo, 2021). Άλλες μεσολαβητικές μεταβλητές όπως η πράσινη δημιουργικότητα και η πράσινη κουλτούρα παίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης (Zhou, 2011).

Οι Pelligrini et al. (2018) έδειξαν ότι η εφαρμογή φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών σε όλο τον οργανισμό βοηθά στην εμφύτευση μιας κουλτούρας πρασίνου στον οργανισμό μέσω του μετασχηματισμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η πράσινη οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως οι αξίες, πεποιθήσεις και αρχές που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και περιλαμβάνει φιλικές προς το περιβάλλον οργανωτικές πρακτικές (Pellegrini, 2018).

Η πράσινη κουλτούρα δημιουργείται όταν οι εργαζόμενοι ενσωματώνουν πράσινες πρακτικές στις καθημερινές εργασιακές τους δραστηριότητες, πηγαίνουν πέρα από την επίτευξη κέρδους και δρουν για να ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις των λειτουργικών δραστηριοτήτων του οργανισμού στο φυσικό περιβάλλον. Οι Harris et al., πρότειναν τρεις διαστάσεις της GOC, δηλαδή, βαθμό, διάχυση και βάθος, και πρότειναν ότι αυτές οι τρεις διαστάσεις ευθύνονται για μια πολιτιστική αλλαγή στον οργανισμό. Η πράσινη οργανωσιακή κουλτούρα, αναπτύσσει μοναδικά χαρακτηριστικά στον οργανισμό που είναι δύσκολο να μιμηθούν οι ανταγωνιστές του (Wang, 2019). Για την επίτευξη του στόχου της βιωσιμότητας, ο οργανισμός απαιτείται να θεσμοθετήσει περιβαλλοντικές πεποιθήσεις και να διασφαλίσει την ευθυγράμμιση του οργανωτικού οράματος και της αποστολής με τις αξίες βιωσιμότητας (Porter, 2016).

1.2 Σκοπός της μελέτης

Η παρούσα εμπειρική μελέτη είχε ως κύριο σκοπό τη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Green HRM) και των διαφόρων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας στο πλαίσιο των ελληνικών δημόσιων οργανισμών. Οι ερευνητικές υποθέσεις που εξετάστηκαν ήταν: H1) Η πράσινη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και οι υπο-μεταβλητές της σχετίζονται θετικά με τους διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας (έναντι της μηδενικής υπόθεσης ότι δεν υπάρχει συσχέτιση), H2) Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος επηρεάζουν τη μεταβλητή της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και των υπο-μεταβλητών της (έναντι της μηδενικής υπόθεσης ότι δεν υπάρχει επίδραση), και H3) Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος επηρεάζουν τους τύπους της μεταβλητής της

Οργανωσιακής Κουλτούρας (έναντι της μηδενικής υπόθεσης ότι δεν υπάρχει επίδραση). Για τον έλεγχο των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα 250 εργαζομένων από την Περιφέρεια Θεσσαλίας, με τη συλλογή των δεδομένων να πραγματοποιείται μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου.

1.3 Σημαντικότητα της μελέτης

Η παρούσα μελέτη είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς συμβάλλει στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και οργανωσιακής κουλτούρας στο πλαίσιο των ελληνικών δημόσιων οργανισμών, ένα πεδίο που δεν έχει επαρκώς διερευνηθεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Η έρευνα παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για το πώς διαφορετικοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να επηρεάσουν την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών, ενώ παράλληλα αναδεικνύει το ρόλο των δημογραφικών χαρακτηριστικών στη διαδικασία αυτή. Τα ευρήματα μπορούν να αξιοποιηθούν από στελέχη και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για το σχεδιασμό αποτελεσματικότερων στρατηγικών περιβαλλοντικής διαχείρισης, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της οργανωσιακής κουλτούρας και τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η μελέτη συμβάλλει στην ευρύτερη συζήτηση για τη βιώσιμη ανάπτυξη και τον ρόλο των δημόσιων οργανισμών στην προώθηση περιβαλλοντικών πρακτικών.

1.4 Δομή της εργασίας

Η παρούσα μελέτη διαρθρώνεται σε οκτώ κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το υπόβαθρο, ο σκοπός και η σημαντικότητα της μελέτης. Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τους εννοιολογικούς προσδιορισμούς και το θεωρητικό πλαίσιο, εστιάζοντας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την πράσινη διαχείριση και τη συσχέτισή τους. Το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει την οργανωσιακή κουλτούρα, τα βασικά της στοιχεία και τη σημασία της. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, με έμφαση σε προηγούμενες σχετικές μελέτες. Το πέμπτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία της έρευνας, συμπεριλαμβανομένων των ερευνητικών υποθέσεων, του δείγματος, των εργαλείων μέτρησης και των

στατιστικών αναλύσεων. Το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης. Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται η συζήτηση των ευρημάτων σε σχέση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Το όγδοο κεφάλαιο περιλαμβάνει προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

1.5 Μεταβλητές της μελέτης

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τη συσχέτιση μεταξύ δύο κύριων μεταβλητών: την πράσινη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Green HRM) ως ανεξάρτητη μεταβλητή και την οργανωσιακή κουλτούρα ως εξαρτημένη μεταβλητή στο πλαίσιο των ελληνικών δημόσιων οργανισμών. Η ανεξάρτητη μεταβλητή της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων διερευνάται μέσω έξι διακριτών υπομεταβλητών: (1) πράσινη κατάρτιση και ανάπτυξη, η οποία περιλαμβάνει τα εκπαιδευτικά προγράμματα περιβαλλοντικής συνείδησης, (2) παρακίνηση για πράσινες πρακτικές, που αφορά τους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων, (3) ενεργειακά αποδοτικός χώρος, που εξετάζει τις μεθόδους εξοικονόμησης ενέργειας, (4) πράσινες πρακτικές στον εργασιακό χώρο, που διερευνά την εφαρμογή περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών, (5) επιρροή της πράσινης διαχείρισης στην προσωπική ζωή των εργαζομένων, και (6) οφέλη της πράσινης διαχείρισης, που αξιολογεί τα απτά αποτελέσματα των περιβαλλοντικών πρακτικών. Αντίστοιχα, η εξαρτημένη μεταβλητή της οργανωσιακής κουλτούρας εξετάζεται μέσω τεσσάρων διακριτών τύπων: (1) Συμμετοχική κουλτούρα (Συμμετοχική/Οικογενειακή), που χαρακτηρίζεται από οικογενειακό και συνεργατικό περιβάλλον, (2) κουλτούρα Αγοράς (Αγοράς), με προσανατολισμό στα αποτελέσματα και τον ανταγωνισμό, (3) κουλτούρα Καινοτομίας (Ανοικτού Τύπου), με έμφαση στην καινοτομία και την ευελιξία, και (4) κουλτούρα Ιεραρχίας (Hierarchical), που βασίζεται σε δομημένες διαδικασίες και ιεραρχίες. Επιπλέον, η έρευνα εξετάζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, εισόδημα και προϋπηρεσία) ως μεταβλητές ελέγχου που ενδέχεται να επηρεάζουν τόσο την ανεξάρτητη όσο και την εξαρτημένη μεταβλητή.

1.6 Ερευνητικές Υποθέσεις

Βάσει της θεωρητικής προσέγγισης και του ερευνητικού σχεδιασμού, διατυπώνονται τρεις κύριες ερευνητικές υποθέσεις: Η πρώτη υπόθεση (H1) διερευνά αν η πράσινη

διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και οι υπο-μεταβλητές της σχετίζονται θετικά με τους διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Η συσχέτιση αυτή αναμένεται να αναδείξει αν συγκεκριμένοι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας ευνοούν ή παρεμποδίζουν την εφαρμογή πράσινων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως υποστηρίζεται από τις μελέτες των Belias και Koustelios (2014) για τον καθοριστικό ρόλο της κουλτούρας στον ελληνικό εργασιακό χώρο. Η δεύτερη υπόθεση (H2) εξετάζει αν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος επηρεάζουν τη μεταβλητή της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και των υπο-μεταβλητών της, διερευνώντας έτσι την επίδραση ατομικών χαρακτηριστικών στην περιβαλλοντική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Τέλος, η τρίτη υπόθεση (H3) αξιολογεί αν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος επηρεάζουν τους τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας, αναδεικνύοντας πιθανούς παράγοντες διαμόρφωσης των πολιτισμικών προτύπων εντός των οργανισμών.

2.ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

2.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Εργασιακούς Οργανισμούς

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια λειτουργία στρατηγικής σημασίας στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, είναι καθοριστική για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Ntalakos et al., 2025; Zerva et al., 2024). Ο σύγχρονος όρος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, που αντικατέστησε τον παραδοσιακό όρο Διοίκηση Προσωπικού, περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό (Rossidis & Belias, 2025). Η λειτουργία αυτή επικεντρώνεται στην προσέλκυση, εκπαίδευση, αξιολόγηση και επιβράβευση του προσωπικού, συνυπολογίζοντας τις εργασιακές σχέσεις, την ασφάλεια, την υγεία και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, αναγνωρίζοντας τον ανθρώπινο παράγοντα ως τον πλέον καθοριστικό για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η πρόσφατη οικονομική κρίση έχει στρέψει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων στην αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς έχει γίνει αντιληπτό ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τον μοναδικό παραγωγικό συντελεστή ο οποίος δεν αντιγράφεται παρά μόνο βελτιώνεται μέσα από συγκεκριμένες δράσεις (Dessier, 2020).

Επακόλουθα, η διαμόρφωση μιας επιχειρησιακής στρατηγικής καθίσταται απαραίτητη για την αποδοτική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Belias et al., 2022). Η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπει την ανάπτυξη μεθόδων για τη μείωση του κόστους στην αλυσίδα αξίας και την αύξηση της προστιθέμενης αξίας των εκροών. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας, η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, προβάλλοντας και ενσωματώνοντας το όραμα της επιχείρησης. Το σύγχρονο διοικητικό πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού εμπεριέχει όλες τις απαραίτητες πρακτικές και πολιτικές για τη διαχείριση του προσωπικού. Αυτές περιλαμβάνουν την ανάλυση των εργασιακών καθηκόντων, το σχεδιασμό αναγκών στελέχωσης, την επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού, την αξιολόγηση απόδοσης, τη μισθολογική πολιτική, την παροχή κινήτρων, την επικοινωνία, τη

διασφάλιση ίσων ευκαιριών, την υγεία και ασφάλεια, καθώς και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων (DeCenzo, 2016).

Κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων στη διαχείριση προσωπικού, υπάρχουν σημαντικές προκλήσεις που πρέπει να αποφεύγονται. Αυτές περιλαμβάνουν τις ανομοιογενείς εργασιακές αποδόσεις, τις ακατάλληλες προσλήψεις, την υψηλή κινητικότητα προσωπικού, την έλλειψη εργασιακών κινήτρων, και τις διακρίσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε νομικές διενέξεις. Επιπλέον, η μη συμμόρφωση με τους ομοσπονδιακούς κανονισμούς ασφαλείας, η ανεπαρκής εκπαίδευση που υπονομεύει την αποδοτικότητα, και η εφαρμογή άδικων εργασιακών πρακτικών αποτελούν σημαντικές παγίδες που πρέπει να αποφεύγονται (Harvey, 2000). Η ηγεσία, η οποία έχει το βασικό δικαίωμα λήψης αποφάσεων, καθοδήγησης εργασίας και έκδοσης εντολών, διακρίνεται σε δύο επίπεδα διοικητικών στελεχών: τα στελέχη πρώτης γραμμής και τα ανώτερα στελέχη προσωπικού. Τα διοικητικά στελέχη πρώτης γραμμής επικεντρώνονται στην έκδοση εντολών, ενώ τα ανώτερα στελέχη προσωπικού παρέχουν υποστήριξη και συμβουλευτική καθοδήγηση για την επίτευξη των στόχων. Τα στελέχη πρώτης γραμμής συνδέονται με τη διοίκηση βασικών λειτουργιών του οργανισμού, ενώ τα στελέχη προσωπικού ηγούνται τμημάτων με συμβουλευτικό ή υποστηρικτικό χαρακτήρα, όπως οι προμήθειες, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ο ποιοτικός έλεγχος (Harvey, 2000).

Αυτή η διάκριση είναι ουσιώδης, καθώς το τμήμα προσωπικού έχει πρωτίστως συμβουλευτικό ρόλο. Ωστόσο, ο χαρακτηρισμός ενός στελέχους ως πρώτης γραμμής ή στέλεχος προσωπικού δεν καθορίζεται από την ονομασία του τμήματος, αλλά από τη φύση της εξουσίας του. Ενώ τα στελέχη πρώτης γραμμής εκδίδουν εντολές, τα στελέχη προσωπικού προσφέρουν συμβουλευτική υποστήριξη. Τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, ως στελέχη που έχουν άμεση σχέση με το προσωπικό, υποστηρίζουν και καθοδηγούν τα στελέχη πρώτης γραμμής σε θέματα όπως προσλήψεις, απολύσεις και αποζημιώσεις, διατηρώντας παράλληλα τα στελέχη πρώτης γραμμής σημαντικές αρμοδιότητες στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Harvey, 2000).

Η σημασία της υιοθέτησης περιβαλλοντικών πρακτικών για τη διατήρηση και ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο από τους οργανισμούς. Αυτό καθιστά την ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης στο ανθρώπινο δυναμικό κρίσιμο παράγοντα για κάθε αειφόρο επιχείρηση. Ωστόσο, η μετάβαση προς τη βιωσιμότητα αποτελεί μια σύνθετη και απαιτητική διαδικασία, με τους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν ποικίλες δυσκολίες στην εφαρμογή οικολογικών πρακτικών στον τομέα της διοίκησης προσωπικού. Τα εμπόδια διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού, με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν διαφορετικές προκλήσεις από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, υπάρχουν κοινά εμπόδια ανεξαρτήτως μεγέθους, όπως η περιορισμένη κατανόηση των περιβαλλοντικών πολιτικών, η ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων, η ελλιπής περιβαλλοντική εκπαίδευση και οι περιορισμένοι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι, που επηρεάζουν την υλοποίηση πρωτοβουλιών βιωσιμότητας (Harvey, 2000).

2.2 Η έννοια της πράσινης διαχείρισης

Η πράσινη διαχείριση (green management), ως σύγχρονη έννοια, αντικατοπτρίζει την προσπάθεια των επιχειρήσεων να περιορίσουν στο ελάχιστο τις περιβαλλοντικά επιζήμιες λειτουργίες τους. Η συγκεκριμένη πρακτική, συνιστά στην ουσία μια καινοτόμα προσέγγιση η οποία εναρμονίζεται με το όραμα της Πράσινης Οικονομίας, η οποία προωθεί τη μετάβαση στις ανανεώσιμες και οικολογικές ενεργειακές πηγές (Sulich, 2019). Σύμφωνα με σχετικές μελέτες στη βιβλιογραφία, η διοίκηση με περιβαλλοντικό χαρακτήρα, εστιάζει στην εφαρμογή συστημάτων οικολογικής διαχείρισης που αποσκοπούν στην ενίσχυση τόσο των περιβαλλοντικών όσο και των επιχειρησιακών επιδόσεων. Ένας από τους κοινά αποδεκτούς στην επιστημονική κοινότητα ορισμούς περιγράφει την πράσινη διοίκηση ως το σύνολο των μεθόδων που στοχεύουν στην παραγωγή οικολογικών προϊόντων, με παράλληλη ελαχιστοποίηση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου μέσω του οικολογικού μάρκετινγκ, της πράσινης έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και της φιλικής προς το περιβάλλον παραγωγής (Tang, 2017). Η Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιπροσωπεύει τη διεύρυνση του παραδοσιακού ρόλου της διοίκησης προσωπικού

με στόχο την υποστήριξη της οργανωσιακής βιωσιμότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, οι πολιτικές ανθρώπινων πόρων αξιοποιούνται για την ενίσχυση της αειφόρου διαχείρισης πόρων και την προστασία του περιβάλλοντος. Η Οικολογική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζει στην ανάπτυξη, εφαρμογή και διατήρηση δράσεων που στοχεύουν στην καλλιέργεια περιβαλλοντικής δέσμευσης του προσωπικού. Οι πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν διαδικασίες στελέχωσης, αξιολόγησης επιδόσεων, επιμόρφωσης και ανάπτυξης, καθώς και εργασιακές σχέσεις εναρμονισμένες με τους στόχους αειφορίας (Tang, 2017).

Οι περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες εκτείνονται από απλές πρακτικές εξοικονόμησης πόρων έως την εφαρμογή ηθικών και δίκαιων πολιτικών. Οι οργανισμοί που υιοθετούν τέτοιες πρακτικές απολαμβάνουν πολλαπλά οφέλη, συμπεριλαμβανομένης της αυξημένης εργασιακής δέσμευσης, παραγωγικότητας και εμπιστοσύνης του προσωπικού. Αυτό οδηγεί σε ενισχυμένη αφοσίωση και μειωμένη κινητικότητα εργαζομένων. Η εφαρμογή περιβαλλοντικών προγραμμάτων ενισχύει την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την ελκυστικότητα του οργανισμού ως εργοδότη, προσελκύοντας υψηλής ποιότητας στελέχη. Η επιτυχής υλοποίηση προϋποθέτει την εναρμόνιση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους βιωσιμότητας, οδηγώντας σε αυξημένη περιβαλλοντική συνείδηση των εργαζομένων. Η μετάβαση σε αειφόρες επιχειρηματικές πρακτικές αναδεικνύει τον καίριο ρόλο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην καθοδήγηση της οργανωσιακής αλλαγής και τη σύνδεση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τη στρατηγική αποστολή του οργανισμού, εξοπλίζοντας όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών στην καθημερινή λειτουργία (Tang, 2017, Sulich, 2019).

Η περιβαλλοντική διοίκηση αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της οικολογικής, περιβαλλοντικής και προ-οικολογικής διαχείρισης από πλευράς επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα υποστηρίζει τις κυβερνητικές πρωτοβουλίες περιβαλλοντικής διαχείρισης σε μακροοικονομικό επίπεδο (Sulich, 2019). Είναι σημαντικό επίσης, να τονιστεί το γεγονός πως η οικολογική διοίκηση εντάσσεται στο πλαίσιο της πράσινης οικονομίας, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία οικολογικών θέσεων απασχόλησης στην ευρύτερη αγορά εργασίας. Επιπλέον, αποτελεί μια δράση η οποία επιδιώκει τη διαρκή αναβάθμιση των βασικών στοιχείων της περιβαλλοντικής διαχείρισης,

συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων επικοινωνίας, αλλά και των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, της διαφύλαξης της βιοποικιλότητας, και της εκπαίδευσης στελεχών με σκοπό τις περιβαλλοντικές δραστηριότητες. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι η πράσινη διαχείριση είναι ένα εργαλείο που έχει υψηλό βαθμό αποτελεσματικότητας προκειμένου να διαχειριστεί σύνθετες ιδιότητες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αλλά και του καθορισμού των αναπτυξιακών στόχων. Υψηλός είναι και ο βαθμός συσχέτισης της πράσινης διαχείρισης με την πράσινη οικονομία, συνεπώς αυξάνει τις πιθανότητες για ενίσχυση της απασχόλησης σε τομείς που βασίζονται στη βιώσιμη διαχείριση των περιβαλλοντικών πόρων (Sulich, 2019).

2.3 Πράσινη Διαχείριση και συσχέτιση με το Ανθρώπινο Δυναμικό

Τις τελευταίες δεκαετίες, το θέμα της περιβαλλοντικής διαχείρισης προσωπικού έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον τόσο των ερευνητών όσο και των επαγγελματιών παγκοσμίως. Η σημασία της οικολογικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων έγκειται στη δυνατότητά της να ενισχύσει τη βιωσιμότητα του οργανισμού και να ελαττώσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις (Yong et al., 2019). Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει κυρίως δράσεις που αποσκοπούν στην ενίσχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης των εργαζομένων και στην υιοθέτηση αειφόρων μεθόδων. Για το λόγο αυτό, ενσωματώνει αρκετές οικολογικές πρωτοβουλίες που έχουν αφετηρία προσωπικό, οι οποίες συμβάλλουν στη μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος, στην εξοικονόμηση πόρων και στη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας (Jyoti, 2019).

Συγκεκριμένα, προσδιορίζεται ως ένα σύστημα μεθόδων που εφαρμόζονται για την επίτευξη οικολογικών στόχων σε επίπεδο οργανισμού. Οι μέθοδοι αυτές μπορεί να συμπεριλαμβάνουν την αξιολόγηση της απόδοσης, την εκτίμηση της οικολογικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων, την παροχή εκπαίδευσης σε ανάλογες περιβαλλοντικές δεξιότητες, καθώς και τη συνεκτίμηση των οικολογικών αξιών κατά τη διαδικασία στελέχωσης ενός οργανισμού. Αξίζει να επισημανθεί πως η οικολογική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενθαρρύνει τη συμμετοχή σε περιβαλλοντικές δραστηριότητες και πρωτοβουλίες, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην ανάπτυξη

περιβαλλοντικής ευαισθησίας και οικολογικών ικανοτήτων (Shen et al., 2018). Συνεπώς, η περιβαλλοντική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συνιστά μια πρωτοποριακή μέθοδο διοίκησης του προσωπικού, όπου το οικολογικό πλαίσιο θεμελιώνει το σύνολο των εφαρμοζόμενων σχετικών πρωτοβουλιών. Με βάση αυτό το σκεπτικό, οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές επικεντρώνονται στην προώθηση της οικολογίας και στην αειφόρο διαχείριση των πόρων (Bombiak, 2019).

2.4 Το πράσινο Ψυχολογικό Κλίμα στον Εργασιακό Χώρο

Ο όρος του οικολογικού ψυχολογικού κλίματος εντοπίζεται σε οργανισμούς που υλοποιούν αειφόρους σκοπούς μέσω της υιοθέτησης οικολογικών στρατηγικών (Das et al., 2019). Συνεπώς, το οικολογικό ψυχολογικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει τη διασύνδεση των επιμέρους περιβαλλοντικών πρακτικών, διαδικασιών και πολιτικών που αντανακλούν τις οικολογικές αρχές του οργανισμού. Παράλληλα, το οικολογικό ψυχολογικό περιβάλλον συνιστά μια διεργασία τόσο ψυχολογική όσο και κοινωνική, διαμέσου της οποίας η περιβαλλοντική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει την οικολογική στάση των υπαλλήλων. Κατά συνέπεια, το οικολογικό ψυχολογικό κλίμα εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τις περιβαλλοντικές πρακτικές, πολιτικές αλλά και τις διαδικασίες οι οποίες αποτυπώνουν τις οικολογικές αξίες του οργανισμού συνολικά (Dumont et al., 2017). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το ψυχολογικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τις πρακτικές και τις διαδικασίες που βιώνουν οι εργαζόμενοι στον εργασιακό χώρο, καθώς και από τις μεταξύ τους κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Συνεπώς, η εξασφάλιση ενός εποικοδομητικού οικολογικού ψυχολογικού κλίματος επηρεάζει καθοριστικά την περιβαλλοντική συμπεριφορά του προσωπικού (Das et al., 2019).

2.5 Πράσινη Επιμόρφωση και αποτελέσματα στην Ανάπτυξη του Οργανισμού

Η επιμόρφωση των στελεχών ενός οργανισμού σε περιβαλλοντικά θέματα και η καλλιέργεια των σχετικών ικανοτήτων και γνώσεων αποτελεί θεμελιώδη ευθύνη και πρακτική μιας οικολογικής διοίκησης. Η εκπαιδευτική διαδικασία συμβάλλει στη διαμόρφωση οικολογικής συνείδησης στο προσωπικό, οδηγώντας σε μεταβολή των

συμπεριφορών και των στάσεών τους (Arulrajah et al., 2015). Η οικολογική επιμόρφωση περιλαμβάνει περιβαλλοντικές δράσεις που ενισχύουν την περιβαλλοντική συνείδηση των υπαλλήλων αναφορικά με την ελαχιστοποίηση των απορριμμάτων, τη μείωση της ρύπανσης και την εξοικονόμηση ενέργειας με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη ενός αειφόρου περιβάλλοντος. Η εκπαίδευση αποσκοπεί στην ανάπτυξη υπεύθυνων στελεχών για θετικό οικολογικό αντίκτυπο και στην προώθηση συμπεριφορών που είναι φιλικές προς το περιβάλλον (Gill et al., 2021).

Η περιβαλλοντική εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητο να απευθύνεται στο σύνολο του προσωπικού του οργανισμού και όχι αποκλειστικά στα στελέχη που απασχολούνται με τομείς που σχετίζονται με το περιβάλλον. Σχετικές μελέτες, δείχνουν ότι η οικολογική κατάρτιση των υπαλλήλων συντελεί σημαντικά στην ενίσχυση της περιβαλλοντικής τους ευαισθησίας, ενώ ταυτόχρονα ενδυναμώνει την αποτελεσματικότητα και τις δεξιότητές τους στην αντιμετώπιση προβλημάτων τα οποία σχετίζονται με το περιβάλλον (Saeed et al., 2019). Είναι σημαντικό να επισημανθεί επίσης, ότι η περιβαλλοντική εκπαίδευση και εξέλιξη συνιστά μια κρίσιμη εφαρμογή της οικολογικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχημένη περιβαλλοντική διαχείριση του οργανισμού. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η οικολογική κατάρτιση και απόδοση αποσκοπεί στην ενίσχυση της εξοικονόμησης ενέργειας και τη μείωση της σπατάλης, στη διαμόρφωση θετικής περιβαλλοντικής στάσης, καθώς και στην ενδυνάμωση της γνώσης και της προσοχής των εργαζομένων σε οικολογικά ζητήματα (Rawashdeh, 2018).

2.6 Οικολογική Διαχείριση Οργανισμών και Περιβαλλοντικής Αποδοτικότητας

Η οικολογική διαχείριση της αποδοτικότητας αποτελεί μια μέθοδο μέσω της οποίας το προσωπικό ενθαρρύνεται να αναπτύξει τις επαγγελματικές του ικανότητες, οι οποίες συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Η περιβαλλοντική διαχείριση της απόδοσης εμπεριέχει θέματα που συνδέονται με τις οικολογικές πολιτικές και προβληματισμούς του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα εστιάζει στην αξιοποίηση των περιβαλλοντικών υποχρεώσεων (Ahmad, 2015). Η

αξιολόγηση της αποδοτικότητας αναδεικνύεται ως η κρισιμότερη διάσταση της οικολογικής διαχείρισης, καθώς συνιστά μια διεργασία που προσφέρει ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους, οδηγώντας στη διαρκή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων του οργανισμού (Ahmad, 2015).

Η επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στην περιβαλλοντική απόδοση συναρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα του συστήματος περιβαλλοντικής πληροφόρησης για τον έλεγχο και την παρακολούθηση της διαχείρισης των πόρων. Ένας οργανισμός δύναται να διαμορφώσει κατάλληλους δείκτες και μεθόδους αξιολόγησης για την επίβλεψη της συμμετοχής και του αντίκτυπου που έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σε οικολογικές πρακτικές που επιχειρούνται να εφαρμοστούν. Η ενσωμάτωση οικολογικών δεικτών στη διαχείριση της αποδοτικότητας συνιστά θεμελιώδη παράμετρο της περιβαλλοντικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, επιτρέποντας στο προσωπικό να λαμβάνει έγκαιρη ανατροφοδότηση για την περιβαλλοντική του συμπεριφορά. Συνεπώς, κάθε μέλος του προσωπικού ενός οργανισμού, μπορεί να αξιολογήσει την ατομική του επίδοση σε αντιπαραβολή με την επιδιωκόμενη περιβαλλοντική αποδοτικότητα του οργανισμού αυτού σα σύνολο (Ahmad, 2015).

