



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΑΣΟΛΟΓΙΑΣ, ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΞΥΛΟΥ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Για την απόκτηση Διδακτορικού Διπλώματος του Τμήματος Δασολογίας, Επιστημών
Ξύλου και Σχεδιασμού.

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ
ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΕΩΝ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΞΥΛΟΥ-
ΕΠΙΠΛΟΥ.**

ΛΕΟΝΤΗΣ Χ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ



UNIVERSITY OF
THESSALY

SCHOOL OF TECHNOLOGY

DEPARTMENT OF FORESTRY, WOOD SCIENCES AND DESIGN

THESIS

**For the acquisition of a Doctoral Degree in the Department of Forestry, Wood
Sciences and Design.**

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND BEHAVIOR ON
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ON THE PERFORMANCE
OF PUBLIC AND PRIVATE COMPANIES, ORGANIZATIONS AND
BODIES. THE CASE OF THE WOOD-FURNITURE INDUSTRY.**

LEONTIS C. DIMITRIOS

ΕΠΤΑΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ: Απόφαση Συνέλευσης του Τμήματος 139.

A/A	Ονοματεπώνυμο	Βαθμίδα	Ιδιότητα	Τμήμα/ Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
1.	Ασπρίδης Μ. Γεώργιος	Καθηγητής	Επιβλέπων	Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου & Σχεδιασμού, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
2.	Παπαδόπουλος Ιωάννης	Καθηγητής	Μέλος τριμελούς εισηγητικής επιτροπής	Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου & Σχεδιασμού, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
3.	Καραγκούνη Γλυκερία	Καθηγήτρια	Μέλος τριμελούς εισηγητικής επιτροπής	Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου & Σχεδιασμού, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
4.	Νταλός Γεώργιος	Καθηγητής	Μέλος	Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου & Σχεδιασμού, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
5.	Τρίγκας Μάριος	Αν. Καθηγητής	Μέλος	Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου & Σχεδιασμού, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
6.	Κατσαρός Κλεάνθης	Επίκουρος Καθηγητής	Μέλος	Τμήμα Επιστήμης και Τεχνολογίας Τροφίμων, Πανεπιστήμιο Πατρών
7.	Μπούρα Μαρία	Επίκουρη Καθηγήτρια	Μέλος	Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ
ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΕΩΝ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΞΥΛΟΥ-
ΕΠΙΠΛΟΥ.**

*«Η οργανωσιακή κουλτούρα
αποτελεί το ανοσοποιητικό σύστημα των οργανισμών».*

O.M. Watkins, 1994.

***Στα παιδιά μου Ιωάννα – Δέσποινα, Χρήστο – Παναγιώτη και τη σύζυγό μου
Στεργιανή,
για την ανοχή και την αμέριστη υποστήριξή τους!***

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα διδακτορική διατριβή εκπονήθηκε σύμφωνα με τους κανονισμούς του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Η διατριβή αυτή αποτελεί αποκλειστικά δικό μου έργο, εκτός από τα σημεία όπου αναφέρεται ρητά διαφορετικά μέσω παραπομπών. Το έργο αυτό δεν έχει προηγουμένως κατατεθεί, εν όλω ή εν μέρει, σε οποιοδήποτε άλλο Ακαδημαϊκό Ίδρυμα για απόκτηση πτυχίου, διπλώματος ή άλλου τίτλου σπουδών.

01/10/2025

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής αποτελεί για εμένα ένα σημαντικό επιστημονικό και προσωπικό επίτευγμα, το οποίο δεν θα ήταν δυνατό χωρίς τη στήριξη και τη συμβολή ορισμένων ανθρώπων, στους οποίους οφείλω να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ασπρίδη Γεώργιο, για την καθοδήγηση, την πολύτιμη υποστήριξη και τις επιστημονικές του υποδείξεις καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας. Η αμέριστη βοήθειά του, η μεθοδικότητα και η εμπιστοσύνη που ο ίδιος έδειξε στις δυνατότητές μου αποτέλεσαν καθοριστικό παράγοντα για την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής. Οι εύστοχες παρατηρήσεις του, η επιστημονική του κατάρτιση, αλλά και η ενθαρρυντική του στάση, με ενέπνευσαν να συνεχίσω με συνέπεια και επιμονή.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω, επίσης, στα μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής, για την εποικοδομητική κριτική, τις επιστημονικές τους υποδείξεις και τις χρήσιμες παρατηρήσεις τους, που συνέβαλαν στη βελτίωση της ποιότητας της διατριβής.

Ιδιαίτερη μνεία θέλω να κάνω στις επιχειρήσεις του κλάδου ξύλου και επίπλου, καθώς και στους εργαζόμενους και τα στελέχη τους, που ανταποκρίθηκαν με προθυμία και ενδιαφέρον στην έρευνά μου. Χωρίς τη δική τους συμβολή, την παροχή στοιχείων και την ειλικρινή συμμετοχή τους, η παρούσα έρευνα δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί.

Τέλος, από καρδιάς, ευχαριστώ την οικογένειά μου για την αμέριστη στήριξη, την αγάπη και την υπομονή που επέδειξαν σε όλη τη διάρκεια αυτής της απαιτητικής προσπάθειας. Η εμπιστοσύνη τους σε εμένα και τα ενθαρρυντικά τους λόγια αποτέλεσαν πηγή δύναμης και έμπνευσης σε κάθε στάδιο της ερευνητικής μου διαδρομής.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΩΝ

- ✓ **Leontis, D., Aspridis, G., Papadopoulos, I., & Karagkouni, G. (2025).** The dimension of the organizational culture of companies in the wood-furniture sector in Greece. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 7(1), 518-528.
- ✓ **Leontis, D., Aspridis, G., Termentzoglou, M., Alexaki, P., Grigoriou, I., & Exarchou, V. (2024, October 18–20).** Darwinism, natural environment and administrative science. *5th International Conference on Environmental Design and Health*, Greece.
- ✓ **Leontis, D., Termentzoglou, M., & Grigoriou, I. (2024).** The influential role of organizational culture and behaviour of wood companies in the communication of products in the tourism economy. In V. Katsoni & G. Cassar (Eds.), *Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences: IACuDiT 2023* (pp. 1–15). Springer.
- ✓ **Κουκουμπλιάκος, Ι., & Λεοντής, Α. (2024, Οκτώβριος 18–20).** Η συμβολή της εκπαιδευτικής ηγεσίας στην εδραίωση της σχολικής κουλτούρας και της σχολικής βελτίωσης. Στο *10ο Διεθνές Συνέδριο για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας* (Υβριδικό), Λάρισα.
- ✓ **Λεοντής, Α. (2024).** Η οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων του κλάδου ξύλου-επίπλου: Μια βιβλιογραφική προσέγγιση. *Δελτίο Διοίκησης Επιχειρήσεων*, (460), 1–12.
- ✓ **Leontis, D., Termentzoglou, M., & Grigoriou, I. (2023, August 29–31).** The influential role of organizational culture and behavior of wood companies in the communication of products in the tourism economy. *10th International Conference “Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences”*, Crete Island, Greece.
- ✓ **Ασπρίδης, Γ., Δούνιας, Γ., & Λεοντής, Α. (2023).** Οι δείκτες οργανωσιακής απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση: Μια θεωρητική προσέγγιση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 3(1), 1–15.
- ✓ **Κουκουμπλιάκος, Ι., & Λεοντής, Α. (2023, Οκτώβριος 20–22).** Οι εκπαιδευτικές ανισότητες που επιφέρουν τις διαφορετικές επιδόσεις των μαθητών στο σχολείο και δημιουργούν τη σχολική επιτυχία ή τη σχολική αποτυχία. Στο *9ο Διεθνές Συνέδριο για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας* (Υβριδικό), Λάρισα.
- ✓ **Ζάρρα, Π., & Λεοντής, Α. (2022, Φεβρουάριος 25).** Προς μια αστική βιωσιμότητα προσανατολισμένη στη γνώση: Η περίπτωση της Λάρισας. Στο *3ο Επιστημονικό Συνέδριο Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδος*, Ελλάδα.
- ✓ **Λεοντής, Α., & Πουλιάνα, Α. (2022, Οκτώβριος 14–16).** Η οργανωσιακή κουλτούρα στα Πειραματικά σχολεία: Μελέτη περίπτωσης στις εκπαιδευτικές μονάδες της Δυτικής Θεσσαλίας. Στο *8ο Διεθνές Συνέδριο για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας* (Υβριδικό), Λάρισα.
- ✓ **Λεοντής, Α., Ασπρίδης, Γ., & Τσέλιος, Δ. (2022, Μάιος 13–15).** Η ικανοποίηση από την επικοινωνία την εποχή της πανδημίας: Ουτοπία ή δυστοπία; Μελέτη περίπτωσης στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Στο *1ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο: Εκπαίδευση στον 21ο αιώνα – Σύγχρονες προκλήσεις και προβληματισμοί*.

- ✓ Ζάρρα, Π., **Λεοντής, Δ.**, Ασπρίδης, Γ., Παπαδόπουλος, Ι., & Κουκουμπλιάκος, Ι. (2021, Οκτώβριος 3–6). Η καλλιέργεια περιβαλλοντικής ηθικής και αξιών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: Ο ρόλος του αναλυτικού προγράμματος. Στο *20ό Πανελλήνιο Δασολογικό Συνέδριο*, Τρίκαλα, Ελλάδα.
- ✓ Κουκουμπλιάκος, Ι., Ζάρρα, Π., Γρηγορίου, Ι., & **Λεοντής, Δ.** (2021, Οκτώβριος 15–17). Η εκπαιδευτική και επικοινωνιακή ηγεσία ως δυναμική και μοχλός βελτίωσης των εκπαιδευτικών μονάδων. Στο *7ο Διεθνές Συνέδριο για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας* (Υβριδικό), Λάρισα.
- ✓ Poulia, L., Lappas, A., **Leontis, D.**, & Aspridis, G. (2021, October 15–17). Quality management in the educational process: A case study in Western Thessaly. *7th International Conference (Hybrid) for the Promotion of Educational Innovation*, Larissa, Greece.
- ✓ Koukoumbliakos, I., **Leontis, D.**, Florokapi, S., & Petr, R. (2021). The contribution of circular economy to sustainable regional development: Case study of waste strategic management. In *Collective Volume*, University of South Bohemia, Faculty of Economics, České Budějovice, Czech Republic.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΩΝ	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	15
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	18
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	18
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	19
ABSTRACT	21
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	27
1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση.....	27
1.2 Οργανωσιακές υποκουλτούρες	32
1.3 Η αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα.....	37
1.4 Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών	43
1.5 Η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων..	49
1.6 Σύνοψη βασικών μελετών κεφαλαίου	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	58
2.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση.....	58
2.2 Η συμβολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς στη διαμόρφωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς	63
2.3 Βασικές θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς.....	67
2.4 Οι πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς	70
2.4.1 Εργασιακή ικανοποίηση	70
2.4.2 Οργανωσιακή αφοσίωση	81
2.5 Σύνοψη βασικών μελετών κεφαλαίου	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	96

3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση.....	96
3.2 Η Balanced Scorecard	101
3.3 Το Μοντέλο Denison.....	102
3.4 Οι συνήθειες πρακτικές των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης	104
3.5 Η σχέση της οργανωσιακής απόδοσης με την οργανωσιακή συμπεριφορά.....	110
3.6 Η σχέση της οργανωσιακής απόδοσης με την οργανωσιακή κουλτούρα	112
3.7 Σύνοψη βασικών μελετών κεφαλαίου	116
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΞΥΛΟΥ-ΕΠΙΠΛΩΝ	120
4.1 Ο παγκόσμιος κλάδος ξύλου-επίπλων.....	120
4.2 Ο ελληνικός κλάδος ξύλου-επίπλων	125
4.3 Σύνοψη	133
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	134
5.1 Το πλαίσιο της έρευνας	134
5.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	141
5.3 Ερευνητικό δείγμα και δειγματοληψία.....	147
5.4 Ερευνητικό εργαλείο	150
5.5 Συλλογή ερευνητικών δεδομένων	153
5.6 Ερευνητική ηθική	154
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	156
6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερευνητικού δείγματος.....	156
6.2 Οργανωσιακή κουλτούρα	171
6.3 Οργανωσιακή συμπεριφορά	188
6.4 Οργανωσιακή απόδοση	197
6.5 Έλεγχος κανονικότητας κατανομής μεταβλητών	220

6.6 Πώς σχετίζονται η οργανωσιακή κουλτούρα και οργανωσιακή συμπεριφορά με την οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου	222
6.7 Πώς η οργανωσιακή κουλτούρα και οργανωσιακή συμπεριφορά επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου	226
6.8 Ποιες διαφορές προκύπτουν στην οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή συμπεριφορά και οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου, με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους;.....	233
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	249
7.1 Συζήτηση - Συμπεράσματα.....	249
7.1.1 Συμβολή της διατριβής.....	264
7.2 Περιορισμοί	267
7.3 Προτάσεις για πρακτική εφαρμογή από τις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλων.....	269
7.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	272
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	276
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	299
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ.....	306

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Μέγεθος παγκόσμιας αγοράς ξύλου-επίπλων για το χρονικό διάστημα 2019-2030	125
Διάγραμμα 2. Μεγαλύτερες ετήσιες μεταβολές των ημερολογιακά διορθωμένων δεικτών δινήφιων κλάδων (%), μεταξύ του χρονικού διαστήματος Φεβρουαρίου 2021 – Φεβρουαρίου 2022.....	126
Διάγραμμα 3. Μεγαλύτερες ετήσιες μεταβολές δεικτών (%) (Μάιος 2025 – Μάιος 2024).....	127
Διάγραμμα 4. Κύκλος εργασιών επιχειρήσεων κατασκευής επίπλων (2022-2025).131	
Διάγραμμα 5. Πλήθος ελληνικών επιχειρήσεων κατασκευής επίπλων για το έτος 2022	132
Διάγραμμα 6. Πλήθος απασχολούμενων ελληνικών επιχειρήσεων κατασκευής επίπλων για το έτος 2022	132
Διάγραμμα 7. Φύλο	157
Διάγραμμα 8. Ηλικία	158
Διάγραμμα 9. Επιχειρηματικός κλάδος	160
Διάγραμμα 10. Θέση εργασίας.....	162
Διάγραμμα 11. Εκπαιδευτικό επίπεδο	164
Διάγραμμα 12. Γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων του ερευνητικού δείγματος	166
Διάγραμμα 13. Έτη προϋπηρεσίας	168
Διάγραμμα 14. Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση	170
Διάγραμμα 15. Διάγραμμα ιδιοτιμών για την οργανωσιακή κουλτούρα.....	180
Διάγραμμα 16. Διάγραμμα ιδιοτιμών για την αξιολόγηση αποδοτικότητας.....	204
Διάγραμμα 17. Διάγραμμα ιδιοτιμών για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση	215

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Ομοιότητες και διαφορές τριών υποκουλτούρων	32
Πίνακας 2. Σύνοψη βασικών μελετών Κεφαλαίου 1.....	55
Πίνακας 3. Θετικές και αρνητικές πτυχές της οργανωσιακής αφοσίωσης	89
Πίνακας 4. Σύνοψη βασικών μελετών Κεφαλαίου 2.....	93
Πίνακας 5. Σύνοψη βασικών μελετών Κεφαλαίου 3.....	116
Πίνακας 6. Χρηματοοικονομικοί δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων, δραστηριότητας και ρευστότητας του συνόλου των ελληνικών κλάδων κατά τη διετία 2021-2022....	128
Πίνακας 7. Συνοπτικά στοιχεία των βασικών μεταβλητών για τον κλάδο «Κατασκευή επίπλων» (Γ31) - Έτος 2022	129
Πίνακας 8. Σύγκριση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας.....	135
Πίνακας 9. Z-score ανά επίπεδο εμπιστοσύνης.....	139
Πίνακας 10. Παραδοχές για υπολογισμό επαρκούς ερευνητικού δείγματος	148
Πίνακας 11. Φύλο.....	156
Πίνακας 12. Ηλικία.....	158
Πίνακας 13. Επιχειρηματικός κλάδος.....	159
Πίνακας 14. Θέση εργασίας.....	161
Πίνακας 15. Εκπαιδευτικό επίπεδο	163
Πίνακας 16. Γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων του ερευνητικού δείγματος	165
Πίνακας 17. Έτη προϋπηρεσίας	168
Πίνακας 18. Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση.....	170
Πίνακας 19. Οργανωσιακή κουλτούρα.....	172
Πίνακας 20. ΚΜΟ και Bartlett's Test για την οργανωσιακή κουλτούρα.....	174
Πίνακας 21. Συνδιακυμάνσεις για την οργανωσιακή κουλτούρα	176
Πίνακας 22. Συνολική εξηγούμενη διακύμανση για την οργανωσιακή κουλτούρα.....	178

Πίνακας 23. Πίνακας φορτίσεων μετά την περιστροφή Varimax για την οργανωσιακή απόδοση	182
Πίνακας 24. Πίνακας μετασχηματισμού συνιστωσών για την οργανωσιακή κουλτούρα	185
Πίνακας 25. Μεταβλητές οργανωσιακής κουλτούρας.....	187
Πίνακας 26. Εργασιακή ικανοποίηση.....	190
Πίνακας 27. Οργανωσιακή αφοσίωση.....	194
Πίνακας 28. Μεταβλητές οργανωσιακής συμπεριφοράς.....	196
Πίνακας 29. Αξιολόγηση αποδοτικότητας.....	199
Πίνακας 30. KMO και Bartlett's Test για την αξιολόγηση αποδοτικότητας	200
Πίνακας 31. Συνδιακυμάνσεις για την αξιολόγηση αποδοτικότητας	202
Πίνακας 32. Συνολική εξηγούμενη διακύμανση για την αξιολόγηση αποδοτικότητας	203
Πίνακας 33. Πίνακας φορτίσεων για την αξιολόγηση αποδοτικότητας	206
Πίνακας 34. Διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση	208
Πίνακας 35. KMO και Bartlett's Test για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση	210
Πίνακας 36. Συνδιακυμάνσεις για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση	212
Πίνακας 37. Συνολική εξηγούμενη διακύμανση για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση	213
Πίνακας 38. Πίνακας φορτίσεων μετά την περιστροφή Varimax για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση	216
Πίνακας 39. Πίνακας μετασχηματισμού συνιστωσών για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση	218
Πίνακας 40. Μεταβλητές οργανωσιακής απόδοσης.....	220
Πίνακας 41. Έλεγχος κανονικότητας κατανομής μεταβλητών	221