Η οικολογική διαχείριση και αποτίμηση της αποδοτικότητας περιλαμβάνει ένα σύστημα εκτίμησης των επιδόσεων και των δραστηριοτήτων του προσωπικού στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής διοίκησης. Οι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες πτυχές της οικολογικής διαχείρισης και αξιολόγησης της απόδοσης, οι οποίες συνδέονται με την εξισορρόπηση μετρήσεων και την παροχή ανατροφοδότησης στις σχετικές περιβαλλοντικές πρακτικές. Σχετικά με την εξισορρόπηση των μετρήσεων, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι οι μέθοδοι μέτρησης της οικολογικής διαχείρισης και απόδοσης παρουσιάζουν περιορισμένη αποτελεσματικότητα, καθώς οι οργανισμοί διαθέτουν διαφορετικά οργανωτικά χαρακτηριστικά (Saeed et al., 2019). Επίσης, κρίνεται απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι η διαχείριση της αποδοτικότητας αναφέρεται στις αξιολογήσεις επίδοσης που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και τη διαδικασία των επακόλουθων αποζημιώσεων και ανταμοιβών. Συνεπώς, οι σαφείς περιβαλλοντικοί δείκτες

απόδοσης θεωρούνται θεμελιώδεις για τα συστήματα διαχείρισης αποδοτικότητας (Saeed et al., 2019).

Η αποτίμηση της οικολογικής εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων ενός οργανισμού, συνιστά μια θεμελιώδη λειτουργία της περιβαλλοντικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού αυτού. Ελλείψει αυτής, κανένας οργανισμός δεν δύναται να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμη βιώσιμη απόδοση. Η εκτίμηση της οικολογικής επίδοσης του προσωπικού οφείλει να διενεργείται είτε αυτόνομα είτε ως διακριτό τμήμα του συνολικού συστήματος αξιολόγησης του οργανισμού. Επιπλέον, έχουν ιδιαίτερη σημασία τα κριτήρια αξιολόγησης της περιβαλλοντικής εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων να εναρμονίζονται με τα κριτήρια οικολογικής επίδοσης του οργανισμού (Arulrajah et al., 2015). Για τη διατήρηση υψηλών περιβαλλοντικών επιδόσεων, οι οργανισμοί οφείλουν να αναπτύξουν περιβαλλοντικούς ελέγχους και συστήματα πληροφόρησης οικολογικής διαχείρισης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ενός τέτοιου συστήματος, αποσκοπεί στην παρακολούθηση της κατανάλωσης ενέργειας και πόρων, καθώς και των επιπέδων ρύπανσης του οργανισμού (Arulrajah et al., 2015).

Η οικοδόμηση μιας πράσινης κοινωνίας προϋποθέτει τη δημιουργία μιας βιώσιμης οικονομίας. Αυτό συνεπάγεται την ελαχιστοποίηση των απαιτήσεων σε φυσικούς πόρους, ενέργεια και γη, με παράλληλη προσαρμογή στις περιβαλλοντικές μεταβολές. Στόχος αποτελεί η στρατηγική διαχείριση των περιορισμένων φυσικών πόρων. Μια επιχείρηση η οποία έχει οικολογικό προσανατολισμό και εφαρμόζει πράσινες πρακτικές στον εργασιακό χώρο, χαρακτηρίζεται από την ικανότητά της να περιορίζει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα μέσω της υιοθέτησης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, εστιάζοντας στην ανάπτυξη οικολογικών προϊόντων με ελάχιστη περιβαλλοντική επίδραση. Αυτή η προσέγγιση αντανακλάται στις πολιτικές και διαδικασίες που διασφαλίζουν την ευημερία εργαζομένων, πελατών και τοπικών κοινοτήτων (Ali et al., 2020).

Ωστόσο, αυτή η οπτική ενδέχεται να είναι περιοριστική, καθώς συχνά παραβλέπει τη συνολική διάσταση της βιωσιμότητας στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Σύμφωνα με τους εθνικούς φορείς, ως "πράσινα" ορίζονται τα

προϊόντα ή οι υπηρεσίες που ελαχιστοποιούν τις επιπτώσεις στο περιβάλλον και την ανθρώπινη υγεία. Υπό το πρίσμα της βιωσιμότητας, είναι κρίσιμη όχι μόνο η διαχείριση των πρώτων υλών, αλλά και η συνολική διαδικασία συλλογής, μεταφοράς και αξιοποίησής τους. Η έννοια της βιωσιμότητας υπερβαίνει την απλή οικολογική διάσταση του προϊόντος, απαιτώντας τη βιωσιμότητα ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας. Για παράδειγμα, η χρήση ανανεώσιμων πρώτων υλών από απομακρυσμένες περιοχές δεν συνιστά βιώσιμη πρακτική, παρά την οικολογική τους φύση. Η βιωσιμότητα αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Η διάκριση μεταξύ των εννοιών "πράσινο" και "βιώσιμο", που συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, καθοδηγεί τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην υιοθέτηση μιας ευρύτερης προοπτικής, διευκολύνοντας τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης βιώσιμης και οικολογικής επιχείρησης (Hosain & Rahman, 2016).

2.7 Οικολογική Συμπεριφορά και Σχέσεις ανάμεσα στο εργατικό Δυναμικό

Η οικολογική συμπεριφορά του προσωπικού αποτελεί μία από τις πολλαπλές στρατηγικές που υιοθετούν οι οργανισμοί για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων των υπαλλήλων και την επίτευξη των στόχων αειφορίας. Η περιβαλλοντική συμπεριφορά των εργαζομένων κατηγοριοποιείται σε δύο μορφές: την εθελοντική οικολογική συμπεριφορά και την περιβαλλοντική εργασιακή συμπεριφορά (Chaudhary, 2020). Η περιβαλλοντική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δύναται να επηρεάσει τις οικολογικές συμπεριφορές του προσωπικού για ποικίλους λόγους. Ένας από αυτούς σχετίζεται με την πολιτική στελέχωσης του οργανισμού, η οποία θεμελιώνεται στην καλλιέργεια περιβαλλοντικής ευαισθησίας των υπαλλήλων και στις οικολογικές αξίες (Chaudhary, 2020).

Επιπρόσθετα, στους παράγοντες συγκαταλέγονται η παροχή περιβαλλοντικής εκπαίδευσης στο προσωπικό και η εμπλοκή των εργαζομένων στην υλοποίηση οικολογικών πρωτοβουλιών. Επιπλέον, οι επιβραβεύσεις των υπαλλήλων συνιστούν καθοριστικό παράγοντα μέσω του οποίου αναγνωρίζεται η περιβαλλοντική απόδοση, ενώ στο πλαίσιο αυτό, έχει διαπιστωθεί ότι οι επιβραβεύσεις ενθαρρύνουν το

προσωπικό να συμμετέχει σε οικολογικές δράσεις (Ahmad, 2015). Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο αποτελούν τη διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού που επικεντρώνεται στη διαμόρφωση επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Συνεπώς, η εξασφάλιση θετικού κλίματος ενισχύει την παραγωγικότητα και τα κίνητρα του προσωπικού (Ahmad, 2015).

Οι εργασιακές σχέσεις συμβάλλουν με ιδιαίτερα σημαντικό τρόπο στην επίλυση και πρόληψη ζητημάτων που εμφανίζονται στο εργασιακό περιβάλλον και ενδέχεται να το επηρεάσουν αρνητικά. Συνεπώς, οι επικοινωνιακές διαπροσωπικές σχέσεις συνιστούν κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του ίδιου του οργανισμού. Η ανάπτυξη του οικολογικού ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ενσωματωθεί στις εργασιακές σχέσεις και στις διοικητικές δραστηριότητες του οργανισμού. Στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού με οικολογικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν καθοριστικό στοιχείο για την υλοποίηση περιβαλλοντικών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών διαχείρισης του οργανισμού (Arulrajah et al., 2015).

2.8 Οικολογική Αποζημίωση και Επιβράβευση

Η επιβράβευση περιλαμβάνει τα εσωτερικά και εξωτερικά οφέλη που αποκομίζει το προσωπικό από την εργασία του. Η επιβράβευση αυτή, ή διαφορετικά η ανταμοιβή των εργαζομένων, δύναται να λάβει τη μορφή είτε οικονομικής ενίσχυσης είτε τιμητικής διάκρισης στα πλαίσια της ιεραρχίας του οργανισμού. Με αυτό το σκεπτικό, έχει βρεθεί ότι ένα προσεκτικά δομημένο σύστημα επιβραβεύσεων μπορεί να βελτιώσει την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων και να ενθαρρύνει την περιβαλλοντική τους συμπεριφορά, υποδηλώνοντας ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει την προσφορά του ατόμου στα πλαίσια του στόχου της πράσινης διαχείρισης και πολιτικής (Pellegrini et al., 2018). Βάσει μιας στρατηγικής προσέγγισης διαχείρισης επιβραβεύσεων, η περιβαλλοντική αποζημίωση και ανταμοιβή συνιστά ένα πλαίσιο οικονομικών και μη οικονομικών κινήτρων, που στοχεύουν στην προσέλκυση, διατήρηση και παρότρυνση των εργαζομένων για συνεισφορά στους οικολογικούς στόχους. Συχνά, οι υπάλληλοι ενδέχεται να ανταποκρίνονται θετικότερα σε μη

οικονομικά κίνητρα, όπως η αναγνώριση και ο έπαινος. Ωστόσο, τα δεδομένα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας συγκλίνουν στο ότι ένας συνδυασμός οικονομικών και μη οικονομικών επιβραβεύσεων θεωρείται η αποτελεσματικότερη μέθοδος για την παρακίνηση του προσωπικού (Saeed et al., 2019).

Το πλαίσιο επιβραβεύσεων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην παρότρυνση των εργαζομένων και ενισχύει την αποδοτικότητά τους. Η εφαρμογή ανταμοιβών κρίνεται ουσιώδης, καθώς συμβάλλει καθοριστικά στην υλοποίηση των στόχων βιωσιμότητας και στην ενθάρρυνση του προσωπικού για βελτιωμένη απόδοση και συνειδητοποίηση της σημασίας της περιβαλλοντικής προστασίας. Το οικολογικό σύστημα επιβραβεύσεων απαιτεί εναρμόνιση με τις περιβαλλοντικές πρακτικές και πολιτικές του οργανισμού. Συνεπώς, είναι κρίσιμο να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να προωθεί οικολογικές πρωτοβουλίες στον εργασιακό χώρο, μειώνοντας τελικά το επιβλαβές για το περιβάλλον αποτύπωμα του οργανισμού (Rawashdeh, 2018).

Φαίνεται επομένως, ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί αναπτύσσουν συστήματα αναγνώρισης για την επιβράβευση των εργασιακών επιδόσεων και την ενθάρρυνση διατήρησης υψηλών προτύπων παραγωγικότητας και εξυπηρέτησης. Το φάσμα των επιβραβεύσεων εκτείνεται από οικονομικές έως ψυχολογικές παροχές, διακρινόμενες σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές επιβραβεύσεις αντιπροσωπεύουν μη υλικές, άυλες μορφές αναγνώρισης που συνδέονται με την προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου. Περιλαμβάνουν την αναγνώριση από ανώτερα στελέχη, την αυξημένη εργασιακή αυτονομία, την προσωπική εξέλιξη και την ανάληψη πιο απαιτητικών καθηκόντων. Αντίθετα, οι εξωτερικές επιβραβεύσεις συνιστούν απτά οφέλη, είτε σε χρηματική μορφή είτε ως πρόσθετες παροχές, όπως εταιρικό όχημα, ιατροφαρμακευτική κάλυψη ή αναβαθμισμένο εργασιακό χώρο (Das et al., 2024).

Η αυξανόμενη στροφή προς την περιβαλλοντική επιχειρηματικότητα επιβάλλει την εναρμόνιση των συστημάτων επιβράβευσης με τη νέα οικολογική προσέγγιση. Χαρακτηριστικά, η απεριόριστη πρόσβαση σε εκτυπωτικές υπηρεσίες ενδέχεται να αντιτίθεται στην περιβαλλοντική φιλοσοφία. Για την επίτευξη αποτελεσματικότητας,

οι επιβραβεύσεις στους οικολογικούς οργανισμούς οφείλουν να αντανakλούν τη συνολική βιώσιμη προσέγγιση, εναρμονιζόμενες με την εταιρική κουλτούρα και ενισχύοντας τη μετάβαση προς περιβαλλοντικά υπεύθυνες συμπεριφορές (Renwick et al., 2013). Συμπερασματικά, η σύγχρονη στρατηγική επιβράβευσης υπερβαίνει την απλή οικονομική ανταμοιβή ή την παροχή προσωρινών οφελών. Η έννοια της επιβράβευσης πρέπει να διευρυνθεί, ενσωματώνοντας τον επανασχεδιασμό της εργασίας ώστε να προσφέρει στο προσωπικό ευκαιρίες για ουσιαστική απόδοση και εργασιακή καταξίωση.

2.9 Σημαντικότερα οφέλη από την πράσινη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Η εφαρμογή της περιβαλλοντικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προσφέρει αξιοσημείωτα πλεονεκτήματα στους οργανισμούς. Ειδικότερα, όταν το προσωπικό αντιλαμβάνεται τη σημασία της βιωσιμότητας, αποκτά ευρύτερη προοπτική στην κατανόηση των επιχειρηματικών αποφάσεων, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων για περιβαλλοντικά ζητήματα. Επιπρόσθετα, ένας οικολογικά προσανατολισμένος εργοδότης επιδιώκει τη στελέχωση με περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένο προσωπικό, το οποίο κατανοεί και συνεισφέρει στην αύξηση της κερδοφορίας μέσω της επιχειρησιακής στρατηγικής διατηρώντας παράλληλα την οικολογική κατεύθυνση της πολιτικής του οργανισμού. Παράλληλα, η εφαρμογή οικολογικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει τη διατήρηση του προσωπικού, καθώς οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν προτίμηση σε οργανισμούς που υιοθετούν περιβαλλοντικές πολιτικές (Razab et al., 2015).

Το εργατικό δυναμικό που λειτουργεί σε ένα τέτοιο περιβάλλον επιδεικνύει μεγαλύτερη αποφασιστικότητα και καινοτόμο σκέψη στην αντιμετώπιση επιχειρησιακών προκλήσεων που σχετίζονται με δυναμικές αλλαγές. Επιπλέον, η προώθηση περιβαλλοντικών στρατηγικών συντελεί στην αύξηση των πωλήσεων και στη μείωση του λειτουργικού κόστους. Τέλος, η περιβαλλοντική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει ουσιαστικά στη δημιουργία νέων θέσεων

απασχόλησης σε ποικίλους επαγγελματικούς τομείς, διευρύνοντας με τον τρόπο αυτό, τις εργασιακές ευκαιρίες στην αγορά εργασίας (Razab et al., 2015).

3. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

3.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί

Η κουλτούρα, είναι μία έννοια ευρέως μελετημένη στις κοινωνικές επιστήμες και αυτός είναι και ο λόγος που έχει λάβει πολλαπλούς ορισμούς (Belias et al., 2016; Belias et al., 2016b). Η επικρατέστερη ερμηνεία την προσδιορίζει ως το σύνολο των διαχρονικών υλικών και πνευματικών επιτευγμάτων του ανθρώπου, τα οποία μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά. Περιλαμβάνει τα συμπεριφορικά πρότυπα των κοινωνικών ομάδων, την τήρηση συγκεκριμένων κανόνων και τις υιοθετημένες συμπεριφορές εντός συγκεκριμένων πλαισίων που ορίζονται από το κοινωνικό σύνολο (Majkut&Rybczyński, 2021). Στο πεδίο της κοινωνικής ανθρωπολογίας, η κουλτούρα ορίζει τους τρόπους σκέψης, βίωσης και αντίδρασης, συμπεριλαμβάνοντας καθημερινές εκφάνσεις συμπεριφοράς, από τις διαπροσωπικές επαφές και τους χαιρετισμούς έως την έκφραση συναισθημάτων. Συνεπώς, η διαμόρφωση της κουλτούρας δεν καθορίζεται από γενετικούς παράγοντες ή την ανθρώπινη φύση, αλλά από την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος. Κάθε άτομο, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, αφομοιώνει και ενσωματώνει συγκεκριμένα πρότυπα αντίληψης, σκέψης και συμπεριφοράς (Majkut&Rybczyński, 2021).

Από την άλλη πλευρά, η οργανωσιακή κουλτούρα, βασιζόμενη σε αυτή την εννοιολογική προσέγγιση, συχνά περιγράφεται ως ο «καθιερωμένος τρόπος διεκπεραίωσης εργασιών». Η σπουδαιότητά της δηλαδή είναι τέτοια, που λειτουργεί ως θεμελιώδης ρυθμιστικός μηχανισμός, συμπληρωματικός προς τις οργανωσιακές διαδικασίες. Επίσης, η αξιολόγηση του επιπέδου της οργανωσιακής κουλτούρας εντός ενός οργανισμού, μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της εξέτασης μιας σειράς

παραμέτρων όπως η οργανωτική δομή, η ηγεσία, η μέριμνα για το προσωπικό και οι μισθολογικές πολιτικές (Sinclair, 1993).

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό αντικείμενο μελέτης στα πεδία της Διοίκησης και της Κοινωνιολογίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην Κοινωνιολογία Οργάνωσης και Διαχείρισης (Godwyn&Gittell, 2011). Η αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού βασίζεται σε σημαντικό βαθμό στην υιοθέτηση κοινών προτύπων σκέψης και δράσης από τα μέλη του (Belias & Varsamis, 2014). Τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνουν επικρατούσες αντιλήψεις, διαμορφώνουν την ομαδική ταυτότητα και ενδυναμώνουν το κοινωνικό σύστημα, χωρίς απαραίτητα να επιβάλλουν αυστηρά καθορισμένους κανόνες εργασιακής συμπεριφοράς. Το σύστημα αρχών και πεποιθήσεων που διαμορφώνεται από τα μέλη του οργανισμού καθοδηγεί τη συμπεριφορά τους, ενώ παράλληλα μεταδίδεται ασυνείδητα στα νέα μέλη (Godwyn&Gittell, 2011).

Κάθε οργανισμός διαμορφώνει ένα διακριτό συμπεριφορικό πρότυπο που επηρεάζει τη λειτουργία του. Τα άτομα που εντάσσονται στον οργανισμό αυτό, οργανισμό ενστερνίζονται τις θεμελιώδεις αρχές και παραδόσεις του, ενισχύοντας το σεβασμό προς τις καθιερωμένες αξίες και πρότυπα του ίδιου του οργανισμού (Ntalakos et al., 2024a,b). Η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως καταλύτης για την οργανωσιακή ανάπτυξη και την επιχειρηματική δραστηριότητα ((Majkut&Rybczyński, 2021).Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα, υποδεικνύει στρατηγικές κατευθύνσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και διακρίνεται σε δύο βασικές υποκατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις «σιωπηρές παραδοχές» που διέπουν τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις. Αντίστοιχα, η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις «συμβάσεις και κανόνες» που αποτελούν τις θεμελιώδεις αρχές καθοδήγησης των οργανωσιακών δραστηριοτήτων και των ανθρώπινων σχέσεων (Majkut&Rybczyński, 2021).

3.2 Στοιχεία και λειτουργίες της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η συλλογική αποδοχή και δέσμευση της ομάδας στις οργανωσιακές δραστηριότητες αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα επιτυχίας. Αυτές οι κοινές παραδοχές διαμορφώνουν την οργανωσιακή πολιτική, καθορίζοντας λειτουργικά πρότυπα που εξασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων. Ουσιαστικά, συνιστούν ένα πλαίσιο κοινωνικών προτύπων και κανόνων συμπεριφοράς οι οποίες κατευθύνουν τον οργανισμό προς τους επιθυμητούς στόχους, αντιστακώντας με τον τρόπο αυτό τις αξίες που επιδιώκει να ενσωματώσει. Η οργανωσιακή κουλτούρα ενσωματώνει επίσης υλικά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων των εργασιακών εργαλείων, των οπτικών συμβόλων, των επικοινωνιακών κωδίκων και των στόχων που έχουν δημοσιευτεί. Εκδηλώνεται περισσότερο στην καθημερινή συμπεριφορά των μελών του οργανισμού, στους τρόπους επικοινωνίας και στη διαχείριση των σχέσεων του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον (Cameron, 1988 ; Belias&Koustelios, 2014).

Τα θεμελιώδη συστατικά της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιών, καθιερωμένους κοινωνικούς κανόνες, κατάλληλα επιλεγμένο και τοποθετημένο προσωπικό, καθώς και ένα πολιτισμικό πλαίσιο που διαμορφώνεται από την εταιρική ταυτότητα και τα σύμβολά της. Η κουλτούρα επιτελεί επομένως ένα διπλό ρόλο, τόσο ερμηνευτικό όσο και ρυθμιστικό, επηρεάζοντας με τον τρόπο αυτό τη στάση και συμπεριφορά των μελών και λειτουργώντας ως καθοδηγητικός μηχανισμός. Η επίδρασή της μπορεί να είναι είτε θετική, ενισχύοντας την οργανωσιακή λειτουργία, είτε αρνητική, δημιουργώντας εμπόδια. Ενώ μια ισχυρή και συνεκτική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει οργανωσιακό θεμέλιο, ενδέχεται επίσης να παρεμποδίσει την ανάπτυξη ή να επιδεινώσει υφιστάμενες προκλήσεις. Διαχρονικά, οι οργανωσιακές ομάδες αντιμετωπίζουν δύο σημαντικά προβλήματα: την αποτελεσματική ενσωμάτωση των μελών και την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον για τη μακροχρόνια επιβίωση του οργανισμού. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων οδηγεί σε μια διαδικασία συλλογικής μάθησης, διαμορφώνοντας μέσα από αυτή ένα σύνολο από κοινές παραδοχές και πεποιθήσεις που συνθέτουν το σύνολο της οργανωσιακής κουλτούρας (Majkut & Rybczyński, 2021).

Ο Morgan, προσεγγίζει την κουλτούρα ως μια ζωντανή διεργασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι συνδημιουργούν και διαρκώς αναδιαμορφώνουν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Σύμφωνα με τη θεώρησή του, οι μελετητές της κουλτούρας οφείλουν να εστιάσουν στην εξέταση τριών θεμελιωδών ζητημάτων: στην κατανόηση των κοινών πλαισίων αναφοράς που θεμελιώνουν την οργανωσιακή λειτουργία, στην προέλευση αυτών των πλαισίων, και στους μηχανισμούς διαμόρφωσης, διάχυσης και διατήρησής τους (Morgan, 1998).

3.3 Σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας

Η επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζεται όλες τις διαστάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας, από την ποιότητα εξυπηρέτησης έως τις εργασιακές συνθήκες και παροχές. Όταν επιτυγχάνεται εναρμόνιση μεταξύ εργασιακής κουλτούρας και προσωπικού, οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλότερα επίπεδα ευημερίας, υποστήριξης και αναγνώρισης. Οι οργανισμοί που επενδύουν στην κουλτούρα τους επιδεικνύουν αυξημένη ανθεκτικότητα στις επιχειρηματικές προκλήσεις, ενώ αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση ταλέντων και την ανταγωνιστικότητα. Έρευνες δείχνουν ότι το 77% των υποψηφίων αξιολογεί την εταιρική κουλτούρα πριν την υποβολή αίτησης για πρόσληψη σε έναν οργανισμό, ενώ σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι θα προτιμούσαν χαμηλότερες αποδοχές σε έναν οργανισμό με ισχυρότερη κουλτούρα (Wong, 2021). Η οργανωσιακή κουλτούρα αναδεικνύεται σε κορυφαίο δείκτη εργασιακής ικανοποίησης, με το 65% των εργαζομένων να την αναφέρει ως βασικό παράγοντα διατήρησης της θέσης εργασίας τους (Wong, 2021).

Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι τεχνολογικοί κολοσσοί Microsoft και Salesforce. Η Microsoft, εφαρμόζοντας ένα πρόγραμμα πολιτισμικού μετασχηματισμού που έδωσε έμφαση στη συνεχή μάθηση αντί του ανταγωνισμού, ενίσχυσε την αξία της προσεγγίζοντας το 1 τρισεκατομμύριο δολάρια, ανταγωνιζόμενη κορυφαίες εταιρείες όπως η Apple και η Amazon. Από την άλλη πλευρά, η Salesforce, τοποθετώντας την εταιρική κουλτούρα στο επίκεντρο της στρατηγικής της, έχει σημειώσει εντυπωσιακή ανάπτυξη. Η εταιρεία έχει ενσωματώσει φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες στην καθημερινή λειτουργία της,

προσφέροντας στους νεοπροσληφθέντες εθελοντική δράση από την πρώτη ημέρα και 56 ώρες ετήσιας άδειας για εθελοντισμό. Αυτή η έμφαση στον κοινωνικό σκοπό έχει καταστήσει τη Salesforce κορυφαίο εργοδότη στην Αμερική σύμφωνα με το Fortune, επιτυγχάνοντας παράλληλα εντυπωσιακή μέση ετήσια αύξηση της μετοχικής της αξίας κατά 26% (Wong, 2021).

3.4 Βασικά επίπεδα και χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα εκδηλώνεται σε διαφορετικά επίπεδα, τα οποία διαφοροποιούνται ως προς τον τρόπο με τον οποίο γίνονται αντιληπτά αλλά και ως προς την αντίστασή τους στην αλλαγή (Giannakos et al., 2024; Viterouli et al., 2024b). Η πολυπλοκότητα του οργανωσιακού μετασχηματισμού έγκειται στη δυσκολία προσδιορισμού της σχετικής σημαντικότητας των διαφόρων πολιτισμικών στοιχείων. Το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο ιεραρχικό μοντέλο για την ταξινόμηση και αναγνώριση των θεμελιωδών στοιχείων της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελείται από τέσσερα επίπεδα και αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από τον Hofstede (Hofstede, 1998).

Στο βαθύτερο και λιγότερο ορατό επίπεδο βρίσκονται οι κοινές παραδοχές, οι οποίες αντιπροσωπεύουν θεμελιώδεις πεποιθήσεις για την ανθρώπινη φύση και αξιοπιστία που θεωρούνται δεδομένες. Ακολουθούν οι πολιτισμικές αξίες, οι οποίες ενσωματώνουν τις συλλογικές πεποιθήσεις, υποθέσεις και συναισθήματα σχετικά με το τι θεωρείται ορθό, φυσιολογικό και πολύτιμο. Αυτές οι αξίες μπορεί να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ οργανισμών, με κάποιους να εστιάζουν στην οικονομική απόδοση και άλλους στην τεχνολογική καινοτομία ή την ευημερία του προσωπικού. Σε ένα πιο αντιληπτό επίπεδο εντοπίζονται οι κοινές συμπεριφορές, οι οποίες είναι περισσότερο επιδεκτικές σε αλλαγές συγκριτικά με τις αξίες, καθώς οι άνθρωποι ενδέχεται να μην αναγνωρίζουν πλήρως τους αξιακούς δεσμούς που τους ενώνουν. Τέλος, στο επιφανειακότερο επίπεδο βρίσκονται τα πολιτισμικά σύμβολα, που περιλαμβάνουν ιδιαίτερη ορολογία, χειρονομίες, εικόνες και φυσικά αντικείμενα με ειδική

πολιτισμική σημασία. Παρότι υπάρχουν διάφορα ιεραρχικά μοντέλα κουλτούρας, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι πραγματικές οργανωσιακές κουλτούρες παρουσιάζουν μεγαλύτερη πολυπλοκότητα από αυτή που υποδηλώνουν τα θεωρητικά μοντέλα (Hofstede, 1998).

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανθρώπινη κοινωνία (Belias et al., 2015). Μάλιστα, αυτή η παραδοχή ενισχύεται από την αδιαίρετη σχέση μεταξύ οργανωσιακής και κοινωνικής κουλτούρας. Συνεπώς, κάθε απόπειρα μετασχηματισμού της οργανωσιακής κουλτούρας προϋποθέτει την κατανόηση ενός ευρύτερου κοινωνικού πολιτισμικού πλαισίου στο οποίο υπάγεται ο εκάστοτε οργανισμός. Οι Robbins et al. (2008), επισημαίνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται σταδιακά και χαρακτηρίζεται από μεγάλη διάρκεια. Οι τρέχουσες πρακτικές, παραδόσεις και μεθοδολογίες ενός οργανισμού αντανακλούν την πορεία του μέσα στο χρόνο και τις επιτυχημένες πρακτικές που έχει εφαρμόσει στο παρελθόν. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η επίδραση των ιδρυτών στη διαμόρφωση της αρχικής οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς το όραμά τους δεν περιορίζεται από προϋπάρχουσες συμβάσεις και ιδεολογίες (Robbins & Coulter, 2007).

Η διαδικασία πολιτισμικής διαμόρφωσης εξελίσσεται μέσω τριών μηχανισμών: Αρχικά, οι ιδρυτές επιλέγουν και διατηρούν προσωπικό με συμβατό τρόπο σκέψης. Στη συνέχεια, καθοδηγούν και κοινωνικοποιούν τους εργαζομένους στη δική τους φιλοσοφία. Τέλος, η συμπεριφορά των ιδρυτών λειτουργεί ως πρότυπο, ενθαρρύνοντας την ταύτιση των εργαζομένων και την ενσωμάτωση των αξιών και πεποιθήσεών τους. Όταν ο οργανισμός επιτυγχάνει, το ιδρυτικό όραμα καθίσταται καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας, με την προσωπικότητα των ιδρυτών να ενσωματώνεται πλήρως στην οργανωσιακή κουλτούρα. Σε αυτή τη διαδικασία, ιδιαίτερα σημαντική είναι και η μετάδοση της κουλτούρας στο προσωπικό πραγματοποιείται μέσω διαφόρων καναλιών, με ισχυρότερα τις αφηγήσεις, τις τελετουργίες, τα σύμβολα και τη λεκτική επικοινωνία (Robbins & Coulter, 2007).

Οι AlShehhi et al. (2021), μέσα από εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικών μελετών, συστηματοποίησαν τις βασικές διαστάσεις της οργανωσιακής

κουλτούρας και τα χαρακτηριστικά τους. Η πρώτη διάσταση αφορά την επίτευξη στόχων, και σε αυτή ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διαμόρφωση συγκεκριμένων και κατανοητών στόχων, στην προώθηση της συλλογικής έναντι της ατομικής στοχοθεσίας, και στην καλλιέργεια δυναμικής, αισιόδοξης νοοτροπίας προσανατολισμένης στη δράση. Η δέσμευση των εργαζομένων ενισχύεται μέσω της ενδυνάμωσής της άποψής τους αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων, της συμμετοχής τους στον οργανωσιακό σχεδιασμό, της καλλιέργειας κλίματος εμπιστοσύνης και της ανάπτυξης αισθήματος ιδιοκτησίας. Αντίστοιχα, ο προσανατολισμός της κουλτούρας στην ικανότητα προσαρμογής, περιλαμβάνει την ολοκληρωμένη ένταξη νέων εργαζομένων, τη δεκτικότητα σε νέες ιδέες και την αξιοποίηση της εργασιακής ποικιλομορφίας για βελτιωμένη απόδοση (AlShehhi et al., 2021).

Επιπρόσθετα, το ομαδικό πνεύμα προωθείται μέσω της ενθάρρυνσης της συλλογικής εργασίας και της ανταλλαγής απόψεων, με έμφαση στις ομαδικές συνεισφορές. Αντίστοιχα, ο προσανατολισμός στις ικανότητες και την καινοτομία εστιάζει στην αναγνώριση και ανάπτυξη των εργασιακών δεξιοτήτων, στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και στη συνεχή επένδυση στην εξέλιξη και επιμόρφωση του προσωπικού. Ο συντονισμός και η ενσωμάτωση της οργανωσιακής κουλτούρας σε έναν οργανισμό, επιτυγχάνονται μέσω της προώθησης της διατμηματικής επικοινωνίας, της συνεργασίας και της εποικοδομητικής αντιμετώπισης της κριτικής (Ntalakos et al., 2023; Ntalakos et al., 2022). Από την άλλη πλευρά, η επίτευξη ποιότητας διασφαλίζεται μέσω καθιερωμένων προτύπων, τακτικών προγραμμάτων επιμόρφωσης και συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών. Τέλος, η έμφαση στην ανταμοιβή εστιάζει στη δίκαιη αναγνώριση, στην αξιοποίηση των αξιολογήσεων απόδοσης για επιβράβευση, και στην έμφαση στην αναγνώριση της επιτυχίας αντί της τιμωρίας της αποτυχίας (AlShehhi et al., 2021).

4.ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η μελέτη των Sroufe et al. (2010), ακολούθησε μία μεικτή ερευνητική μεθοδολογία η οποία συνδύασε ποσοτική και ποιοτική ανάλυση για να διερευνήσει πώς οι εταιρείες οργανώνονται για την προώθηση πρωτοβουλιών βιωσιμότητας και πώς οι πρακτικές πράσινης ανάπτυξης στην οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης επηρεάζουν αυτή την ενσωμάτωση. Η μεθοδολογία περιλάμβανε διαδικτυακή έρευνα σε στελέχη επιχειρήσεων στη δυτική Πενσυλβάνια, ανατολικό Οχάιο και βόρεια Δυτική Βιρτζίνια. Το δείγμα αποτελούνταν από 76 εταιρείες, με τους συμμετέχοντες να προέρχονται κυρίως από τα τμήματα HR (49%), δραστηριότητες (14%), πωλήσεις/μάρκετινγκ (13%) και ανώτερη διοίκηση (8%). Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν παραγοντική ανάλυση για τον εντοπισμό έξι διαστάσεων βιωσιμότητας και ανάλυση συστάδων για την κατηγοριοποίηση των εταιρειών. Τα μέτρα έκβασης της έρευνας περιλάμβαναν 21 πρωτοβουλίες βιωσιμότητας που ομαδοποιήθηκαν σε έξι διαστάσεις, το βαθμό υιοθέτησης πρακτικών βιωσιμότητας και το ρόλο του HR στην υλοποίηση των σχετικών πρωτοβουλιών. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν τρεις διακριτές ομάδες εταιρειών. Οι Ηγέτες (26%) εφάρμοσαν ολοκληρωμένα τόσο κοινωνικές όσο και περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες. Οι People-focused εταιρείες (37%) έδωσαν έμφαση στις κοινωνικές πρωτοβουλίες, ενώ οι Ουραγοί (37%) είχαν περιορισμένη εφαρμογή πρωτοβουλιών. Οι εταιρείες-ηγέτες έδωσαν σημαντικό ρόλο στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για την καθοδήγηση των προσπάθειών βιωσιμότητας, ενώ παρατηρήθηκε ότι οι πρακτικές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό προσαρμόστηκαν περισσότερο στην προσέλκυση εξωτερικών υποψηφίων παρά στους υπάρχοντες εργαζόμενους. Η έρευνα κατέληξε στο

συμπέρασμα ότι η βιωσιμότητα απαιτεί στρατηγική προσέγγιση και όχι αποσπασματικές ενέργειες. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικών βιωσιμότητας, ενώ η επιτυχία εξαρτάται από το βαθμό γνώσης, δέσμευσης και συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, το HR μπορεί να ηγηθεί του μετασχηματισμού προς τη βιωσιμότητα σχεδιάζοντας συστήματα που υποστηρίζουν την κουλτούρα βιωσιμότητας (Sroufe et al., 2010).

Σε παλαιότερη βιβλιογραφική ανασκόπηση από τους Francis et al. (2007), εξετάστηκαν δύο βασικά ερωτήματα σχετικά με τις πράσινες πρακτικές στη γεωργία: η σχέση μεταξύ του μεγέθους των αγροκτημάτων/επιχειρήσεων και των περιβαλλοντικών πρακτικών, καθώς και την επίδραση της υιοθέτησης πολλαπλών στόχων στην περιβαλλοντική συμπεριφορά. Η μεθοδολογία περιλαμβάνει εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ανάλυση δεδομένων από έρευνες και μελέτες περίπτωσης, καθώς και εμπειρική γνώση των συγγραφέων από την εργασία τους στη γεωργική επέκταση. Οι ερευνητές εξέτασαν στοιχεία σχετικά με την ενοποίηση των αγροκτημάτων, τις εταιρείες προμήθειας γεωργικών εισροών και τις επιχειρήσεις εμπορίας βασικών προϊόντων τις τελευταίες δεκαετίες. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν υπάρχει ξεκάθαρη σχέση μεταξύ μεγέθους αγροτικού οργανισμού και περιβαλλοντικών πρακτικών. Μεγαλύτερα αγροκτήματα μπορεί να έχουν καλύτερη συμμόρφωση με περιβαλλοντικούς κανονισμούς και μεγαλύτερη επίγνωση της ολοκληρωμένης διαχείρισης πόρων. Ωστόσο, μικρότερα αγροκτήματα που υιοθετούν βιώσιμες πρακτικές συχνά δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το περιβάλλον και την κοινότητα. Η έρευνα διαπίστωσε ότι οι πρακτικές μηδενικής καλλιέργειας σε συμβατικά αγροκτήματα μπορεί να είναι πιο φιλικές προς το περιβάλλον από τις βιολογικές πρακτικές που απαιτούν περισσότερη καλλιέργεια. Τα συμπεράσματα υποδεικνύουν ότι ο καθοριστικός παράγοντας για την περιβαλλοντική συμπεριφορά δεν είναι τόσο το μέγεθος όσο η φιλοσοφία διαχείρισης και οι στόχοι. Επιχειρήσεις και αγροκτήματα που επιδιώκουν πολλαπλούς στόχους (οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς) είναι πιο πιθανό να είναι περιβαλλοντικά υπεύθυνα σε σύγκριση με εκείνα που εστιάζουν αποκλειστικά στο οικονομικό κέρδος. Η μελέτη τονίζει επίσης τη σημασία της τοπικής ιδιοκτησίας και του ελέγχου

για τη διατήρηση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας και της κοινοτικής σταθερότητας (Francis, 2007).

Σε μία μελέτη από τους Chiappetta et al. (2011), ακολουθήθηκε την ποσοτική μεθοδολογία και εξέτασε το επίπεδο ενσωμάτωσης περιβαλλοντικών πρακτικών στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την οργανωσιακή κουλτούρα, τη μάθηση και την ομαδική εργασία σε βραζιλιάνικες επιχειρήσεις. Η μεθοδολογία περιλάμβανε έρευνα σε 94 βραζιλιάνικες εταιρείες με πιστοποίηση ISO 14001. Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο με 7βάθμια κλίμακα Likert (1="διαφωνώ απόλυτα" έως 7="συμφωνώ απόλυτα") το οποίο περιείχε 23 ερωτήσεις σχετικά με την περιβαλλοντική διάσταση διαφόρων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους υπεύθυνους περιβαλλοντικής διαχείρισης των εταιρειών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν ενσωματώσει πλήρως την περιβαλλοντική διάσταση. Συγκεκριμένα, η επιλογή προσωπικού και η οικονομική ανταμοιβή για καλή περιβαλλοντική επίδοση παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα ενσωμάτωσης. Αντίθετα, οι μεταβλητές που αφορούν την ανθρώπινη διάσταση (ομάδες, κουλτούρα και μάθηση) έδειξαν υψηλά επίπεδα συμφωνίας, υποδεικνύοντας ότι υποστηρίζουν την περιβαλλοντική διαχείριση, ιδιαίτερα μέσω της ενσωμάτωσης περιβαλλοντικών ζητημάτων στην οργανωσιακή κουλτούρα. Τα συμπεράσματα της έρευνας αναδεικνύουν δύο σημαντικά σημεία: Πρώτον, είναι σημαντική η συστηματική ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να ελέγχουν την περιβαλλοντική διαχείριση. Δεύτερον, η περιορισμένη τυποποίηση της ενσωμάτωσης περιβαλλοντικών ζητημάτων στις παραδοσιακές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί μελλοντικά να επηρεάσει αρνητικά την καλή απόδοση που παρατηρείται στη διαμόρφωση ομάδων, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη μάθηση, οδηγώντας σε έναν αρνητικό κύκλο (Chiappetta et al., 2011).

Η μελέτη των Boley et al., (2013), είναι μια ποιοτική έρευνα που εξετάζει την έννοια της βιωσιμότητας τριπλού αποτελέσματος (Triple Bottom Line - TBL) και τα συνεργιστικά οφέλη ανταγωνιστικότητας που μπορούν να επιτύχουν οι ξενοδοχειακές

επιχειρήσεις εφαρμόζοντάς την. Η μεθοδολογία περιλάμβανε τη μελέτη τριών περιπτώσεων ξενοδοχείων διαφορετικού μεγέθους που εφαρμόζουν πρακτικές TBL: το Hotel Floyd (μικρό boutique ξενοδοχείο στη Βιρτζίνια), το Puntacana Resort (θέρετρο στη Δομινικανή Δημοκρατία) και τον όμιλο InterContinental Hotels Group (IHG). Χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός περιγραφικής ανάλυσης των δημοσιευμένων πρωτοβουλιών βιωσιμότητας και ημι-δομημένων συνεντεύξεων με στελέχη των εταιρειών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εφαρμογή πρακτικών TBL οδηγεί σε "ανταγωνιστική συνέργεια", όπου τα αναμενόμενα οφέλη (π.χ. μειωμένο ενεργειακό κόστος) συνδυάζονται με μη αναμενόμενα οφέλη (π.χ. αυξημένη ικανοποίηση εργαζομένων) κάνοντας τις επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές. Για παράδειγμα, η αλλαγή σε λαμπτήρες εξοικονόμησης ενέργειας στην IHG οδήγησε όχι μόνο σε οικονομικό όφελος αλλά και σε αυξημένη ικανοποίηση πελατών και μειωμένο φόρτο εργασίας για το προσωπικό συντήρησης. Τα συμπεράσματα αναδεικνύουν ότι η εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας TBL προσφέρει πολλαπλά οφέλη πέρα από την απλή μείωση του λειτουργικού κόστους. Η έρευνα προτείνει ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών TBL και της ικανοποίησης εργαζομένων και πελατών, που με τη σειρά τους ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Οι συγγραφείς προτείνουν περαιτέρω έρευνα για την εμπειρική εξέταση αυτών των σχέσεων (Boley et al., 2013).

Η μελέτη των Gundlach et al.(2010), ήταν μια θεωρητική προσέγγιση η οποία προσπάθησε να περιγράψει την εφαρμογή της εκπαιδευτικής μεθόδου PROBE (Practical Organizational Behavior Education) για τη διδασκαλία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, της βιωσιμότητας τριπλού αποτελέσματος και της αειφορίας. Η μεθοδολογία βασίζεται στην προσαρμογή της αρχικής μεθόδου PROBE που αναπτύχθηκε από τον Nirenberg (1994) και στην εφαρμογή της σε τρία διαφορετικά εκπαιδευτικά περιβάλλοντα: προπτυχιακά μαθήματα σε μικρό ιδιωτικό πανεπιστήμιο, προπτυχιακά μαθήματα σε μεγάλο δημόσιο πανεπιστήμιο και μεταπτυχιακά προγράμματα MBA. Η προσέγγιση βασίζεται στη βιωματική μάθηση, όπου οι φοιτητές δημιουργούν και διαχειρίζονται πραγματικά επιχειρηματικά εγχειρήματα. Τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν πέντε βασικές τροποποιήσεις στην αρχική μέθοδο PROBE:

- Απαίτηση οι φοιτητικές ομάδες να λειτουργούν ως κοινωνικοί επιχειρηματίες
- Εστίαση σε κερδοσκοπικές επιχειρήσεις αντί για μη κερδοσκοπικές
- Καθορισμός κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων
- Παροχή κατευθυντήριων γραμμών για τη συγκέντρωση κεφαλαίων
- Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων

Τα συμπεράσματα δείχνουν ότι η τροποποιημένη μέθοδος PROBE μπορεί να είναι αποτελεσματική στη διδασκαλία εννοιών κοινωνικής επιχειρηματικότητας και βιωσιμότητας τριπλού αποτελέσματος. Η βιωματική προσέγγιση βοηθά τους φοιτητές να αναπτύξουν πάθος και κίνητρα για την κοινωνική επιχειρηματικότητα, ενώ παράλληλα αποκτούν πρακτική εμπειρία στην εφαρμογή των εννοιών. Οι συγγραφείς προτείνουν περαιτέρω έρευνα για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της μεθόδου και τη διάδοσή της σε άλλους τομείς (Gundlach et al., 2010).

Η μελέτη των Fauzi et al. (2010), είναι μια θεωρητική ανασκόπηση που προτείνει την έννοια της βιωσιμότητας τριπλού αποτελέσματος (TripleBottom Line - TBL) ως μέτρο βιώσιμης εταιρικής επίδοσης (Sustainable Corporate Performance - SCP). Η μεθοδολογία περιλαμβάνει εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση τριών βασικών εννοιών: της εταιρικής επίδοσης, της χρηματοοικονομικής επίδοσης και της κοινωνικής επίδοσης. Με βάση αυτή την ανασκόπηση, οι συγγραφείς αναπτύσσουν το θεωρητικό πλαίσιο που συνδέει το TBL με το SCP. Τα αποτελέσματα της μελέτης καταλήγουν στην πρόταση ότι η βιώσιμη εταιρική επίδοση πρέπει να περιλαμβάνει τρία στοιχεία μέτρησης. Συγκεκριμένα, η μέτρηση της επίδοσης πρέπει να ενσωματώνει τη χρηματοοικονομική, την κοινωνική και την περιβαλλοντική διάσταση. Το TBL ως SCP προκύπτει από τη διασύνδεση αυτών των τριών στοιχείων. Οι συγγραφείς τονίζουν ότι αν κάποιο από αυτά τα στοιχεία παραμεληθεί ή είναι ανεπαρκές, το συνολικό μέτρο θα είναι προβληματικό. Τα συμπεράσματα της μελέτης υποδεικνύουν ότι το περιεχόμενο κάθε στοιχείου μέτρησης μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το πλαίσιο και το χρόνο. Το TBL ως SCP πρέπει να ερμηνεύεται ως μια σχετική και δυναμική έννοια, ενώ απαιτείται συνεχής

παρακολούθηση και προσαρμογή των μετρήσεων στις αλλαγές της αγοράς και της κοινωνίας. Επιπλέον, η πολυπλοκότητα και η μεταβλητότητα μεταξύ των τριών στοιχείων πρέπει να συγχρονίζονται κατάλληλα για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η μελέτη προτείνει μια σημαντική αλλαγή στις διοικητικές πρακτικές, μεταβαίνοντας από την αποκλειστική εστίαση στην επιχειρηματική απόδοση προς μια τριπλή προσέγγιση που συμπεριλαμβάνει και τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις. Αυτή η μετάβαση θεωρείται απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον (Fauzi et al., 2010).

Η ποσοτική μελέτη των Asmuis et al., (2016), εξέτασε τη σχέση μεταξύ της πράσινης οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς και το επίπεδο εφαρμογής της πράσινης κουλτούρας σε ένα ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα της Μαλαισίας. Η μεθοδολογία περιλάμβανε τη διανομή 248 ερωτηματολογίων σε ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό του πανεπιστημίου UiTM στην περιοχή Jengka της Μαλαισίας. Χρησιμοποιήθηκε συστηματική τυχαία δειγματοληψία και το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε τρία μέρη: πράσινη οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή δέσμευση και δημογραφικά στοιχεία. Από τα 248 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, επιστράφηκαν 110 συμπληρωμένα (ποσοστό απόκρισης 44%). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της πράσινης οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής δέσμευσης ($r=0.597$, $p<0.05$). Το επίπεδο εφαρμογής της πράσινης κουλτούρας βρέθηκε υψηλό ($\mu=3.5982$, $SD=0.45226$). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν άνδρες (57.3%), διοικητικοί υπάλληλοι (60.9%) με λιγότερα από 10 έτη υπηρεσίας (56.4%). Τα συμπεράσματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι η εφαρμογή της πράσινης κουλτούρας στο πανεπιστήμιο έχει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων σε συναισθηματικό, κανονιστικό και συνεχιστικό επίπεδο. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι για την εφαρμογή της πράσινης κουλτούρας και είναι πρόθυμοι να τη συνεχίσουν. Οι ερευνητές προτείνουν την επέκταση της μελέτης και σε άλλα δημόσια και ιδιωτικά ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της Μαλαισίας για τη σύγκριση του

επιπέδου ευαισθητοποίησης μεταξύ ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού (Asmui et al., 2016).

Ακόμη μία ποσοτική μελέτη από τους Chen et al. (2011), εξέτασε την επίδραση της περιβαλλοντικής οργανωσιακής κουλτούρας και της περιβαλλοντικής ηγεσίας στο πράσινο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της πράσινης οργανωσιακής ταυτότητας. Η μεθοδολογία περιλάμβανε τη διανομή ερωτηματολογίων σε 400 στελέχη της μεταποιητικής βιομηχανίας της Ταϊβάν, με 138 έγκυρες απαντήσεις (ποσοστό απόκρισης 34.5%). Χρησιμοποιήθηκε μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων για την επαλήθευση του ερευνητικού πλαισίου. Για την αποφυγή μεροληψίας κοινής μεθόδου, διαφορετικοί ερωτώμενοι απάντησαν για διαφορετικές μεταβλητές. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η περιβαλλοντική οργανωσιακή κουλτούρα και η περιβαλλοντική ηγεσία σχετίζονται θετικά τόσο με την πράσινη οργανωσιακή ταυτότητα όσο και με το πράσινο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η πράσινη οργανωσιακή ταυτότητα λειτουργεί ως μερικός διαμεσολαβητής στη σχέση μεταξύ των δύο προηγούμενων μεταβλητών και του πράσινου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσίαζαν σημαντικά χαμηλότερες επιδόσεις σε όλες τις μεταβλητές συγκριτικά με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Τα συμπεράσματα υποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ενισχύσουν την περιβαλλοντική τους κουλτούρα και ηγεσία για να αυξήσουν την πράσινη οργανωσιακή τους ταυτότητα και κατ' επέκταση το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που υστερούν σε αυτούς τους τομείς. Η μελέτη συμβάλλει στη βιβλιογραφία προτείνοντας ένα πρωτότυπο πλαίσιο πράσινης οργανωσιακής ταυτότητας και διερευνώντας τις διοικητικές του επιπτώσεις (Chen et al., 2011).

Σε μεταγενέστερη μελέτη από την ίδια ερευνητική ομάδα, με αντίστοιχη μελέτη ποσοτικής μεθοδολογίας, εξετάστηκε πώς μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση στην ανάπτυξη πράσινων προϊόντων μέσω του πράσινου οράματος και της οργανωσιακής κουλτούρας στη μεταποιητική βιομηχανία της Ταϊβάν. Η μεθοδολογία περιλάμβανε τη διανομή 500 ερωτηματολογίων σε στελέχη μεταποιητικών επιχειρήσεων της Ταϊβάν, με 146 έγκυρες απαντήσεις (ποσοστό απόκρισης 29.2%). Χρησιμοποιήθηκε

μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων για την επαλήθευση του ερευνητικού πλαισίου. Για την αποφυγή μεροληψίας, διαφορετικοί ερωτώμενοι απάντησαν για διαφορετικές μεταβλητές (περιβαλλοντική ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο το πράσινο κοινό όραμα όσο και η περιβαλλοντική οργανωσιακή κουλτούρα είχαν θετική επίδραση στην πράσινη απορροφητική ικανότητα, η οποία με τη σειρά της επηρέασε θετικά την απόδοση στην ανάπτυξη πράσινων προϊόντων. Η πράσινη απορροφητική ικανότητα λειτούργησε ως πλήρης διαμεσολαβητής στη σχέση μεταξύ πράσινου οράματος και απόδοσης ανάπτυξης πράσινων προϊόντων, και ως μερικός διαμεσολαβητής στη σχέση μεταξύ περιβαλλοντικής οργανωσιακής κουλτούρας και απόδοσης. Τα συμπεράσματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη της πράσινης απορροφητικής τους ικανότητας για να βελτιώσουν την απόδοση στην ανάπτυξη πράσινων προϊόντων. Η περιβαλλοντική οργανωσιακή κουλτούρα και το κοινό πράσινο όραμα αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας σε αυτή την προσπάθεια. Η μελέτη συμβάλλει στη βιβλιογραφία αναδεικνύοντας τον κρίσιμο ρόλο της πράσινης απορροφητικής ικανότητας στη σχέση μεταξύ οργανωσιακών παραγόντων και περιβαλλοντικής απόδοσης (Chen et al., 2020).

Η μελέτη των Pham et al. (2018), ακολούθησε την ποσοτική μεθοδολογία με σκοπό να εξετάσει την επίδραση της πράσινης εκπαίδευσης και της οργανωσιακής κουλτούρας στην οργανωσιακή συμπεριφορά πολιτών για το περιβάλλον (OCBE – Organizational Citizen ship Behavior Toward the Environment) στον ξενοδοχειακό κλάδο. Το δείγμα της μελέτης, περιλάμβανε έρευνα με ερωτηματολόγιο σε 65 ξενοδοχεία 4-5 αστέρων στο Βιετνάμ. Συγκεντρώθηκαν 209 έγκυρα ερωτηματολόγια από εργαζόμενους των τμημάτων Housekeeping, Food & Beverage, Maintenance και Administration. Χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές PLS-SEM και K-means Cluster Analysis για την ανάλυση των δεδομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η πράσινη εκπαίδευση και η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζουν θετικά την OCBE. Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως ρυθμιστής στη σχέση μεταξύ πράσινης εκπαίδευσης και OCBE, ενισχύοντας τη θετική επίδραση της εκπαίδευσης όταν η πράσινη κουλτούρα είναι υψηλή. Τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης μελέτης,

υποδεικνύουν ότι τα ξενοδοχεία πρέπει να εστιάσουν ταυτόχρονα στην ανάπτυξη προγραμμάτων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και στη διαμόρφωση πράσινης οργανωσιακής κουλτούρας. Η παράλληλη εφαρμογή και των δύο πρακτικών οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα στην προώθηση της εθελοντικής περιβαλλοντικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η έρευνα συνεισφέρει στην κατανόηση της σημασίας των πράσινων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής κουλτούρας για την προώθηση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο (Pham et al., 2018).

Η μελέτη των Wang et al. (2019), εξέτασε μέσω της ποσοτικής μεθοδολογίας, τον τρόπο με τον οποίο η πράσινη οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την πράσινη απόδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του διαμεσολαβητικού ρόλου της πράσινης καινοτομίας. Η μεθοδολογία περιλάμβανε τη συλλογή δεδομένων από 327 επιχειρήσεις μεταποίησης διαφόρων κλάδων στην Ταϊβάν. Χρησιμοποιήθηκε μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων (SEM) με το λογισμικό AMOS 11 για την ανάλυση των δεδομένων. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου που αναπτύχθηκε με βάση τη βιβλιογραφία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η πράσινη οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει θετικά την πράσινη απόδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, η πράσινη καινοτομία λειτουργεί ως πλήρης διαμεσολαβητής στη σχέση μεταξύ πράσινης οργανωσιακής κουλτούρας και πράσινης απόδοσης και ταυτόχρονα λειτουργεί και ως μερικός διαμεσολαβητής στη σχέση μεταξύ πράσινης οργανωσιακής κουλτούρας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα συμπεράσματα υποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν μια κουλτούρα που υποστηρίζει περιβαλλοντικές αξίες καθώς αυτή μπορεί να διαφοροποιήσει την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Η πράσινη καινοτομία παίζει καθοριστικό ρόλο στη μετατροπή αυτής της κουλτούρας σε βελτιωμένη απόδοση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η μελέτη συνεισφέρει στη βιβλιογραφία εξετάζοντας το ρόλο της πράσινης οργανωσιακής κουλτούρας και καινοτομίας στην περιβαλλοντική και επιχειρηματική επίδοση (Wang et al., 2019).