Πίνακας 42. Συσχέτιση οργανωσιακής κουλτούρας και οργανωσιακής συμπεριφοράς με την οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου	224
Πίνακας 43. Συσχέτιση οργανωσιακής απόδοσης με τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου.....	225
Πίνακας 44. Έλεγχος κανονικότητας κατανομής μη τυποποιημένων υπολειμμάτων εξαρτημένης μεταβλητής «Αποδοτικότητα Επιχείρησης»	226
Πίνακας 45. Έλεγχος κανονικότητας κατανομής μη τυποποιημένων υπολειμμάτων μετασχηματισμένης εξαρτημένης μεταβλητής «Αποδοτικότητα Επιχείρησης»	228
Πίνακας 46. Σύνοψη του μοντέλου της γραμμικής παλινδρόμησης	229
Πίνακας 47. Ανάλυση διασποράς (ANOVA) για τη γραμμική παλινδρόμηση	230
Πίνακας 48. Συντελεστές γραμμικής παλινδρόμησης με bootstrapping	232
Πίνακας 49. Μέσες τάξεις (Mean Ranks) των μεταβλητών οργανωσιακής κουλτούρας, οργανωσιακής συμπεριφοράς και οργανωσιακής απόδοσης με βάση τον τομέα δραστηριότητας (Mann-Whitney U Test).....	237
Πίνακας 50. Στατιστικά αποτελέσματα του ελέγχου Mann-Whitney U για τη σύγκριση μεταβλητών οργανωσιακής κουλτούρας, συμπεριφοράς και απόδοσης με βάση τον τομέα δραστηριότητας	239
Πίνακας 51. Μέσες τάξεις (Mean Ranks) των μεταβλητών οργανωσιακής κουλτούρας, οργανωσιακής συμπεριφοράς και οργανωσιακής απόδοσης με βάση την περιφέρεια έδρας (Kruskal Wallis Test).....	242
Πίνακας 52. Στατιστικά αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal-Wallis για τη σύγκριση μεταβλητών οργανωσιακής κουλτούρας, συμπεριφοράς και απόδοσης με βάση την περιφέρεια έδρας	248
Πίνακας 53. Συγκεντρωτική παρουσίαση «πρωταθλητών» και «ουραγών» στις μεταβλητές οργανωσιακής κουλτούρας, συμπεριφοράς και απόδοσης.....	261
Πίνακας 54. Σύνοψη αξιολόγησης ερευνητικών υποθέσεων	263
Πίνακας 55. Άξονες συμβολής της διατριβής	265

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών.....	45
Εικόνα 2. Γεωγραφική ανάπτυξη του κλάδου επίπλων σε παγκόσμιο βεληνεκές, για το χρονικό διάστημα 2020-2027, σε αξίες εκφραζόμενες σε δισεκατομμύρια δολάρια	123

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα 1. Κατηγοριοποιήσεις οργανωσιακών υποκουλτούρων ανά ομάδα θεωρητικών	36
Σχεδιάγραμμα 2. Αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.....	43
Σχεδιάγραμμα 3. Διαφοροποίηση στην αντίληψη των οργανισμών ανάλογα με την οπτική προσέγγισης	69
Σχεδιάγραμμα 4. Κοινές κατευθύνσεις διαφορετικών ορισμών της οργανωσιακής αφοσίωσης.....	83
Σχεδιάγραμμα 5. Χρονικά ορόσημα ανάπτυξης του παγκόσμιου κλάδου ξύλου – επίπλων	124

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η μελέτη της επίδρασης της οργανωσιακής κουλτούρας και της συμπεριφοράς στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στην απόδοση δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων, οργανισμών και φορέων. Στο πλαίσιο της πρωτογενούς έρευνάς της, η παρούσα διατριβή διερευνά συγκεκριμένα τη σχέση που υφίσταται μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής απόδοσης στο κλάδο του ξύλου και επίπλου στην Ελλάδα. Παράλληλα, αποδίδεται έμφαση στον ρόλο των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων, όπως ο τομέας δραστηριότητας και η γεωγραφική περιφέρεια της έδρας τους. Η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε βασίστηκε σε ποσοτική ανάλυση, με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Τα ερευνητικά δεδομένα συγκεντρώθηκαν από 134 επιχειρήσεις ξύλου και επίπλου από όλη την Ελλάδα. Το δείγμα περιελάμβανε επιχειρήσεις τόσο του τομέα του ξύλου όσο και του επίπλου, ενώ προερχόταν από διαφορετικές γεωγραφικές περιφέρειες. Με τον τρόπο αυτόν διασφαλίστηκε ικανοποιητική αντιπροσωπευτικότητα του ερευνητικού δείγματος. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (v23). Στο πλαίσιο αυτής εφαρμόστηκαν τεχνικές όπως παραγοντική ανάλυση, συσχετίσεις Spearman, γραμμική παλινδρόμηση με λογαριθμικό μετασχηματισμό και bootstrapping, καθώς και οι μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney U και Kruskal- Wallis. Τα στατιστικά αποτελέσματα δείχνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και συγκεκριμένα, οι διαστάσεις της κουλτούρας αναγνώρισης, σταθερότητας και καινοτομίας, συσχετίζονται θετικά και σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την οργανωσιακή απόδοση. Η οργανωσιακή συμπεριφορά, όπως εκφράζεται μέσω της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής αφοσίωσης, εμφανίζει ισχυρή συσχέτιση με την οργανωσιακή απόδοση. Ιδιαίτερης σημασίας είναι η διαπίστωση ότι η οργανωσιακή αφοσίωση αναδείχθηκε ως ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Εκ των αποτελεσμάτων της γραμμικής παλινδρόμησης, η οργανωσιακή αφοσίωση και η κουλτούρα αναγνώρισης αποδεικνύονται ως οι δύο βασικότεροι θετικοί παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση. Η κουλτούρα διαφοροποίησης, απεναντίας, συσχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή απόδοση. Επιπλέον, εντοπίστηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας, της συμπεριφοράς

και της απόδοσης μεταξύ των επιχειρήσεων ξύλου και επίπλου, αλλά και μεταξύ των γεωγραφικών περιφερειών έδρας τους. Οι επιχειρήσεις επίπλου παρουσίασαν υψηλότερες τιμές στις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως η αναγνώριση, η συλλογικότητα και η επικοινωνία. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις ξύλου σημείωσαν υψηλότερες τιμές στην αποδοτικότητα, στην έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στη συλλογική λήψη αποφάσεων. Από την ανάλυση Kruskal-Wallis προέκυψαν, ομοίως, σημαντικές διαφοροποιήσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα, όπως στην κουλτούρα υπευθυνότητας, αναγνώρισης και καινοτομίας, με βάση την περιφέρεια της έδρας των επιχειρήσεων. Αυτό αναδεικνύει γεωγραφικές ανισότητες και διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης και ωριμότητας των επιχειρήσεων ανά περιοχή. Συνολικά, τα αποτελέσματα της διατριβής δείχνουν τη στενή σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής απόδοσης. Επιπλέον, αναδεικνύουν την ανάγκη της υιοθέτησης πρακτικών και στρατηγικών, που θα ενισχύουν τη δέσμευση, την αναγνώριση και την καινοτομία στο εσωτερικό των οργανισμών. Η παρούσα διατριβή, δεδομένων των ανωτέρω αποτελεσμάτων, συμβάλλει σημαντικά στη σχετική βιβλιογραφία. Ο λόγος έγκειται στο ότι παρέχει εμπειρικά δεδομένα για έναν κλάδο, ο οποίος δεν έχει επαρκώς μελετηθεί στην Ελλάδα. Παράλληλα, θέτει μία ισχυρή βάση για περαιτέρω μελέτες, που μπορούν να διερευνήσουν τις αιτίες και τις προϋποθέσεις των ανωτέρω προκύπτουσών συσχετίσεων, σε διαφορετικά κλαδικά και γεωγραφικά πλαίσια.

Λέξεις-κλειδιά: Δημόσιοι Οργανισμοί, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επιχειρήσεις Ξύλου-Επίπλου, Οργανωσιακή Απόδοση, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study the impact of organizational culture and behavior on human resource management and performance of public and private enterprises, organizations and institutions. In the context of its primary research, this thesis specifically investigates the relationship that exists between organizational culture, organizational behavior and organizational performance in the wood and furniture industry in Greece. At the same time, emphasis is placed on the role of specific characteristics of enterprises, such as for example the sector of activity and the geographical region of their headquarters. The research methodology, that had been followed, was based on quantitative analysis, through a structured questionnaire. The research data were collected from 134 wood and furniture enterprises from all over Greece. The research sample included enterprises in both the wood and furniture sectors, while coming from different geographical regions. In this way, satisfactory representativeness of the research sample was ensured. The statistical analysis of the data was carried out using the SPSS statistical package (v23). In this framework, techniques such as for example factor analysis, Spearman correlations, linear regression with logarithmic transformation and bootstrapping were applied, as well as the non-parametric Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis tests. The statistical results show that organizational culture, and specifically, the dimensions of the culture of recognition, stability and innovation, are positively and statistically significantly correlated with the organizational performance. The organizational behavior, as it is expressed through job satisfaction and organizational commitment, shows a strong correlation with organizational performance. Of particular importance is the finding that organizational commitment emerged as the strongest predictive factor of business efficiency. From the results of the linear regression, organizational commitment and recognition culture prove to be the two main positive factors that affect organizational performance. The culture of differentiation, on the other hand, is negatively correlated with the organizational performance. In addition, significant differences were identified in the variables of organizational culture, behavior and performance between wood and furniture companies, but also between their geographical regions of headquarters. The furniture companies presented higher values in the dimensions of organizational culture, such as for example recognition, collectivism and communication. On the contrary, the wood companies presented higher values in

efficiency, emphasis on human resource development and collective decision-making. The Kruskal-Wallis analysis, similarly, revealed significant differences in organizational culture, such as in the culture of responsibility, recognition and innovation, based on the region of headquarters of the companies. This highlights geographical disparities and different levels of development and maturity of the businesses, by region. Overall, the results of the thesis confirm the close relationship, that exists between the organizational culture, the organizational behavior and the organizational performance. Furthermore, they highlight the need to adopt practices and strategies that will increase the levels of commitment, recognition and innovation in the organizations. The present thesis, given the above results, contributes significantly to the relevant literature. The reason lies in the fact that it provides empirical data for a sector, that has not been sufficiently studied in Greece. At the same time, it lays a strong foundation for further studies, which might investigate the causes and conditions of the above emerging correlations, in different sectoral and geographical contexts.

Keywords: *Public Organizations, Human Resources Management, Wood-Furniture Companies, Organizational Performance, Organizational Culture, Organizational Behavior.*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κύριος σκοπός γύρω από τον οποίο διαμορφώνεται η ερευνητική προσέγγιση της παρούσας διδακτορικής διατριβής, σχετίζεται με την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και στην οργανωσιακή απόδοση των επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου. Η έρευνα κατευθύνεται σε τρεις βασικούς πυλώνες/άξονες. Ειδικότερα, ο πρώτος ερευνητικός άξονας προσανατολίζεται στην οργανωσιακή κουλτούρα, ο δεύτερος κατά σειρά ερευνητικός άξονας κατευθύνεται προς την οργανωσιακή συμπεριφορά και τέλος, ο τρίτος και τελευταίος άξονας στοχεύει στην οργανωσιακή απόδοση των επιχειρήσεων επίπλου-ξύλου. Σε κάθε έναν από τους προαναφερόμενους άξονες, ύστερα από τεκμηριωμένη επιστημονική μελέτη διατυπώνονται ενδελεχώς τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις που θα ερευνηθούν για τις επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου, που δραστηριοποιούνται στην ελληνική επικράτεια.

Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και υπάρχει χωρίς αμφιβολία μία θετική εξέλιξη στον κλάδο. Παρ' όλη την δύσκολη συγκυρία που περνά ολόκληρος ο πλανήτης, συμπεριλαμβανομένου φυσικά και της χώρας μας, από την νέα πρωτόγνωρη για τα δεδομένα του πλανήτη πανδημία, οι επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου συνεχίζουν να εκπέμπουν μία αισιοδοξία για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία τους, παρά το τεράστιο οικονομικό πλήγμα που υπέστησαν στην περίοδο του κοινωνικού περιορισμού και συγκεκριμένα στο δεύτερο τρίμηνο του 2020 (Trigkas et al., 2020, 2020a, 2023).

Οι επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου, πριν την εμφάνιση της πανδημίας, παρουσίαζαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον εξαιτίας της σημαντικής ανάκαμψής τους, σε σχέση πάντα με το παρελθόν όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Καθηγητής Ιωάννης Παπαδόπουλος, στο Αθηναϊκό-Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων: «Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα επίσημα στατιστικά στοιχεία της ELSTAT (Απρίλιος, 2020) ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής για τον κλάδο του επίπλου είχε μια αύξηση της τάξης του 18,4% για την περίοδο Ιανουαρίου-Φεβρουαρίου του 2020 (σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2019), και για τον κλάδο του ξύλου αύξηση 20,9%. Ο ίδιος δείκτης για όλο το οικονομικό έτος 2019 ανερχόταν σε 118,74 για τον κλάδο του επίπλου και 111,24 (με έτος βάσης το 2015), δηλ. παρουσιάστηκε αύξηση αντίστοιχα το 2019 σε σχέση με το

2015 κατά 18,74% και 11,24% για τους κλάδους επίπλου και ξύλου αντίστοιχα. Επιπροσθέτως στα πλαίσια της οικοδομικής δραστηριότητας στην χώρα μας από τον Ιανουάριο του 2018 μέχρι και τον Δεκέμβριο του 2019 παρουσίασε αύξηση της τάξης του 12,6%».

Λαμβάνοντας υπόψιν την ύπαρξη υψηλού ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων ξύλου –επίπλου, σε συνδυασμό με την υφιστάμενη κατάσταση της πανδημίας, οι εν λόγω επιχειρήσεις αναγκάζονται να προβούν στη βελτίωση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους και κατά συνέπεια της οργανωσιακής απόδοσής τους, δια μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς τους. Η ύπαρξη υψηλού επιπέδου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, έχει ως φυσικό επακόλουθο οι επιχειρήσεις να επινοούν νέους τρόπους προκειμένου να ισχυροποιούν τις θέσεις τους στην αγορά (Wright et al., 2010). Προς αυτήν την κατεύθυνση, εξέχουσα σημασία διαδραματίζει η κουλτούρα που δημιουργεί η κάθε επιχείρηση, γεγονός που τη διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό από άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις του κλάδου και φυσικά επηρεάζει τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και την οργανωσιακή απόδοση αυτής.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, ο όρος της οργανωσιακής κουλτούρας εμφανίστηκε για πρώτη φορά περίπου στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Έκτοτε έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις, αναλύοντας τις πτυχές της, αλλά και την σημαντικότητά της για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί την προσωπικότητα της οργάνωσης. Σύμφωνα με πληθώρα ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει αποδειχθεί ότι η κουλτούρα μίας επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την κουλτούρα όλων των ανθρώπων του περιβάλλοντός της. Ο Mullins (2007) αναφέρει ότι «η κουλτούρα ενός οργανισμού διαμορφώνεται με την πάροδο του χρόνου και αποτελεί ένα συνδετικό στοιχείο για την υψηλή απόδοση καθώς και την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων» (p. 178)

Εξέχουσα σημασία, εκτός από την οργανωσιακή κουλτούρα, διαδραματίζει και η οργανωσιακή συμπεριφορά. Η κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς, δηλαδή μίας ανθρώπινης συλλογικότητας, είναι ιδιαίτερα σημαντική και αναγκαία για όλους τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένων και των υπό εξέταση επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου. Οι ιδιοκτήτες ή ακόμη και τα ανώτερα

διοικητικά στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν επακριβώς τι παρακινεί ή τι προκαλεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, πώς ασκείται η ηγεσία, τι επηρεάζει την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, γιατί δημιουργούνται διαφορές-συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, πώς διευθετούνται αυτές και γενικότερα, να κατανοήσουν τη συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας και της συμπεριφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην οργανωσιακή απόδοση των δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων και των φορέων του κλάδου επίπλου-ξύλου, όπου αποτελεί και τον κύριο στόχο έρευνάς, στα πλαίσια της συγκεκριμένης διδακτορικής διατριβής.

Η παρούσα έρευνα εντάσσεται στην κατηγορία των ποσοτικών, εμπειρικών μελετών εφαρμοσμένων κοινωνικών επιστημών, με στόχο τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών, ήτοι οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή συμπεριφορά και οργανωσιακή απόδοση, όπως επίσης και την εξαγωγή συμπερασμάτων μέσω στατιστικής τεκμηρίωσης. Η μεθοδολογική της προσέγγιση εστιάζει στη μέτρηση, την ανάλυση και την ερμηνεία ποσοτικών ερευνητικών δεδομένων, τα οποία συγκεντρώθηκαν από επιχειρήσεις που εμπίπτουν στον ελληνικό κλάδο ξύλου-επίπλου. Σε μελλοντικές έρευνες προτείνεται η διεθνοποίηση της παρούσας μελέτης. Ενόψει της προτεινόμενης αυτής επέκτασης, προτείνεται η συλλογή συγκριτικών ερευνητικών δειγμάτων από άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ώστε να διερευνηθούν οι πιθανές πολιτισμικές διαφοροποιήσεις, που προκύπτουν στις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής απόδοσης.

Η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης διδακτορικής διατριβής, έγκειται στο γεγονός του ότι σύμφωνα με το Εθνικό Κέντρο Διδακτορικών Διατριβών δεν έχει διατυπωθεί μέχρι και σήμερα κάποια ολοκληρωμένη διδακτορική διατριβή στα πλαίσια της οργανωσιακής απόδοσης οργανωσιακής συμπεριφοράς και οργανωσιακής κουλτούρας των επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου στην Ελλάδα. Επιπροσθέτως, στα πλαίσια της πρωτοτυπίας επιδιώκεται ο συνδυασμός των αντιλήψεων, γνωμών και ενεργειών όλων των άμεσα εμπλεκομένων μερών στις επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου, με απώτερο σκοπό και στόχο τη δημιουργία ενός ολιστικού μοντέλου αποτελεσμάτων, το οποίο θα συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην πρόοδο της επιστημονικής γνώσης και εν γένει, σε όλη την ακαδημαϊκή κοινότητα.