Η μελέτη των Kucukoglu et al. (2016), εξέτασε τη σχέση μεταξύ παραγόντων βιωσιμότητας, πράσινης οργανωσιακής κουλτούρας και πράσινης καινοτομίας σε

τουρκικές επιχειρήσεις. Η μεθοδολογία ήταν ποσοτικής μελέτης και περιλάμβανε έρευνα με ερωτηματολόγιο σε συνολικό δείγμα 162 από τις 500 μεγαλύτερες εταιρείες της Τουρκίας που διέθεταν πιστοποίηση ISO 14001. Οι εταιρείες επιλέχθηκαν με κριτήρια την παρουσία τους στη λίστα ICI Top 500 για 3 συνεχόμενα έτη και την κατοχή πιστοποίησης περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001. Χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές ανάλυσης συσχέτισης και παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, οι εσωτερικοί παράγοντες βιωσιμότητας επηρεάζουν θετικά την πράσινη οργανωσιακή κουλτούρα και την πράσινη καινοτομία ενώ και η πράσινη οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει θετικά την απόδοση πράσινης καινοτομίας. Επίσης από τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων από τα ερωτηματολόγια, φάνηκε ότι η πράσινη οργανωσιακή κουλτούρα, λειτουργεί ως μερικός διαμεσολαβητής στη σχέση μεταξύ των παραγόντων βιωσιμότητας και της πράσινης καινοτομίας. Τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης μελέτης, υποδεικνύουν ότι οι εσωτερικοί παράγοντες (π.χ. προσωπικό ενδιαφέρον της ανώτατης διοίκησης, υποστηρικτικές πολιτικές, επαρκής χρηματοδότηση) είναι πιο σημαντικοί από τους εξωτερικούς παράγοντες (νόμοι, κανονισμοί, κοινωνική πίεση) στην προώθηση της πράσινης καινοτομίας. Η ανάπτυξη πράσινης οργανωσιακής κουλτούρας παίζει καθοριστικό ρόλο στη μετατροπή αυτών των παραγόντων σε βελτιωμένη απόδοση πράσινης καινοτομίας (Kucukoglu et al., 2016).

Στη μελέτη των Campell et al. (2013), έγινε μία θεωρητική ανασκόπηση που εξετάζει πώς η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την υιοθέτηση και επιτυχία πρωτοβουλιών Πράσινης Πληροφορικής. Οι συγγραφείς χρησιμοποιούν το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών των Cameron και Quinn ως εργαλείο ανάλυσης της οργανωσιακής κουλτούρας. Το πλαίσιο αυτό αναγνωρίζει τέσσερις τύπους κουλτούρας: Ιεραρχική, Αγοράς, Φυλετική και Αυθόρμητη. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι κουλτούρες τύπου Προσαρμοστική και Συμμετοχική/Οικογενειακή είναι πιο ευνοϊκές για πρωτοβουλίες βιωσιμότητας, καθώς η Προσαρμοστική υποστηρίζει την καινοτομία και η Συμμετοχική/Οικογενειακή τη συνεργασία που απαιτείται για τέτοιες πρωτοβουλίες. Ωστόσο, οι εταιρείες τείνουν να κυριαρχούνται από κουλτούρες Αγοράς και Hierarchy καθώς ωριμάζουν, γεγονός που μπορεί να εμποδίσει την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα

ότι η κουλτούρα έχει σημαντική επίδραση στην επιτυχία πρωτοβουλιών βιωσιμότητας και οι διαχειριστές πρέπει να κατανοούν την υπάρχουσα κουλτούρα πριν εισάγουν τέτοιες πρωτοβουλίες. Προτείνονται δύο προσεγγίσεις: η σταδιακή αλλαγή της κουλτούρας προς πιο φιλική στη βιωσιμότητα κατεύθυνση ή η προσαρμογή των πρωτοβουλιών στην υπάρχουσα κουλτούρα. Οι συγγραφείς επισημαίνουν δύο σημαντικά κενά στη βιβλιογραφία: τα περιορισμένα εμπειρικά δεδομένα για την κουλτούρα στην πληροφορική και την ανεπαρκή εξέταση της διεθνούς διάστασης του θέματος (Capell et al., 2013).

Οι Baumgartner et al. (2004), σε μία θεωρητική προσέγγιση, εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και των στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης στις επιχειρήσεις. Οι συγγραφείς βασίστηκαν στο μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας του Schein που διακρίνει τρία επίπεδα: τα τεχνουργήματα (artifacts), τις εκφρασμένες αξίες (espoused values) και τις βασικές παραδοχές (basic assumptions). Αναγνωρίζουν πέντε βασικές στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης: εσωστρεφή, εξωστρεφή, συντηρητική, οραματική και μετασχηματιστική. Τα κύρια ευρήματα περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των πέντε στρατηγικών με βάση τρεις παραμέτρους: τον προσανατολισμό στη βιώσιμη ανάπτυξη, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες. Οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι οι οραματικές και μετασχηματιστικές στρατηγικές έχουν την ισχυρότερη συσχέτιση με τη βιώσιμη ανάπτυξη, αλλά απαιτούν επίσης βαθύτερες αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα. Με βάση την ανάλυση, οι συγγραφείς διατυπώνουν οκτώ υποθέσεις σχετικά με τη σχέση μεταξύ στρατηγικών και οργανωσιακής κουλτούρας. Για παράδειγμα, υποθέτουν ότι οι μετασχηματιστικές στρατηγικές καθώς και τα οράματα της ηγεσίας, απαιτούν συγκεκριμένες βασικές παραδοχές και εκφρασμένες αξίες για τη βιώσιμη ανάπτυξη, ενώ οι συντηρητικές και εξωστρεφείς στρατηγικές μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς αυτές. Το κύριο συμπέρασμα είναι ότι η επιτυχής εφαρμογή στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης εξαρτάται από την κατάλληλη ευθυγράμμιση με την οργανωσιακή κουλτούρα. Οι συγγραφείς προτείνουν περαιτέρω έρευνα για τον έλεγχο των υποθέσεων που διατύπωσαν (Baugartner et al., 2004).

Στη μελέτη των BakshMagsi et al. (2018), μία ποσοτική εμπειρική μελέτη, εξετάστηκε η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην περιβαλλοντική επίδοση των επιχειρήσεων. Το δείγμα αποτελείται από 314 μεταποιητικές επιχειρήσεις του Πακιστάν. Η μελέτη χρησιμοποιεί το μοντέλο του Denison για την οργανωσιακή κουλτούρα που περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις: προσαρμοστικότητα, αποστολή, συνέπεια και συμμετοχή. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη μέθοδο Smart-PLS (Partial Least Squares). Τα κύρια ευρήματα δείχνουν ότι η προσαρμοστικότητα, η αποστολή και η συνέπεια επηρεάζουν θετικά την περιβαλλοντική επίδοση των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η συμμετοχή των εργαζομένων δεν έχει σημαντική επίδραση. Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα ως λανθάνουσα μεταβλητή έχει ισχυρή επίδραση στην περιβαλλοντική επίδοση. Οι συγγραφείς συμπεραίνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει καθοριστικό ρόλο στην περιβαλλοντική επίδοση των επιχειρήσεων και αποτελεί σημαντικό πόρο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων (Resource-BasedView). Η μελέτη είναι από τις πρώτες που εξετάζει εμπειρικά τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και περιβαλλοντικής επίδοσης στο πλαίσιο μιας αναπτυσσόμενης οικονομίας (BakshMagsi et al., 2018).

Η μελέτη Aggarwal et al. (2022), ακολούθησε και αυτή τη μεθοδολογία της ποσοτικής μελέτης και είχε σα βασικό στόχο την ανάπτυξη και επικύρωση ενός ερωτηματολογίου για τη μέτρηση της πράσινης οργανωσιακής κουλτούρας. Η έρευνα βασίστηκε στο θεωρητικό μοντέλο των Harris και Crane (2002) που προσδιορίζει τρεις διαστάσεις: βαθμός, διάχυση και βάθος. Η μεθοδολογία περιλάμβανε δύο φάσεις: Στην πρώτη φάση έγινε πιλοτική έρευνα σε δείγμα 119 στελεχών, ενώ στη δεύτερη φάση συμμετείχαν 299 στελέχη από οργανισμούς στο Δελχί και την ευρύτερη περιοχή της πρωτεύουσας της Ινδίας. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με διερευνητική και επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιώντας το AMOS 23. Τα κύρια ευρήματα επιβεβαίωσαν την τρισδιάστατη δομή του μοντέλου των Harris και Crane. Το τελικό ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 21 ερωτήσεις που μετρούν τις τρεις διαστάσεις της πράσινης οργανωσιακής κουλτούρας. Η αξιοπιστία και εγκυρότητα του εργαλείου επιβεβαιώθηκαν μέσω στατιστικών ελέγχων. Το κύριο

συμπέρασμα είναι ότι το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο για τη μέτρηση της πράσινης οργανωσιακής κουλτούρας. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι το εργαλείο μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αξιολογήσουν την υπάρχουσα κουλτούρα τους και να σχεδιάσουν κατάλληλες πρακτικές για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής τους προσέγγισης (Aggarwal et al., 2022).

Η μελέτη των Fok et al. (2022), εξέτασε τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις της οργανωσιακής κουλτούρας και των πρακτικών βελτίωσης ποιότητας στη σχέση μεταξύ πράσινων πρακτικών και επιδόσεων βιωσιμότητας μέσω της ποσοτικής μεθοδολογίας. Το δείγμα της μελέτης αποτελούνταν από 330 διοικητικά στελέχη από διάφορες επιχειρήσεις στις νοτιοανατολικές ΗΠΑ. Η μεθοδολογία περιλάμβανε τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων και την ανάλυση των δεδομένων με μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων (SEM – Structural Equation Matrix). Εξετάστηκαν έξι υποθέσεις σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ πράσινων πρακτικών, οργανωσιακής κουλτούρας, πρακτικών βελτίωσης ποιότητας και επιδόσεων βιωσιμότητας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλες οι προτεινόμενες σχέσεις επιβεβαιώθηκαν, εκτός από τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και πράσινων πρακτικών. Συγκεκριμένα, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις πράσινες πρακτικές της εταιρείας, τόσο πιο θετικά αντιλαμβάνονται την επίδοση βιωσιμότητας του οργανισμού. Επιπλέον, μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα που υποστηρίζει την πράσινη κίνηση και τις πρακτικές βελτίωσης ποιότητας οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα βιωσιμότητας. Η μελέτη συμπέρανε ότι η βιωσιμότητα έχει γίνει σημαντική προτεραιότητα για πολλές εταιρείες και προτείνει ότι η κερδοφορία και η βιωσιμότητα μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα όταν οι εταιρείες δίνουν συνεχή προσοχή στα περιβαλλοντικά ζητήματα και επενδύουν στρατηγικά σε πρωτοβουλίες που είναι οικονομικά αποδοτικές και φιλικές προς το περιβάλλον (Fok et al., 2022).

Από τις 14 μελέτες που αναλύθηκαν, οι 9 ακολούθησαν ποσοτική μεθοδολογία με χρήση ερωτηματολογίων και στατιστική ανάλυση των δεδομένων (Pham, 2018; Wang, 2019; Kucukoglu, 2016; Asmui, 2016; Chen, 2011, 2020; BakshMagsi, 2018; Aggarwal, 2022; Fok, 2022). Δύο μελέτες ήταν θεωρητικές ανασκοπήσεις (Gundlach,

2010; Fauzi, 2010), μία ήταν μελέτη περίπτωσης (Boley, 2013), μία ήταν βιβλιογραφική ανασκόπηση (Francis, 2007) και μία χρησιμοποίησε μεικτή μεθοδολογία (Sroufe, 2010). Τα δείγματα των ποσοτικών μελετών κυμαίνονταν από 110 έως 330 συμμετέχοντες, με τις περισσότερες έρευνες να εστιάζουν σε στελέχη επιχειρήσεων. Τα κύρια μέτρα έκβασης περιλάμβαναν την περιβαλλοντική επίδοση, την οργανωσιακή κουλτούρα, τις πράσινες πρακτικές και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στατιστική ανάλυση έγινε κυρίως με μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων (SEM).

Συνοψίζοντας, οι έρευνες καταδεικνύουν ότι η πράσινη οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή περιβαλλοντικών πρακτικών και την επίτευξη υψηλής περιβαλλοντικής επίδοσης (Wang, 2019; BakshMagsi, 2018). Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις με ισχυρή πράσινη κουλτούρα τείνουν να έχουν καλύτερα αποτελέσματα στην υιοθέτηση περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών, την πράσινη καινοτομία και τη βιώσιμη ανάπτυξη (Chen, 2011; Kucukoglu, 2016). Επιπλέον, η συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων, η υποστήριξη της ηγεσίας και η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών στόχων στη στρατηγική της επιχείρησης αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Asmui, 2016; Pham, 2018). Οι μελέτες επίσης υποδεικνύουν ότι η πράσινη κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της βελτίωσης της περιβαλλοντικής επίδοσης και της προώθησης της καινοτομίας (Wang, 2019; Chen, 2020). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι πρακτικές βελτίωσης ποιότητας και η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργούν συμπληρωματικά στην ενίσχυση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων (Fok, 2022).

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα εμπειρική έρευνα επικεντρώνεται στη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Green HRM) και των διαφόρων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας στο πλαίσιο των ελληνικών δημόσιων οργανισμών. Συγκεκριμένα, η μελέτη εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορετικοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας συμβάλλουν, είτε θετικά είτε αρνητικά, στην υιοθέτηση και εφαρμογή πρακτικών πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Με βάση τη θεωρητική προσέγγιση, το εργαλείο μελέτης και το θέμα της μελέτης διατυπώνονται οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

Υπόθεση 1 (H1): Η πράσινη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (και οι υπο-μεταβλητές της) σχετίζονται θετικά με τους διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

Υπόθεση 2 (H2): Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος επηρεάζουν τη μεταβλητή της έρευνας πράσινη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, και των υπο-μεταβλητών της.

Υπόθεση 3 (H3): Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος επηρεάζουν τους τύπους τη μεταβλητής της έρευνας Οργανωσιακή Κουλτούρα

Αντίστοιχα, οι **μηδενικές υποθέσεις** (H_0) της έρευνας είναι οι ακόλουθες:

Υπόθεση 1 (H1): Η πράσινη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (και οι υπο-μεταβλητές της) δεν σχετίζονται θετικά με τους διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

Υπόθεση 2 (H2): Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος δεν επηρεάζουν τη μεταβλητή της έρευνας πράσινη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, και των υπο-μεταβλητών της.

Υπόθεση 3 (H3): Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος δεν επηρεάζουν τους τύπους τη μεταβλητής της έρευνας Οργανωσιακή Κουλτούρα

5.1 Συμμετέχοντες και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των εμπειρικών δεδομένων, εφαρμόστηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling), καθώς δεν ήταν εφικτή η εφαρμογή αμιγώς τυχαίας δειγματοληψίας λόγω περιορισμένης πρόσβασης στο σύνολο του πληθυσμού. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά στην Περιφέρεια Θεσσαλίας, έπειτα από σχετική άδεια που εξασφαλίστηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας από τον Περιφερειάρχη Θεσσαλίας, κ. Κουρέτα Δ. Μετά την έγκριση, το ερωτηματολόγιο της έρευνας προωθήθηκε από τις γραμματείες του Περιφερειάρχη σε όλες τις υπηρεσίες της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Αρχικά, η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας GoogleForms, ωστόσο οι ηλεκτρονικές ανταποκρίσεις ήταν ελάχιστες. Για την αύξηση του ποσοστού συμμετοχής, μετά από χρονικό διάστημα τριών εβδομάδων, ακολούθησε διανομή του ερωτηματολογίου σε έντυπη μορφή. Τα συμπληρωμένα έντυπα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν και στη συνέχεια οι απαντήσεις μεταφέρθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή από την ερευνητική ομάδα, ώστε να καταστεί δυνατή η μετέπειτα στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Κατά τη διαδικασία συμπλήρωσης, διασφαλίστηκε η ανωνυμία και ο εθελοντικός χαρακτήρας της συμμετοχής, ενώ όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, τη διάρκεια συμπλήρωσης και τον τρόπο χρήσης των συλλεγόμενων δεδομένων. Το τελικό δείγμα αποτελείται από υπαλλήλους διαφόρων υπηρεσιών και βαθμίδων της Περιφέρειας Θεσσαλίας, ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, εργασιακής θέσης ή ετών προϋπηρεσίας, εξασφαλίζοντας έτσι ικανοποιητική διασπορά στα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Συνολικά, εστάλη πρόσκληση συμμετοχής σε 620 εργαζομένους μέσω υπηρεσιακών διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, με τη βοήθεια των διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού των συμμετεχόντων οργανισμών. Από αυτούς, ανταποκρίθηκαν 267 υπάλληλοι (ποσοστό ανταπόκρισης 43.1%), εκ των οποίων 250 συμπλήρωσαν πλήρως το ερωτηματολόγιο. Δεκαεπτά ερωτηματολόγια (6.4% των συμμετεχόντων) εξαιρέθηκαν από την ανάλυση λόγω ελλιπούς συμπλήρωσης (ποσοστό συμπλήρωσης <85%). Επιπλέον, 53 εργαζόμενοι (8.5% των προσκληθέντων) αρνήθηκαν ρητά τη συμμετοχή τους, επικαλούμενοι κυρίως έλλειψη

χρόνου (67.9%) ή ανησυχίες σχετικά με την ανωνυμία των απαντήσεων (32.1%), παρά τις διαβεβαιώσεις περί προστασίας προσωπικών δεδομένων που παρασχέθηκαν.

Το τελικό δείγμα (N=250) αποτελείται από εργαζομένους διαφόρων υπηρεσιών και βαθμίδων, ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, εργασιακής θέσης ή ετών προϋπηρεσίας, εξασφαλίζοντας έτσι ικανοποιητική διασπορά στα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά. Πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, τη διάρκεια συμπλήρωσης (περίπου 20 λεπτά) και τον τρόπο χρήσης των συλλεγόμενων δεδομένων. Σε όλους τους συμμετέχοντες δόθηκε η δυνατότητα να αποχωρήσουν από την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή ή να εξαιρεθούν τα δεδομένα τους από την ανάλυση, αν και καμία τέτοια αίτηση δεν υποβλήθηκε μετά την ολοκλήρωση της συμπλήρωσης.

5.2 Εργαλείο Μελέτης

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα (περιλαμβάνεται στο Παράρτημα Α) αποτελεί ένα σύνθετο ερωτηματολόγιο που διαρθρώνεται σε τρία διακριτά μέρη, καθένα από τα οποία εξυπηρετεί συγκεκριμένους ερευνητικούς στόχους. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου επικεντρώνεται στη συλλογή δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων, συμπεριλαμβάνοντας μεταβλητές όπως το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, το εισόδημα, την οικογενειακή κατάσταση, τον τομέα εργασίας και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Η συλλογή αυτών των στοιχείων κρίνεται απαραίτητη για την εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων που αφορούν την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις κύριες μεταβλητές της έρευνας.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου εστιάζει στη μέτρηση της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, υιοθετώντας το εργαλείο των Bangwal et al.(2017), όπως δημοσιεύθηκε στο International Journal of Environment, Workplace and Employment. Η συγκεκριμένη κλίμακα ονομάζεται GreenHRM, work-life and environment performance και περιλαμβάνει 29 ερωτήσεις, διαρθρωμένες σε έξι διακριτές υποκλίμακες:

1. Πράσινη κατάρτιση και ανάπτυξη (ερωτήσεις 1-5): Διερευνά τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις πρωτοβουλίες του οργανισμού για την ενίσχυση της οικολογικής συνείδησης.
2. Παρακίνηση για πράσινες πρακτικές (ερωτήσεις 6-9): Εξετάζει τους παράγοντες που ωθούν τους εργαζομένους στην υιοθέτηση πράσινων πρακτικών.
3. Ενεργειακά αποδοτικός χώρος (ερωτήσεις 10-14): Αξιολογεί τις μεθόδους χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης στον εργασιακό χώρο.
4. Πράσινες πρακτικές στον εργασιακό χώρο (ερωτήσεις 15-19): Διερευνά την εφαρμογή πρακτικών οικολογικής συνείδησης.
5. Επιρροή της πράσινης διαχείρισης στην προσωπική ζωή (ερωτήσεις 20-24): Εξετάζει την επέκταση των πράσινων πρακτικών στην προσωπική ζωή.
6. Οφέλη πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ερωτήσεις 25-29): Αξιολογεί τα απτά αποτελέσματα των πράσινων πρακτικών.

Όλες οι ερωτήσεις του δεύτερου μέρους βαθμολογούνται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα).

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας, χρησιμοποιώντας το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI). Το OCAI αποτελείται από 24 ερωτήσεις που αξιολογούν τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας: Συμμετοχική/Οικογενειακή, Αγοράς, Προσαρμοστική και Hierarchical. Κάθε τύπος κουλτούρας αντιπροσωπεύεται από έξι ερωτήσεις, και για κάθε ερώτηση οι συμμετέχοντες καλούνται να κατανείμουν 100 μονάδες μεταξύ τεσσάρων εναλλακτικών απαντήσεων. Οι έξι διαστάσεις που αξιολογούνται είναι: τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά, η ηγεσία του οργανισμού, η διαχείριση των εργαζομένων, η "ουσία συγκόλλησης" του οργανισμού, η έμφαση των στρατηγικών και τα κριτήρια επιτυχίας. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν τόσο την τρέχουσα κατάσταση όσο και την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση σε ορίζοντα πενταετίας (Cameron, 2010, Belias, 2013).

Το πλήρες ερωτηματολόγιο, συμπεριλαμβανομένων των οδηγιών συμπλήρωσης και των επεξηγηματικών σημειώσεων, παρατίθεται στο Παράρτημα Α της παρούσας εργασίας.

5.3 Σχεδιασμός μελέτης

Οι ερευνητικοί στόχοι της παρούσας μελέτης προέκυψαν από την ενδελεχή επισκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με την αλληλεπίδραση της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και των διαφόρων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας. Για την επίτευξη του ερευνητικού σκοπού, σχεδιάστηκε μια μεθοδολογική προσέγγιση που χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα στοιχεία:

Η έρευνα υιοθετεί την ποσοτική προσέγγιση, καθώς τα συλλεγόμενα δεδομένα είναι διακριτά και μετρήσιμα, επιτρέποντας την αντικειμενική αξιολόγηση των υπό εξέταση μεταβλητών. Επιπροσθέτως, εφαρμόζεται αναλυτική ερευνητική μεθοδολογία (analytical research), η οποία επικεντρώνεται στη διερεύνηση των σχέσεων αιτίου-αιτιατού μεταξύ της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και στην κριτική αξιολόγηση των ευρημάτων.

Η επιλογή της ποσοτικής μεθοδολογίας τεκμηριώνεται από τον στόχο της έρευνας για τον έλεγχο συγκεκριμένων υποθέσεων. Η εστίαση σε μετρήσιμες μεταβλητές (πράσινη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και οργανωσιακή κουλτούρα) καθιστά την ποσοτική προσέγγιση ιδιαίτερα κατάλληλη για τον προσδιορισμό και την ανάλυση των μεταξύ τους συσχετίσεων.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων θα ακολουθήσει την εξής συστηματική προσέγγιση:

1. Διαμόρφωση και παρουσίαση αναλυτικού πίνακα δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος, με ποσοστιαία κατανομή.
2. Υπολογισμός δεικτών αξιοπιστίας Cronbach's alpha για όλες τις διαστάσεις της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (πράσινη κατάρτιση και

ανάπτυξη, παρακίνηση, ενεργειακή αποδοτικότητα, πράσινες πρακτικές, επιρροή στην προσωπική ζωή, οφέλη) και τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

3. Διεξαγωγή αναλύσεων παραγόντων βασικών συνιστωσών για τη μελέτη της παραγοντικής δομής των επιμέρους ενοτήτων του ερωτηματολογίου.
4. Υπολογισμός και παρουσίαση περιγραφικών στατιστικών μέτρων (μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις) και έλεγχος κανονικότητας των διαστάσεων της μελέτης.

Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, θα πραγματοποιηθούν οι ακόλουθες στατιστικές αναλύσεις:

- Για την εξέταση της συσχέτισης μεταξύ της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας (H1), θα διεξαχθεί ανάλυση συσχέτισης Pearson και πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση.
- Για τη διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην πράσινη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (H2), θα πραγματοποιηθούν αναλύσεις διακύμανσης (ANOVA) και έλεγχοι t-test.
- Για την αξιολόγηση της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών στους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας (H3), θα εφαρμοστούν επίσης αναλύσεις διακύμανσης και έλεγχοι t-test.

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (έκδοση 26.0), το οποίο παρέχει τα απαραίτητα στατιστικά εργαλεία για την εκτέλεση των προαναφερθέντων στατιστικών αναλύσεων και την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων.

5.4 Περιορισμοί μελέτης

Η παρούσα έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αρχικά, η χρήση της μεθόδου της συμπτωματικής δειγματοληψίας και το σχετικά περιορισμένο μέγεθος του δείγματος (N=250) ενδέχεται να επηρεάζει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο των ελληνικών δημόσιων οργανισμών. Επιπρόσθετα, η συλλογή δεδομένων μέσω της χρήσης ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου αυτο-αναφοράς ενέχει τον κίνδυνο μεροληψίας κοινής μεθόδου (common method bias), καθώς οι απαντήσεις βασίζονται αποκλειστικά στις υποκειμενικές αντιλήψεις των συμμετεχόντων. Η μελέτη έχει συγχρονική φύση (cross-sectional design) η οποία δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων αιτιώδους συνάφειας μεταξύ των μεταβλητών που εξετάζονται μέσω των ερευνητικών υποθέσεων. Τέλος, η έρευνα περιορίστηκε στη μελέτη συγκεκριμένων διαστάσεων της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ ενδέχεται να υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες που δεν συμπεριλήφθηκαν στο ερευνητικό μοντέλο λόγω της χρήσης των συγκεκριμένων ερευνητικών εργαλείων.

6.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος

Στον Πίνακα 1, απεικονίζονται συνοπτικά τα χαρακτηριστικά του δείγματος, όπως αποτυπώνονται από τις απαντήσεις στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 1 Χαρακτηριστικά του δείγματος όπως προκύπτουν από τις απαντήσεις στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου.

Χαρακτηριστικά	Κατηγορίες	n	%
Φύλο	Άνδρες	133	53.2
	Γυναίκες	117	46.8
Ηλικιακή Διαστρωμάτωση	< 30 ετών	23	9.2
	31-40 ετών	33	13.2
	41-50 ετών	78	31.2
	> 50 ετών	116	46.4
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος/η	46	18.4
	Εγγαμος/η	196	78.4
	Διαζευγμένος/η	8	3.2
Εργασιακή Εμπειρία	0-5 έτη	32	12.8
	6-10 έτη	14	5.6
	11-15 έτη	25	10.0
	16-20 έτη	41	16.4
	>20 έτη	138	55.2
Είδος Απασχόλησης	Μόνιμη Εργασία	214	85.6
	Εποχιακή Εργασία	36	14.4
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Απόφοιτος Λυκείου	36	14.4
	Απόφοιτος ΙΕΚ	8	3.2
	ΑΤΕΙ	60	24.0
	ΑΕΙ	86	34.4
	Μεταπτυχιακό	58	23.2
	Διδακτορικό	2	0.8

Χαρακτηριστικά	Κατηγορίες	n	%
Ετήσιο Εισόδημα	< 12.000€	60	24.0
	12.000€ - 18.000€	140	56.0
	> 18.000€	50	20.0

Η ανάλυση των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος (N=250) καταδεικνύει μια σχετικά ισόρροπη έμφυλη κατανομή, με ελαφρά υπεροχή του ανδρικού πληθυσμού (53.2%) έναντι του γυναικείου (46.8%). Η ηλικιακή διαστρωμάτωση παρουσιάζει σημαντική συγκέντρωση στις ανώτερες ηλικιακές ομάδες, με το 46.4% των συμμετεχόντων να είναι άνω των 50 ετών και το 31.2% να εντάσσεται στην ηλικιακή κατηγορία 41-50 ετών. Ως προς την οικογενειακή κατάσταση, παρατηρείται σαφής επικράτηση των έγγαμων (78.4%). Το εργασιακό προφίλ του δείγματος χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση εργαζομένων με εκτενή επαγγελματική εμπειρία (55.2% άνω των 20 ετών) και σταθερή απασχόληση (85.6% σε καθεστώς μόνιμης εργασίας). Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων είναι ιδιαίτερα υψηλό, με το 82.4% να κατέχει τίτλο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (34.4% ΑΕΙ, 24.0% ΑΤΕΙ, 23.2% μεταπτυχιακό και 0.8% διδακτορικό). Τέλος, η εισοδηματική κατανομή εμφανίζει συγκέντρωση στη μεσαία κατηγορία, με το 56.0% του δείγματος να εντάσσεται στο εισοδηματικό κλιμάκιο των 12.000€-18.000€ ετησίως.

6.2 Περιγραφική Στατιστική

Στον Πίνακα 2 απεικονίζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου το οποίο αναφέρεται στην Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, ανά παράγοντα που εξετάζει, δηλαδή πράσινη κατάρτιση και ανάπτυξη, παρακίνηση εφαρμογής πράσινων πρακτικών, ενεργειακή αποδοτικότητα του χώρου εργασίας, πράσινες πρακτικές στον εργασιακό χώρο, πράσινες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και επιρροή στην προσωπική ζωή και οφέλη πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση. Η ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών μέτρων των έξι βασικών παραγόντων της πράσινης

διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων καταδεικνύει αξιοσημείωτη διαφοροποίηση στις μέσες τιμές και τη διασπορά των δεδομένων. Συγκεκριμένα, ο παράγοντας "Πράσινες Πρακτικές στον Εργασιακό Χώρο" εμφανίζει την υψηλότερη μέση τιμή ($M=3.66$, $SD=1.21$), υποδηλώνοντας θετική στάση των εργαζομένων προς την εφαρμογή περιβαλλοντικά υπεύθυνων πρακτικών στο εργασιακό περιβάλλον. Αντιθέτως, ο παράγοντας "Πράσινη Κατάρτιση και Ανάπτυξη" παρουσιάζει τη χαμηλότερη μέση τιμή ($M=2.84$, $SD=1.25$), υποδεικνύοντας πιθανές ελλείψεις στα προγράμματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Αξιοσημείωτη είναι η σχετικά υψηλή διασπορά των τιμών σε όλους τους παράγοντες, με τις τυπικές αποκλίσεις να κυμαίνονται από 1.12 έως 1.30, γεγονός που υποδηλώνει σημαντική διαφοροποίηση στις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με τις πράσινες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 2 Περιγραφικά Στατιστικά Μέτρα Παραγόντων Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Παράγοντες	Μέση Τιμή (M)	Διάμεσος (Mdn)	Τυπική Απόκλιση (SD)	Διακύμανση
Πράσινη Κατάρτιση και Ανάπτυξη (Ερωτήσεις 1-5)	2.84	3.00	1.25	1.56
Παρακίνηση για Πράσινες Πρακτικές (Ερωτήσεις 6-9)	3.03	3.50	1.12	1.27
Ενεργειακά Αποδοτικός Χώρος (Ερωτήσεις 10-14)	3.31	3.20	1.27	1.62
Πράσινες Πρακτικές στον Εργασιακό Χώρο (Ερωτήσεις 15-19)	3.66	3.80	1.21	1.48
Επιρροή στην Προσωπική Ζωή (Ερωτήσεις 20-24)	3.11	3.00	1.30	1.69
Οφέλη Πράσινης Διαχείρισης (Ερωτήσεις 25-29)	3.13	3.20	1.28	1.64

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης και του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου, το οποίο αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα.

Πίνακας 3 Περιγραφικά Στατιστικά Μέτρα Τύπων Οργανωσιακής Κουλτούρας: Τρέχουσα και Επιθυμητή Κατάσταση

Τύπος Κουλτούρας	Κατάσταση	Μέση Τιμή (M)	Διάμεσος (Mdn)	Τυπική Απόκλιση (SD)	Διακύμανση
Συμμετοχική/Οικογενειακή	Τρέχουσα	36.57	36.67	13.25	175.63
	Επιθυμητή	42.32	36.25	67.26	4523.34
Αγοράς	Τρέχουσα	19.01	19.17	7.19	51.66
	Επιθυμητή	20.75	21.67	8.66	75.01
Προσαρμοστική	Τρέχουσα	17.88	17.50	9.76	95.25
	Επιθυμητή	15.58	15.83	8.98	80.61
Ιεραρχική	Τρέχουσα	25.18	26.67	8.98	80.61
	Επιθυμητή	23.71	25.00	9.83	96.66

Η ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών μέτρων των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας αναδεικνύει αξιοσημείωτα ευρήματα αναφορικά με την τρέχουσα και την επιθυμητή κατάσταση στους οργανισμούς του δείγματος. Συγκεκριμένα, η κουλτούρα τύπου Συμμετοχική/Οικογενειακή εμφανίζει την υψηλότερη μέση τιμή τόσο στην τρέχουσα ($M=36.57$, $SD=13.25$) όσο και στην επιθυμητή κατάσταση ($M=42.32$, $SD=67.26$), υποδηλώνοντας την κυριαρχία ενός συνεργατικού και οικογενειακού τύπου οργανωσιακής κουλτούρας. Αξιοσημείωτη είναι η εξαιρετικά υψηλή τυπική απόκλιση στην επιθυμητή κατάσταση του τύπου Συμμετοχική/Οικογενειακή ($SD=67.26$), που υποδηλώνει σημαντική διαφοροποίηση στις προτιμήσεις των εργαζομένων. Η ιεραρχική κουλτούρα (Hierarchical) κατατάσσεται δεύτερη σε σημαντικότητα, με μέσες τιμές 25.18 ($SD=8.98$) για την τρέχουσα και 23.71 ($SD=9.83$) για την επιθυμητή κατάσταση, υποδεικνύοντας μια ελαφρά τάση μείωσης των ιεραρχικών δομών. Οι τύποι κουλτούρας Αγοράς και Προσαρμοστική εμφανίζουν χαμηλότερες μέσες τιμές, με την Προσαρμοστική να παρουσιάζει μικρή πτωτική τάση στην επιθυμητή κατάσταση (από 17.88 σε 15.58), ενώ η Αγοράς

κουλτούρα εμφανίζει ελαφρά αύξηση (από 19.01 σε 20.75). Η σχετικά υψηλή διακύμανση σε όλους τους τύπους κουλτούρας, και ιδιαίτερα στην επιθυμητή κατάσταση του τύπου Συμμετοχική/Οικογενειακή (4523.4), υποδηλώνει σημαντική ετερογένεια στις αντιλήψεις και προτιμήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα.

6.3 Παραγοντική ανάλυση

Η παραγοντική ανάλυση των δεδομένων καταδεικνύει ιδιαίτερα ικανοποιητικά ψυχομετρικά χαρακτηριστικά του εργαλείου μέτρησης (Πίνακας 4). Ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ανέρχεται σε .874, υποδηλώνοντας εξαιρετική καταλληλότητα των δεδομένων για παραγοντική ανάλυση, ενώ ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett είναι στατιστικά σημαντικός ($\chi^2 = 6601.608$, $df = 406$, $p < .001$), επιβεβαιώνοντας την ύπαρξη επαρκών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών. Η ανάλυση κύριων συνιστωσών με περιστροφή Varimax ανέδειξε μια δομή πέντε παραγόντων που εξηγούν συνολικά το 71.15% της συνολικής διακύμανσης. Συγκεκριμένα, ο πρώτος παράγοντας εξηγεί το 17.941% της διακύμανσης και σχετίζεται κυρίως με τον προσωπικό αντίκτυπο και τις πρακτικές στον χώρο εργασίας. Ο δεύτερος παράγοντας εξηγεί το 16.331% της διακύμανσης και αφορά τα οργανωσιακά οφέλη και αποτελέσματα. Ο τρίτος παράγοντας συμβάλλει κατά 15.528% στη συνολική διακύμανση και περιλαμβάνει στοιχεία σχετικά με την πράσινη κατάρτιση και ανάπτυξη. Ο τέταρτος παράγοντας εξηγεί το 12.308% της διακύμανσης και αφορά την ενεργειακή αποδοτικότητα και την εφαρμογή στον χώρο εργασίας, ενώ ο πέμπτος παράγοντας συνεισφέρει κατά 9.043% και σχετίζεται ειδικά με την προσαρμογή του εργασιακού χώρου. Οι φορτίσεις των παραγόντων είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικές, κυμαινόμενες από .467 έως .873, υποδεικνύοντας ισχυρή εσωτερική συνοχή των παραγόντων. Οι συντελεστές κοινών παραγόντων (communalities) υποδηλώνουν επαρκή αντιπροσώπευση όλων των μεταβλητών στη λύση των παραγόντων, με τιμές εξαγωγής άνω του .40 για όλα τα στοιχεία. Ο

πίνακας μετασχηματισμού των συνιστωσών αποκαλύπτει μέτριες έως ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των συνιστωσών, υποδεικνύοντας κάποιο βαθμό αλληλεξάρτησης μεταξύ των εξαγόμενων παραγόντων, διατηρώντας παράλληλα διακριτές εννοιολογικές κατασκευές. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν μια ισχυρή παραγοντική δομή που ευθυγραμμίζεται σε μεγάλο βαθμό με το θεωρητικό πλαίσιο των πράσινων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αν και με κάποια αναδιοργάνωση της αρχικής δομής έξι διαστάσεων σε πέντε εμπειρικά προσδιορισμένους παράγοντες. Η ανάλυση καταδεικνύει ισχυρή εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής και αξιόπιστες ιδιότητες μέτρησης του εργαλείου.

Πίνακας 4 Σύνοψη Κύριων Ευρημάτων Παραγοντικής Ανάλυσης του Εργαλείου Μέτρησης Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Στατιστικοί Δείκτες	Τιμές	Ερμηνεία
Καταλληλότητα Δεδομένων		
Δείκτης KMO	.874	Εξαιρετική καταλληλότητα
Ελεγχος Bartlett	$\chi^2 = 6601.608$, $df = 406$, $p < .001$	Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις
Εξαγωγή Παραγόντων		
Συνολική Εξηγούμενη Διακύμανση	71.15%	Ισχυρή ερμηνευτική ικανότητα
Αριθμός Παραγόντων	5	Βάσει ιδιοτιμών > 1
Διακύμανση ανά Παράγοντα		
Παράγοντας 1	17.941%	Προσωπικός αντίκτυπος & πρακτικές
Παράγοντας 2	16.331%	Οργανωσιακά οφέλη
Παράγοντας 3	15.528%	Πράσινη κατάρτιση
Παράγοντας 4	12.308%	Ενεργειακή αποδοτικότητα
Παράγοντας 5	9.043%	Προσαρμογή εργασιακού χώρου
Εύρος Φορτίσεων		
Ελάχιστη φόρτιση	.467	Αποδεκτό όριο > .40
Μέγιστη φόρτιση	.873	Εξαιρετική φόρτιση

Αντίστοιχα, η παραγοντική ανάλυση δεδομένων για το ερωτηματολόγιο των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας (Πίνακας 5) αποκαλύπτει μια σύνθετη παραγοντική δομή.

Ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = .491) υποδεικνύει οριακή καταλληλότητα των δεδομένων για παραγοντική ανάλυση, ωστόσο ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett ($\chi^2 = 16747.836$, $df = 1128$, $p < .001$) επιβεβαιώνει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών. Η ανάλυση κύριων συνιστωσών ανέδειξε μια δομή 13 παραγόντων με ιδιοτιμές μεγαλύτερες της μονάδας, οι οποίοι εξηγούν συνολικά το 79.596% της συνολικής διακύμανσης. Ο πρώτος παράγοντας εξηγεί το 25.111% της διακύμανσης, υποδηλώνοντας την ύπαρξη ενός κυρίαρχου παράγοντα στη δομή του εργαλείου. Ο δεύτερος και τρίτος παράγοντας συνεισφέρουν αντίστοιχα 9.974% και 7.771% στην εξηγούμενη διακύμανση, ενώ οι υπόλοιποι παράγοντες παρουσιάζουν μικρότερες συνεισφορές που κυμαίνονται από 2.121% έως 5.948%. Η πολυπαραγοντική δομή που αναδεικνύεται υποδηλώνει την πολυπλοκότητα της οργανωσιακής κουλτούρας ως εννοιολογικής κατασκευής, καθώς και την ικανότητα του εργαλείου να συλλαμβάνει διακριτές διαστάσεις του φαινομένου. Η υψηλή συνολική εξηγούμενη διακύμανση (79.596%) υποστηρίζει την ερμηνευτική επάρκεια του εργαλείου, παρά την οριακή τιμή του δείκτη KMO.

Πίνακας 5. Αποτελέσματα Διερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης του Εργαλείου Μέτρησης Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI)

Στατιστικοί Δείκτες	Τιμές	Ερμηνεία
Καταλληλότητα Δεδομένων		
Δείκτης KMO	.491	Οριακή καταλληλότητα
Έλεγχος Bartlett	$\chi^2 = 16747.836$, $df = 1128$, $p < .001$	Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις
Εξαγωγή Παραγόντων		
Συνολική Εξηγούμενη Διακύμανση	79.596%	Εξαιρετική ερμηνευτική ικανότητα
Αριθμός Παραγόντων	13	Βάσει ιδιοτιμών > 1
Κύριοι Παράγοντες		
Παράγοντας 1	25.111%	Βασικός παράγοντας
Παράγοντας 2	9.974%	Δευτερεύων παράγοντας
Παράγοντας 3	7.771%	Συμπληρωματικός παράγοντας
Παράγοντες 4-13	2.121% - 5.948%	Επικουρικοί παράγοντες

6.4 Έλεγχος Αξιοπιστίας μέσω του συντελεστή CronbachAlpha

Προκειμένου να ελεγχθεί η αξιοπιστία των ερωτήσεων κάθε μεταβλητής υπολογίζεται ο συντελεστής Cronbachalpha Reality test για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου καθώς επίσης και τις υπομεταβλητές. Τιμές του συντελεστή από 0,6 και άνω θεωρούνται ικανοποιητικές. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο συνολικός συντελεστής Cronbachalpha για όλο το ερωτηματολόγιο της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, είναι 0,952, κάτι το οποίο υποδεικνύει μεγάλο βαθμό εσωτερικής συνέπειας του συγκεκριμένου εργαλείου.

Για τις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου, από τον Πίνακα βφαίνεται ότι υπάρχει και σε αυτές υψηλός βαθμός αξιοπιστίας (συντελεστής Cronbach's alpha > 0,08).

Πίνακας 6 Έλεγχος αξιοπιστίας υποκλιμάκων της κλίμακας GreenHRM, work-life and environment performance

Υποκλίμακα	Cronbach's Alpha
Πράσινη Κατάρτιση και Ανάπτυξη	.823
Παρακίνηση για Πράσινες Πρακτικές	.880
Ενεργειακά Αποδοτικός Χώρος	.864
Πράσινες Πρακτικές στον Εργασιακό Χώρο	.824
Επιρροή Πράσινης Διαχείρισης στην Προσωπική Ζωή	.848
Οφέλη Πράσινης Διαχείρισης	.850

Για το τρίτο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται, στον Πίνακα 7 φαίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τους διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Όπως παρατηρείται, οι επιμέρους συντελεστές εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για κάθε τύπο κουλτούρας κυμαίνονται από .72 έως .89, υποδεικνύοντας ικανοποιητική αξιοπιστία για όλες τις διαστάσεις του ερωτηματολογίου (συντελεστής Cronbach a > 0,7).

Πίνακας 7 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου OCAI

Τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας	Cronbach's Alpha
Τρέχουσα Κατάσταση	
Συμμετοχική/Οικογενειακή	.75
Αγοράς	.76
Ανοικτού Τύπου	.74
Hierarchical	.77
Επιθυμητή Κατάσταση	
Συμμετοχική/Οικογενειακή	.72
Αγοράς	.80
Ανοικτού Τύπου	.89
Hierarchical	.81

6.5 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση – Ανάλυση συσχετίσεων

Για την επαγωγική στατιστική ανάλυση έγινε έλεγχος κανονικότητας της κατανομής των μεταβλητών μέσω της δοκιμής Kolmogorov-Smirnov (Πίνακας 8) αφού το δείγμα αποτελείται πάνω από 50 παρατηρήσεις και βρέθηκε ότι όλες οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην επαγωγική στατιστική ανάλυση ακολουθούν κανονική κατανομή. Αρχικά γίνεται μέσω της εντολής average ενοποίηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου για την Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, και στη συνέχεια γίνεται η συσχέτισή τους μέσω του συντελεστή Pearson με τον κάθε τύπο της Οργανωσιακής κουλτούρας του δεύτερου ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 9, Παρατηρείται μια θετική, στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της τρέχουσας κουλτούρας τύπου Συμμετοχική/Οικογενειακή ($r = .188, p < .01$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οργανισμοί με ισχυρό προσανατολισμό προς την οικογενειακή/συνεργατική κουλτούρα τείνουν να επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα υιοθέτησης πράσινων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αντιθέτως, εντοπίζεται μια αρνητική, στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της πράσινης διαχείρισης και της κουλτούρας τύπου Προσαρμοστική ($r = -.188, p < .01$), υποδεικνύοντας ότι οργανισμοί με έντονο προσανατολισμό στην καινοτομία και την ευελιξία ενδέχεται να παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Επίσης, η

απουσία στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ της πράσινης διαχείρισης και των τύπων κουλτούρας Αγοράς και Hierarchical υποδηλώνει ότι αυτοί οι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας δεν επηρεάζουν σημαντικά την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 8 Αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας Kolmogorov - Smirnof

Μεταβλητή	Statistic	df	P-value	Κανονικότητα
Διαστάσεις Πράσινης Διαχείρισης				
Πράσινη Κατάρτιση	0.052	250	0.096	Κανονική
Παρακίνηση	0.053	250	0.085	Κανονική
Ενεργειακά Αποδοτικός Χώρος	0.048	250	0.200*	Κανονική
Πράσινες Πρακτικές	0.055	250	0.064	Κανονική
Επιρροή Πράσινης Διαχείρισης	0.049	250	0.200*	Κανονική
Οφέλη Πράσινης Διαχείρισης	0.056	250	0.055	Κανονική
Πράσινη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (Συνολικά)	0.042	250	0.200*	Κανονική
Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας (Τρέχουσα)				
Συμμετοχική (Clan)	0.053	250	0.087	Κανονική
Αγοράς (Market)	0.056	250	0.057	Κανονική
Καινοτομίας (Adhocracy)	0.055	250	0.068	Κανονική
Ιεραρχίας (Hierarchical)	0.051	250	0.120	Κανονική

Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν ότι η επιτυχής εφαρμογή πράσινων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ενδέχεται να ευνοείται περισσότερο σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από συνεργατική κουλτούρα τύπου Συμμετοχική/Οικογενειακή, ενώ ενδέχεται να αντιμετωπίζει προκλήσεις σε περιβάλλοντα με έντονο προσανατολισμό στην καινοτομία (Ανοικτού Τύπου).

Πίνακας 9 Συντελεστές Συσχέτισης Pearson μεταξύ Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και Τύπων Οργανωσιακής Κουλτούρας (τρέχουσα)

Μεταβλητές	1	2	3	4	5
1. Πράσινη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	1.000				
2. Συμμετοχική/Οικογενειακή (Τρέχουσα)	.188**	1.000			

Μεταβλητές	1	2	3	4	5
3.Αγοράς (Τρέχουσα)	-.062	.143*	1.000		
4.Προσαρμοστική(Τρέχουσα)	-.188**	-.105	.370**	1.000	
5.Hierarchical (Τρέχουσα)	-.047	.011	.218**	.415**	1.000

Αντίστοιχα, υπολογίζονται και οι συσχετίσεις μεταξύ των υπομεταβλητών της κλίμακας πράσινης διαχείρισης και των τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας. Από τον Πίνακα 8 φαίνεται ότι, εντός του πλαισίου των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας, παρατηρείται μια ιδιαίτερα ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της κουλτούρας τύπου Προσαρμοστικήκαι της ιεραρχικής κουλτούρας ($r = .415$, $p < .01$), ενώ παράλληλα εντοπίζεται μια αξιοσημείωτη θετική συσχέτιση μεταξύ των τύπων Αγοράς και Προσαρμοστική($r = .370$, $p < .01$). Η συσχέτιση μεταξύ των τύπων Αγοράς και Hierarchical, αν και στατιστικά σημαντική, εμφανίζεται ασθενέστερη ($r = .218$, $p < .05$).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και των διαστάσεων της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Η κουλτούρα τύπου Συμμετοχική/Οικογενειακή αναδεικνύεται ως ο πλέον υποστηρικτικός τύπος, εμφανίζοντας θετικές συσχετίσεις με την πράσινη κατάρτιση ($r = .221$, $p < .05$) και τις πράσινες πρακτικές ($r = .193$, $p < .05$). Αντιθέτως, η κουλτούρα τύπου Προσαρμοστικήπαρουσιάζει αρνητικές συσχετίσεις με τον ενεργειακά αποδοτικό χώρο ($r = -.242$, $p < .05$) και την επιρροή της πράσινης διαχείρισης ($r = -.195$, $p < .05$), υποδηλώνοντας πιθανές προκλήσεις στην υιοθέτηση περιβαλλοντικών πρακτικών σε οργανισμούς με έντονο προσανατολισμό στην καινοτομία.

Εξετάζοντας τις εσωτερικές συσχετίσεις των διαστάσεων της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, παρατηρείται μια εξαιρετικά ισχυρή διασύνδεση μεταξύ της πράσινης κατάρτισης και των πράσινων πρακτικών ($r = .720$, $p < .01$), καθώς και μεταξύ των πράσινων πρακτικών και της επιρροής της πράσινης διαχείρισης ($r = .734$, $p < .01$). Η σημαντική συσχέτιση μεταξύ της πράσινης κατάρτισης και της παρακίνησης ($r = .615$, $p < .01$) υπογραμμίζει τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης στην ενίσχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης των εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτά

υποδεικνύουν ότι η επιτυχής εφαρμογή πράσινων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί την προσεκτική εξέταση και προσαρμογή στον κυρίαρχο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας. Η ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαστάσεων της πράσινης διαχείρισης υποδηλώνει την αναγκαιότητα μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης, όπου η κατάρτιση, οι πρακτικές εφαρμογές και η αξιολόγηση της επίδρασής τους αντιμετωπίζονται ως αλληλένδετα στοιχεία ενός ενιαίου συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Από τον Πίνακα 10, φαίνεται επίσης ότι υπάρχει ένα διαφοροποιημένο μοτίβο συσχετίσεων μεταξύ των δύο τύπων οργανωσιακής κουλτούρας που συνδέονται με την πράσινη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και των επιμέρους υπομεταβλητών της. Αναφορικά με την κουλτούρα τύπου Συμμετοχική/Οικογενειακή, εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις με τρεις υπομεταβλητές της πράσινης ΔΑΠ. Συγκεκριμένα, η ισχυρότερη συσχέτιση παρατηρείται με την πράσινη κατάρτιση ($r = .221, p < .05$), υποδεικνύοντας ότι οργανισμοί με συνεργατική κουλτούρα τείνουν να επενδύουν περισσότερο στην περιβαλλοντική εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Παράλληλα, η κουλτούρα Συμμετοχική/Οικογενειακή παρουσιάζει σημαντικές συσχετίσεις με τις πράσινες πρακτικές ($r = .193, p < .05$) και την επιρροή της πράσινης διαχείρισης ($r = .152, p < .05$), ενώ οι συσχετίσεις με τις υπόλοιπες υπομεταβλητές, αν και θετικές, δεν φτάνουν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Αντιθέτως, η κουλτούρα τύπου Προσαρμοστική εμφανίζει ένα διαφορετικό προφίλ συσχετίσεων, με στατιστικά σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις με τέσσερις υπομεταβλητές της πράσινης ΔΑΠ. Η ισχυρότερη αρνητική συσχέτιση παρατηρείται με τον ενεργειακά αποδοτικό χώρο ($r = -.242, p < .05$), υποδηλώνοντας ότι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από έντονη καινοτομία και ευελιξία ενδέχεται να δίνουν λιγότερη έμφαση στην εφαρμογή μεθόδων χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης. Επιπλέον, σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις εντοπίζονται με την επιρροή της πράσινης διαχείρισης ($r = -.195, p < .05$), την πράσινη κατάρτιση ($r = -.190, p < .05$) και τις πράσινες πρακτικές ($r = -.185, p < .05$), ενώ οι συσχετίσεις με τα οφέλη της πράσινης διαχείρισης και την παρακίνηση, αν και αρνητικές, δεν είναι στατιστικά σημαντικές. Η συγκριτική ανάλυση των δύο τύπων κουλτούρας αναδεικνύει ένα αξιοσημείωτο μοτίβο: Η κουλτούρα Συμμετοχική/Οικογενειακή φαίνεται να ευνοεί κυρίως την πράσινη

κατάρτιση και τις πρακτικές εφαρμογές, ενώ η κουλτούρα Προσαρμοστική εμφανίζει ιδιαίτερα αρνητική σχέση με την ενεργειακή αποδοτικότητα.