Τέλος, επισημαίνεται ότι παρόμοιες έρευνες με την παρούσα έχουν διεξαχθεί και σε άλλους παραγωγικούς κλάδους, όπως επί παραδείγματι στη μεταποίηση (Li et al., 2024), στον τουρισμό (Kusumawati & Yulistiyono, 2022) και στην εκπαίδευση (Mokadem et al., 2025). Πρόκειται για έρευνες, με ευρήματα που υποδεικνύουν κοινές τάσεις, αλλά και διαφοροποιήσεις στη σύνδεση της οργανωσιακής κουλτούρας με την οργανωσιακή απόδοση. Η παρούσα διατριβή συμβάλλει στη συμπλήρωση αυτού του ερευνητικού κενού για τον κλάδο ξύλου-επίπλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Το παρόν πρώτο κεφάλαιο εισάγει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, παρουσιάζοντας τις θεωρητικές βάσεις, τις διαφορετικές προσεγγίσεις και τις βασικές τυπολογίες που έχουν προταθεί από σημαντικούς μελετητές, όπως επί παραδείγματι ο Schein. Στο παρόν κεφάλαιο, επίσης, παρουσιάζονται οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, οι υποκουλτούρες, η δυσκολία της αλλαγής τους και η διάκρισή τους ανάλογα με το λειτουργικό πλαίσιο των οργανισμών. Επίσης, μελετάται ο ρόλος της κουλτούρας στην ταυτότητα των οργανισμών και η διασύνδεσή της με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Το περιεχόμενο του κεφαλαίου αυτού θέτει το θεωρητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο θα βασιστεί η ανάλυση των σχέσεων της κουλτούρας με τη συμπεριφορά και την απόδοση.

1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση

Ο όρος «κουλτούρα» διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στο πεδίο των ανθρωπολογικών επιστημών, καθώς επίσης και στην μελέτη που διεξάγεται επί του πλαισίου των παραδόσεων που διατηρούν οι λαοί. Το ενδιαφέρον που προσελκύεται από τον συγκεκριμένο όρο στο ανωτέρω αναφερόμενο μελετητικό πεδίο υπάρχει για περισσότερο από έναν αιώνα. Επισημαίνεται ότι, παρά το γεγονός ότι η ουσιαστική θεμελίωση του θεωρητικού υπόβαθρου της οργανωσιακής κουλτούρας ξεκίνησε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, μέσω του Schein, ωστόσο, κατά το χρονικό διάστημα 1940 – 1950 παρουσιάζονται επιπλέον μελέτες που επικεντρώθηκαν στην κουλτούρα που αναπτύσσεται στον χώρο εργασίας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου είδους μελετών είναι αυτές των Chapple (1941), Roy (1954) και Roy (1960). Από την πλευρά του Schein (1986), η οργανωσιακή κουλτούρα έλαβε τον εξής χαρακτηριστικό ορισμό:

«Είναι ένα μοτίβο κοινών βασικών παραδοχών τις οποίες διδάχτηκε μια ομάδα κατά τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής συνοχής, οι οποίες έχουν αρκετά καλά αποτελέσματα, ώστε να θεωρούνται έγκυρες και να μεταλαμπαδεύονται στα νέα μέλη του οργανισμού, ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και επεξεργασίας συναισθήματος, κατά την αντιμετώπιση παρόμοιων προβλημάτων» (p. 30-31).

Μάλιστα, όπως επισημάνθηκε από τους Κουράκος & Καφκιά (2019), η οργανωσιακή κουλτούρα «αντανακλά τον τρόπο δράσης ενός οργανισμού και αποτελεί κατά κάποιο τρόπο την ταυτότητα του οργανισμού» (σελ. 347). Στο πλαίσιο της σημερινής εποχής, η οργανωσιακή κουλτούρα λαμβάνεται υπόψη ως ένα αυξημένης σημαντικότητας στοιχείο των σύγχρονων οργανισμών και αδιαμφισβήτητα, αποτελεί αναπόσπαστο σκέλος της στρατηγικής και του προγράμματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Αναφορικά με την απόδοση ορισμού στον όρο της κουλτούρας, η πλειοψηφία των ερευνητών ακολουθούν κοινή πορεία, ωστόσο, δεν έχουν συμφωνήσει σε μία διατύπωση η οποία να είναι αμοιβαία αποδεκτή από το σύνολό τους. Ο λόγος έγκειται στο ότι κάποιοι μελετητές, όπως είναι επί παραδείγματι οι Schneider et al. (2017) και οι Nabella et al. (2022), συνηθίζουν να προβαίνουν στην ευθυγράμμιση του όρου της κουλτούρας με το κλίμα που επικρατεί σε έναν οργανισμό, ενώ κάποιοι άλλοι μελετητές, όπως είναι ενδεικτικά οι Bowers et al. (2017) και οι Meng & Berger (2019), ευθυγραμμίζουν τον όρο της κουλτούρας με το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας. Συν τοις άλλοις, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν και περιπτώσεις μελετητών (Driskill, 2018 · Hickman & Silva, 2018), οι οποίοι προβαίνουν στην ευθυγράμμιση της κουλτούρας με τις αρχές, τη φιλοσοφία, τις αξίες και τις συμπεριφορές που είναι αμοιβαία αποδεκτές στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών.

Από τα παραπάνω, καθίσταται επομένως αντιληπτό, ότι όταν οι μελετητές που εξετάζουν τον όρο της οργανωσιακής κουλτούρας εστιάζουν σε διαφορετικά πεδία που αφορούν έναν οργανισμό, τότε δεν είναι εφικτή η διαμόρφωση μίας κοινά αποδεκτής διατύπωσης που να αποτελεί τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας.

Στη διαθέσιμη βιβλιογραφία που εστιάζει στα οργανωσιακά περιβάλλοντα, έχει παρατηρηθεί η απόδοση «ανθρωπομορφικών», «κοινωνιομορφικών» και «βιομορφικών» χαρακτηριστικών στοιχείων στους δραστηριοποιούμενους οργανισμούς (Cordeiro, 2018, 2019). Πιο συγκεκριμένα, γίνονται συχνές αναφορές για το ότι οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται θέτουν συγκεκριμένους στόχους που διασφαλίζουν τη μακροβιότητα και μακροσκελή τους επιβίωση. Επίσης, υποστηρίζεται ότι οι δραστηριοποιούμενοι οργανισμοί έχουν τη δική τους προσωπικότητα, η οποία επιβεβαιώνεται από τα εξατομικευμένα χαρακτηριστικά στοιχεία του εσωτερικού τους περιβάλλοντος, αλλά και από τις ειδικές ανάγκες τους ανά περίπτωση οργανισμού και ανά κλάδο δραστηριοποίησής του. Συν τοις άλλοις, οι

δραστηριοποιούμενοι οργανισμοί λαμβάνονται υπόψη ως «μικρές κοινωνίες» (Farrell, 2018).

Από αυτό συνάγεται ότι όπως ακριβώς συμβαίνει με την περίπτωση του ανθρώπου, που άνθρωποι διαφορετικών προσωπικοτήτων διαφέρουν μεταξύ τους, έτσι συμβαίνει και με την περίπτωση της κουλτούρας. Συνακολούθως, οι διαφορετικές κουλτούρες επιφέρουν ως απότοκο τη διαφοροποίηση μεταξύ των υφιστάμενων κοινωνιών. Ακολουθώντας την ίδια λογική, διαφορετικές κουλτούρες των δραστηριοποιούμενων οργανισμών καταλήγουν να τους διαφοροποιούν μεταξύ τους, ακόμα και αν δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

Παρά το γεγονός ότι πολλοί ερευνητές, όπως είναι επί παραδείγματι οι Warrick (2017), οι Elsbach & Stigliani (2018), οι Wilkins & Ouchi (1983) και οι Nikpour (2017), έχουν κάνει μνεία και έχουν προβεί στη μελέτη της κουλτούρας των οργανισμών, ωστόσο, το περιεχόμενο του όρου της οργανωσιακής κουλτούρας συνεχίζει να θεωρείται μη ακριβώς προσδιορισμένο. Αυτό συνεπάγεται τον υφιστάμενο κίνδυνο της διαμόρφωσης ενός «κενού» νοήματος πίσω από τον όρο της οργανωσιακής κουλτούρας, παρά τα αυξημένα επίπεδα της δημοτικότητάς του, λόγω των συχνών αναφορών του σε μελέτες που έχουν διεξαχθεί.

Από τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, επίσης, διαπιστώθηκε ότι όταν γίνεται μνεία στην κουλτούρα των οργανισμών γίνεται αναφορά στα κάτωθι επτά χαρακτηριστικά στοιχεία:

1. Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει ολιστικό χαρακτήρα, καθώς αφορά ομάδες ατόμων που ανήκουν στον ίδιο οργανισμό (Chen et al., 2018). Κριτικά σκεπτόμενοι, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θεωρηθεί ότι έχει ολιστικό χαρακτήρα, λόγω του ότι περιλαμβάνει κάθε πτυχή ενός οργανισμού, από τις αξίες και τις πεποιθήσεις του έως τις πρακτικές και τις συμπεριφορές του. Άρα, αποτελεί το «DNA» του οργανισμού, που διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν, λαμβάνουν αποφάσεις και εργάζονται για κοινούς στόχους. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το ότι έχει επιβεβαιωθεί πως μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει πολλούς ακόμα παράγοντες, από την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων (Kawiana et al., 2018) μέχρι τη συνολική επιτυχία και τη φήμη ενός οργανισμού (González- Rodríguez et al., 2019). Επίσης, θεωρούμε ότι η ολιστική προσέγγιση για τη

διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αναγκαία και ορθώς θεωρείται ένα βασικό χαρακτηριστικό της, λόγω του ότι με αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα συνεκτικό και αρμονικό περιβάλλον εργασίας που προάγει τη συνεργασία, την καινοτομία και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και βιωσιμότητά τους (Papadopoulos et al., 2016).

2. Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν γίνεται να αλλάξει εύκολα (Neville & Schneider, 2021 · Δημητριάδου, 2009 · Μπουραντάς, 2005). Ο λόγος έγκειται στο ότι τα άτομα έχουν την τάση να μένουν στις ίδιες αντιλήψεις και πεποιθήσεις που διαμορφώνουν μέσω της μαθησιακής διαδικασίας, όπως επίσης και στο ότι η οργανωσιακή κουλτούρα συνεπάγεται την ύπαρξη μίας ομογένειας στην προσωπικότητα που καταλήγει να διαμορφώνει ο οργανισμός, από τα άτομα από τα οποία απαρτίζεται. Σε αυτό το σημείο, επίσης, επαληθεύεται η ορθότητα της υπόθεσης της συνύπαρξης «ανθρωπομορφικών», «κοινωνιομορφικών» και «βιομορφικών» στοιχείων εντός ενός οργανισμού.
3. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα κατασκεύασμα κοινωνικής φύσεως. Αυτό σημαίνει ότι διαφορετικές ομάδες ατόμων καταλήγουν στη διαμόρφωση διαφορετικών μορφών και τύπων κουλτούρας (Nusari et al., 2018 · Γούλα, 2014). Ομοίως, από το εν λόγω χαρακτηριστικό στοιχείο επιβεβαιώνεται ο ανωτέρω χαρακτηρισμός των οργανισμών ως «μικρές κοινωνίες», σε συνδυασμό με την παρουσία «κοινωνιομορφικών» στοιχείων στο περιβάλλον τους.
4. Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν μπορεί να οριστεί με ευκολία (Groysberg et al., 2018). Αυτό επιβεβαιώνει το γεγονός ότι πρόκειται για μία αόριστη έννοια, όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω στην παρούσα ενότητα. Είναι ένα ποιοτικό μέγεθος το οποίο δεν είναι εύκολο να μετρηθεί και να κατηγοριοποιηθεί – ταξινομηθεί.
5. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί έναν όρο που εμπίπτει στο πλαίσιο των ανθρωπιστικών επιστημών. Είναι συνυφασμένη με όρους, όπως είναι επί παραδείγματι ο «μύθος», το «τελετουργικό», το «σύμβολο». Τέτοιου είδους όροι μπορούν να περιγράψουν την οργανωσιακή κουλτούρα (Gaus et al., 2019).
6. Η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά, στις περισσότερες περιπτώσεις, συγκεκριμένους τρόπους σκέψεων, αξίες, πεποιθήσεις και ιδέες (Driskill, 2018). Αυτό σημαίνει ότι δεν αφορά ορατά και απτά στοιχεία του οργανισμού και αντικείμενα που υπάρχουν σε αυτόν.

7. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα φαινόμενο ιστορικής φύσεως (Wei & Miraglia, 2017). Αυτό σημαίνει ότι δύναται να μεταφερθεί μέσα από επικρατούσες παραδόσεις και συνήθειες.

Επιπροσθέτως, από τον Schein (2010), σε νεότερη μελέτη του, υποστηρίχθηκε ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι δυνατόν να υποστεί περαιτέρω ανάλυση σε διακριτά και διαφοροποιημένα επίπεδα, αναλόγως με τον βαθμό στον οποίο κάθε ένα από αυτά είναι ορατό από κάποιον παρατηρητή που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Τα επίπεδα αυτά, κατά τον Schein (2010) είναι τρία. Το πρώτο επίπεδο είναι τα Artifacts, το δεύτερο είναι οι κοινές αξίες και πεποιθήσεις και το τρίτο είναι οι βαθύτερες αντιλήψεις. Πέραν των ανωτέρω τριών επιπέδων της οργανωσιακής κουλτούρας, στη βιβλιογραφία εντοπίζονται επιπρόσθετες κατηγοριοποιήσεις αυτής. Επί παραδείγματι, μία ακόμα κατηγοριοποίηση που εντοπίζεται για την κουλτούρα των οργανισμών, αφορά τον επιμερισμό της σε ισχυρή και αδύναμη (Mohtaramzadeh et al., 2018). Το συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί στο σημείο αυτό είναι ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα πολυεπίπεδο φαινόμενο η ανάλυση του οποίου δύναται να προσεγγιστεί με διάφορους τρόπους, ανάλογα με την οπτική γωνία και το πλαίσιο της ανάλυσης. Δηλαδή, από τη μία πλευρά, ο Schein (2010) προτείνει ότι η κουλτούρα μπορεί να κατανοηθεί μέσα από τρία επίπεδα, ενώ ταυτόχρονα, στη βιβλιογραφία προτείνονται και άλλες κατηγοριοποιήσεις της κουλτούρας, όπως η διάκριση μεταξύ ισχυρής και αδύναμης κουλτούρας, υποδεικνύοντας ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα πολυδιάστατο και σύνθετο φαινόμενο που μπορεί να μελετηθεί υπό διάφορες προσεγγίσεις.

Επιπροσθέτως, στην βιβλιογραφία εντοπίζεται ένας ακόμα διαχωρισμός στην κουλτούρα των οργανισμών, που αφορά την περίπτωση των ατομικών και των συλλογικών οργανωσιακών κουλτουρών (Lee et al., 2019). Κριτικά σκεπτόμενοι, θεωρούμε ότι αυτό είναι πιθανό να συμβαίνει κυρίως στις πολυεθνικές εταιρίες, η δραστηριοποίηση και λειτουργία των οποίων γίνεται ταυτόχρονα σε πολλά διαφορετικά κράτη. Κριτικά αξιολογώντας την ανωτέρω διατύπωση, θεωρούμε ότι ο ατομικισμός στην οργανωσιακή κουλτούρα επικρατεί μεταξύ των θυγατρικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά κράτη από αυτά των μητρικών τους, ενώ ο κολεκτιβισμός και η συλλογικότητα στην προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας εφαρμόζεται στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, επί των οποίων συνυπάρχουν και αλληλοεπιδρούν τα εμπλεκόμενα μέρη.

Τέλος, στη βιβλιογραφία φαίνεται η αναγνώριση τριών διαφορετικών τύπων οργανωσιακής κουλτούρας, ήτοι τις «γραφειοκρατικές» (Aranki et al., 2019), τις «φυλές» (Maamari & Saheb, 2018) και τις «αγορές» (Jogaratham, 2017). Πρόκειται για τρεις υποκουλτούρες, οι οποίες αναλύονται διεξοδικά στην αμέσως επόμενη ενότητα.

1.2 Οργανωσιακές υποκουλτούρες

Από τα αναφερόμενα στην προηγούμενη ενότητα, σαφώς καθίσταται αντιληπτό ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού σπανίως καταλήγει να είναι μονοδιάστατη. Όπως επισημάνθηκε από τους Badia et al. (2020), συνήθως, στην περίπτωση ενός οργανισμού, εντοπίζονται υποκουλτούρες. Οι υποκουλτούρες αυτές είναι άμεσα συνυφασμένες με εξειδικευμένα χαρακτηριστικά στοιχεία τα οποία αφορούν αφενός τα άτομα που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζονται στον οργανισμό αυτόν και αφετέρου τα επιμέρους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία της φύσης και των συνθηκών της εργασίας τους. Άλλοι μελετητές (Kaur & Sharma, 2019 · Mohelska & Sokolova, 2018) επεσήμαναν επιμέρους κατηγοριοποιήσεις και τυποποιήσεις που αφορούν τις οργανωσιακές υποκουλτούρες. Αναλυτικότερα, πρόκειται για την γραφειοκρατική κουλτούρα, για την κουλτούρα παραγωγής και για την επαγγελματική κουλτούρα. Παρακάτω, συνοψίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία καθεμίας εκ των τριών ανωτέρω αναφερόμενων υποκουλτούρων, προκειμένου να καταστούν σαφείς οι μεταξύ τους διαφορές και ομοιότητες:

Πίνακας 1. Ομοιότητες και διαφορές τριών υποκουλτούρων

	Παραγωγής	Επαγγελματική	ΓραφειΟκρατική
Πρακτικότητα εργαζόμενων	X	X	
Προσ/σμός σε αποτ/σμα			X
Επίσημες σχέσεις		X	X
Δεκτικότητα σε αλλαγές	X	X	
Απρόβλεπτες εργασίες		X	X
Τυποποιημένες εργασίες	X		

Πηγή: Πίνακας ιδίας κατασκευής

Οι Strengers et al. (2022) εντοπίζουν υποκουλτούρες ανά επίπεδο ιεραρχίας στον ίδιο οργανισμό. Στο σημείο αυτό, διευκρινίζεται ότι οι υποκουλτούρες που επικρατούν και διαμορφώνονται σε έναν οργανισμό δεν διακατέχονται από τα ίδια επίπεδα δυναμικής. Ομοίως, η κάθε διαμορφωμένη υποκουλτούρα δεν ασκεί την ίδια επιρροή στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και στα επιμέρους στοιχεία που το απαρτίζουν. Το επίπεδο της δυναμικής, καθώς επίσης και ο βαθμός της επιρροής που ασκείται από μία υποκουλτούρα που έχει διαμορφωθεί στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, έναντι των λοιπών υπάρχουσών υποκουλτούρων, είναι άρρηκτα συνυφασμένη με διαφορετικούς προσδιοριστικούς παράγοντες.

Σε κάθε περίπτωση θεωρούμε ότι εξίσου σημαντικό ρόλο στην επιρροή και τον βαθμό δυναμικής που έχει μία υποκουλτούρα έναντι των υπολοίπων υφιστάμενων είναι ο βαθμός στον οποίο τα άτομα που την ενστερνίζονται έχουν υψηλά επίπεδα εξειδίκευσης στο εργασιακό αντικείμενο που αφορά η θέση εργασίας που στελεχώνουν ή όχι, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται από τους Mengstie et al. (2023). Κριτικά σκεπτόμενοι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο παράγοντας αυτός είναι άμεσα συνυφασμένος με τον προαναφερόμενο παράγοντα του επιπέδου ευκολίας της αντικατάστασης ενός εργαζομένου με έναν άλλον. Ο λόγος θεωρούμε ότι έγκειται στο ότι ένας εργαζόμενος που είναι επαρκώς εξειδικευμένος στο αντικείμενο εργασίας που αφορά η εργασιακή θέση που στελεχώνει, δεν μπορεί να αντικατασταθεί εύκολα από κάποιον άλλον.

Έτσι, στο τελευταίο αναφερόμενο παράδειγμα, η υποκουλτούρα που ενστερνίζεται ο συγκεκριμένος εργαζόμενος καταλήγει να ασκεί μεγαλύτερη επιρροή και να έχει υψηλότερα επίπεδα δυναμικής. Συναξιολογώντας τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία των τριών διαφορετικών υποκουλτούρων που αναλύθηκαν στην αρχή της παρούσας ενότητας, κρίνουμε ότι εργαζόμενοι που είναι λιγότερο εύκολα αντικαταστάσιμοι εντοπίζονται στις περιπτώσεις καλλιεργημένων επαγγελματικών υποκουλτούρων, καθώς σε αυτές τις περιπτώσεις οι οργανισμοί έχουν αντικείμενα εργασίας που δεν προβλέπονται εύκολα, είναι πολύπλοκα και για να διεκπεραιωθούν με επιτυχία χρειάζεται εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Σε κάθε περίπτωση, το να υπάρχουν διαφορετικές υποκουλτούρες στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού ή φορέα αποτελεί μία συνθήκη που πιθανότατα καθιστά επιτρεπτή την εύκολη προσαρμογή του και παρουσία του σε εξωτερικά περιβάλλοντα

που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα δυναμικότητας. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί που διαθέτουν περισσότερες από μία υποκουλτούρες καταλήγουν να επιβιώνουν ευκολότερα σε μη στατικά εξωτερικά περιβάλλοντα (Chandler, 2020 · Χασιώτης, 2024). Εύλογο είναι ότι τέτοιου είδους οργανισμοί διακατέχονται από αυξημένα επίπεδα προσαρμοστικότητας και ευελιξίας. Έτσι, είναι ευκολότερη η επίτευξη πολλών και διαφορετικών οργανωσιακών στόχων, χωρίς να υπονομεύεται η σταθερότητα των αξιών από τις οποίες διέπεται η ευρύτερη οργανωσιακή κουλτούρα που πρεσβεύεται από τον αντίστοιχο οργανισμό (Trigkas et al., 2024).

Παρά το ότι κάθε υποκουλτούρα, πιθανότατα, δύναται να προβεί στην κατάλληλη αντιμετώπιση ζητημάτων που είναι άρρηκτα συνυφασμένα με τα υφιστάμενα εργασιακά αντικείμενα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στον εν λόγω οργανισμό ή φορέα του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα, ωστόσο, οι ακολουθούμενες στρατηγικές και οι επικρατούσες ερμηνευτικές προσεγγίσεις, οι οποίες αφορούν ένα προκύπτον οργανωσιακό ζήτημα, είναι πιθανόν να μην έρχονται σε ευθυγράμμιση με τις αντίστοιχες που πρεσβεύονται από διαφορετικές εξίσου επικρατούσες στον ίδιο οργανισμό υποκουλτούρες (Allen, 2018). Στο σημείο αυτό, αναδύεται η εσωτερική διάσταση και διαφοροποίηση που επικρατεί μεταξύ των διαφορετικών επικρατουσών υποκουλτούρων στον ίδιο οργανισμό ή φορέα του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα. Μάλιστα, το συγκεκριμένο προβληματικό σημείο γίνεται εντονότερο όταν οι επικρατούσες υποκουλτούρες καταλήγουν να πρεσβεύουν αντίθετες προσεγγίσεις, υπό το πρίσμα των αρχών και αξιών που υποστηρίζουν.

Ενδιαφέρουσα, στο σημείο αυτό, είναι η προσέγγιση στην οποία προέβησαν οι Boisnier & Chatman (2003), οι οποίοι προχώρησαν στον συνδυασμό της τυπολογίας που αναπτύχθηκε από τους Martin & Siehl (1983), με τη θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Schein (2010), περί «καθοριστικών και περιφερειακών αξιών». Ο λόγος για τον οποίο οι Boisnier & Chatman (2003) προχώρησαν στην εν λόγω διασύνδεση, αφορά την ανάγκη απόδοσης μίας εξήγησης για τη διασύνδεση που υπάρχει μεταξύ των διαφορετικών επικρατουσών οργανωσιακών υποκουλτούρων. Έτσι, οι Boisnier & Chatman (2003), κατόπιν της ανωτέρω περιγραφόμενης προσέγγισης που ακολούθησαν, κατέληξαν στο ότι βασική προϋπόθεση για την επίτευξη της συμπερίληψης μίας ομάδας εργασίας ή ενός ολόκληρου οργανισμού είναι η παρουσία καθοριστικών αξιών. Εν αντιθέσει, επικρατούν υψηλά επίπεδα ανεκτικότητας και

συμβιβασμού, όχι με τις καθοριστικές, αλλά με τις «περιφερειακές» αξίες που επικρατούν στο εσωτερικό περιβάλλον του ίδιου οργανισμού και αυτό συμβαίνει από το σύνολο των μελών του ανθρώπινου δυναμικού του.

Οι Boisnier & Chatman (2003), κατόπιν των ανωτέρω και στο πλαίσιο της μελέτης που διεξήγαγαν, κατέληξαν στη διάκριση της ενοποιημένης υπο-κουλτούρας, της ορθογώνιας υπο-κουλτούρας και της αντικουλτούρας. Στην ενοποιημένη υποκουλτούρα, τα μέλη των διαφόρων εργασιακών ομάδων του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού ενστερνίζονται, αφενός τις καθοριστικές αξίες και αφετέρου τις περιφερειακές αξίες. Αμφότερες οι καθοριστικές και περιφερειακές αξίες βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με τις ευρύτερες και γενικότερες καθοριστικές οργανωσιακές αξίες. Αυτό σημαίνει ότι στο πλαίσιο της ενοποιημένης υποκουλτούρας, οι επιμέρους αρχές και αξίες που πρεσβεύονται από την κάθε επικρατούσα υποκουλτούρα βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με τις αρχές και τις αξίες που πρεσβεύονται από την γενική οργανωσιακή κουλτούρα (Trigkas et al., 2025).

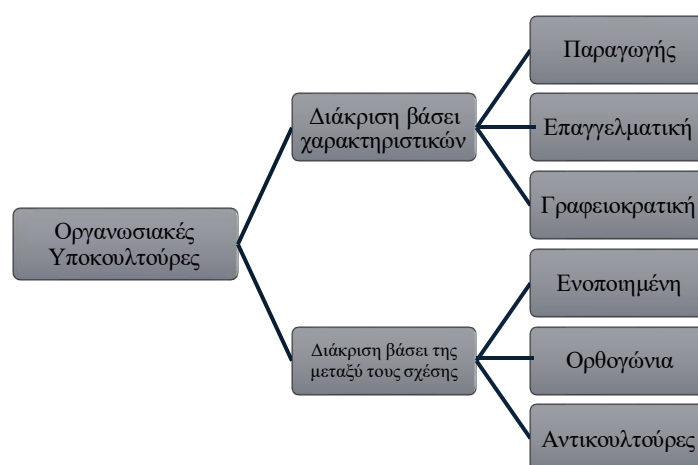
Αναλυτικότερα, στην ορθογώνια υποκουλτούρα, τα μέλη των διαφόρων εργασιακών ομάδων του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού καταλήγουν στον διαμοιρασμό κοινών καθοριστικών αξιών. Τέλος, όταν επικρατούν αντικουλτούρες στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, αυτό συνεπάγεται την παρουσία διαφωνιών και διαστάσεων αναφορικά με τις καθοριστικές οργανωσιακές αξίες. Στην προκειμένη περίπτωση, τα μέλη των διαφόρων εργασιακών ομάδων του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού βρίσκονται σε μεταξύ τους σύγκρουση. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που συναντάται συχνά σε περίπτωση κατά την οποία δύο οι περισσότεροι οργανισμοί καταλήγουν να συγχωνεύονται (Boisnier & Chatman, 2003). Το συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί στο σημείο αυτό είναι ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα δεν είναι μονολιθική, αλλά μπορεί να διαμορφωθεί σε υποκουλτούρες και αντικουλτούρες, οι οποίες αντανακλούν τις κοινές αξίες ή τις συγκρούσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων εργαζομένων. Στην περίπτωση της ορθογώνιας υποκουλτούρας, οι ομάδες εντός ενός οργανισμού μοιράζονται κοινές αξίες, γεγονός εκ του οποίου προάγεται η συνοχή και η συνεργασία. Εν αντιθέσει, η ύπαρξη αντικουλτούρων υποδηλώνει διαφωνίες και συγκρούσεις σχετικά με τις θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε εντάσεις και εσωτερικές διαμάχες, ειδικά σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων. Άρα, εξ αυτού τονίζεται η σημασία της ομοιογένειας των αξιών για τη διατήρηση της οργανωσιακής συνοχής

και της επισήμανσης και αναγνώρισης των κινδύνων που ενέχουν οι πολιτισμικές συγκρούσεις στο εσωτερικό ενός οργανισμού ή φορέα του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα.

Η αφοσίωση των μελών του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού στις αξίες που πρεσβεύονται από τις επικρατούσες υποκουλτούρες, σε συνδυασμό με την παράλληλη αφοσίωσή τους στις εργασιακές τους ομάδες, καταλήγει να είναι μεγαλύτερη από την αφοσίωση των μελών του ανθρώπινου δυναμικού στην ευρύτερη οργανωσιακή κουλτούρα (Coruș et al., 2019). Επισημαίνεται, επομένως, η σπουδαιότητα της απόδοσης έμφασης τόσο στις επικρατούσες υποκουλτούρες στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, όσο και στην μεταξύ τους διασύνδεση, όταν μελετάται η ευρύτερη οργανωσιακή κουλτούρα. Ο λόγος έγκειται στο ότι η κουλτούρα που πρεσβεύεται γενικότερα από έναν οργανισμό δεν μπορεί να είναι απαγκιστρωμένη από τις αρχές και αξίες που πρεσβεύουν οι επιμέρους επικρατούσες υποκουλτούρες, αλλά ούτε και από τη μεταξύ τους σχέση.

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα, παρουσιάζεται στο κάτωθι σχεδιάγραμμα ο επιμερισμός και η κατηγοριοποίηση των διαφορετικών υποκουλτούρων που είναι δυνατόν να επικρατούν στο εσωτερικό περιβάλλον του ίδιου οργανισμού ή φορέα του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα, σύμφωνα με τις κατηγοριοποιήσεις που αναφέρθηκαν στην παρούσα ενότητα:

Σχεδιάγραμμα 1. Κατηγοριοποιήσεις οργανωσιακών υποκουλτούρων ανά ομάδα θεωρητικών



1.3 Η αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα

Όπως έχει ήδη καταστεί αντιληπτό από την προηγούμενη ενότητα, υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον επί του θέματος της κουλτούρας που αναπτύσσεται στο πλαίσιο των δραστηριοποιούμενων οργανισμών, η οποία αποσκοπεί και στην επίτευξη της αποτελεσματικής και συνεχιζόμενης διαχείρισής της, προκειμένου να μην τίθεται σε αμφιβολία και αμφισβήτηση η δυνατότητα επίτευξης των εταιρικών στόχων. Για τον λόγο αυτόν, όπως προαναφέρθηκε, διευκολυντικός και βοηθητικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζεται από τις υφιστάμενες υπο-κουλτούρες στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Το ερώτημα που τίθεται ωστόσο, στο σημείο αυτό, είναι το αν και κατά πόσο η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι εφικτή. Σε περίπτωση κατά την οποία είναι εφικτή, τότε τίθεται το ερώτημα του με ποιον τρόπο μπορεί να αλλάξει η οργανωσιακή κουλτούρα μίας επιχειρηματικής μονάδας ή ενός οργανισμού-φορέα του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα.

Τρεις διαφορετικές οπτικές έχουν παρουσιαστεί, οι οποίες αποσκοπούν στην απόδοση απάντησης στο παραπάνω ερώτημα. Αρκετοί μελετητές τίθενται υπέρ της άποψης ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι επιδεκτική αλλαγής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι Cameron & Green (2019), οι οποίοι πρεσβεύουν την άποψη ότι σε περίπτωση κατά την οποία ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί απότοκο μεθοδευμένων κινήσεων και στρατηγικών, τότε είναι εφικτός και μπορεί να στεφθεί με απόλυτη επιτυχία. Οι εν λόγω μελετητές, επομένως, υποστηρίζουν ότι με σωστή και ορθολογική διαχείριση της αλλαγής, η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού είναι εφικτό να μεταβληθεί σταδιακά. Προκειμένου να καταστεί αυτό εφικτό τα διοικητικά στελέχη του εκάστοτε οργανισμού που πρόκειται να υποστεί αλλαγή στην οργανωσιακή του κουλτούρα, πρέπει να διακατέχονται από τις απαιτούμενες δεξιότητες και τις αναγκαίες ικανότητες προκειμένου να οργανωθούν με τον βέλτιστο δυνατό βαθμό οι μεθοδευμένες κινήσεις που θα οδηγήσουν στην επιτυχή μεταβολή της κουλτούρας του οργανισμού (Cameron & Green, 2019).

Στον αντίποδα υπάρχουν μελέτες που υποστηρίζουν ότι δεν είναι εφικτή η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η μελέτη του Warrick (2017). Πιο αναλυτικά, στο πλαίσιο της συγκεκριμένης μελέτης, υποστηρίζεται η άποψη ότι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι δυσχερής, αλλά δεν αποκλείεται να πραγματοποιηθεί υπό την προϋπόθεση ότι τα

διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων μπορούν να επηρεάσουν την εν λόγω μετασχηματιστική διαδικασία.

Συν τοις άλλοις, υποστηρίζεται η άποψη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι δυνατόν να ελεγχθεί απόλυτα (Di Stefano et al., 2019 · Senior & Swailes, 2017). Αν ληφθεί υπόψιν αυτή η τοποθέτηση, σημαίνει ότι οι καταβαλλόμενες προσπάθειες για τον μετασχηματισμό της, ακόμα και αν αυτές είναι κατευθυνόμενες, στοχευμένες και πλήρως οργανωμένες, θα καταλήξουν σε παροδικά αποτελέσματα τα οποία θα χαρακτηρίζονται από αυξημένα επίπεδα αβεβαιότητας. Αυτό συνεπάγεται τον αυξημένο μη προβλεπτικό χαρακτήρα των εν λόγω αποτελεσμάτων που πρόκειται να επιφέρει ένας μετασχηματισμός στην κουλτούρα που πρεσβεύεται από έναν οργανισμό.

Σε γενικές γραμμές, δεν είναι απλή διαδικασία εξαγωγής ασφαλών και σταθερών συμπερασμάτων αναφορικά με το αν και κατά πόσο είναι εφικτή η αλλαγή στην κουλτούρα ενός οργανισμού ή φορέα του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα. Πρόκειται για μία δυσκολία, η οποία θεωρούμε ότι οφείλεται κυρίως στην αδυναμία απόδοσης ενός ενιαίου και ευρύτατα αποδεκτού ορισμού για την οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς επίσης και στην αδυναμία της παρουσίας και της κοινής χρήσης ενός κοινού εργαλείου μέτρησης αυτής.

Επί παραδείγματι, προκειμένου να τεκμηριωθεί η παραπάνω προσωπική άποψη για την ανεύρεση της αιτίας που οφείλεται στην δυσκολία εξαγωγής ασφαλών συμπερασμάτων για το αν και κατά πόσο είναι εφικτή η αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, αρκεί να αναλογιστεί κανείς ότι το να μεταβληθούν τα πρώτα επίπεδα που περιλαμβάνονται στον ορισμό που απέδωσε ο Schein για την οργανωσιακή κουλτούρα, και ο οποίος αναλύθηκε στις παραπάνω ενότητες του παρόντος κεφαλαίου, δεν συνεπάγεται τον μετασχηματισμό των πυρηνικών αντιλήψεων και πεποιθήσεων που επικρατούν στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού από τα διαφορετικά μέρη που το απαρτίζουν.

Η αλλαγή στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού είναι πιθανότερο να στεφθεί με επιτυχία, σε περίπτωση κατά την οποία τα άτομα που ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό του, αλλά και τα διοικητικά στελέχη αυτού, εμφανίζουν υψηλά επίπεδα αποδοχής και δεκτικότητας προς κάθε είδους μεταρρύθμιση. Προκειμένου να καταστεί αυτό εφικτό, δηλαδή προκειμένου οι εργαζόμενοι και τα διοικητικά στελέχη

των οργανισμών να εμφανίζουν ανοχή και δεκτικότητα στις αλλαγές, βασική προϋπόθεση είναι να αναγνωρίζουν τις εν λόγω αλλαγές ως απαραίτητες (Amarantou et al., 2018).

Μεταρρυθμίσεις, που ενδεχομένως πραγματοποιούνται σε κοινωνικό επίπεδο ή σε επίπεδο του ευρύτερου κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχειρηματική οντότητα ή εναλλακτικά, η παρουσία προβληματικών σημείων που καθίστανται αντιληπτά στο εσωτερικό περιβάλλον του εκάστοτε οργανισμού και τα οποία δημιουργούν «αίσθηση επείγοντος», είναι καταστάσεις που οδηγούν στην διευκόλυνση και την καλλιέργεια πρόσφορου εδάφους, στην αύξηση των επιπέδων της δεκτικότητας και της αποδοχής μεταρρυθμίσεων και μεταβολών στις πεποιθήσεις, αρχές, αξίες και ευρύτερες αντιλήψεις που επικρατούν στα μέρη που απαρτίζουν το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών. Έτσι, προκειμένου να καταστεί η δεκτικότητα τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και των διοικητικών στελεχών των οργανισμών και φορέων, αυξημένη, ώστε να καταστούν αποδεκτές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα και τις πυρηνικές αρχές και πεποιθήσεις που επικρατούν στο εσωτερικό περιβάλλον του εκάστοτε οργανισμού, πρέπει να υπάρχει πρόσφορο έδαφος από εξωγενείς παράγοντες και ερεθίσματα που να διευκολύνουν την ύπαρξη αυτής της δεκτικότητας και της ανοχής.