Πίνακας 10 Πίνακας Διασταυρούμενων Συσχετίσεων μεταξύ Τύπων Οργανωσιακής Κουλτούρας και Διαστάσεων Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Μεταβλητές	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας										
1. Συμμετοχική/Οικογενειακή	1.000									
2. Αγοράς	.143	1.000								
3. Ανοικτού Τύπου	-.105	.370*	1.000							
4. Hierarchical	.011	.218*	.415*	1.000						
Διαστάσεις Πράσινης Διαχείρισης										
5. Πράσινη Κατάρτιση	.221*	-.046	-.190*	-.007	1.000					
6. Παρακίνηση	.033	-.037	-.027	.066	.615*	1.000				
7. Ενεργειακά Αποδοτικός Χώρος	.104	.230*	.242*	.084	.570*	.233*	1.000			
8. Πράσινες Πρακτικές	.193*	-.109	.185*	.044	.720*	.479*	.590*	1.000		
9. Επιρροή Πράσινης Διαχείρισης	.152*	.015	.195*	.008	.630*	.294*	.481*	.734*	1.000	
10. Οφέλη Πράσινης Διαχείρισης	.139	.010	-.092	.126	.600*	.406*	.472*	.628*	.553*	1.000

6.6 Σύγκριση Μέσων τιμών

Αρχικά έγινε έλεγχος κανονικότητας των κατανομών των μεταβλητών για τις οποίες έγινε η σύγκριση μέσων τιμών με τη δοκιμασία Kolmogorov - Smirnov. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλες οι μεταβλητές της μελέτης ακολουθούν κανονική κατανομή. Η μεθοδολογική προσέγγιση για τη διερεύνηση των στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών και των δημογραφικών

χαρακτηριστικών του δείγματος διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες στατιστικών αναλύσεων, ανάλογα με τη φύση των δημογραφικών μεταβλητών. Στην περίπτωση διχοτομικών δημογραφικών μεταβλητών, όπως το φύλο, εφαρμόζεται η ανάλυση Independent Samples t-test. Η συγκεκριμένη στατιστική μέθοδος επιτρέπει τη συγκριτική αξιολόγηση των μέσων τιμών δύο ανεξάρτητων δειγμάτων, βασιζόμενη στη διατύπωση και τον έλεγχο δύο αντικρουόμενων υποθέσεων. Η μηδενική υπόθεση (H_0) υποστηρίζει την ισότητα των μέσων τιμών μεταξύ των δύο ομάδων, ενώ η εναλλακτική υπόθεση (H_1) προτείνει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς. Η απόφαση για την αποδοχή ή απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης βασίζεται στην τιμή του συντελεστή στατιστικής σημαντικότητας p-value, με κρίσιμο επίπεδο το $\alpha=0.05$. Τιμές p-value μικρότερες του 0.05 οδηγούν στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και την αποδοχή της εναλλακτικής, υποδεικνύοντας την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των ομάδων. Για τη διερεύνηση των διαφορών σε δημογραφικές μεταβλητές με περισσότερες από δύο κατηγορίες, όπως το επίπεδο εκπαίδευσης ή η ηλικιακή ομάδα, εφαρμόζεται η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One-way ANOVA). Η ANOVA επεκτείνει τη λογική του t-test, επιτρέποντας τη σύγκριση μέσων τιμών μεταξύ πολλαπλών ανεξάρτητων ομάδων. Η στατιστική σημαντικότητα των διαφορών αξιολογείται μέσω του ελέγχου F και του αντίστοιχου p-value, ακολουθώντας την ίδια λογική αποδοχής ή απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης. Σε περίπτωση εντοπισμού στατιστικά σημαντικών διαφορών, η ανάλυση συμπληρώνεται με post-hoc ελέγχους (όπως Tukey HSD ή Bonferroni) για τον ακριβή προσδιορισμό των ομάδων που διαφέρουν μεταξύ τους.

Στον Πίνακα 11 απεικονίζονται τα αποτελέσματα του Independent sample t-test ανάμεσα στο φύλο, το συνολικό σκορ της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και τις επιμέρους μεταβλητές του ερωτηματολογίου αυτού. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων του ελέγχου Independent Samples t-test αποκαλύπτει την ύπαρξη σημαντικών διαφορών στις διακυμάνσεις (Levene's test) για δύο διαστάσεις της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψαν δύο διαφορετικά στατιστικά ευρήματα. Αρχικά, ο έλεγχος Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις των πράσινων πρακτικών ($F = 7.437$, $p = .007$) και της επιρροής της πράσινης

διαχείρισης ($F = 12.158$, $p = .001$), υποδεικνύοντας ότι υπάρχει σημαντικά διαφορετική διασπορά των απαντήσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών. Ωστόσο, στο δεύτερο στάδιο της ανάλυσης, ο έλεγχος t-test για τη σύγκριση των μέσων τιμών δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των φύλων ($p > .05$ σε όλες τις διαστάσεις). Συμπερασματικά, το φύλο δεν διαφοροποιεί καμία από τις μεταβλητές της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ως προς τις μέσες τιμές, αν και υπάρχει διαφορετικός βαθμός μεταβλητότητας στις απαντήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών στις προαναφερθείσες διαστάσεις. Για τον ακριβή προσδιορισμό των ηλικιακών ομάδων που διαφέρουν μεταξύ τους, πραγματοποιήθηκαν post-hoc αναλύσεις με τη μέθοδο Tukey HSD. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ηλικιακή ομάδα των ατόμων άνω των 50 ετών παρουσιάζει σημαντικά υψηλότερες τιμές παρακίνησης σε σύγκριση με τις ομάδες 31-40 ετών ($p = .002$) και 41-50 ετών ($p = .001$), ενώ η ομάδα κάτω των 30 ετών εμφανίζει επίσης σημαντικά υψηλότερες τιμές από την ομάδα 41-50 ετών ($p = .035$). Αντίστοιχα, στη διάσταση της επιρροής της πράσινης διαχείρισης, οι post-hoc αναλύσεις έδειξαν ότι τα άτομα άνω των 50 ετών παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με τις ηλικιακές ομάδες 31-40 ετών ($p = .012$) και 41-50 ετών ($p = .008$). Συμπερασματικά, οι νεότεροι (κάτω των 30) και οι μεγαλύτεροι (άνω των 50) εργαζόμενοι τείνουν να επιδεικνύουν ισχυρότερη παρακίνηση και επιρροή από τις πράσινες πρακτικές σε σύγκριση με τις μεσαίες ηλικιακές ομάδες.

Πίνακας 11 στατιστικά Σημαντικά Αποτελέσματα του Ελέγχου Independent Samples t-test για τη Διερεύνηση των Διαφορών μεταξύ Φύλων στις Διαστάσεις της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Μεταβλητή	Levene's Test		t-test		Μέσες Διαφορές	
	F	P	t	p	MD	SE
Πράσινες Πρακτικές	7.437	.007*	-.399 ^a	.690	-.049	.123
Επιρροή Πράσινης Διαχείρισης	12.158	.001**	1.081 ^a	.281	.135	.125

Για τη συσχέτιση των μεταβλητών της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της ηλικίας πραγματοποιήθηκε η στατιστική δοκιμασία του Πίνακα ANOVA. Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 12 φαίνεται ότι, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων για όλες τις διαστάσεις της πράσινης

διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Ιδιαίτερα ισχυρή διαφοροποίηση παρατηρήθηκε στη διάσταση της παρακίνησης [$F(3, 246) = 7.675, p < .001$], υποδηλώνοντας σημαντική επίδραση της ηλικίας στους παράγοντες που κινητοποιούν τους εργαζομένους προς την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών. Στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο $p < .01$ εντοπίστηκαν στην επιρροή της πράσινης διαχείρισης [$F(3, 246) = 4.451, p = .005$] και στη συνολική πράσινη διαχείριση [$F(3, 246) = 4.143, p = .007$]. Επιπλέον, σε επίπεδο σημαντικότητας $p < .05$ παρατηρήθηκαν διαφορές στην πράσινη κατάρτιση [$F(3, 246) = 3.136, p = .026$], στον ενεργειακά αποδοτικό χώρο [$F(3, 246) = 3.801, p = .011$], στις πράσινες πρακτικές [$F(3, 246) = 3.301, p = .021$], και στα οφέλη της πράσινης διαχείρισης [$F(3, 246) = 2.867, p = .037$].

Για τον ακριβή προσδιορισμό των ηλικιακών ομάδων που διαφέρουν μεταξύ τους, πραγματοποιήθηκαν post-hoc αναλύσεις με τη μέθοδο Tukey HSD. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ηλικιακή ομάδα των ατόμων άνω των 50 ετών παρουσιάζει σημαντικά υψηλότερες τιμές παρακίνησης σε σύγκριση με τις ομάδες 31-40 ετών ($p = .002$) και 41-50 ετών ($p = .001$), ενώ η ομάδα κάτω των 30 ετών εμφανίζει επίσης σημαντικά υψηλότερες τιμές από την ομάδα 41-50 ετών ($p = .035$). Αντίστοιχα, στη διάσταση της επιρροής της πράσινης διαχείρισης, οι post-hoc αναλύσεις έδειξαν ότι τα άτομα άνω των 50 ετών παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με τις ηλικιακές ομάδες 31-40 ετών ($p = .012$) και 41-50 ετών ($p = .008$). Συμπερασματικά, οι νεότεροι (κάτω των 30) και οι μεγαλύτεροι (άνω των 50) εργαζόμενοι τείνουν να επιδεικνύουν ισχυρότερη παρακίνηση και επιρροή από τις πράσινες πρακτικές σε σύγκριση με τις μεσαίες ηλικιακές ομάδες (Πίνακας 12Α).

Πίνακας 42 Αποτελέσματα Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA) για τη Διερεύνηση των Επιδράσεων της Ηλικίας στις Διαστάσεις της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Μεταβλητή	Πηγή Διακύμανσης	SS	df	MS	F	p
Πράσινη Κατάρτιση	Μεταξύ ομάδων	10.070	3	3.357	3.136	.026*
	Εντός ομάδων	263.341	246	1.070		
Παρακίνηση	Μεταξύ ομάδων	24.853	3	8.284	7.675	.000***
	Εντός ομάδων	265.536	246	1.079		
Ενεργειακά Αποδοτικός Χώρος	Μεταξύ ομάδων	8.414	3	2.805	3.801	.011*
	Εντός ομάδων	181.522	246	0.738		

Μεταβλητή	Πηγή Διακύμανσης	SS	df	MS	F	p
Πράσινες Πρακτικές	Μεταξύ ομάδων	9.379	3	3.126	3.301	.021*
	Εντός ομάδων	232.942	246	0.947		
Επιρροή Πράσινης Διαχείρισης	Μεταξύ ομάδων	12.885	3	4.295	4.451	.005**
	Εντός ομάδων	237.385	246	0.965		
Οφέλη Πράσινης Διαχείρισης	Μεταξύ ομάδων	10.998	3	3.666	2.867	.037*
	Εντός ομάδων	314.523	246	1.279		
Συνολική Πράσινη Διαχείριση	Μεταξύ ομάδων	8.019	3	2.673	4.143	.007**
	Εντός ομάδων	158.735	246	0.645		

Ηλικιακές ομάδες: <30, 31-40, 41-50, >50 ετών

Πίνακας 12Α. Αποτελέσματα Post-hoc Αναλύσεων (Tukey HSD) για τις Στατιστικά Σημαντικές Διαφορές μεταξύ Ηλικιακών Ομάδων

Μεταβλητή	(I) Ηλικιακή ομάδα	(J) Ηλικιακή ομάδα	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p- value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
Παρακίνηση	< 30 ετών	31-40 ετών	0.382	0.193	.201	-0.109 έως 0.873
		41-50 ετών	0.487	0.195	.035	0.023 έως 0.951
		> 50 ετών	-0.305	0.221	.511	-0.856 έως 0.246
	31-40 ετών	< 30 ετών	-0.382	0.193	.201	-0.873 έως 0.109
		41-50 ετών	0.105	0.165	.920	-0.319 έως 0.529
		> 50 ετών	-0.687	0.196	.002	-1.179 έως -0.195
	41-50 ετών	< 30 ετών	-0.487	0.195	.035	-0.951 έως -0.023
		31-40 ετών	-0.105	0.165	.920	-0.529 έως 0.319
		> 50 ετών	-0.792	0.198	.001	-1.291 έως -0.293
	> 50 ετών	< 30 ετών	0.305	0.221	.511	-0.246 έως 0.856
		31-40 ετών	0.687	0.196	.002	0.195 έως 1.179
		41-50 ετών	0.792	0.198	.001	0.293 έως 1.291
Επιρροή Πράσινης Διαχείρισης	< 30 ετών	31-40 ετών	0.331	0.183	.271	-0.133 έως 0.795
		41-50 ετών	0.355	0.185	.220	-0.113 έως 0.823
		> 50 ετών	-0.245	0.209	.645	-0.768 έως 0.278
	31-40 ετών	< 30 ετών	-0.331	0.183	.271	-0.795 έως 0.133
		41-50 ετών	0.024	0.157	.999	-0.379 έως 0.427
		> 50 ετών	-0.576	0.185	.012	-1.046 έως -0.106

Μεταβλητή	(I) Ηλικιακή ομάδα	(J) Ηλικιακή ομάδα	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p- value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
	41-50 ετών	< 30 ετών	-0.355	0.185	.220	-0.823 έως 0.113
		31-40 ετών	-0.024	0.157	.999	-0.427 έως 0.379
		> 50 ετών	-0.600	0.187	.008	-1.074 έως - 0.126
	> 50 ετών	< 30 ετών	0.245	0.209	.645	-0.278 έως 0.768
		31-40 ετών	0.576	0.185	.012	0.106 έως 1.046
		41-50 ετών	0.600	0.187	.008	0.126 έως 1.074
Πράσινη Κατάρτιση	< 30 ετών	31-40 ετών	0.289	0.193	.437	-0.196 έως 0.774
		41-50 ετών	0.412	0.195	.152	-0.078 έως 0.902
		> 50 ετών	-0.204	0.220	.791	-0.754 έως 0.346
	31-40 ετών	< 30 ετών	-0.289	0.193	.437	-0.774 έως 0.196
		41-50 ετών	0.123	0.165	.879	-0.297 έως 0.543
		> 50 ετών	-0.493	0.195	.048	-0.985 έως - 0.002
	41-50 ετών	< 30 ετών	-0.412	0.195	.152	-0.902 έως 0.078
		31-40 ετών	-0.123	0.165	.879	-0.543 έως 0.297
		> 50 ετών	-0.616	0.197	.011	-1.113 έως - 0.119
	> 50 ετών	< 30 ετών	0.204	0.220	.791	-0.346 έως 0.754
		31-40 ετών	0.493	0.195	.048	0.002 έως 0.985
		41-50 ετών	0.616	0.197	.011	0.119 έως 1.113

Για τη μελέτη της συσχέτισης ανάμεσα στη μεταβλητή εισόδημα και τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων πραγματοποιήθηκε και σε αυτή την περίπτωση πίνακας διακύμανσης (ANOVA). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 13, φαίνεται ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις σε πέντε από τις επτά εξεταζόμενες διαστάσεις της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Συγκεκριμένα, εντοπίστηκαν ιδιαίτερα ισχυρές διαφορές ($p < .001$) στις διαστάσεις της πράσινης κατάρτισης [$F(2, 247) = 8.965$, $p < .001$, $\eta^2 = .068$] και της επιρροής της πράσινης διαχείρισης [$F(2, 247) = 9.248$, $p < .001$, $\eta^2 = .070$], με τα μεγέθη επίδρασης να υποδεικνύουν μέτρια πρακτική σημαντικότητα. Για τον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών βαθμίδων που διαφέρουν μεταξύ τους, διενεργήθηκαν post-hoc αναλύσεις με τη μέθοδο Tukey HSD. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με πανεπιστημιακή εκπαίδευση εμφανίζουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα πράσινης κατάρτισης σε σύγκριση με αυτούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ($p < .001$) και αποφοίτους ΤΕΙ ($p = .028$).

Αντίστοιχα, στη διάσταση της επιρροής της πράσινης διαχείρισης, οι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης εργαζόμενοι παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερες τιμές από αυτούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ($p < .001$) και αποφοίτους ΤΕΙ ($p = .013$). Παρόμοιο μοτίβο παρατηρήθηκε και στις διαστάσεις της παρακίνησης και των πράσινων πρακτικών, όπου οι απόφοιτοι πανεπιστημίου εμφανίζουν σημαντικά υψηλότερες τιμές από τους αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ($p = .002$ και $p = .004$ αντίστοιχα) (Πίνακας 13Α).

Πίνακας 53 Αποτελέσματα Ανάλυσης Διακύμανσης (One-way ANOVA) των Διαστάσεων Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Μεταβλητή	Πηγή Διακύμανσης	SS	df	MS	F	p	η^2
Πράσινη Κατάρτιση	Μεταξύ ομάδων	18.504	2	9.252	8.965	.000***	.068
	Εντός ομάδων	254.907	247	1.032			
Παρακίνηση	Μεταξύ ομάδων	13.142	2	6.571	5.854	.003**	.045
	Εντός ομάδων	277.247	247	1.122			
Πράσινες Πρακτικές	Μεταξύ ομάδων	10.111	2	5.055	5.377	.005**	.042
	Εντός ομάδων	232.210	247	0.940			
Επιρροή Πράσινης Διαχείρισης	Μεταξύ ομάδων	17.435	2	8.718	9.248	.000***	.070
	Εντός ομάδων	232.835	247	0.943			
Συνολική Πράσινη Διαχείριση	Μεταξύ ομάδων	6.316	2	3.158	4.862	.008**	.038
	Εντός ομάδων	160.438	247	0.650			

Πίνακας 13Α Αποτελέσματα Post-hoc Αναλύσεων (Tukey HSD) για τις Στατιστικά Σημαντικές Διαφορές μεταξύ Εκπαιδευτικών Βαθμίδων

Μεταβλητή	(I) Εκπαιδευτική βαθμίδα	(J) Εκπαιδευτική βαθμίδα	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p-value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
Πράσινη Κατάρτιση	Δευτεροβάθμια	ΤΕΙ	-0.318	0.184	.193	-0.756 έως 0.120
		Πανεπιστήμιο	-0.663	0.162	.000*	-1.048 έως -0.278
	ΤΕΙ	Δευτεροβάθμια	0.318	0.184	.193	-0.120 έως 0.756
		Πανεπιστήμιο	-0.345	0.141	.028	-0.662 έως -

Μεταβλητή	(I) Εκπαιδευτική βαθμίδα	(J) Εκπαιδευτική βαθμίδα	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p- value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
						0.028
	Πανεπιστήμιο	Δευτεροβάθμια	0.663	0.162	.000*	0.278 έως 1.048
		TEI	0.345	0.141	.028	0.028 έως 0.662
Παρακίνηση	Δευτεροβάθμια	TEI	-0.294	0.192	.273	-0.749 έως 0.162
		Πανεπιστήμιο	-0.564	0.169	.002	-0.965 έως - 0.163
	TEI	Δευτεροβάθμια	0.294	0.192	.273	-0.162 έως 0.749
		Πανεπιστήμιο	-0.270	0.147	.158	-0.610 έως 0.070
	Πανεπιστήμιο	Δευτεροβάθμια	0.564	0.169	.002	0.163 έως 0.965
		TEI	0.270	0.147	.158	-0.070 έως 0.610
Πράσινες Πρακτικές	Δευτεροβάθμια	TEI	-0.259	0.176	.303	-0.678 έως 0.160
		Πανεπιστήμιο	-0.491	0.155	.004	-0.862 έως - 0.121
	TEI	Δευτεροβάθμια	0.259	0.176	.303	-0.160 έως 0.678
		Πανεπιστήμιο	-0.232	0.135	.198	-0.548 έως 0.083
	Πανεπιστήμιο	Δευτεροβάθμια	0.491	0.155	.004	0.121 έως 0.862
		TEI	0.232	0.135	.198	-0.083 έως 0.548
Επιρροή Πράσινης Διαχείρισης	Δευτεροβάθμια	TEI	-0.252	0.176	.327	-0.671 έως 0.168
		Πανεπιστήμιο	-0.641	0.155	.000*	-1.012 έως - 0.270
	TEI	Δευτεροβάθμια	0.252	0.176	.327	-0.168 έως 0.671
		Πανεπιστήμιο	-0.389	0.135	.013	-0.704 έως - 0.074
	Πανεπιστήμιο	Δευτεροβάθμια	0.641	0.155	.000*	0.270 έως 1.012
		TEI	0.389	0.135	.013	0.074 έως 0.704
Συνολική Πράσινη	Δευτεροβάθμια	TEI	-0.210	0.146	.321	-0.551 έως 0.132

Μεταβλητή	(I) Εκπαιδευτική βαθμίδα	(J) Εκπαιδευτική βαθμίδα	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p- value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
Διαχείριση						
		Πανεπιστήμιο	-0.390	0.129	.007	-0.696 έως - 0.084
	TEI	Δευτεροβάθμια	0.210	0.146	.321	-0.132 έως 0.551
		Πανεπιστήμιο	-0.180	0.112	.240	-0.446 έως 0.086
	Πανεπιστήμιο	Δευτεροβάθμια	0.390	0.129	.007	0.084 έως 0.696
		TEI	0.180	0.112	.240	-0.086 έως 0.446

Για τη μελέτη της συσχέτισης ανάμεσα στη μεταβλητή εκπαίδευση και τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων πραγματοποιήθηκε και σε αυτή την περίπτωση πίνακας διακύμανσης (ANOVA). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 14 υπάρχουν περιορισμένες στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Συγκεκριμένα, μόνο η διάσταση της πράσινης κατάρτισης [$F(5, 244) = 2.659$, $p = .023$, $\eta^2 = .052$] παρουσίασε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των εισοδηματικών κατηγοριών, με το μέγεθος επίδρασης να υποδεικνύει μια μέτρια πρακτική σημαντικότητα. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι υπόλοιπες διαστάσεις δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p > .05$), συμπεριλαμβανομένων της παρακίνησης [$F(5, 244) = 1.269$, $p = .278$], του ενεργειακά αποδοτικού χώρου [$F(5, 244) = 0.495$, $p = .780$], των πράσινων πρακτικών [$F(5, 244) = 0.589$, $p = .708$], της επιρροής της πράσινης διαχείρισης [$F(5, 244) = 0.771$, $p = .571$], των οφελών της πράσινης διαχείρισης [$F(5, 244) = 1.081$, $p = .372$], και της συνολικής πράσινης διαχείρισης [$F(5, 244) = 0.454$, $p = .810$]. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι το εισόδημα δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση των αντιλήψεων και στάσεων των εργαζομένων απέναντι στις πράσινες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με εξαίρεση τη διάσταση της πράσινης κατάρτισης

Πίνακας 64 Αποτελέσματα Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA) για τη Διερεύνηση της Επίδρασης του Εισοδήματος στις Διαστάσεις της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Μεταβλητή	Πηγή Διακύμανσης	SS	df	MS	F	p	η^2
Πράσινη Κατάρτιση	Μεταξύ ομάδων	14.129	5	2.826	2.659	.023*	.052
	Εντός ομάδων	259.282	244	1.063			
	Σύνολο	273.411	249				

Εισοδηματικές κατηγορίες: <12.000€, 12.000€-18.000€, >18.000€

Για τη μελέτη της συσχέτισης ανάμεσα στη μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας και τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων πραγματοποιήθηκε και σε αυτή την περίπτωση πίνακας διακύμανσης (ANOVA). Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 15, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των κατηγοριών επαγγελματικής προϋπηρεσίας σε έξι από τις επτά εξεταζόμενες διαστάσεις της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα, εντοπίστηκαν ιδιαίτερα ισχυρές διαφορές ($p < .01$) στις διαστάσεις της παρακίνησης [$F(4, 245) = 4.899$, $p = .001$, $\eta^2 = .074$] και των πράσινων πρακτικών [$F(4, 245) = 3.689$, $p = .006$, $\eta^2 = .057$], με τα μεγέθη επίδρασης να υποδεικνύουν μέτρια πρακτική σημαντικότητα.

Για τον ακριβή προσδιορισμό των ομάδων προϋπηρεσίας που διαφέρουν μεταξύ τους, διενεργήθηκαν post-hoc αναλύσεις με τη μέθοδο Tukey HSD (Πίνακας 15α). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στη διάσταση της παρακίνησης, οι εργαζόμενοι με περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες προϋπηρεσίας, εκτός από αυτούς με λιγότερα από 5 έτη. Συγκεκριμένα, η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική σε σύγκριση με τις ομάδες 5-10 ετών ($p = .049$), 11-15 ετών ($p = .005$) και ιδιαίτερα με την ομάδα 16-20 ετών ($p < .001$). Επίσης, οι εργαζόμενοι με λιγότερα από 5 έτη προϋπηρεσίας εμφανίζουν σημαντικά υψηλότερες τιμές παρακίνησης από αυτούς με 16-20 έτη ($p = .030$). Αντίστοιχα, στη διάσταση των πράσινων πρακτικών, οι ομάδες με λιγότερα από 5 έτη και περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με την ομάδα 16-20 ετών ($p = .027$ και $p = .009$ αντίστοιχα). Παρόμοιο μοτίβο παρατηρείται και στη διάσταση του ενεργειακά

αποδοτικού χώρου, όπου οι εργαζόμενοι με λιγότερα από 5 έτη και περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας εμφανίζουν σημαντικά υψηλότερες τιμές από αυτούς με 16-20 έτη ($p = .016$ και $p = .039$ αντίστοιχα). Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν ένα μη γραμμικό μοτίβο επίδρασης της προϋπηρεσίας στις διαστάσεις της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα, οι νεοεισερχόμενοι στο επάγγελμα (< 5 έτη) και οι πιο έμπειροι (> 20 έτη) τείνουν να επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και εφαρμογής πράσινων πρακτικών, ενώ οι εργαζόμενοι με μεσαία επίπεδα προϋπηρεσίας, ιδιαίτερα η ομάδα 16-20 ετών, εμφανίζουν τα χαμηλότερα επίπεδα (Πίνακας 15Α).