Στις συνηθέστερες περιπτώσεις, οι μεταρρυθμίσεις της κουλτούρας των οργανισμών λαμβάνονται υπόψιν ως προσπάθειες τεχνοκρατικής φύσεως, οι οποίες είναι βασισμένες σε ένα μοντέλο το οποίο απαρτίζεται από διαφορετικά επιμέρους στάδια, που πρέπει να ακολουθηθούν, προκειμένου να καταστεί εφικτή η μετακίνηση από την παρούσα επικρατούσα κατάσταση, η οποία συνήθως συνοδεύεται από αρκετά προβλήματα και χρήζει αλλαγής, σε μία νέα κατάσταση, η οποία συνήθως είναι εμφανώς βελτιστοποιημένη συγκριτικά με την προηγούμενη και οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα κερδοφορίας για την επιχείρηση (Spicer, 2020).

Παραδείγματος χάριν, ένα τέτοιου είδους μοντέλο το οποίο έχει θεωρητική βάση, αναπτύχθηκε από τον Beer (2003). Αναλυτικότερα, το θεωρητικό μοντέλο που ανέπτυξε ο Beer (2003), αποτελείται από συνολικά επτά διαφορετικές πρακτικές που πρέπει να υιοθετηθούν από την πλευρά των οργανισμών προκειμένου να μεταβούν από την ανεπιθύμητη παρούσα κατάσταση Α στην επιθυμητή κατάσταση Β. Τα επτά εν λόγω βήματα είναι η κινητοποίηση των αλλαγών, η ανάπτυξη νέων κατευθύνσεων,

η ανεύρεση εμποδίων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη οργανωσιακού οράματος, η επικοινωνία της αλλαγής στα μέρη του οργανισμού, η λήψη υποστηρικτικών μέτρων, και τέλος, ο έλεγχος, η παρακολούθηση και η διενέργεια επιπλέον αλλαγών, όπου αυτό είναι απαραίτητο.

Η εκπροσώπηση των πραγματοποιούμενων αλλαγών από την πλευρά των διοικητικών στελεχών των οργανισμών του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα γίνεται κατόπιν αξιοποίησης επικοινωνιακών τεχνικών, όπως είναι επί παραδείγματι η πραγματοποίηση δημόσιων ομιλιών. Συν τοις άλλοις, η εκπροσώπηση των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα μίας επιχειρηματικής μονάδας, από την πλευρά των διοικητικών της στελεχών, γίνεται και κατόπιν εφαρμογής επιπλέον δράσεων, πέραν των επικοινωνιακών, που αποσκοπούν στην άσκηση επιρροής των αντιλήψεων και συμπεριφορών, αλλά και του ευρύτερου τρόπου με τον οποίο τα υπόλοιπα μέλη που απαρτίζουν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού δρουν και σκέφτονται (Alvesson & Svenigsson, 2008).

Επί παραδείγματι, στη μελέτη τους οι Alvesson & Svenigsson (2008), έδωσαν χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου είδους επιπρόσθετων δράσεων που μπορούν να υιοθετηθούν από την πλευρά των διευθυνόντων συμβούλων και των λοιπών διοικητικών στελεχών των επιχειρηματικών μονάδων για να υποστηρίξουν τις βασικές αλλαγές στον πυρήνα της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης και να τις μεταλαμπαδεύσουν στα υπόλοιπα μέρη από τα οποία απαρτίζεται το εσωτερικό περιβάλλον της. Τέτοιου είδους δράσεις, στις οποίες μπορούν να προβούν, είναι η πραγματοποίηση νέων προσλήψεων ατόμων που ήδη διαθέτουν τις βασικές πεποιθήσεις, αρχές, αξίες και αντιλήψεις, από τις οποίες διακατέχεται το πλαίσιο της νέας οργανωσιακής κουλτούρας. Ένα ακόμα παράδειγμα είναι η οργάνωση επιμορφωτικών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο ήδη υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό.

Όπως χαρακτηριστικά επισημάνθηκε από τους Brunsson & Olsen (2018), η ριζική μεταρρύθμιση της κουλτούρας ενός οργανισμού αποτελεί μία δυσχερή συνθήκη, σε περίπτωση κατά την οποία δεν τηρεί τις προϋποθέσεις της ριζικής επανατοποθέτησης των πλαισίων στα οποία στηρίζεται ένας οργανισμός. Η ριζική αλλαγή των πλαισίων στα οποία λειτουργεί το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών- φορέων είναι, αν μη τι άλλο, βασική συνθήκη προκειμένου να επέλθει τουλάχιστον τοπικός - μερικός

μετασχηματισμός στην κουλτούρα της επιχείρησης, ο οποίος θα υποστηριχθεί από τα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη της, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν αυξημένη επιρροή στο υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό και τα μέρη του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Στο πλαίσιο των ανεπίσημων διαδικασιών για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας μίας επιχειρηματικής οντότητας, οι αρχές, οι αντιλήψεις, οι αξίες και ο ευρύτερος τρόπος σκέψης που υπάρχει στα μέρη που απαρτίζουν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, εμπίπτουν στον πυρήνα των βασικών διαπραγματεύσεων που πραγματοποιούνται κυρίως μεταξύ των διοικητικών και διευθυντικών στελεχών και του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, σε καθημερινή βάση (Mills & Mills, 2017). Οι αλλαγές που προκύπτουν κατόπιν της εν λόγω ανεπίσημης διαδικασίας είναι απόλυτα προσαρμοσμένες στους καθημερινούς ρόλους που διαδραματίζουν το σύνολο των μερών που απαρτίζουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχειρηματικής μονάδας. Έτσι, πρόκειται για αλλαγές που μεταλαμπαδεύονται στην πράξη και στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας μίας επιχείρησης, από την πλευρά των στελεχών που έχουν μεγαλύτερη επιρροή στο ανθρώπινο δυναμικό, όπως είναι τα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη, προς τους απλούς εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει ότι στην καθημερινή λειτουργία μιας επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να προσαρμόσει τον τρόπο σκέψης του, στις πεποιθήσεις, αντιλήψεις, αρχές και αξίες της επιχείρησης στην οποία απασχολείται.

Πέραν των ανωτέρω, που όπως κατέστη αντιληπτό η αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα μίας επιχειρηματικής μονάδας μπορεί να είναι μία διαδικασία τόσο επίσημη όσο και ανεπίσημη, δεν πρέπει να παραβλέπονται τα παρουσιαζόμενα εμπόδια σε αμφότερες τις ακολουθούμενες διαδικασίες. Επί παραδείγματι, από την πλευρά των Doz & Keeley (2018) επισημάνθηκε το εμπόδιο της ύπαρξης ποιοτικά χαμηλής συνεργασίας και δυσλειτουργικής επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών που ασκούν επιρροή στο ανθρώπινο δυναμικό και των υπόλοιπων εργαζομένων που απασχολούνται σε έναν οργανισμό. Επιπλέον εμπόδιο που εντοπίζεται στη βιβλιογραφία είναι η απουσία σαφών οδηγιών και λεπτομερών στρατηγικών από την πλευρά των διοικητικών στελεχών των οργανισμών ή των φορέων του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα για την πραγματοποίηση ριζικών αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα (Longman et al., 2018).

Η παρουσία αξιών και οργανωσιακών στόχων που δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους, αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο που υπονομεύει την επιτυχία της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας. Το ίδιο εμπόδιο εμφανίζεται και στην περίπτωση της παρουσίας διοικητικών στελεχών που δεν διακατέχονται από τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες στην επικοινωνία για τη διάχυση των πληροφοριών και δεδομένων που απαιτούνται προκειμένου να υποστηριχθεί η διαδικασία της αλλαγής του τρόπου σκέψης και των αντιλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού. Άλλωστε, όπως προαναφέρθηκε, κομβικό ρόλο στην ευθυγράμμιση των αρχών, αξιών και πεποιθήσεων των εργαζομένων με τις αντίστοιχες του οργανισμού ή του φορέα διαδραματίζουν τα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, τα οποία μπορούν να ασκήσουν επιρροή στα υπόλοιπα μέρη του εσωτερικού περιβάλλοντος (Schwertner, 2017).

Ένα ακόμα εμπόδιο που εντοπίζεται από τους Bowers et al. (2017) και το οποίο υπονομεύει την επιτυχή αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας των επιχειρηματικών μονάδων είναι η αναποτελεσματικότητα των ηγετικών και διοικητικών στελεχών, ενώ παράλληλα, οι Ramdhani et al. (2017) παρέθεσαν ως βασικό στοιχείο της διατήρησης ή της επιτυχούς αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας, την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία και τον βαθμό αποτελεσματικότητάς της. Αν η κάθετη επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών δεν είναι αποτελεσματική, τότε το εν λόγω σημαντικό εμπόδιο της αναποτελεσματικότητας της επικοινωνίας ταυτίζεται με αυτό που επισημάνθηκε από τους Bowers et al. (2017), το οποίο αφορά την αδυναμία των διοικητικών και διευθυντικών στελεχών των οργανισμών- φορέων να μεταφέρουν με ορθότητα και αποτελεσματικότητα τα δεδομένα που πηγάζουν από τη νέα υιοθετούμενη οργανωσιακή κουλτούρα.

Στο σημείο αυτό, για λόγους πληρέστερης κατανόησης, παρατίθεται το κάτωθι σχεδιάγραμμα το οποίο κατασκευάστηκε προκειμένου να συνοψίσουμε τις διατυπωμένες απόψεις για τον τρόπο με τον οποίο είναι εφικτή η επιτυχής αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας των οργανισμών και των φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, με βάση τις απόψεις που παρατέθηκαν στην παρούσα ενότητα επί του συγκεκριμένου ζητήματος από διάφορους μελετητές και ερευνητές:

Σχεδιάγραμμα 2. Αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας



Τέλος, άξιο αναφοράς είναι το παράδειγμα της HELLENiQ ENERGY, η οποία υλοποιεί μία σειρά πρωτοβουλιών με στόχο την εδραίωσή της ως εργοδότη επιλογής, εστιάζοντας στην αναβάθμιση της εταιρικής κουλτούρας. Η εν λόγω εταιρεία εφαρμόζει προγράμματα, τα οποία έχουν ως στόχο να ενισχύσουν τη διαφάνεια, τη συμπερίληψη, την ευελιξία και την επαγγελματική ανάπτυξη. Μέσω των εν λόγω προγραμμάτων, η εταιρεία επιχειρεί να μεταβάλει τη διοικητική της ταυτότητα και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των εμπλεκόμενων μερών εντός του οργανισμού. Πρόκειται για αλλαγές, οι οποίες είναι ενδεικτικές της στρατηγικής μεταστροφής μίας παραδοσιακής ενεργειακής επιχείρησης προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό και καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο (Workforce Daily News, 2025α).

1.4 Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών

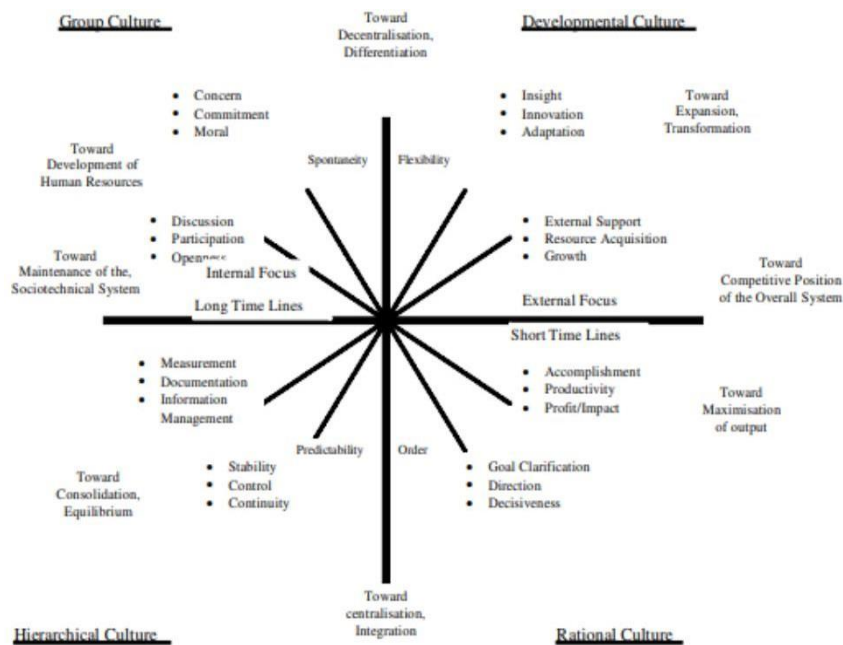
Στην παρούσα ενότητα αναλύεται το λεγόμενο «Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών». Πρόκειται για ένα εκ των σπουδαιότερων και δημοφιλέστερων μοντέλων που υπάρχουν στο πεδίο της διερεύνησης και της διεξαγωγής μελετών επί της κουλτούρας των οργανισμών. Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου μοντέλου, αρχικά, πραγματοποιήθηκε αποσκοπώντας στην ανάλυση και τον προσδιορισμό των επιμέρους προσδιοριστικών παραγόντων από τους οποίους απαρτίζεται και επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της λειτουργίας των οργανισμών του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα αποτελεί μία έννοια ιδιάζουσας σημαντικότητας, η οποία δεν είναι με τον ίδιο τρόπο προσδιορισμένη και αντιληπτή από το ευρύτερο κοινό. Έτσι, γεννήθηκε η επιτακτικότητα της ανάγκης της παρουσίας συγκεκριμένων και κατηγοριοποιημένων κριτηρίων της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Για την κατηγοριοποίηση και τον σαφή προσδιορισμό των κριτηρίων αυτών, κομβικό ρόλο διαδραμάτισε η μελέτη στην οποία προέβη ο Campbell (Sharma & Singh, 2019).

Η ανωτέρω αναφερόμενη κατηγοριοποίηση και παράθεση των κριτηρίων πραγματοποιήθηκε από τους Quinn & Rohrbaugh, όπως αναφέρεται στους Hussain et al (2022), οι οποίοι οδηγήθηκαν στον σχηματισμό 30 διαφορετικών αξιολογικών κριτηρίων. Τα κριτήρια που καταγράφηκαν από τους Quinn & Rohrbaugh, όπως αναφέρεται στον Sarid (2022), χωρίστηκαν σε τρεις διαφορετικές διαστάσεις και έτσι ολοκληρώθηκε η κατηγοριοποίησή τους. Οι διαφορετικές διαστάσεις που απέδωσαν οι Quinn & Rohrbaugh, όπως αναφέρεται στον Sarid (2022), στα τριάντα αξιολογικά κριτήρια που ανέπτυξαν, συμπεριλαμβάνονται τρεις διαστάσεις, ήτοι η εσωτερική και εξωτερική διάσταση, ο αυστηρός έλεγχος και η ευελιξία, καθώς επίσης και ο εσωτερικός προσανατολισμός σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Sarid, 2022).

Το συμπέρασμα που προκύπτει στο σημείο αυτό είναι ότι η έννοια της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας είναι σύνθετη και δεν κατανοείται με τον ίδιο τρόπο από όλους. Για τον λόγο αυτό, κρίθηκε αναγκαίο να καθοριστούν συγκεκριμένα και κατηγοριοποιημένα κριτήρια για την αξιολόγησή της. Η έρευνα του Campbell, καθώς και η μετέπειτα κατηγοριοποίηση από τους Quinn & Rohrbaugh, συνέβαλαν καθοριστικά στη δημιουργία ενός πλαισίου με τριάντα αξιολογικά κριτήρια, τα οποία χωρίζονται σε τρεις βασικές διαστάσεις: εσωτερική και εξωτερική διάσταση, αυστηρός έλεγχος και ευελιξία, και εσωτερικός προσανατολισμός σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Αυτή η δομημένη προσέγγιση επιτρέπει μία πιο σαφή και πολυδιάστατη αξιολόγηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών, όπως αναπτύχθηκε από τους Quinn & Rohrbaugh (1983), παρατίθεται ως κάτωθι:

Εικόνα 1. Μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών



Πηγή: *Quinn & Rohrbaugh (1983)*

Στο σημείο αυτό, πρόκειται να επεξηγηθεί η ανωτέρω απεικόνιση του μοντέλου των ανταγωνιστικών αξιών των Quinn & Rohrbaugh. Πιο αναλυτικά, κάθε ένα τεταρτημόριο που απεικονίζεται στην Εικόνα 1 αντιπροσωπεύει έναν διαφορετικό τύπο οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε τεταρτημόριο του μοντέλου των ανταγωνιστικών αξιών προσβέυεται διαφορετικές πεποιθήσεις, διαφορετικούς οργανωσιακούς στόχους και διαφορετικές προτεραιότητες από την πλευρά των οργανισμών.

Στο μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών, κάθε ένα εκ των τεταρτημορίων αντιπροσωπεύει τις εξής διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες: την ομαδική οργανωσιακή κουλτούρα ή εναλλακτικά την κουλτούρα ανθρωπίνων πόρων (group culture), την αναπτυξιακή κουλτούρα (developmental culture), την ιεραρχική κουλτούρα (hierarchical culture) και την αυστηρή κουλτούρα (rational culture). Τα τεταρτημόρια που βρίσκονται αντικριστά το ένα με το άλλο αντιπροσωπεύουν αντιτιθέμενες οργανωσιακές κουλτούρες. Αυτό σημαίνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα που αντιπροσωπεύει ένα τεταρτημόριο δεν μπορεί να συνυπάρξει με την

οργανωσιακή κουλτούρα που αντιπροσωπεύει το τεταρτημόριο που βρίσκεται απέναντί του.

Επί παραδείγματι, η ομαδική οργανωσιακή κουλτούρα αντίκειται στην αυστηρή οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς πρόκειται για τα δύο τεταρτημόρια που βρίσκονται αντικριστά. Ομοίως, η ιεραρχική κουλτούρα αντίκειται στην αναπτυξιακή. Αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός ο οποίος υιοθετεί την ομαδική οργανωσιακή κουλτούρα δεν μπορεί να έχει κανένα στοιχείο της αυστηρής οργανωσιακής κουλτούρας που είναι αμιγώς προσανατολισμένη στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Συνεχίζοντας, σε περίπτωση κατά την οποία ένας οργανισμός πρεσβεύει την αναπτυξιακή οργανωσιακή κουλτούρα, δεν μπορεί να πρεσβεύει κανένα από τα στοιχεία που εμπεριέχονται στην ιεραρχική οργανωσιακή κουλτούρα (Gong et al., 2022 · Moen, 2017 · Torretta et al., 2022).

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι ένα από τα βασικότερα πεδία στα οποία δύναται να εφαρμοστεί το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών είναι αυτό της ηγεσίας. Έτσι, στη μελέτη που διεξήχθη από τους Cantermi & Lizote (2022), αποδείχτηκε ότι το εν λόγω μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, αποδεικνύοντας ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας ακολουθείται σε μεγαλύτερο βαθμό από τα διευθυντικά τους στελέχη και ο τύπος της τρέχουσας κυρίαρχης κουλτούρας στις μικρές επιχειρήσεις ήταν αυτή της «φυλής». Μάλιστα, στις μικρές επιχειρήσεις, αποδείχτηκε ότι η υιοθέτηση της οργανωσιακής κουλτούρας της φυλής εμφάνισε σημαντική συσχέτιση με όλες τις διαστάσεις του μοντέλου των ανταγωνιστικών αξιών.