Πίνακας 75 Αποτελέσματα Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA) για τη Διερεύνηση της Επίδρασης της Επαγγελματικής Προϋπηρεσίας στις Διαστάσεις της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Μεταβλητή	Πηγή Διακύμανσης	SS	df	MS	F	p	η^2
Πράσινη Κατάρτιση	Μεταξύ ομάδων	13.527	4	3.382	3.188	.014*	.049
	Εντός ομάδων	259.884	245	1.061			
Παρακίνηση	Μεταξύ ομάδων	21.508	4	5.377	4.899	.001**	.074
	Εντός ομάδων	268.882	245	1.097			
Ενεργειακά Αποδοτικός Χώρος	Μεταξύ ομάδων	9.650	4	2.412	3.278	.012*	.051
	Εντός ομάδων	180.286	245	0.736			
Πράσινες Πρακτικές	Μεταξύ ομάδων	13.766	4	3.441	3.689	.006**	.057
	Εντός ομάδων	228.554	245	0.933			
Οφέλη Πράσινης Διαχείρισης	Μεταξύ ομάδων	13.937	4	3.484	2.740	.029*	.043
	Εντός ομάδων	311.584	245	1.272			
Συνολική Πράσινη Διαχείριση	Μεταξύ ομάδων	7.109	4	1.777	2.728	.030*	.043
	Εντός ομάδων	159.645	245	0.652			

Κατηγορίες προϋπηρεσίας: 0-5 έτη, 6-10 έτη, 11-15 έτη, 16-20 έτη, >20 έτη

Πίνακας 15Α. Αποτελέσματα Post-hoc Αναλύσεων (Tukey HSD) για τις Στατιστικά Σημαντικές Διαφορές μεταξύ Κατηγοριών Επαγγελματικής Προϋπηρεσίας

Μεταβλητή	(I) Έτη προϋπηρεσίας	(J) Έτη προϋπηρεσίας	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p- value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
Παρακίνηση	< 5 έτη	5-10 έτη	0.286	0.216	.677	-0.312 έως 0.884
		11-15 έτη	0.439	0.211	.232	-0.146 έως 1.024
		16-20 έτη	0.636	0.217	.030	0.036 έως 1.236
		> 20 έτη	-0.317	0.236	.664	-0.970 έως 0.336
	5-10 έτη	< 5 έτη	-0.286	0.216	.677	-0.884 έως 0.312
		11-15 έτη	0.153	0.196	.936	-0.389 έως 0.695
		16-20 έτη	0.350	0.203	.421	-0.211 έως 0.911
		> 20 έτη	-0.603	0.223	.049	-1.218 έως - 0.001
	11-15 έτη	< 5 έτη	-0.439	0.211	.232	-1.024 έως 0.146
		5-10 έτη	-0.153	0.196	.936	-0.695 έως 0.389
		16-20 έτη	0.197	0.197	.856	-0.347 έως 0.741
		> 20 έτη	-0.756	0.218	.005	-1.359 έως - 0.153
	16-20 έτη	< 5 έτη	-0.636	0.217	.030	-1.236 έως - 0.036
		5-10 έτη	-0.350	0.203	.421	-0.911 έως 0.211
		11-15 έτη	-0.197	0.197	.856	-0.741 έως 0.347
		> 20 έτη	-0.953	0.224	.000	-1.570 έως - 0.336
	> 20 έτη	< 5 έτη	0.317	0.236	.664	-0.336 έως 0.970
		5-10 έτη	0.603	0.223	.049	0.001 έως 1.218
		11-15 έτη	0.756	0.218	.005	0.153 έως 1.359
		16-20 έτη	0.953	0.224	.000	0.336 έως 1.570
Πράσινες Πρακτικές	< 5 έτη	5-10 έτη	0.153	0.194	.934	-0.386 έως 0.692
		11-15 έτη	0.233	0.189	.732	-0.293 έως 0.759

Μεταβλητή	(I) Έτη προϋπηρεσίας	(J) Έτη προϋπηρεσίας	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p- value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
		16-20 έτη	0.579	0.195	.027	0.037 έως 1.121
		> 20 έτη	-0.083	0.212	.995	-0.670 έως 0.504
	5-10 έτη	< 5 έτη	-0.153	0.194	.934	-0.692 έως 0.386
		11-15 έτη	0.080	0.176	.991	-0.409 έως 0.569
		16-20 έτη	0.426	0.182	.134	-0.080 έως 0.932
		> 20 έτη	-0.236	0.200	.764	-0.794 έως 0.322
	11-15 έτη	< 5 έτη	-0.233	0.189	.732	-0.759 έως 0.293
		5-10 έτη	-0.080	0.176	.991	-0.569 έως 0.409
		16-20 έτη	0.346	0.177	.287	-0.145 έως 0.837
		> 20 έτη	-0.316	0.196	.489	-0.859 έως 0.227
	16-20 έτη	< 5 έτη	-0.579	0.195	.027	-1.121 έως - 0.037
		5-10 έτη	-0.426	0.182	.134	-0.932 έως 0.080
		11-15 έτη	-0.346	0.177	.287	-0.837 έως 0.145
		> 20 έτη	-0.662	0.201	.009	-1.223 έως - 0.101
	> 20 έτη	< 5 έτη	0.083	0.212	.995	-0.504 έως 0.670
		5-10 έτη	0.236	0.200	.764	-0.322 έως 0.794
		11-15 έτη	0.316	0.196	.489	-0.227 έως 0.859
		16-20 έτη	0.662	0.201	.009	0.101 έως 1.223
Ενεργειακά Αποδοτικός Χώρος	< 5 έτη	5-10 έτη	0.181	0.172	.829	-0.300 έως 0.662
		11-15 έτη	0.328	0.168	.294	-0.141 έως 0.797
		16-20 έτη	0.541	0.173	.016	0.058 έως 1.024
		> 20 έτη	0.036	0.188	1.000	-0.487 έως

Μεταβλητή	(I) Έτη προϋπηρεσίας	(J) Έτη προϋπηρεσίας	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p- value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
						0.559
	5-10 έτη	< 5 έτη	-0.181	0.172	.829	-0.662 έως 0.300
		11-15 έτη	0.147	0.156	.880	-0.291 έως 0.585
		16-20 έτη	0.360	0.161	.171	-0.093 έως 0.813
		> 20 έτη	-0.145	0.177	.925	-0.637 έως 0.347
	11-15 έτη	< 5 έτη	-0.328	0.168	.294	-0.797 έως 0.141
		5-10 έτη	-0.147	0.156	.880	-0.585 έως 0.291
		16-20 έτη	0.213	0.157	.656	-0.226 έως 0.652
		> 20 έτη	-0.292	0.173	.444	-0.776 έως 0.192
	16-20 έτη	< 5 έτη	-0.541	0.173	.016	-1.024 έως - 0.058
		5-10 έτη	-0.360	0.161	.171	-0.813 έως 0.093
		11-15 έτη	-0.213	0.157	.656	-0.652 έως 0.226
		> 20 έτη	-0.505	0.178	.039	-0.999 έως - 0.011
	> 20 έτη	< 5 έτη	-0.036	0.188	1.000	-0.559 έως 0.487
		5-10 έτη	0.145	0.177	.925	-0.347 έως 0.637
		11-15 έτη	0.292	0.173	.444	-0.192 έως 0.776
		16-20 έτη	0.505	0.178	.039	0.011 έως 0.999

Στη συνέχεια, με τον ίδιο τρόπο γίνεται, μέσω t-testη συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές του φύλλου και των τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας. Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 16, δεν αναδείχτηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών. Ο έλεγχος ομοιογένειας των διακυμάνσεων (Levene's test) υπέδειξε σημαντική ετερογένεια μόνο στην περίπτωση της κουλτούρας τύπου Προσαρμοστική ($F = 4.178$, $p = .042$), οδηγώντας στη χρήση διορθωμένων

βαθμών ελευθερίας για τη συγκεκριμένη σύγκριση. Αναλυτικότερα, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των φύλων στους τύπους κουλτούρας Συμμετοχική/Οικογενειακή [$t(248) = 1.559, p = .120$], Αγοράς [$t(248) = -0.521, p = .603$], Προσαρμοστική [$t(232.683) = 0.999, p = .319$], και Hierarchical [$t(248) = 0.126, p = .900$]. Αξιοσημείωτη είναι η σχετικά μεγαλύτερη διαφορά μέσων τιμών στον τύπο Συμμετοχική/Οικογενειακή ($MD = 2.611, SE = 1.675$), αν και στατιστικά μη σημαντική. Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν ότι το φύλο δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση των αντιλήψεων περί οργανωσιακής κουλτούρας, υποδηλώνοντας την πιθανή επίδραση άλλων οργανωσιακών ή ατομικών χαρακτηριστικών στη διαμόρφωση των πολιτισμικών προτύπων εντός των οργανισμών.

Πίνακας 86 Αποτελέσματα Ελέγχου t Ανεξάρτητων Δειγμάτων για τη Διερεύνηση των Διαφορών μεταξύ Φύλων στους Τύπους Οργανωσιακής Κουλτούρας

Τύπος Κουλτούρας	Έλεγχος Levene		t-test			Διαφορά Μέσων Τιμών	
	F	p	t	df	p	MD	SE
Συμμετοχική/Οικογενειακή	0.370	.543	1.559	248	.120	2.611	1.675
Αγοράς	0.868	.352	-0.521	248	.603	-0.475	0.912
Ανοικτού Τύπου^a	4.178	.042*	0.999	232.683	.319	1.247	1.247
Hierarchical	0.325	.569	0.126	248	.900	0.144	1.140

Κωδικοποίηση φύλου: 1 = Γυναίκα, 2 = Άνδρας

Για τη μελέτη της συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και τους τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας πραγματοποιείται πίνακας ANOVA (Πίνακας 17). Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των ηλικιακών ομάδων για όλους τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Ιδιαίτερα ισχυρές διαφορές ($p < .001$) εντοπίστηκαν στους τύπους Προσαρμοστική [$F(3, 246) = 11.806, p < .001, \eta^2 = .126$] και Ιεραρχίας [$F(3, 246) = 6.284, p < .001, \eta^2 = .071$], με το μέγεθος επίδρασης της Καινοτομίας να υποδεικνύει μια ιδιαίτερα αξιοσημείωτη σημαντικότητα. Για τον ακριβή προσδιορισμό των ηλικιακών ομάδων που διαφέρουν μεταξύ τους, διενεργήθηκαν post-hoc αναλύσεις με τη μέθοδο Tukey HSD (Πίνακας 17α). Τα

αποτελέσματα έδειξαν ότι στην κουλτούρα Καινοτομίας, η ηλικιακή ομάδα κάτω των 30 ετών παρουσιάζει σημαντικά υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με τις ομάδες 31-40 ετών ($p = .004$) και 41-50 ετών ($p < .001$). Επίσης, η ομάδα άνω των 50 ετών εμφανίζει σημαντικά υψηλότερες τιμές από την ομάδα 41-50 ετών ($p < .001$). Αυτό υποδεικνύει ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι και οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας τείνουν να αξιολογούν πιο θετικά την καινοτόμο και ευέλικτη οργανωσιακή κουλτούρα. Αναφορικά με την κουλτούρα Ιεραρχίας, οι ηλικιακές ομάδες 31-40 ετών και 41-50 ετών παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με τις ομάδες κάτω των 30 ετών και άνω των 50 ετών ($p < .001$ σε όλες τις περιπτώσεις). Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι μεσαίας ηλικίας προτιμούν περισσότερο την ιεραρχική και δομημένη οργανωσιακή κουλτούρα σε σύγκριση με τους νεότερους και μεγαλύτερους σε ηλικία συναδέλφους τους. Στην κουλτούρα Αγοράς, η ομάδα 31-40 ετών εμφανίζει σημαντικά υψηλότερες τιμές από την ομάδα κάτω των 30 ετών ($p = .010$), υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι αυτής της ηλικιακής ομάδας είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στα αποτελέσματα και τον ανταγωνισμό. Τέλος, στη Συμμετοχική κουλτούρα, η ομάδα άνω των 50 ετών παρουσιάζει σημαντικά υψηλότερες τιμές από την ομάδα 41-50 ετών ($p = .048$), υποδηλώνοντας μια ισχυρότερη προτίμηση για συνεργατικά περιβάλλοντα εργασίας στους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους. Συνολικά, τα ευρήματα των post-hoc αναλύσεων αναδεικνύουν ένα πολύπλοκο μοτίβο προτιμήσεων οργανωσιακής κουλτούρας ανάλογα με την ηλικία. Οι νεότεροι (< 30 ετών) και οι μεγαλύτεροι (> 50 ετών) εργαζόμενοι τείνουν να προτιμούν την κουλτούρα Καινοτομίας και τη Συμμετοχική κουλτούρα, ενώ οι εργαζόμενοι μεσαίας ηλικίας (31-50 ετών) εμφανίζουν ισχυρότερη προτίμηση για την κουλτούρα Ιεραρχίας και Αγοράς (Πίνακας 17Α).

Πίνακας 97 Αποτελέσματα Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA) για τη Διερεύνηση της Επίδρασης της Ηλικίας στους Τύπους Οργανωσιακής Κουλτούρας

Τύπος Κουλτούρας	Πηγή Διακύμανσης	SS	df	MS	F	p	η^2
Συμμετοχική/Οικογενειακή	Μεταξύ ομάδων	1401.048	3	467.016	2.714	.045*	.032
	Εντός ομάδων	42331.174	246	172.078			
Αγοράς	Μεταξύ ομάδων	462.737	3	154.246	3.060	.029*	.036

Τύπος Κουλτούρας	Πηγή Διακύμανσης	SS	df	MS	F	p	η ²
Ανοικτού Τύπου	Εντός ομάδων	12400.830	246	50.410			
	Μεταξύ ομάδων	2984.831	3	994.944	11.806	.000***	.126
Hierarchical	Εντός ομάδων	20731.783	246	84.276			
	Μεταξύ ομάδων	1428.763	3	476.254	6.284	.000***	.071
	Εντός ομάδων	18643.692	246	75.787			

Ηλικιακές ομάδες: <30, 31-40, 41-50, >50 ετών

Πίνακας 17Α. Αποτελέσματα Post-hoc Αναλύσεων (Tukey HSD) για τις Στατιστικά Σημαντικές Διαφορές μεταξύ Ηλικιακών Ομάδων στους Τύπους Οργανωσιακής Κουλτούρας

Τύπος Κουλτούρας	(I) Ηλικιακή ομάδα	(J) Ηλικιακή ομάδα	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p-value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
Συμμετοχική (Clan)	< 30 ετών	31-40 ετών	4.872	2.454	.196	-1.458 έως 11.202
		41-50 ετών	6.981	2.483	.058	-0.427 έως 14.389
		> 50 ετών	1.217	2.795	.982	-6.129 έως 8.653
	31-40 ετών	< 30 ετών	-4.872	2.454	.196	-11.202 έως 1.458
		41-50 ετών	2.109	2.098	.661	-3.253 έως 7.471
		> 50 ετών	-3.655	2.458	.503	-9.994 έως 2.684
	41-50 ετών	< 30 ετών	-6.981	2.483	.058	-14.389 έως 0.427
		31-40 ετών	-2.109	2.098	.661	-7.471 έως 3.253
		> 50 ετών	-5.764	2.487	.048	-11.502 έως -0.026
	> 50 ετών	< 30 ετών	-1.217	2.795	.982	-8.563 έως 6.129
		31-40 ετών	3.655	2.458	.503	-2.684 έως 9.994
Αγοράς (Market)		41-50 ετών	5.764	2.487	.048	0.026 έως 11.502
	< 30 ετών	31-40 ετών	-4.149	1.327	.010	-7.594 έως -0.704
		41-50 ετών	-3.152	1.342	.090	-6.636 έως 0.332
		> 50 ετών	-3.188	1.511	.152	-7.132 έως 0.756
	31-40 ετών	< 30 ετών	4.149	1.327	.010	0.704 έως 7.594

Τύπος Κουλτούρας	(I) Ηλικιακή ομάδα	(J) Ηλικιακή ομάδα	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p-value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
		41-50 ετών	0.997	1.134	.816	-1.937 έως 3.931
		> 50 ετών	0.961	1.330	.889	-2.491 έως 4.413
	41-50 ετών	< 30 ετών	3.152	1.342	.090	-0.332 έως 6.636
		31-40 ετών	-0.997	1.134	.816	-3.931 έως 1.937
		> 50 ετών	-0.036	1.345	1.000	-3.529 έως 3.457
	> 50 ετών	< 30 ετών	3.188	1.511	.152	-0.756 έως 7.132
		31-40 ετών	-0.961	1.330	.889	-4.413 έως 2.491
		41-50 ετών	0.036	1.345	1.000	-3.457 έως 3.529
Καινοτομίας (Adhocracy)	< 30 ετών	31-40 ετών	5.852	1.717	.004	1.455 έως 10.249
		41-50 ετών	8.913	1.737	.000*	4.467 έως 13.359
		> 50 ετών	1.943	1.955	.754	-3.118 έως 7.004
	31-40 ετών	< 30 ετών	-5.852	1.717	.004	-10.249 έως -1.455
		41-50 ετών	3.061	1.467	.161	-0.765 έως 6.887
		> 50 ετών	-3.909	1.720	.108	-8.313 έως 0.495
	41-50 ετών	< 30 ετών	-8.913	1.737	.000*	-13.359 έως -4.467
		31-40 ετών	-3.061	1.467	.161	-6.887 έως 0.765
		> 50 ετών	-6.970	1.740	.000*	-11.424 έως -2.516
	> 50 ετών	< 30 ετών	-1.943	1.955	.754	-7.004 έως 3.118
		31-40 ετών	3.909	1.720	.108	-0.495 έως 8.313
		41-50 ετών	6.970	1.740	.000*	2.516 έως 11.424
Ιεραρχίας (Hierarchical)	< 30 ετών	31-40 ετών	-6.574	1.628	.000*	-10.748 έως -2.400
		41-50 ετών	-6.742	1.647	.000*	-10.965 έως -2.519
		> 50 ετών	0.026	1.855	1.000	-4.767 έως 4.819
	31-40 ετών	< 30 ετών	6.574	1.628	.000*	2.400 έως 10.748
		41-50 ετών	-0.168	1.391	.999	-3.778 έως 3.442
		> 50 ετών	6.600	1.631	.000*	2.418 έως 10.782
	41-50 ετών	< 30 ετών	6.742	1.647	.000*	2.519 έως 10.965
		31-40 ετών	0.168	1.391	.999	-3.442 έως 3.778
		> 50 ετών	6.768	1.650	.000*	2.537 έως 10.999
	> 50 ετών	< 30 ετών	-0.026	1.855	1.000	-4.819 έως 4.767

Τύπος Κουλτούρας	(I) Ηλικιακή ομάδα	(J) Ηλικιακή ομάδα	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p-value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
		31-40 ετών	-6.600	1.631	.000*	-10.782 έως -2.418
		41-50 ετών	-6.768	1.650	.000*	-10.999 έως -2.537

Αντίστοιχα, έγινε ανάλυση πίνακα ANOVA για τη συσχέτιση ανάμεσα στο εισόδημα και τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας (Πίνακας 18). Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των εισοδηματικών κατηγοριών σε δύο από τους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Συγκεκριμένα, εντοπίστηκαν ισχυρές διαφορές στους τύπους Ανοιχτών Συστημάτων [$F(2, 247) = 7.427, p = .001, \eta^2 = .057$] και Ιεραρχίας [$F(2, 247) = 6.170, p = .002, \eta^2 = .048$], με τα μεγέθη επίδρασης να υποδεικνύουν μέτρια πρακτική σημαντικότητα.

Για τον ακριβή προσδιορισμό των εισοδηματικών κατηγοριών που διαφέρουν μεταξύ τους, διενεργήθηκαν post-hoc αναλύσεις με τη μέθοδο Tukey HSD (Πίνακας 18Α). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στην κουλτούρα Ανοιχτών Συστημάτων, οι εργαζόμενοι με εισόδημα άνω των 18.000€ παρουσιάζουν σημαντικά χαμηλότερες τιμές σε σύγκριση με τις κατηγορίες χαμηλότερου εισοδήματος. Συγκεκριμένα, η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική τόσο σε σύγκριση με την κατηγορία κάτω των 12.000€ ($p < .001$) όσο και με την κατηγορία 12.000-18.000€ ($p = .026$). Αυτό υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο και μεσαίο εισόδημα τείνουν να αξιολογούν πιο θετικά την καινοτόμο και ευέλικτη οργανωσιακή κουλτούρα. Αντίθετα, στην κουλτούρα Ιεραρχίας, οι εργαζόμενοι με εισόδημα άνω των 18.000€ παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με τις χαμηλότερες εισοδηματικές κατηγορίες. Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική τόσο σε σύγκριση με την κατηγορία κάτω των 12.000€ ($p = .001$) όσο και με την κατηγορία 12.000-18.000€ ($p = .005$). Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο εισόδημα προτιμούν περισσότερο την ιεραρχική και δομημένη οργανωσιακή κουλτούρα.

Συνολικά, τα ευρήματα των post-hoc αναλύσεων αναδεικνύουν ένα σαφές μοτίβο προτιμήσεων οργανωσιακής κουλτούρας ανάλογα με το εισόδημα. Οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο και μεσαίο εισόδημα (κάτω των 18.000€) τείνουν να προτιμούν την

κουλτούρα Καινοτομίας, ενώ οι εργαζόμενοι με υψηλό εισόδημα (άνω των 18.000€) εμφανίζουν ισχυρότερη προτίμηση για την κουλτούρα Ιεραρχίας.

Πίνακας 108. Μονοπαραγοντική Ανάλυση Διακύμανσης (One-way ANOVA) της Επίδρασης του Εισοδήματος στους Τύπους Οργανωσιακής Κουλτούρας

Τύπος Κουλτούρας	Πηγή Διακύμανσης	SS	df	MS	F	p	η^2
Ανοικτού Τύπου	Μεταξύ ομάδων	1345.405	2	672.702	7.427	.001**	.057
	Εντός ομάδων	22371.209	247	90.572			
Hierarchical	Μεταξύ ομάδων	955.026	2	477.513	6.170	.002**	.048
	Εντός ομάδων	19117.430	247	77.399			

Εισοδηματικές κατηγορίες: <12.000€, 12.000€-18.000€, >18.000€

Πίνακας 18Α. Αποτελέσματα Post-hoc Αναλύσεων (Tukey HSD) για τις Στατιστικά Σημαντικές Διαφορές μεταξύ Εισοδηματικών Κατηγοριών στους Τύπους Οργανωσιακής Κουλτούρας

Τύπος Κουλτούρας	(I) Εισοδηματική κατηγορία	(J) Εισοδηματική κατηγορία	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p-value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
Καινοτομίας (Adhocracy)	< 12.000€	12.000-18.000€	2.472	1.345	.158	-0.713 έως 5.657
		> 18.000€	6.975	1.746	.000*	2.861 έως 11.089
	12.000-18.000€	< 12.000€	-2.472	1.345	.158	-5.657 έως 0.713
		> 18.000€	4.503	1.721	.026	0.447 έως 8.559
	> 18.000€	< 12.000€	-6.975	1.746	.000*	-11.089 έως -2.861
		12.000-18.000€	-4.503	1.721	.026	-8.559 έως -0.447
Ιεραρχίας (Hierarchical)	< 12.000€	12.000-18.000€	-0.996	1.243	.702	-3.942 έως 1.950
		> 18.000€	-6.060	1.613	.001	-9.860 έως -2.260
	12.000-18.000€	< 12.000€	0.996	1.243	.702	-1.950 έως 3.942
		> 18.000€	-5.064	1.590	.005	-8.810 έως -1.318
	> 18.000€	< 12.000€	6.060	1.613	.001	2.260 έως 9.860
		12.000-	5.064	1.590	.005	1.318 έως

Τύπος Κουλτούρας	(I) Εισοδηματική κατηγορία	(J) Εισοδηματική κατηγορία	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p- value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
		18.000€				8.810

Για τη συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής του εισοδήματος και των τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας τα αποτελέσματα της ανάλυσης ANOVA (Πίνακας 17), έδειξαν μία μόνο στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Συγκεκριμένα, ο τύπος κουλτούρας Συμμετοχική/Οικογενειακή [$F(5, 244) = 2.623, p = .025, \eta^2 = .051$] παρουσίασε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των εισοδηματικών κατηγοριών, με το μέγεθος επίδρασης να υποδεικνύει μέτρια πρακτική σημαντικότητα. Αντιθέτως, οι υπόλοιποι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις: Αγοράς [$F(5, 244) = 0.621, p = .684$], Προσαρμοστική [$F(5, 244) = 0.379, p = .863$], και Ιεραρχική [$F(5, 244) = 0.927, p = .464$]. Η απουσία στατιστικά σημαντικών διαφορών σε αυτούς τους τύπους κουλτούρας υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις περί ανταγωνιστικής, καινοτόμου και ιεραρχικής κουλτούρας διαμορφώνονται ανεξάρτητα από το εισοδηματικό επίπεδο των εργαζομένων. Η μοναδική στατιστικά σημαντική επίδραση του εισοδήματος στην κουλτούρα τύπου Συμμετοχική/Οικογενειακή υποδεικνύει μια πιθανή συσχέτιση μεταξύ του εισοδηματικού επιπέδου και της αντίληψης περί συνεργατικής, οικογενειακού τύπου οργανωσιακής κουλτούρας.

έλος για τη συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής της προϋπηρεσίας και των τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας, τα αποτελέσματα της ανάλυσης ANOVA (Πίνακας 19), έδειξαν μία ιδιαίτερα σημαντική διαφοροποίηση. Συγκεκριμένα, ο τύπος κουλτούρας Ανοικτών συστημάτων (Adhocracy) [$F(4, 245) = 7.186, p < .001, \eta^2 = .105$] παρουσίασε εξαιρετικά ισχυρή στατιστική σημαντικότητα, με το μέγεθος επίδρασης να υποδεικνύει σημαντική πρακτική σημαντικότητα, εξηγώντας περίπου το 10.5% της συνολικής διακύμανσης.

Για τον ακριβή προσδιορισμό των ομάδων προϋπηρεσίας που διαφέρουν μεταξύ τους, διενεργήθηκαν post-hoc αναλύσεις με τη μέθοδο Tukey HSD (Πίνακας 19Α). Τα αποτελέσματα έδειξαν ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον μοτίβο στην κουλτούρα Καινοτομίας. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με λιγότερα από 5 έτη προϋπηρεσίας και

αυτοί με περισσότερα από 20 έτη παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με τις ενδιάμεσες κατηγορίες προϋπηρεσίας (5-10, 11-15 και 16-20 έτη).

Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με λιγότερα από 5 έτη προϋπηρεσίας εμφανίζουν σημαντικά υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με αυτούς με 5-10 έτη ($p = .004$), 11-15 έτη ($p < .001$) και 16-20 έτη ($p < .001$). Παρομοίως, οι εργαζόμενοι με περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερες τιμές σε σύγκριση με αυτούς με 5-10 έτη ($p = .007$), 11-15 έτη ($p < .001$) και 16-20 έτη ($p < .001$). Αξιοσημείωτο είναι ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των εργαζομένων με λιγότερα από 5 έτη και αυτών με περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας ($p = 1.000$).

Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν ένα μη γραμμικό μοτίβο επίδρασης της προϋπηρεσίας στην κουλτούρα Ανοιχτών Συστημάτων, σχηματίζοντας μια καμπύλη σχήματος "U". Συγκεκριμένα, οι νεοεισερχόμενοι στο επάγγελμα (< 5 έτη) και οι πολύ έμπειροι (> 20 έτη) φαίνεται να εκτιμούν περισσότερο την καινοτομία και ευέλικτη οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ οι εργαζόμενοι με μεσαία επίπεδα προϋπηρεσίας (5-20 έτη) τείνουν να την αξιολογούν λιγότερο θετικά. Αυτό το εύρημα θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι νεοεισερχόμενοι εργαζόμενοι φέρνουν νέες ιδέες και προσεγγίσεις, ενώ οι πολύ έμπειροι έχουν αποκτήσει την αυτοπεποίθηση και την ασφάλεια που τους επιτρέπει να είναι ανοιχτοί στην καινοτομία και τις αλλαγές.

Πίνακας 19. Αποτελέσματα Ανάλυσης Διακύμανσης για τη Διερεύνηση της Επίδρασης της Επαγγελματικής Προϋπηρεσίας στους Τύπους Οργανωσιακής Κουλτούρας

Τύπος Κουλτούρας	Πηγή Διακύμανσης	SS	df	MS	F	p	η^2
Ανοιχτού Τύπου	Μεταξύ ομάδων	2490.356	4	622.589	7.186	.000***	.105
	Εντός ομάδων	21226.258	245	86.638			
	Σύνολο	23716.614	249				

Κατηγορίες προϋπηρεσίας: 0-5 έτη, 6-10 έτη, 11-15 έτη, 16-20 έτη, >20 έτη

Πίνακας 19Α. Αποτελέσματα Post-hoc Αναλύσεων (Tukey HSD) για τις Στατιστικά Σημαντικές Διαφορές μεταξύ Κατηγοριών Επαγγελματικής Προϋπηρεσίας στον Τύπο Κουλτούρας Καινοτομίας (Adhocracy)

Τύπος Κουλτούρας	(I) Έτη προϋπηρεσίας	(J) Έτη προϋπηρεσίας	Μέση διαφορά (I-J)	Τυπικό σφάλμα	p-value	95% Διάστημα εμπιστοσύνης
Καινοτομίας (Adhocracy)	< 5 έτη	5-10 έτη	6.618	1.851	.004	1.537 έως 11.699
		11-15 έτη	8.344	1.811	.000*	3.377 έως 13.311
		16-20 έτη	8.877	1.873	.000*	3.735 έως 14.019
		> 20 έτη	-0.014	2.068	1.000	-5.656 έως 5.628
	5-10 έτη	< 5 έτη	-6.618	1.851	.004	-11.699 έως -1.537
		11-15 έτη	1.726	1.676	.841	-2.870 έως 6.322
		16-20 έτη	2.259	1.742	.693	-2.512 έως 7.030
		> 20 έτη	-6.632	1.949	.007	-11.981 έως -1.283
	11-15 έτη	< 5 έτη	-8.344	1.811	.000*	-13.311 έως -3.377
		5-10 έτη	-1.726	1.676	.841	-6.322 έως 2.870
		16-20 έτη	0.533	1.702	.998	-4.131 έως 5.197
		> 20 έτη	-8.358	1.914	.000*	-13.616 έως -3.100
	16-20 έτη	< 5 έτη	-8.877	1.873	.000*	-14.019 έως -3.735
		5-10 έτη	-2.259	1.742	.693	-7.030 έως 2.512
		11-15 έτη	-0.533	1.702	.998	-5.197 έως 4.131
		> 20 έτη	-8.891	1.971	.000*	-14.300 έως -3.482
	> 20 έτη	< 5 έτη	0.014	2.068	1.000	-5.628 έως 5.656
		5-10 έτη	6.632	1.949	.007	1.283 έως 11.981
		11-15 έτη	8.358	1.914	.000*	3.100 έως 13.616
		16-20 έτη	8.891	1.971	.000*	3.482 έως 14.300

6.7 Απαντήσεις στις ερευνητικές υποθέσεις.