Δεδομένης της αποδεδειγμένης σχέσης του ακολουθούμενου στυλ ηγεσίας με την εφαρμογή του μοντέλου των ανταγωνιστικών αξιών, ο Quinn (1984) οδηγήθηκε στον σχεδιασμό ενός ακόμα μοντέλου, παρεμφερούς λογικής με το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών, στο πλαίσιο του οποίου πραγματοποιείται ισοκατανομή των οχτώ ρόλων διοικητικής φύσεως σε τέσσερα διαφορετικά τεταρτημόρια. Πιο αναλυτικά, το μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον Quinn (1984) περιλαμβάνει τον διοικητικό ρόλο που διαδραματίζει ο μέντορας και ο διοργανωτής, τον διοικητικό ρόλο του συντονιστή και του επόπτη, τον διοικητικό ρόλο του παραγωγού και του διευθυντή, καθώς επίσης και τον διοικητικό ρόλο του καινοτόμου και του μεσάζοντα (Vilkinas et al., 2020).

Συν τοις άλλοις, το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών είναι άρρηκτα συνυφασμένο με το λεγόμενο «παράδοξο». Οι οργανισμοί και φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και τα ηγετικά στελέχη αυτών, διακατέχονται από συγκεκριμένες και καθορισμένες δεξιότητες και ικανότητες, οι οποίες είναι επιμερισμένες σε κάθε ένα από τα τέσσερα ανωτέρω αναφερόμενα τεταρτημόρια. Επιχειρησιακές καταστάσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυξημένα επίπεδα πολυπλοκότητας, είναι απαραίτητο να συνοδεύονται από εξίσου πολύπλοκες ανταποκρίσεις. Η καινοτομία που αφορά τον σχεδιασμό του συγκεκριμένου μοντέλου εντοπίζεται στο ότι δεν λαμβάνει υπόψιν τις οργανωσιακές αξίες ως μεταξύ τους αλληλοαναιρούμενες, αλλά ως συμπληρωματικές (Spreitzer, 2021).

Πρόκειται για ένα μοντέλο που κρίνεται ιδιαίτερα βοηθητικό όταν αξιοποιείται από την πλευρά των ηγετικών στελεχών των οργανισμών, κατά τη διάρκεια της προσπάθειας που καταβάλλουν να προβούν στη διάκριση και στον σαφή εντοπισμό και διαχωρισμό του πότε μία κατεύθυνση προς ένα συγκεκριμένο τεταρτημόριο είναι επικίνδυνη, ώστε να μειώσει τα επίπεδα της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, συγκριτικά με μία άλλη κίνηση που μπορεί να οδηγήσει προς την κατεύθυνση στο αντίθετο (απέναντι) τεταρτημόριο. Έκαστος εκ των τεσσάρων διαφορετικών τύπων κουλτούρας που πρεσβεύονται από μία επιχειρηματική μονάδα, εμπεριέχει το στοιχείο του «παράδοξου». Επί παραδείγματι, η οργανωσιακή κουλτούρα των ανθρωπίνων πόρων, όπως αυτή αναλύθηκε στο μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα που συμμετέχει σε έναν οργανισμό, καθώς επίσης και στην ενίσχυση των επιπέδων της συλλογικότητας και της συμμετοχικότητας. Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα των ανθρωπίνων πόρων διακατέχεται από την απαίτηση των αυξημένων επιπέδων αποτελεσματικότητας στις εσωτερικά ακολουθούμενες διεργασίες, καθώς επίσης και το ότι το απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και τα υπόλοιπα μέλη ενός οργανισμού πρέπει απαραίτητα να ακολουθούν τους εσωτερικούς υφιστάμενους κανονισμούς (Powley & Cameron, 2020).

Από την άλλη πλευρά, η αυστηρή οργανωσιακή κουλτούρα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη στοχοθέτηση και την κάλυψη των τιθέμενων εταιρικών στόχων, καθώς επίσης και στην αύξηση των επιπέδων της ανταγωνιστικότητας της εκάστοτε επιχείρησης συγκριτικά με τις ομοειδείς του κλάδου της. Παράλληλα, όμως, έχει ιδιαίτερη ανάγκη

τα αυξημένα επίπεδα της οργανωσιακής πιστότητας και δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Στην περίπτωση της αναπτυξιακής οργανωσιακής κουλτούρας, δίνεται έμφαση στην αύξηση των επιπέδων της δημιουργικότητας και στα εξίσου αυξημένα επίπεδα ευελιξίας και προσαρμοστικότητας του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχειρηματικής οντότητας σε εσωτερικές αλλαγές. Παράλληλα, όμως, έχει ανάγκη και τη διατήρηση της σταθερότητας του εσωτερικού περιβάλλοντος, διότι δίχως αυτήν δεν θα είναι εφικτή η λειτουργική ευρυθμία του ευρύτερου οργανισμού (Quinn et al., 2020).

Τέλος, στην περίπτωση της ιεραρχικής οργανωσιακής κουλτούρας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση αυξημένων επιπέδων σταθερότητας στο εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχειρηματικής μονάδας, όμως, παράλληλα, εξίσου σημαντική είναι και η διατήρηση αυξημένων επιπέδων προσαρμοστικότητας και ευελιξίας σε αυτήν, διότι διαφορετικά δεν θα είναι δυνατή η επιβίωσή της και η μακροβιότητά της. Δίχως τη διατήρηση σταθερότητας και ευελιξίας, ένας οργανισμός δεν μπορεί να επιβεβαιώσει και να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά του σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (Zeb et al., 2021).

Με βάση την ανωτέρω ανάλυση, συμπεραίνεται ότι παρά το γεγονός ότι επικρατεί η τάση για την απόδοση έμφασης στα θετικά επιμέρους χαρακτηριστικά στοιχεία των διοικητικών και ηγετικών στελεχών των οργανισμών, δεν παύουν να υφίστανται περιπτώσεις που οι ηγέτες και τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών δεν χαρακτηρίζονται από τις δέουσες και αναγκαίες δεξιότητες και ικανότητες προκειμένου να επιτελέσουν με επιτυχία το διοικητικό- ηγετικό έργο τους.

Πιο αναλυτικά, στη μελέτη που διεξήχθη από τους Zheng et al. (2017), εκφράστηκε η άποψη ότι τα χαμηλά επίπεδα αποδοτικότητας των οργανισμών είναι άρρηκτα συνυφασμένα με τη χαμηλή αποδοτικότητα των ηγετικών και διοικητικών στελεχών τους. Οι συγκεκριμένοι μελετητές, μάλιστα, ανέφεραν ένα ενδεχόμενο στο οποίο θα μπορούσε να επιρριφθεί η ευθύνη για τα χαμηλά επίπεδα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και αυτό, η ιδιαίτερα μεγάλης έμφασης σε δυσλειτουργικό βαθμό στην επίτευξη αυξημένων επιπέδων αποτελεσματικότητας.

1.5 Η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Ενώ στις προηγούμενες ενότητες αναλύσαμε την έννοια και το περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας, στην παρούσα ενότητα γίνεται εμβάθυνση στη σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτής και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, ιδιαίτερη προσοχή έχει αποδοθεί από την πλευρά των ερευνητών και μελετητών, για τη σπουδαιότητα και τον ιδιαίτερο ρόλο που διαδραματίζει η εκάστοτε εφαρμοζόμενη στρατηγική στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων των οργανισμών, για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Πιο συγκεκριμένα, επικρατεί η άποψη ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο, στη διάθεση των οργανισμών και των διοικητικών στελεχών τους, προκειμένου να οδηγηθούν αμεσότερα και με μεγαλύτερη ευκολία στην επίτευξη των τιθέμενων εταιρικών στόχων (Dessler, 2015). Η βασική σκέψη έγκειται στο ότι κατόπιν της εφαρμογής επιμέρους βελτίωσης των δυνατών πρακτικών, το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού δύναται να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην αύξηση των επιπέδων της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Anwar & Abdullah, 2021). Περισσότερης διερεύνησης θεωρούμε ότι χρήζει το ζήτημα από ποιο σημείο και έπειτα, οι πρακτικές που ακολουθούνται από το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μίας επιχειρηματικής οντότητας μπορούν να αποκτήσουν στρατηγική σημασία.

Αξια αναφοράς, στο σημείο αυτό, είναι η μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Wang et al. (2020). Οι εν λόγω μελετητές διενήργησαν ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στο πλαίσιο της θεωρίας που έχει αναπτυχθεί επί του πεδίου των στρατηγικών που ακολουθούνται από τα τμήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των οργανισμών. Τα αποτελέσματα στα οποία οδηγήθηκαν, απέδειξαν ότι η στρατηγική που ακολουθείται από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των οργανισμών δύναται να ληφθεί υπ' όψιν ως μία ομάδα επιμέρους εφαρμοζόμενων πρακτικών, από τις οποίες απορρέει αφενός εξωτερική και αφετέρου εσωτερική συνεκτικότητα, ώστε να επέλθει η σωστή και επιτυχή τους ενσωμάτωση στο εσωτερικό περιβάλλον του εκάστοτε οργανισμού. Επιπρόσθετες μελέτες που έχουν διεξαχθεί, όπως είναι επί παραδείγματι αυτές των Paais & Pattiruhu (2020) και Sabuhari et al. (2020), έχουν δώσει ιδιαίτερη έμφαση στα αυξημένα επίπεδα αλληλεπίδρασης που επικρατούν

μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της κουλτούρας που πρεσβεύει μία επιχειρηματική μονάδα.

Πιο αναλυτικά, η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να μελετηθεί ως ένα βασικό και επίμαχο σημείο αναφοράς, που εξυπηρετεί στην πραγματοποίηση προβλέψεων για τις μελλοντικές συμπεριφορές και στάσεις που πρόκειται να κρατήσουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό που απασχολούνται ή σε ενδεχόμενες αλλαγές που ενδεχομένως θα πραγματοποιηθούν στο εσωτερικό του περιβάλλον και στις επικρατούσες εργασιακές συνθήκες (Jie et al., 2020). Από την άλλη πλευρά, έχει υποστηριχθεί η άποψη ότι η κουλτούρα, που πρεσβεύεται από μία επιχειρηματική μονάδα, αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα αφενός των επιπέδων της οργανωσιακής της αποτελεσματικότητας και αφετέρου, της στρατηγικής που πρόκειται να ακολουθηθεί ή που ήδη ακολουθείται από το τμήμα ανθρώπινων πόρων της (Felipe et al., 2017).

Ο Warrick (2017) εξέφρασε την άποψη ότι οι επιχειρηματικές οντότητες, οι οποίες διακατέχονται από ισχυρές και δυναμικές οργανωσιακές κουλτούρες, απαρτίζονται από ανθρώπινο δυναμικό και από στελέχη, τα οποία διαθέτουν ενιαία αντίληψη επί των υφιστάμενων και των αναμενόμενων συμπεριφορών και στάσεών τους, καθώς επίσης και ενιαία αντίληψη και οπτική απέναντι στις επιτελούμενες διεργασίες που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. Έτσι, επιτυγχάνεται απόλυτη ταύτιση των επιμέρους ακολουθούμενων πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με την οργανωσιακή κουλτούρα και τις εσωτερικές διεργασίες που ακολουθούνται στο πλαίσιο της ενιαίας οργανωσιακής στρατηγικής που έχει χαραχθεί από την πλευρά των ηγετικών και διοικητικών στελεχών της επιχείρησης. Αυτή η συνθήκη, αποδεδειγμένα, οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και σε ταχύτερη κάλυψη των εταιρικών στόχων (Driskill, 2018).

Από την άλλη πλευρά, η ανάπτυξη συγκεκριμένου αξιακού συστήματος και συστήματος πεποιθήσεων και αρχών, οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους που τίθενται από την πλευρά μιας επιχειρηματικής οντότητας, αντικατοπτρίζει μία εκ των κυρίαρχων δραστηριοτήτων στις οποίες επιδίδεται το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων της εταιρείας. Όπως επισημαίνεται στη μελέτη των Jackson et al. (2018), ορισμένες από τις στρατηγικές που ακολουθούνται

από το τμήμα ανθρώπινων πόρων των οργανισμών ή φορέων του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα, είναι αποδεδειγμένα αποτελεσματικότερες συγκριτικά με άλλες εναλλακτικές, τη στιγμή κατά την οποία οδηγούν σε ταχύτερη και πληρέστερη κάλυψη διαφορετικών τύπων εταιρικών στόχων και ακολουθούμενων οργανωσιακών στρατηγικών. Όμως, η πρακτική εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών θεωρούμε ότι είναι πρακτικά αδύνατον να επιφέρει κάθε φορά πανομοιότυπα αποτελέσματα. Ο βαθμός στον οποίο θα επέλθουν πανομοιότυπα επιθυμητά αποτελέσματα σε κάθε περίπτωση πρακτικής εφαρμογής συγκεκριμένων στρατηγικών στις εσωτερικές διεργασίες που πρέπει να ακολουθηθούν στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, εξαρτάται από το κατά πόσο αυτές ταυτίζονται με την κουλτούρα που ακολουθεί η αντίστοιχη επιχειρηματική οντότητα (Jackson et al., 2018).

Κριτικά αξιολογώντας τα μέχρι στιγμής δοθέντα δεδομένα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η επιτυχία των στρατηγικών που εφαρμόζει το τμήμα ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο καλά οι εν λόγω στρατηγικές ευθυγραμμίζονται με την υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα. Αν και ορισμένες στρατηγικές δύνανται να είναι αποδεδειγμένα πιο αποτελεσματικές, η πρακτική τους εφαρμογή δεν εγγυάται σε όλες τις περιπτώσεις ανεξαιρέτως τα ίδια αποτελέσματα για κάθε επιχειρηματική μονάδα. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι η κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία των εν λόγω στρατηγικών. Επομένως, η προσαρμογή των στρατηγικών στις ιδιαίτερες πολιτισμικές παραμέτρους ενός οργανισμού καθίσταται σημαντική για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα διαμόρφωσης και ενίσχυσης της οργανωσιακής κουλτούρας μέσω στοχευμένου employer branding αποτελεί η Coca-Cola HBC. Η εν λόγω επιχείρηση παρουσίασε, κατά το έτος 2024, μία νέα ταυτότητα εργοδότη («Let's do extraordinary together»), η οποία βασίζεται σε αξίες, όπως επί παραδείγματι η ομαδικότητα, η πρόοδος και η κοινωνική επιρροή. Το εν λόγω νέο brand συνδέεται στρατηγικά με την ενίσχυση της κουλτούρας αναγνώρισης και της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων της εν λόγω εταιρείας (Κυρίτση, 2025). Πρόκειται για μία πρωτοβουλία, η οποία αποτελεί έμπρακτο παράδειγμα σύζευξης της οργανωσιακής κουλτούρας με τη στρατηγική που ακολουθείται ενόψει του πεδίου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Εν συνεχεία, η εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος ενισχύει την οργανωσιακή της κουλτούρα μέσω σημαντικών δράσεων κοινωνικής ευθύνης. Πιο αναλυτικά, το πρόγραμμα «Τρόφιμα Αγάπης» παρέχει γεύματα σε τοπικές κοινότητες, ενώ το πρόγραμμα «ΔΙΑΤΡΟΦΗ» εκπαιδεύει μαθητές σε θέματα υγιεινής διατροφής. Παράλληλα, η εν λόγω εταιρεία εφαρμόζει το «Πρόγραμμα Ευφυσός Γεωργίας» για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων των τοπικών παραγωγών, συνδέοντας την αγροτική παραγωγή με τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις (Fortune Greece, 2024).

Από την ακολουθούμενη κουλτούρα ενός οργανισμού, πέραν των ανωτέρω, αντικατοπτρίζονται τα πεδία απόδοσης έμφασης από την πλευρά αυτού καθ' αυτού του οργανισμού, στο πλαίσιο της καθημερινής του λειτουργίας. Επί παραδείγματι, οι Al-Swidi et al. (2021) αναφέρουν οργανισμούς με οργανωσιακή κουλτούρα επικεντρωμένη στην εταιρική κοινωνική ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία, ενώ οι Paais & Pattiruhu (2020) αναφέρουν οργανισμούς με απόδοση έμφασης στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, ήτοι με ανθρωποκεντρική προσέγγιση, η οποία υπάγεται στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προς τους εργαζόμενους. Ομοίως, αυξάνονται οι πιθανότητες, μία επιχείρηση να ακολουθεί μία οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στα συστήματα ατομικών αξιολογήσεων του ανθρώπινου δυναμικού (Roscoe et al., 2019), ή να αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των ομάδων εργασίας και στην ενίσχυση του πνεύματος συνεργατικότητας και ομαδικότητας (Elsbach & Stigliani, 2018). Από την άλλη πλευρά, η οργανωσιακή κουλτούρα που είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην ηγεσία και την άσκηση διοίκησης και εξουσίας, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην οικονομική αποδοτικότητα του οργανισμού (Zhang et al., 2021).

Το συμπέρασμα που προκύπτει στο σημείο αυτό είναι ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού καθορίζει τα πεδία στα οποία δίνεται προτεραιότητα και έμφαση κατά τη λειτουργία του. Οι διαφορετικοί τύποι κουλτούρας οδηγούν τους οργανισμούς να εστιάζουν σε συγκεκριμένες αξίες και πρακτικές, όπως είναι παραδείγματος χάριν η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η αξιολόγηση των ατομικών επιδόσεων, η συνεργατικότητα, ή η οικονομική αποδοτικότητα. Πρόκειται για μία πολυμορφία στις τιθέμενες προτεραιότητες, η οποία καταδεικνύει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι μονοδιάστατη, αλλά επηρεάζει καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί

επιλέγουν να διαχειρίζονται τις δραστηριότητές τους και να επιδιώκουν τους στόχους τους. Εκ των ανωτέρω, επομένως, τονίζεται η πολυπλοκότητα και η διαφοροποίηση των οργανωσιακών κουλτούρων και ο τρόπος με τον οποίο αυτές διαμορφώνουν τις στρατηγικές προτεραιότητες των οργανισμών και των φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

Ωστόσο, οι οργανισμοί πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις αρχές και αξίες που πρεσβεύουν, καθώς αυτές διαμορφώνουν την οργανωσιακή τους κουλτούρα και έχουν άμεση επίδραση στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Για παράδειγμα, δημοσίευμα του HR Professional, το οποίο εστιάζει στην ανάδειξη για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά του Όμιλο Μοτοδυναμική ως «Great Place to Work», χαρακτηριστικά επισημαίνει ότι ο εν λόγω Όμιλος «διέπεται από τις αξίες της Ακεραιότητας, της Εμπιστοσύνης, του Σεβασμού και της Αριστείας», οι οποίες «καθοδηγούν την καθημερινή του λειτουργία και αποτελούν τον θεμέλιο λίθο της επιτυχίας του» (Workforce Daily News, 2024).