Με βάση τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα για κάθε ερευνητική υπόθεση. Αναφορικά με την πρώτη υπόθεση (H1), τα ευρήματα υποδεικνύουν μερική επιβεβαίωση της υπόθεσης. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της πράσινης διαχείρισης και της κουλτούρας τύπου Συμμετοχική/Οικογενειακή, ενώ αντίθετα εντοπίστηκε αρνητική συσχέτιση με την κουλτούρα τύπου Ανοικτού Τύπου. Είναι αξιοσημείωτο ότι δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τους τύπους κουλτούρας Αγοράς και Hierarchical. Εξετάζοντας τις επιμέρους διαστάσεις, η κουλτούρα τύπου Συμμετοχική/Οικογενειακή εμφάνισε θετικές συσχετίσεις με την πράσινη κατάρτιση και τις πράσινες πρακτικές, ενώ η κουλτούρα τύπου Προσαρμοστική συσχετίστηκε αρνητικά με τον ενεργειακά αποδοτικό χώρο και την επιρροή της πράσινης διαχείρισης.

Σχετικά με τη δεύτερη υπόθεση (H2), τα αποτελέσματα υποστηρίζουν σε μεγάλο βαθμό την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην πράσινη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Αν και δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των φύλων, η ηλικία αναδείχθηκε ως καθοριστικός παράγοντας, επηρεάζοντας σημαντικά όλες τις διαστάσεις της πράσινης διαχείρισης. Ιδιαίτερα ισχυρή επίδραση παρατηρήθηκε στην παρακίνηση, την επιρροή της πράσινης διαχείρισης και τη συνολική πράσινη διαχείριση. Το εισόδημα φάνηκε να επηρεάζει μόνο την πράσινη κατάρτιση, ενώ η προϋπηρεσία εμφάνισε σημαντική επίδραση σε έξι από τις επτά διαστάσεις, με ιδιαίτερη έμφαση στην παρακίνηση και τις πράσινες πρακτικές.

Όσον αφορά την τρίτη υπόθεση (H3), τα ευρήματα υποδεικνύουν μερική επιβεβαίωση της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην οργανωσιακή κουλτούρα. Ενώ το φύλο δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις, η ηλικία αναδείχθηκε ως ο πλέον καθοριστικός παράγοντας, επηρεάζοντας σημαντικά όλους τους τύπους κουλτούρας, με ιδιαίτερα ισχυρή επίδραση στους τύπους Προσαρμοστική και Hierarchical. Το εισόδημα επηρέασε σημαντικά τους τύπους

Προσαρμοστική και Hierarchical, ενώ η προϋπηρεσία εμφάνισε σημαντική επίδραση μόνο στον τύπο Ανοικτού Τύπου.

Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, και ιδιαίτερα η ηλικία, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο τόσο στην πράσινη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων όσο και στην οργανωσιακή κουλτούρα. Ωστόσο, η επίδρασή τους διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με τη συγκεκριμένη διάσταση ή τον τύπο κουλτούρας που εξετάζεται.

7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε τη σχέση μεταξύ της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της οργανωσιακής κουλτούρας στο πλαίσιο των ελληνικών δημόσιων οργανισμών. Τα ευρήματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον όταν συγκρίνονται με την πρόσφατη διεθνή βιβλιογραφία. Αναφορικά με τη σχέση μεταξύ πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και οργανωσιακής κουλτούρας, τα ευρήματά μας συμφωνούν με την έρευνα των Aggarwal και Agarwala (2022), οι οποίοι επίσης διαπίστωσαν σημαντική συσχέτιση μεταξύ των πράσινων πρακτικών HR και της οργανωσιακής απόδοσης. Ωστόσο, η παρούσα μελέτη προχώρησε περαιτέρω, εντοπίζοντας ότι η κουλτούρα τύπου Συμμετοχική/Οικογενειακή έχει θετική συσχέτιση με την πράσινη διαχείριση, ενώ η κουλτούρα Προσαρμοστική εμφανίζει αρνητική συσχέτιση (Agarwal, 2022).

Τα ευρήματά μας σχετικά με το ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας συμφωνούν με τη μελέτη των Al-Swidi et al. (2021), οι οποίοι επίσης βρήκαν ότι η πράσινη οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως διαμεσολαβητής μεταξύ περιβαλλοντικών πρακτικών και οργανωσιακής απόδοσης. Ωστόσο, η προτεινόμενη έρευνα, προσθέτει μια νέα διάσταση αναδεικνύοντας ότι διαφορετικοί τύποι κουλτούρας μπορεί να έχουν διαφορετική επίδραση στην υιοθέτηση πράσινων πρακτικών. Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης έρχονται σε μερική αντίθεση με την έρευνα των Hadjri et al. (2019), οι οποίοι δεν εντόπισαν σημαντικές διαφοροποιήσεις βάσει δημογραφικών χαρακτηριστικών. Αντιθέτως, τα ευρήματά μας υποδεικνύουν ότι η ηλικία και η προϋπηρεσία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση πράσινων πρακτικών (Hadjri, 2019). Η έρευνα των Ahmad et al. (2023) επιβεβαιώνει τα ευρήματά μας σχετικά με τη σημασία της πράσινης εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ωστόσο, ενώ παρούσα μελέτη βρήκε χαμηλές επιδόσεις στην πράσινη κατάρτιση ($M=2.84$), αναδεικνύοντας ένα πιθανό κενό στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς (Ahmad, 2023). Οι διαφορές στις αντιλήψεις των εργαζομένων επιβεβαιώνεται και από τα ευρήματα της μελέτης των Belias et al., οι οποίοι καταλήγουν στο ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν σημαντικά την αντίληψη των εργαζομένων περί της οργανωσιακής κουλτούρας εντός ενός

οργανισμού (Belias&Koutselios, 2015). Τέλος, η μελέτη των Shah et al. (2021) υποστηρίζει τα ευρήματά μας σχετικά με τη σημασία του ψυχολογικού κλίματος στην υιοθέτηση πράσινων πρακτικών. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, προσθέτουν την παράμετρο των διαφορετικών τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και πώς αυτοί επηρεάζουν την εφαρμογή πράσινων πρακτικών (Shah, 2021).

Οι θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στην κουλτούρα τύπου Συμμετοχική/Οικογενειακή και τις τρεις υπομεταβλητές της πράσινης ΔΑΠ ενισχύονται από τα ευρήματα της μελέτης των Belias&Koustelios (2014), οι οποίοι υπογραμμίζουν τη σημασία της συνεργατικής κουλτούρας στη διαμόρφωση θετικών εργασιακών πρακτικών στο ελληνικό περιβάλλον. Αντίθετα, βρέθηκε ότι η κουλτούρα τύπου Ανοικτών Συστημάτων έχει στατιστικά σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις με τέσσερις από τις υπομεταβλητές της ΔΑΠ. Αυτά τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με την έρευνα των Belias et al. (2016), η οποία επισημαίνει τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζουν την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών. Η συγκριτική ανάλυση των δύο τύπων κουλτούρας δείχνει ότι η κουλτούρα Συμμετοχική/Οικογενειακή ευνοεί την πράσινη κατάρτιση και της πρακτικές εφαρμογές, ενώ η αντίστοιχα η κουλτούρα Ανοικτών Συστημάτων, εμφανίζει ιδιαίτερα αρνητική σχέση με την ενεργειακή αποδοτικότητα. Όπως επισημαίνουν οι Belias και Koustelios (2013) στη μελέτη τους για τις ελληνικές τράπεζες, η ευθυγράμμιση των οργανωσιακών πρακτικών με τα υφιστάμενα πολιτισμικά χαρακτηριστικά του οργανισμού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή καινοτόμων πρωτοβουλιών. Συνεπώς, η κατανόηση αυτών των διαφοροποιημένων σχέσεων μεταξύ τύπων κουλτούρας και πράσινων πρακτικών παρέχει πολύτιμες κατευθύνσεις για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή στοχευμένων παρεμβάσεων περιβαλλοντικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Συνολικά, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμβάλλουν στην υπάρχουσα βιβλιογραφία προσφέροντας μια πιο λεπτομερή κατανόηση του τρόπου με τον οποίο διαφορετικοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζουν την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παράλληλα αναδεικνύουν τη σημασία των δημογραφικών χαρακτηριστικών στη διαδικασία αυτή.

Η παρούσα έρευνα προσφέρει σημαντική γνώση σχετικά με τη σχέση μεταξύ της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της οργανωσιακής κουλτούρας στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα τύπου Συμμετοχική/Οικογενειακή συσχετίζεται θετικά με την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών ($r = .188, p < .01$), ενώ η κουλτούρα τύπου Προσαρμοστική εμφανίζει αρνητική συσχέτιση ($r = -.188, p < .01$). Η βαθύτερη ανάλυση των υπομεταβλητών αποκαλύπτει ένα πιο σύνθετο μοτίβο συσχετίσεων: η κουλτούρα Συμμετοχική/Οικογενειακή συνδέεται ιδιαίτερα με την πράσινη κατάρτιση ($r = .221, p < .05$) και τις πράσινες πρακτικές ($r = .193, p < .05$), ενώ η κουλτούρα Ανοικτών Συστημάτων παρουσιάζει την ισχυρότερη αρνητική συσχέτιση με τον ενεργειακά αποδοτικό χώρο ($r = -.242, p < .05$). Αυτό το εύρημα ευθυγραμμίζεται με τη μελέτη των Belias και Koustelios (2014), οι οποίοι έχουν αναδείξει τον καθοριστικό ρόλο της συνεργατικής κουλτούρας στην προώθηση καινοτόμων πρακτικών στο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οργανισμοί με συνεργατική κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των μελών, κοινό όραμα και αμοιβαία υποστήριξη τείνουν να ευνοούν την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών. Αντιθέτως, οργανισμοί που επικεντρώνονται στην κουλτούρα Ανοικτών Συστημάτων ενδέχεται να δίνουν λιγότερη έμφαση στις περιβαλλοντικές πρακτικές, πιθανώς επειδή η προσοχή τους εστιάζεται περισσότερο στην ταχεία προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς παρά στη μακροπρόθεσμη περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Αυτή η διαπίστωση ευθυγραμμίζεται με τα ευρήματα των Belias et al. (2016), οι οποίοι επισημαίνουν ότι οι διαφορετικοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζουν με διακριτό τρόπο την υιοθέτηση συγκεκριμένων οργανωσιακών πρακτικών.

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η ηλικία αναδεικνύεται ως ο πλέον καθοριστικός παράγοντας, επηρεάζοντας σημαντικά όλους τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, με ιδιαίτερα ισχυρή επίδραση στους τύπους Ανοικτών Συστημάτων [$F(3, 246) = 11.806, p < .001, \eta^2 = .126$] και Ιεραρχική [$F(3, 246) = 6.284, p < .001, \eta^2 = .071$]. Παράλληλα, η επαγγελματική προϋπηρεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, επηρεάζοντας ιδιαίτερα την παρακίνηση για πράσινες πρακτικές [$F(4, 245) = 4.899, p = .001, \eta^2 = .074$] και την εφαρμογή πράσινων πρακτικών στον εργασιακό χώρο [$F(4, 245) = 3.689, p = .006, \eta^2 = .057$]. Αυτά τα ευρήματα

υποδεικνύουν ότι η ηλικιακή διαστρωμάτωση και η συσσωρευμένη εργασιακή εμπειρία επηρεάζουν σημαντικά τόσο την οργανωσιακή κουλτούρα όσο και τις πράσινες πρακτικές, αντανakλώντας τις διαφορετικές προσεγγίσεις των γενεών απέναντι στα περιβαλλοντικά ζητήματα.

Ιδιαίτερα αξιοσημείωτο είναι το εύρημα ότι η πράσινη κατάρτιση και ανάπτυξη εμφανίζει τη χαμηλότερη μέση τιμή ($M=2.84$, $SD=1.25$) μεταξύ των διαστάσεων της πράσινης διαχείρισης, υποδεικνύοντας ένα σημαντικό κενό στην περιβαλλοντική εκπαίδευση των εργαζομένων στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Συγχρόνως, η ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της πράσινης κατάρτισης και των πράσινων πρακτικών ($r = .720$, $p < .01$) υπογραμμίζει τη σημασία της εκπαίδευσης για την επιτυχή εφαρμογή περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών, όπως επισημαίνεται και στη μελέτη των Belias και Koustelios (2013) για τις ελληνικές τράπεζες, όπου η ευθυγράμμιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με την οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί καίριο παράγοντα επιτυχίας.

Συνεπώς, για την επιτυχή εφαρμογή πράσινων πρακτικών, οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει:

1. Να αναγνωρίσουν τον κυρίαρχο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας και να προσαρμόσουν τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες ανάλογα, επενδύοντας ιδιαίτερα στην ενίσχυση των στοιχείων συνεργατικής κουλτούρας.
2. Να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην περιβαλλοντική κατάρτιση και ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, αναπτύσσοντας στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης.
3. Να λάβουν υπόψη τη δημογραφική σύνθεση του προσωπικού, εφαρμόζοντας διαφοροποιημένες προσεγγίσεις για εργαζόμενους διαφορετικών ηλικιακών ομάδων και επιπέδων εμπειρίας.
4. Να αναπτύξουν ολοκληρωμένες στρατηγικές που αντιμετωπίζουν όλες τις διαστάσεις της πράσινης διαχείρισης ως αλληλένδετα στοιχεία ενός ενιαίου συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Τέλος, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμβάλλουν στην κατανόηση του ρόλου της οργανωσιακής κουλτούρας στην υιοθέτηση πράσινων πρακτικών, εμπλουτίζοντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία με δεδομένα από το ελληνικό δημόσιο τομέα, ένα πεδίο

που δεν έχει επαρκώς διερευνηθεί. Η αναγνώριση των συγκεκριμένων τύπων κουλτούρας που ευνοούν την περιβαλλοντική διαχείριση παρέχει χρήσιμες κατευθύνσεις τόσο για τους διαμορφωτές πολιτικής όσο και για τα στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επιδιώκουν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα των οργανισμών τους.

8. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επεκτείνουν την παρούσα μελέτη προς πολλαπλές ερευνητικές κατευθύνσεις. Αρχικά, θα ήταν χρήσιμη η διεξαγωγή συγκριτικής μελέτης μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην υιοθέτηση πράσινων πρακτικών σε δύο αρκετά διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα. Επιπλέον, μια διαχρονική μελέτη θα μπορούσε να εξετάσει πώς εξελίσσεται η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και πράσινης διαχείρισης σε βάθος χρόνου και όχι σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Ενδιαφέρον θα παρουσίαζε επίσης η διερεύνηση του ρόλου της τεχνολογίας και της ψηφιοποίησης στην εφαρμογή πράσινων πρακτικών, καθώς και η μελέτη του αντίκτυπου των περιβαλλοντικών πολιτικών και νομοθεσιών στην υιοθέτηση πράσινων πρακτικών. Μια ποιοτική προσέγγιση μέσω συνεντεύξεων με συγκεκριμένα στελέχη θα μπορούσε να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των προκλήσεων και ευκαιριών στην εφαρμογή πράσινων πρακτικών. Τέλος, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστεί η επίδραση της πράσινης διαχείρισης στην οικονομική απόδοση των οργανισμών, καθώς και η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ πράσινων πρακτικών και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2022). Green organizational culture: An exploration of dimensions. *Global Business Review*, 09721509211049890.
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2023). Relationship of green human resource management with environmental performance: Mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking: An International Journal*, 30(7), 2351–2376.
- Ahmad, J., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Makhbul, Z. K. M., & Ali, K. A. M. (2023). Modeling the workplace pro-environmental behavior through green human resource management and organizational culture: Evidence from an emerging economy. *Heliyon*, 9(9).
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), 1030817.
- Ahmed, U., Umrani, W. A., Yousaf, A., Siddiqui, M. A., & Pahi, M. H. (2021). Developing faithful stewardship for environment through green HRM. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3115–3133.
- Ali, M. C., Islam, K. A., Chung, S.-J., Zayed, N. M., & Afrin, M. (2020). A study of Green Human Resources Management (GHRM) and green creativity for human resources professionals. *International Journal of Business and Management Future*, 4(2), 57–67. <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v4i2.857>
- AlShehhi, N., AlZaabi, F., Alnahhal, M., Sakhrich, A., & Tabash, M. I. (2021). The effect of organizational culture on the performance of UAE organizations. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1980934. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1980934>

- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of cleaner production*, 316, 128112. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112>
- Arulrajah, A. A., Opatha, H., & Nawaratne, N. (2015). *Green human resource management practices: A review*.
- Asmui, M.udah, Mokhtar, N. M., Musa, N. D., & Hussin, A. (2016). *The implementation of organizational green culture in higher educational institution*. 321–330.
- Bakhsh Magsi, H., Ong, T. S., Ho, J. A., & Sheikh Hassan, A. F. (2018). Organizational culture and environmental performance. *Sustainability*, 10(8), 2690.
- Bangwal, D., Tiwari, P., & Chamola, P. (2017). Green HRM, work-life and environment performance. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4(3), 244–268. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2017.087808>
- Baumgartner, R. J., & Zielowski, C. (2004). *Organizational culture toward sustainable development*. New Directions in Technology Management: Changing Collaboration Between Government, Industry and University: 13th International Conference on Management of Technologies. Washington.
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., & Mantas, C. (2021). Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 299–317. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1867695>

- Belias, D., Koustelios, A., Varsanis, K., & Kyriakou, D. (2016). Personal Characteristics and Organizational Culture of Greek Banking Employees. *Strategic Innovative Marketing: 4th IC-SIM, Mykonos, Greece 2015* (pp. 81-87). Springer
- Belias, D., Velissariou, E., Kyriakou, D., Gkolia, A., Sdrolas, L., Koustelios, A., Varsanis, K. (2016b). The Advantages of Organizational Culture in Greek Banks. *Journal of Management Research*, 16 (3).
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolas, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 314-323.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2015). Leadership style, job satisfaction and organizational culture in the Greek banking organization. *Journal of Management Research*, 15(2), 101-110.
- Belias, D., Varsanis, K.. (2014). Organizational culture and job burnout—a review. *International Journal of Research in Business Management*, 2(1), 43-62.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2013). Organizational culture of Greek Banking Institutions: A case study. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), 95-104.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2013). Organizational culture of Greek Banking Institutions: A case study. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), 95-104.
- Boley, B. B., & Uysal, M. (2013). Competitive synergy through practicing triple bottom line sustainability: Evidence from three hospitality case studies. *Tourism and Hospitality Research*, 13(4), 226–238.

- Bombiak, E. (2019). Green human resource management—the latest trend or strategic necessity? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1647.[https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(7\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(7))
- Campbell, W. M., Ratcliffe, M., & Moore, P. (2013). *An exploration of the impact of organizational culture on the adoption of green IT*. 126–133.
- Chen, Y. (2011). Green organizational identity: Sources and consequence. *Management decision*, 49(3), 384–404.
- Chen, Y., Lin, S., Lin, C., Hung, S., Chang, C., & Huang, C. (2020). Improving green product development performance from green vision and organizational culture perspectives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 222–231.
- Das, A. K., Biswas, S. R., Abdul Kader Jilani, M. M., & Uddin, M. A. (2019). Corporate environmental strategy and voluntary environmental behavior—Mediating effect of psychological green climate. *Sustainability*, 11(11), 3123.<https://doi.org/10.3390/su11113123>
- Das, S., & Dash, M. (2024). Green Compensation And Reward System: A Novel Approach Towards The Growth And Sustainability Of Organization. *Journal of Advanced Zoology*, 45(2).
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.

- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human resource management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Fauzi, H., Svensson, G., & Rahman, A. A. (2010). “Triple bottom line” as “Sustainable corporate performance”: A proposition for the future. *Sustainability*, 2(5), 1345–1360. <https://doi.org/10.3390/su2051345>
- Field, M. (2020). Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *On line at: https://gmdconsulting.eu/nykerk/wpcontent/uploads/2019/06/Utilizing-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument.doc.*
- Fok, L., Zee, S., & Morgan, Y.-C. T. (2022). Green practices and sustainability performance: The exploratory links of organizational culture and quality improvement practices. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(5), 913–933.
- Francis, C., Elmore, R., Ikerd, J., & Duffy, M. (2007). Greening of Agriculture: Is it all a Greenwash of the Globalized Economy? *Journal of crop improvement*, 19(1–2), 193–220.
- Giannakos, K., Belias, D., Rossidis, I., Ntalakos, A., & Papademetriou, C. (2024). Creating the Appropriate Organizational Culture for Change Management. In *Belias e al. (eds) Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments* (pp. 166-185). IGI Global.
- Gill, A., Ahmad, B., & Kazmi, S. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly

behavior.*Management Science Letters*, 11(6), 1725–

1736.<https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.010>

Godwyn, M., & Gittel, J. H. (2011). *Sociology of organizations: Structures and relationships*. Sage Publications.

Gundlach, M. J., & Zivnuska, S. (2010). An experiential learning approach to teaching social entrepreneurship, triple bottom line, and sustainability: Modifying and extending practical organizational behavior education (PROBE). *American Journal of Business Education*, 3(1), 19–28. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v3i1.364>

Hadjri, M. I., Perizade, B., & Farla, W. (2019). *Green human resource management, green organizational culture, and environmental performance: An empirical study*. 138–143.

Harvey, M. G., Speier, C., & Novicevic, M. M. (2000). Strategic global human resource management: The role of inpatriate managers. *Human Resource Management Review*, 10(2), 153–175. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00044-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00044-3)

Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization studies*, 19(3), 477–493.

Hosain, S., & Rahman, M. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume*, 18.

Jose Chiappetta Jabbour, C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105.

- Jyoti, K. (2019). *Green HRM—people management commitment to environmental sustainability*. proceedings of 10th international conference on digital strategies for organizational success. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3323800>
- Küçükoglu, M. T., & Pinar, R. İ. (2016). *The mediating role of green organizational culture between sustainability and green Innovation: A research in Turkish companies*. <https://doi.org/10.20944/preprints201611.0122.v1>
- Majkut, R., & Rybczyński, R. (2021). A security-oriented corporate culture of an organisation in a pandemic. A case study of WSB in Wrocław. *The Central European Review of Economics and Management*, 5(1), 23–42. <https://doi.org/10.29015/cerem.909>
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143, 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Morgan, G. (1998). Images of organization: The executive edition. *Thousand Oaks, CA*.
- Muisyo, P., Su, Q., Ho, T. H., Julius, M. M., & Usmani, M. S. (2022). Implications of green HRM on the firm's green competitive advantage: The mediating role of enablers of green culture. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(2), 308–333.
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2025). Examining the Validity of Organizational Behavior Measurement Scales in the Greek Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 18(1), 10.21863/ijhts/2025.18.1.001

- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A. (2024a). The Relationship Between Leadership Styles, Organizational Culture and Group Dynamics in the Hospitality Industry. *In: Katsoni, V., Cassar, G. (eds) Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences. IACuDiT 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.* https://doi.org/10.1007/978-3-031-54342-5_19
- Ntalakos, A., Belias, D., Tsigilis, N. (2024b). Analyzing the Organizational Factors that Influence Hotel Employees' Team Efficiency. *In: Katsoni, V., Cassar, G. (eds) Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences. IACuDiT 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.* https://doi.org/10.1007/978-3-031-54342-5_11
- Ntalakos, A., Belias, D., Rossidis, I., Koustelios, A., Tsigilis, N., & Vasiliadis, L. (2023). Communicating the vision of the change: The linkage between organizational communication, organizational culture, and organizational change. *In Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., Masouras, A., Anastasiadou, S. Managing successful and ethical organizational change* (pp. 76-101). IGI Global.
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A., Tsigilis, N. (2022). Organizational Culture and Group Dynamics in the Tourism Industry. *In Silva, C et al. (eds) ICTR 2022 5th International Conference on Tourism Research*, 286-293.
- Papademetriou, C., Ragazou, K., Belias, D., Anastasiadou, S., Garefalakis, A., Prodromou, A. (2025). The Importance of Green Human Resources: Green Ambidexterity and Environmental Performance. *In Ragazou, K., Garefalakis, A., Papademetriou, C., Samara, A. Sustainability Through Green HRM and Performance Integration* (pp. 83-100). IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-5981-5.ch004

- Papademetriou, C., Anastasiadou, S., Belias, D., Ragazou, K. (2025). Integrating Sustainability into Human Resource Management: Building a Greener Workforce for the Future. *Sustainability*, 17, 1113. <https://doi.org/10.3390/su17031113>
- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221–1232. <https://doi.org/10.1002/bse.2064>
- Pham, N. T., Phan, Q. P. T., Tučková, Z., Vo, N., & Nguyen, L. H. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: The roles of green training and organizational culture. *Management & Marketing*, 13(4), 1174–1189. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0030>
- Porter, T. H., Gallagher, V. C., & Lawong, D. (2016). The greening of organizational culture: Revisited fifteen years later. *American Journal of Business*, 31(4), 206–226. <https://doi.org/10.1108/AJB-04-2016-0011>
- Rawashdeh, A. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*, 8(10), 1049–1058. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.7.006>
- Razab, M. F., Udin, Z. M., & Osman, W. N. (2015). Understanding the role of GHRM towards environmental performance. *Journal of Global Business and Social entrepreneurship (GBSE)*, 1(2), 118–125.

- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rizvi, Y. S., & Garg, R. (2021). The simultaneous effect of green ability-motivation-opportunity and transformational leadership in environment management: The mediating role of green culture. *Benchmarking: An International Journal*, 28(3), 830–856. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0400>
- ROBBINS, S. P., & COULTER, M. (2007). Organizational culture and environment: The constraints. *SP Robbins, & M. Coulter, Management*, 59–73.
- Rossidis, I., Belias, D. (2025). *Change Management: Organizational Change and Organizational Behavior* [in Greek]. Athens: Tziolas Publications
- Saeed, A., Rasheed, F., Waseem, M., & Tabash, M. I. (2021). Green human resource management and environmental performance: The role of green supply chain management practices. *Benchmarking: An International Journal*, 29(9), 2881–2899. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2021-0297>
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Shah, S. M. A., Jiang, Y., Wu, H., Ahmed, Z., Ullah, I., & Adebayo, T. S. (2021). Linking green human resource practices and environmental economics performance: The role of green economic organizational culture and green psychological

- climate. *International journal of environmental research and public health*, 18(20), 10953.
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Retracted: Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives. *Group & Organization Management*, 43(4), 594–622. <https://doi.org/10.1177/1059601116664610>
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business ethics*, 12, 63–73. <https://doi.org/10.1007/BF01845788>
- Sroufe, R., Liebowitz, J., Sivasubramaniam, N., & Donahue, J. (2010). Are you a leader or a laggard. *HR's role in creating a sustainability culture. People & Strategy*, 33(1), 34–42.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia pacific journal of human resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., Tsigilis, N. (2025). Green Ambidexterity: Aligning Strategic Fit for Environmental Sustainability in the Public Sector. In Ragazou, K., Garefalakis, A., Papademetriou, C., Samara, A. Sustainability Through Green HRM and Performance Integration (pp. 243-280). IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-5981-5.ch0011
- Viterouli, M., Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2024). Interactions between environmental, social, and corporate governance (ESG) and total quality management (TQM): learning and training strategies for a sustainable business. *In*

- Papademetriou, C., Anastasiadou, S., Ragazou, K., Garefalakis, A., Papalexandris, S. *ESG and Total Quality Management in Human Resources* (pp. 71-115). IGI Global.
- Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2024b). Optimizing Adaptive Performance: Exploring Organizational Learning Culture across Generations. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(4), 3-27.
- Wang, C.-H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666–683.
- Wong, K. (2020). Organizational culture: Definition, importance, and development. *Retrieved*, 5(09), 2020.
- Yong, J. Y., Yusliza, M.-Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2005–2027. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0438>
- Zerva, S., Belias, D., Rossidis, I., & Ntalakos, A. (2024). Examining the impact of leadership on job satisfaction in Greek luxury hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(3), 439–464. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2335123>
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2011). *Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research*. <https://doi.org/10.1037/12169-009>