Η κουλτούρα από την οποία πρεσβεύεται μία επιχειρηματική οντότητα, συν τοις άλλοις, είναι άρρηκτα συνυφασμένη με επιπρόσθετα μεγέθη οργανωσιακής φύσεως. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου είδους μεγεθών είναι η εργασιακή εξουθένωση, καθώς επίσης και η διατήρηση χαμηλών επιπέδων κύκλου εργασιών ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία συνεπάγονται αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής πιστότητας των απασχολουμένων. Στο σημείο αυτό, επεξηγείται και η τοποθέτηση του Kim et al. (2017) περί διασύνδεσης της οργανωσιακής κουλτούρας με την κουλτούρα παραίτησης που έχουν οι απασχολούμενοι σε έναν οργανισμό. Μάλιστα, οι Alzubi (2018) και Lin et al. (2021), έκαναν αναφορά στην κοινή πεποίθηση και τον ενιαίο τρόπο σκέψης που επικρατεί στο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται από μία επιχειρηματική οντότητα, αναφορικά με το ζήτημα της «εργασιακής μετακίνησης», ήτοι της αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος. Ομοίως, σε παρεμφερή κατεύθυνση κινήθηκε η μελέτη των Parray & Bhat (2019), στην οποία διατυπώθηκε η άποψη ότι όταν υπάρχει αυξημένος κύκλος εργασιών του «ταλαντούχου» ανθρώπινου δυναμικού, σε μία επιχείρηση, τότε αυξάνονται τα επίπεδα του κόστους από τα οποία επιβαρύνεται η εν λόγω επιχειρηματική μονάδα. Άρα, σύμφωνα με την άποψη του Alzubi (2018), η εκάστοτε εφαρμοζόμενη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μία επιχείρηση, είναι δυνατό να οδηγήσει σε αποτελεσματική διαχείριση τέτοιου είδους προβληματικών ζητημάτων, μειώνοντας το κόστος με το οποίο πρόκειται να

επιβαρυνθεί μελλοντικά ο οργανισμός και αυξάνοντας τα επίπεδα της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και οικονομικής του ευρωστίας.

Το παρόν προκύπτει συμπέρασμα είναι ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά διάφορες πτυχές της επιχειρησιακής λειτουργίας, όπως η εργασιακή εξουθένωση, η διατήρηση χαμηλού κύκλου εργασιών και η οργανωσιακή πιστότητα των εργαζομένων. Η εν λόγω σχέση υποδεικνύει ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι στενά συνυφασμένη με τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις των εργαζομένων, όπως η δήλωση παραίτησης ή η αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος. Συν τοις άλλοις, η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, μέσω κατάλληλων στρατηγικών, μπορεί να μετριάσει τα αρνητικά φαινόμενα, όπως η απώλεια ταλέντων, αλλά και να μειώσει το σχετικό κόστος για τον οργανισμό. Συνεπώς, η ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας και η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι δυνατόν να συμβάλουν αθροιστικά στην αύξηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της οικονομικής ευρωστίας ενός οργανισμού.

Τη στιγμή κατά την οποία από την πλευρά της οργανωσιακής κουλτούρας ασκείται σημαντική επιρροή στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών μίας ομάδας εργασίας, καθώς επίσης και στις σχέσεις που αυτά αναπτύσσουν με τα μέλη διαφορετικών ομάδων εργασίας, ευσταθεί η υπόθεση ότι αν υιοθετείται μία «αυστηρή» και «δυσπρόσιτη» κουλτούρα στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αυτό μπορεί να έχει ως άμεση απότοκο την αύξηση των επιπέδων της εργασιακής εξουθένωσης των μελών του ανθρώπινου δυναμικού του (Burns et al., 2021). Άλλωστε, πολλοί και διαφορετικοί είναι οι αιτιολογικοί παράγοντες που επικρατούν και οδηγούν στην εργασιακή εξουθένωση των απασχολούμενων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων παραγόντων που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία είναι η πολύωρη εργασία, η απουσία αναγνώρισης και υποστήριξης των καταβαλλόμενων προσπαθειών των εργαζομένων από τους ανωτέρους τους και από τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών στους οποίους απασχολούνται οι εργαζόμενοι, καθώς επίσης και η απουσία αξιοποιήσιμων ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης και ανέλιξης (Babic et al., 2020).

Επιπλέον παράγοντες που επισημαίνονται και οδηγούν στην αύξηση των επιπέδων της εργασιακής εξουθένωσης είναι η αδυναμία αποτελεσματικής επικοινωνίας των

εργαζομένων τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους ανωτέρους τους, καθώς επίσης και το αίσθημα της αδικίας ως προς την απόδοση αμοιβών και ανταμοιβών (Koo et al., 2020). Συγκρούσεις μεταξύ ατομικών και οργανωσιακών στόχων, πεποιθήσεων, αρχών και αξιών αποτελούν έναν ακόμα αιτιολογικό παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της εργασιακής εξουθένωσης του ανθρώπινου δυναμικού (Maslach & Leiter, 2017).

Όλα τα ανωτέρω αναφερόμενα αιτιολογικά στοιχεία της πρόκλησης της εργασιακής εξουθένωσης θεωρούνται μέρη της κουλτούρας την οποία πρεσβεύει μία επιχειρηματική οντότητα. Επομένως, θεωρούνται σημεία διασύνδεσης της οργανωσιακής κουλτούρας με τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που ακολουθούνται στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Άρα, συνακολούθως εκ των ανωτέρω, καθίσταται εμφανές, ότι η κουλτούρα μίας επιχειρηματικής μονάδας αποτελεί ένα στοιχείο που μπορεί να ασκήσει επιρροή στα οργανωσιακά αποτελέσματα, είτε άμεσα είτε έμμεσα ακόμα τη στιγμή κατά την οποία επικρατεί άμεση επίδραση στη συμπεριφορά και τη στάση του ανθρώπινου δυναμικού.

1.6 Σύνοψη βασικών μελετών κεφαλαίου

Στον πίνακα που ακολουθεί πραγματοποιείται μία σύνοψη των ευρημάτων και των υποστηριζόμενων απόψεων των βασικότερων μελετών που παρουσιάστηκαν στο παρόν κεφάλαιο:

Πίνακας 2. Σύνοψη βασικών μελετών Κεφαλαίου 1

Όνομα	Έτος	Είδος αναφοράς	Συμπέρασμα
Strengers et al.	2022	Επιστημονικό Άρθρο	Εντόπισε υποκουλτούρες ανά επίπεδο ιεραρχίας στον οργανισμό.
Nabella et al.	2022	Επιστημονικό Άρθρο	Συνέδεσε την κουλτούρα με το στυλ ηγεσίας του οργανισμού.
Al-Swidi et al.	2021	Επιστημονικό Άρθρο	Εστίασε στην οργανωσιακή κουλτούρα που είναι επικεντρωμένη στην εταιρική κοινωνική ευθύνη.
Zhang et al.	2021	Επιστημονικό Άρθρο	Υποστήριξε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να είναι επικεντρωμένη στην ηγεσία και την οικονομική αποδοτικότητα.
Burns et al.	2021	Επιστημονικό Άρθρο	Υποστήριξε ότι οι αυστηρές κουλτούρες μπορεί να αυξήσουν την εργασιακή εξουθένωση.
Neville & Schneider	2021	Επιστημονικό Άρθρο	Υποστήριξε ότι η κουλτούρα θεωρείται ολιστική, εμπλέκοντας όλες τις πτυχές ενός οργανισμού.
Paais & Pattiruhu	2020	Επιστημονικό Άρθρο	Έδωσε έμφαση στις ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις που συνδέονται με την εταιρική

			κοινωνική ευθύνη προς τους εργαζομένους.
Babic et al.	2020	Επιστημονικό Άρθρο	Υποστήριξε ότι οι πολύωρες εργασίες και η έλλειψη αναγνώρισης αυξάνουν την εξουθένωση.
Koo et al.	2020	Επιστημονικό Άρθρο	Υποστήριξε ότι η αδυναμία επικοινωνίας και η αίσθηση αδικίας συμβάλλουν στην εξουθένωση.
Chandler	2020	Κεφάλαιο σε Βιβλίο	Υποστήριξε ότι οι υποκουλτούρες ενισχύουν την προσαρμοστικότητα των οργανισμών σε δυναμικά περιβάλλοντα.
Cameron & Green	2019	Βιβλίο	Υποστήριξε ότι η πολιτιστική αλλαγή είναι εφικτή με στρατηγικές, καλά προγραμματισμένες προσπάθειες από ικανούς διαχειριστές.
Roscoe et al.	2019	Επιστημονικό Άρθρο	Συζήτησε τις κουλτούρες που βασίζονται στα συστήματα ατομικών αξιολογήσεων.
Copuš et al.	2019	Επιστημονικό Άρθρο	Υποστήριξε ότι η αφοσίωση στις υποκουλτούρες συχνά υπερβαίνει την αφοσίωση στην ευρύτερη κουλτούρα.
Meng & Berger	2019	Επιστημονικό Άρθρο	Υποστήριξε τη σημασία της πρώιμης εργασίας στην οργανωσιακή κουλτούρα.
Lee et al.	2019	Επιστημονικό Άρθρο	Εντόπισε υποκουλτούρες με βάση τα ειδικά χαρακτηριστικά και τις επηκρατούσες συνθήκες εργασίας.
Kaur & Sharma	2019	Επιστημονικό Άρθρο	Κατηγοριοποίησε τις υποκουλτούρες στους οργανισμούς.
González-Rodríguez et al.	2019	Επιστημονικό Άρθρο	Υποστήριξε ότι η ισχυρή κουλτούρα επηρεάζει τη συνολική επιτυχία του οργανισμού.
Elsbach & Stigiani	2018	Επιστημονικό Άρθρο	Ανέδειξε τη σημασία της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας στην οργανωσιακή κουλτούρα.
Allen	2018	Επιστημονικό Άρθρο	Περιέγραψε την επίδραση των υποκουλτούρων στην οργανωσιακή συνοχή και στρατηγική.
Doz & Keeley	2018	Βιβλίο	Υποστήριξε ότι η κακή επικοινωνία και η συνεργασία είναι εμπόδια για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.
Longman et al.	2018	Επιστημονικό Άρθρο	Υποστήριξε ότι η έλλειψη σαφών οδηγιών και στρατηγικής εμποδίζει την πολιτιστική αλλαγή.
Driskill	2018	Βιβλίο	Όρισε την κουλτούρα σε σχέση με τις κοινές αξίες, τη φιλοσοφία και τις αποδεκτές συμπεριφορές.
Hickman & Silva	2018	Βιβλίο	Συνέδεσε την κουλτούρα με τις οργανωσιακές αξίες και κανόνες.
Driskill	2018	Βιβλίο	Εξέτασε τον ολιστικό χαρακτήρα της οργανωσιακής κουλτούρας.
Mohtaramzadeh et al.	2018	Επιστημονικό Άρθρο	Διαχώρισε την κουλτούρα σε ατομική και συλλογική.
Mohelska & Sokolova	2018	Επιστημονικό Άρθρο	Εξέτασε τα ανθρωπομορφικά και κοινωνιομορφικά χαρακτηριστικά των οργανισμών.
Cordeiro	2018	Κεφάλαιο σε Βιβλίο	Υποστήριξε ότι οι ισχυρές και ενιαίες κουλτούρες ενισχύουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.
Chen et al.	2018	Επιστημονικό Άρθρο	Υποστήριξε ότι η ισχυρή κουλτούρα επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση.
Kawiana et al.	2018	Επιστημονικό Άρθρο	Υποστήριξε ότι η κουλτούρα σχετίζεται με μύθους, τελετουργικά και σύμβολα εντός των οργανισμών.
Gaus et al.	2018	Επιστημονικό Άρθρο	Υποστήριξε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα φαινόμενο με πλούσιο ιστορικό υπόβαθρο.
Schneider et al.	2017	Επιστημονικό Άρθρο	Συνέδεσε την οργανωσιακή κουλτούρα με το συνολικό κλίμα του οργανισμού.
Bowers et al.	2017	Επιστημονικό	Συνέδεσε την κουλτούρα με το στυλ ηγεσίας του

		Άρθρο	οργανισμού.
Nikpour	2017	Επιστημονικό Άρθρο	Παρουσίασε το μοντέλο του Schein για την οργανωσιακή κουλτούρα με τρία επίπεδα.
Warrick	2017	Επιστημονικό Άρθρο	Παρατήρησε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι δύσκολο να αλλάξει.
Wei & Miraglia	2017	Επιστημονικό Άρθρο	Παρουσίασε τους οργανισμούς ως μικρές κοινωνίες με τα δικά τους μοναδικά χαρακτηριστικά.
Schein	2010	Βιβλίο	Διαχώρισε την κουλτούρα σε ισχυρή και αδύναμη.
Boisnier & Chatman	2003	Κεφάλαιο σε Βιβλίο	Κατηγοριοποίησε τις υποκουλτούρες σε ενοποιημένες, ορθογώνιες και αντικουλτούρες.
Wilkins & Ouchi	1983	Βιβλίο	Αναγνώρισε τη γραφειοκρατική, παραγωγική και επαγγελματική κουλτούρα.

Συνοψίζεται, λοιπόν, ότι στο κεφάλαιο αυτό αναδείχθηκε η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας ως ένα πολυεπίπεδο και σύνθετο φαινόμενο, το οποίο επηρεάζει θεμελιωδώς τη λειτουργία ενός οργανισμού. Η διερεύνηση των υποκουλτούρων, των θεωρητικών προσεγγίσεων και της δυσκολίας μεταβολής τους, μάλιστα, επιβεβαίωσε τη στρατηγική τους σημασία για την οργανωσιακή επιτυχία. Το κεφάλαιο αυτό αποτέλεσε το θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η ανάλυση της οποίας ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στην οργανωσιακή συμπεριφορά, αναλύοντας τις βασικές θεωρητικές της συνιστώσες και τις επιμέρους πτυχές της. Πρόκειται για θεωρητικά πλαίσια, που εξηγούν τη δυναμική της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε οργανωσιακά περιβάλλοντα. Επίσης, στο παρόν κεφάλαιο δίνεται έμφαση στην επίδραση των ατομικών και συλλογικών χαρακτηριστικών στην συμπεριφορά των εργαζομένων και στον ρόλο της ηγεσίας. Επομένως, το κεφάλαιο αυτό αποσκοπεί στη διαμόρφωση ενός λειτουργικού πλαισίου ανάλυσης του τρόπου με τον οποίο η ανθρώπινη συμπεριφορά συμβάλλει στην εν γένει απόδοση.

2.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση

Ως επιστημονικό πεδίο, η οργανωσιακή συμπεριφορά αναπτύχθηκε κατά τις αρχές του 1960. Βασικό αντικείμενο της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι η μελέτη της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών. Έτσι, στο πλαίσιο της μελέτης αυτής εσωκλείονται ζητήματα, όπως είναι επί παραδείγματι η πρόβλεψη της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού, η ερμηνεία, η εξήγηση και η περιγραφή αυτής (Μπουραντάς, 2002). Συν τοις άλλοις, στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς εμπίπτει και η ανάλυση των επιμέρους προσδιοριστικών παραγόντων, από τους οποίους ασκείται σημαντική επιρροή στην εργασιακή απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι γεγονός ότι η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε έναν οργανισμό δέχεται ουσιαστική επιρροή από οποιαδήποτε δράση απευθύνεται άμεσα προς αυτό (Μπουραντάς, 2005 · Χυτήρης, 2017).

Επίσης, η επιτυχία ενός οργανισμού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη συμπεριφορά των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτόν (Χυτήρης, 2013). Μέσω της κατανόησης, ερμηνείας και περιγραφής της οργανωσιακής συμπεριφοράς και κατόπιν προγενέστερης μελέτης της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούνται σε έναν οργανισμό, τα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη του δύνανται να αποκομίσουν χρήσιμα πληροφοριακά δεδομένα, αφενός για την ανάπτυξη και αφετέρου για την περαιτέρω πολυδιάστατη εξέλιξη αυτού (Griffin et al., 2020). Πολλοί και διαφορετικοί προσδιοριστικοί παράγοντες δύνανται να ασκήσουν ουσιαστική επιρροή στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Χαρακτηριστικά

παραδείγματα τέτοιου είδους προσδιοριστικών παραγόντων είναι οι διαδικασίες που ακολουθούνται σε οργανωσιακό πλαίσιο, καθώς επίσης και η οργανωσιακή δομή (Winnubst, 2017).

Προκειμένου να μελετηθεί η οργανωσιακή συμπεριφορά δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός της διαφορετικότητας των εργαζομένων που απασχολούνται σε έναν οργανισμό. Τα άτομα που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είτε του δημοσίου είτε του ιδιωτικού τομέα, διακατέχονται από τις δικές τους προσωπικές αρχές, αξίες, πεποιθήσεις και εμπειρίες. Επίσης, οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού διαφοροποιούνται ως προς τα βιώματά τους και ως προς τις προσδοκίες που έχει ο καθένας από αυτούς από τον ίδιο τον οργανισμό (Marescaux et al., 2021). Επομένως, από την πλευρά της οργανωσιακής συμπεριφοράς δεν μπορούν παρά να ακολουθούνται πιστά οι αρχές από τις οποίες διέπεται η συμπεριφορά του ανθρώπου, ενώ παράλληλα οι δραστηριοποιούμενοι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν ως κοινωνικής φύσεως συστήματα. Όπως συμβαίνει στο σύνολο των κοινωνικών συστημάτων, έτσι και στην περίπτωση των δραστηριοποιούμενων οργανισμών, τα άτομα που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους λαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους και αρμοδιότητες (Ιορδάνογλου, 2008).

Κριτικά αξιολογώντας τα ανωτέρω, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά αποτελεί ένα πολυσύνθετο επιστημονικό πεδίο που ασχολείται με τη μελέτη της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς ή φορείς του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα. Η κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι σημαντική για τη βελτίωση της απόδοσης και της επιτυχίας των φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, καθώς επηρεάζεται από πολλούς προσδιοριστικούς παράγοντες, όπως οι οργανωσιακές διαδικασίες και η δομή του οργανισμού. Επιπλέον, αναγνωρίζεται η σημασία της διαφορετικότητας των εργαζομένων, καθώς οι προσωπικές τους αρχές, αξίες, πεποιθήσεις και εμπειρίες διαδραματίζουν κομβικής σημασίας ρόλο στη συμπεριφορά τους εντός του οργανισμού. Τέλος, η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι αναγκαίο να προσεγγίζεται με βάση τις αρχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς και οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίζονται ως κοινωνικά συστήματα, όπου οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν συγκεκριμένους ρόλους και αρμοδιότητες.

Όπως επισημάνθηκε από τους Hitt et al. (2017), ιδιάζουσα σπουδαιότητα στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, έχει ο τρόπος με τον οποίο τα διαφορετικά γεγονότα καθίστανται αντιληπτά από τους ανθρώπους. Επίσης, υψηλής σπουδαιότητας στην οργανωσιακή συμπεριφορά είναι και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι διαφορετικές καταστάσεις από τους ανθρώπους. Επομένως, άτομα που στελεχώνουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού και έχουν ηγετικές θέσεις, όπως επί παραδείγματι συμβαίνει στην περίπτωση των μάνατζερ, είναι υποχρεωμένα να αντιλαμβάνονται τα εξατομικευμένα χαρακτηριστικά στοιχεία του εκάστοτε υφισταμένου τους, όπως επίσης και τις προσωπικές αρχές, αξίες και αντιλήψεις τους, ώστε να μπορέσουν αφενός να κατανοήσουν και αφετέρου να προβλέψουν τη συμπεριφορά που πρόκειται να επιδείξουν στο μέλλον.

Συν τοις άλλοις, εξίσου σημαντικό δεδομένο είναι το γεγονός ότι οι ανθρώπινες συμπεριφορές είναι βασισμένες σε έναν κώδικα ηθικής και δεοντολογίας με τον οποίο ο κάθε άνθρωπος έχει ανατραφεί και μεγαλώσει (Grigoropoulos, 2019). Επομένως, για λόγους αντιμετώπισης προβλημάτων ηθικής φύσεως, τα οποία αναδύονται στο εσωτερικό περιβάλλον ενός δραστηριοποιούμενου οργανισμού, είναι αναγκαία η εκ των προτέρων παρουσία ενός κώδικα ηθικής και δεοντολογίας. Όσον αφορά τον εν λόγω αναφερόμενο κώδικα ηθικής και δεοντολογίας που πρέπει να διαθέτει ο κάθε δραστηριοποιούμενος οργανισμός, θα πρέπει να εσωκλείει τις αξίες και το σύνολο των ηθικών κανόνων, που ο ίδιος ο οργανισμός αναμένει από τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού του να ακολουθήσουν και να τηρήσουν.

Το συμπέρασμα που εξάγεται στο σημείο αυτό, αφορά στο ότι στην οργανωσιακή συμπεριφορά, η αντίληψη και η αντιμετώπιση των καταστάσεων από τους ανθρώπους είναι καθοριστικές για την επιτυχία ενός οργανισμού ή φορέα του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα. Τα ηγετικά στελέχη, όπως οι διευθυντές και προϊστάμενοι τμημάτων σε έναν οργανισμό, είναι αναγκαίο να κατανοούν τα ατομικά χαρακτηριστικά, αξίες και αντιλήψεις των υφισταμένων τους, ώστε να προβλέπουν και να διαχειρίζονται τη συμπεριφορά τους. Συν τοις άλλοις, η ύπαρξη ενός κώδικα ηθικής και δεοντολογίας καθίσταται απαραίτητη για την καθοδήγηση των ανθρώπινων συμπεριφορών και την αντιμετώπιση ηθικών ζητημάτων μέσα στον οργανισμό. Ο εν λόγω ισχύων κώδικας είναι απαραίτητο να αντικατοπτρίζει τις αξίες και τους ηθικούς κανόνες, τους οποίους ο οργανισμός αναμένει από το προσωπικό του να ακολουθήσει, διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο ένα συνεπές και ηθικά υπεύθυνο εργασιακό περιβάλλον.

Είναι γεγονός ότι στο πλαίσιο της σύγχρονης εποχής, οι δραστηριοποιούμενοι οργανισμοί και φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα καλούνται να λειτουργούν και να επιβιώνουν σε ένα εξαιρετικά πολύπλοκο και ευμετάβλητο περιβάλλον. Επίσης, η ολοένα και ταχύτερη ανάπτυξη του πεδίου της τεχνολογίας και της επιστήμης της πληροφορικής, σε συνδυασμό με την επιτακτικότητα της ανάγκης της παρουσίας επαρκούς ευελιξίας στις λειτουργικές συνθήκες της καθημερινότητας των οργανισμών και σε συνδυασμό με τις αλληπάλληλες μεταρρυθμίσεις του εσωτερικού τους περιβάλλοντος, καθιστούν απαραίτητη τη δημιουργία ομάδων εργασίας. Έτσι, όπως επισημαίνεται και από τους Salas et al. (2015), το εσωτερικό περιβάλλον των δραστηριοποιούμενων οργανισμών πρέπει, μέσα από τις αρχές και αξίες που πρεσβεύει, δηλαδή μέσα από τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας που έχει διαμορφώσει, να ενισχύει την ομαδικότητα και τη συνεργατικότητα των μελών που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Άλλωστε, όπως σημειώνεται από τους Hitt et al. (2017), οι δραστηριοποιούμενοι οργανισμοί έχουν ως άωτερο σκοπό την κάλυψη των αρχικών τιθέμενων οργανωσιακών στόχων τους. Ο σκοπός αυτός πρόκειται να επιτευχθεί μόνο μέσω της συλλογικότητας και της ομαδικότητας που απορρέει από τις καταβαλλόμενες προσπάθειες του συνόλου των μελών που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό. Άρα, προκειμένου να κατανοηθεί η λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού, δημοσίου ή ιδιωτικού, είναι απαραίτητη η κατοχή σαφούς και πλήρους εικόνας, από την πλευρά των διοικητικών στελεχών των οργανισμών, αναφορικά με ζητήματα που είναι συνυφασμένα με την ανθρώπινη συμπεριφορά η οποία παρουσιάζεται στο εσωτερικό περιβάλλον τους.

Στο σημείο αυτό, διευκρινίζεται ότι η επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς επιδιώκει την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη βελτιστοποίηση της ανωτέρω αναφερόμενης κατανόησης. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, όταν εργάζονται σε έναν οργανισμό (Wagner & Hollenbeck, 2020). Επίσης, πρόκειται για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι προσωπικές στάσεις, αξίες και πεποιθήσεις των ανθρώπων, σε συνδυασμό με τη δυναμικότητα που διακατέχει τις ομάδες εργασίας, με τα κίνητρα του εκάστοτε εργαζόμενου και με το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας από τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού, ασκούν επιρροή στη διαμόρφωση του εσωτερικού του

περιβάλλοντος και συμβάλλουν ή παρεμποδίζουν την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Robbins & Judge, 2018 ·Stewart et al., 2019).

Συν τοις άλλοις, η επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς προσφέρει προς το σύνολο των διοικητικών και διευθυντικών στελεχών των δραστηριοποιούμενων οργανισμών του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, τη δυνατότητα ανάπτυξης των διοικητικών και ηγετικών τους δεξιοτήτων. Έτσι, τα στελέχη αυτά θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά το σύνολο των προκλήσεων που ενδεχομένως εμφανίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ενώ παράλληλα θα είναι σε θέση να λύνουν τα προκύπτοντα προβλήματα και να εξοικειώνονται με τη διαδικασία της λήψης ορθολογικών αποφάσεων, αφενός σε λειτουργικό και αφετέρου σε στρατηγικό πλαίσιο (Graham et al., 2015).

Κριτικά αξιολογώντας τα ανωτέρω, συμπεραίνεται ότι το πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι πολυδιάστατο. Πιο συγκεκριμένα, δεν αφορά μόνο αυτήν καθαυτή τη συμπεριφορά των ανθρώπων που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών, αλλά αφορά και την κατανόηση των ανθρώπινων σχέσεων και των προκύπτοντων προβλημάτων, καθώς επίσης και την παρατήρηση και κατανόηση της συμπεριφοράς του ίδιου του οργανισμού. Στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς το ενδιαφέρον επικεντρώνεται, επομένως, αφενός στην ανθρώπινη συμπεριφορά και αφετέρου στην οργανωσιακή λειτουργία και στη μελέτη του βαθμού στον οποίο επιτυγχάνονται οι οργανωσιακοί στόχοι. Έτσι, λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω πληροφοριακά στοιχεία, εξάγεται το συμπέρασμα ότι στο πλαίσιο της λειτουργίας των δραστηριοποιούμενων οργανισμών του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα, δεν είναι δυνατόν να αποφευχθούν συγκρούσεις και εσωτερικές μεταρρυθμίσεις. Ωστόσο, η έγκαιρη και αποτελεσματική διευθέτησή τους, προάγει την ευελιξία του ευρύτερου εσωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών και έτσι, διασφαλίζει τη λειτουργική τους ευρυθμία και αποτελεσματικότητα.

2.2 Η συμβολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς στη διαμόρφωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Στην προηγούμενη ενότητα δόθηκε έμφαση στην εννοιολογική αποσαφήνιση και την κατανόηση της έννοιας της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ωστόσο, λόγω του ότι εντοπίστηκε στη βιβλιογραφία η διασύνδεση της ανθρώπινης με την οργανωσιακή συμπεριφορά, στην παρούσα ενότητα εμβαθύνουμε σε αυτήν την κατεύθυνση. Άλλωστε, οι οργανισμοί απαρτίζονται από ανθρώπους, επομένως, είναι εύλογο η οργανωσιακή κουλτούρα και συμπεριφορά να δέχονται επιρροές από τον βασικότερο παράγοντα που τις απαρτίζει, ήτοι τον ανθρώπινο.

Η συμπεριφορά που εμφανίζει ένας δραστηριοποιούμενος οργανισμός και ως εκ τούτου τα άτομα που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό του, είναι δυνατόν να προσδιοριστεί από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Οι προσδιοριστικοί αυτοί οι παράγοντες μπορούν να προκύπτουν από το άμεσο ή ακόμα και από το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αυτού του οργανισμού. Επίσης, δύνανται να προκύπτουν ακόμα και από το εσωτερικό του περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψιν, συνδυαστικά, τις προκλήσεις που ακολουθούν τη δραστηριοποίηση του οργανισμού στο πλαίσιο της σύγχρονης εποχής (Saifullah et al., 2015).

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες που προκύπτουν από το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της λειτουργίας του δραστηριοποιούμενου οργανισμού, μάλιστα, δύνανται να ασκήσουν επιρροή, όχι μόνο στον οργανισμό και τη λειτουργία του, αλλά και στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού του. Αυτοί οι προσδιοριστικοί παράγοντες επιμερίζονται σε οικονομικούς, νομικούς και πολιτικούς, πολιτιστικούς και κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς, τεχνολογικούς, δημογραφικούς και ηθικούς. Επί παραδείγματι, πρόκειται για προσδιοριστικούς παράγοντες που εσωκλείουν ακόμα και την επιρροή που έχουν οι διεθνείς εξελίξεις, ανεξαρτήτως της φύσης τους, στη λειτουργία ενός οργανισμού και στη συμπεριφορά των μελών του (Κουφίδου, 2001).

Όσον αφορά την περίπτωση των προσδιοριστικών παραγόντων που προκύπτουν από το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της λειτουργίας των δραστηριοποιούμενων οργανισμών ή φορέων, σε αυτούς εμπίπτουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως είναι επί παραδείγματι το μετοχικό κοινό, αλλά και οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Επίσης, στους προσδιοριστικούς παράγοντες που ανήκουν στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον

των οργανισμών ανήκουν και οι διαθέσιμοι παραγωγικοί συντελεστές, το πελατειακό κοινό, οι προμηθευτές, οι εξωτερικοί συνεργάτες, καθώς επίσης και κρατικοί και κυβερνητικοί φορείς, αλλά και διάφορες ενώσεις (Θανόπουλος, 2006).

Αναφορικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες που πηγάζουν από το εσωτερικό περιβάλλον των δραστηριοποιούμενων οργανισμών, οι οποίοι ασκούν επιρροή στην οργανωσιακή συμπεριφορά, αυτοί περιλαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού, τους οργανωσιακούς στόχους, το όραμα που διαθέτει, το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, αλλά και την κουλτούρα που τον διακατέχει. Επίσης, στους προσδιοριστικούς παράγοντες που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών υπάγεται και η οικονομική κατάστασή τους, καθώς επίσης και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται από αυτούς τους οργανισμούς προς το πελατειακό κοινό, αλλά και οι κτιριακές τους εγκαταστάσεις και υλικοτεχνικές υποδομές (Χυτήρης, 2001).

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι η επιρροή στην οργανωσιακή συμπεριφορά προκύπτει και από την πλευρά των προκλήσεων που καλείται να αντιμετωπίσει ο κάθε δραστηριοποιούμενος οργανισμός - φορέας του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα, ανάλογα με την εκάστοτε χρονική περίοδο. Πρόκειται για τις αλληπάλληλες και ταχείες μεταρρυθμίσεις και προόδους που δέχεται επί παραδείγματι η τεχνολογία και η επιστήμη της πληροφορικής. Επίσης, πρόκειται για κοινωνικής φύσεως εξελίξεις, οι οποίες ασκούν επιρροή στον τρόπο πραγματοποίησης των συναλλαγών, αλλά και στον τρόπο διεξαγωγής του εμπορίου, όπως είναι παραδείγματος χάριν το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Οι δυνάμεις του ανταγωνισμού που επικρατούν στην αγορά, επίσης, εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία προσδιοριστικών παραγόντων (Κουφίδου, 1998).

Κριτικά αξιολογώντας τα εν λόγω παρατιθέμενα δεδομένα, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά δέχεται επιρροές από μία πληθώρα παραγόντων, οι οποίοι προέρχονται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι οικονομικοί, νομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, και περιβαλλοντικοί, αλλά και να είναι συνυφασμένοι με τις σχέσεις που ένας οργανισμός αναπτύσσει με τους προμηθευτές, τους πελάτες, και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη του. Επίσης, η εσωτερική δυναμική, όπως είναι για παράδειγμα η διοίκηση, οι οργανωσιακοί στόχοι, η κουλτούρα και οι

οικονομικές συνθήκες ενός οργανισμού, διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο. Επιπροσθέτως, οι προκλήσεις που προκύπτουν από τις εξελίξεις στην τεχνολογία, την κοινωνία και την αγορά, όπως είναι ενδεικτικά η παγκοσμιοποίηση και ο ανταγωνισμός, επιδρούν σε καθοριστικό βαθμό στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Εν συνόλω, επομένως, η οργανωσιακή συμπεριφορά καταλήγει να είναι η απότοκος της αλληλεπίδρασης πολλών και ποικίλων παραγόντων, που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας και τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό.

Όπως προαναφέρθηκε, οι δραστηριοποιούμενοι οργανισμοί απαρτίζονται από τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού τους, ενώ το πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς προβαίνει στη μελέτη της συμπεριφοράς των ανθρώπων, αλλά και στη μελέτη του τρόπου με τον οποίο η συμπεριφορά αυτή μπορεί να ασκήσει επιρροή στη λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού. Προκειμένου να καταστεί κατανοητή η ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει απαραίτητως να αναφερθούν οι βασικές θεωρίες της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Επιγραμματικά, επισημαίνεται ότι πρόκειται για τη φροϋδική θεωρία, για τη θεωρία της ομοιοστατικής, της σωματικής διάπλασης, των επιτυχιών και των αποτυχιών, των ατομικών πρωτοβουλιών, καθώς επίσης και για τη θεωρία της προσωπικής παραγωγικότητας.

Στο σημείο αυτό, ακολουθούν θετικά παραδείγματα προς μίμηση, τα οποία προκύπτουν από ελληνικές εταιρείες ή αλυσίδες εταιρειών που δραστηριοποιούνται και στην Ελλάδα και που έχουν καταφέρει να υιοθετήσουν με θετικό αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Αρχικά, η αλυσίδα σούπερ μάρκετ Σκλαβενίτης εφαρμόζει πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) με έμφαση στη βιωσιμότητα και την υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων. Πρωτοβουλίες της εν λόγω αλυσίδας, όπως η μείωση της χρήσης πλαστικών σακουλών και η προώθηση τοπικών προϊόντων συμβάλλουν θετικά στην κοινωνική ευημερία και το περιβάλλον. Ένα ακόμα παράδειγμα θετικής οργανωσιακής κουλτούρας δημιουργεί η αλυσίδα Leroy Merlin. Η Leroy Merlin, πιο συγκεκριμένα, έχει ενσωματώσει αρχές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, υποστηρίζοντας περιβαλλοντικές δράσεις, όπως η ανακύκλωση οικοδομικών υλικών και η χρήση βιώσιμων προϊόντων. Παράλληλα, στο πλαίσιο της καθημερινής δραστηριοποίησης, ενισχύει τις τοπικές κοινότητες μέσω κοινωνικών προγραμμάτων (Greeco, 2024).

Σε δημοσίευμα του Κολλιούση (2022), αναφέρονται επιπρόσθετα παραδείγματα από ελληνικές εταιρείες, οι οποίες έχουν καταφέρει να προάγουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, μέσω των δράσεων και πρακτικών τους. Πιο συγκεκριμένα, η Kaizen Gaming έλαβε την πρωτοβουλία επαναπατρισμού ποιοτικών και ταλαντούχων εργαζομένων από το εξωτερικό, η DHL Express Hellas, εφάρμοσε το λεγόμενο «DHL in a box» κατά τη διαδικασία της ενσωμάτωσης των νέων προσλαμβανομένων υπαλλήλων, προκειμένου να τους βοηθήσει να εγκλιματιστούν πιο εύκολα και πιο άμεσα στο εσωτερικό της περιβάλλον και στις νέες εργασιακές τους υποχρεώσεις. Συνεχίζοντας, η Adecco Group δημιούργησε τη λεγόμενη «Ομάδα GPTW Ambassadors» για τη βελτίωση των συνθηκών του εργασιακού της περιβάλλοντος. Η Groupama Ασφαλιστική έθεσε εβδομαδιαίες συναντήσεις πρωινού με τον CEO και τέλος, η Dialectica υιοθέτησε μία πολιτική, κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη αλλάζουν θέσεις και τμήματα, ώστε να αλληλεπιδρούν με όσο το δυνατόν περισσότερους εργαζόμενους της εταιρείας.

Η εταιρεία «Ελληνικά Πετρέλαια» έχει αναγνωριστεί για την ισχυρή δέσμευσή της σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και βιωσιμότητας. Η στρατηγική της περιλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και την ενίσχυση της ασφάλειας στο χώρο εργασίας, γεγονός που της απέφερε τιμητικά βραβεία, όπως είναι επί παραδείγματι το Best Progress PLATINUM Award, καθώς επίσης και διεθνείς διακρίσεις σε επίπεδο βιωσιμότητας και περιβαλλοντικής ευθύνης. Ομοίως, ο Όμιλος OTE εστιάζει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος αποδίδοντας έμφαση στη διαρκή βελτίωση των σχέσεων εργασίας και την ενίσχυση της ανοιχτής επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον που παρέχει. Παράλληλα, εφαρμόζει προγράμματα για την κοινωνική ένταξη και τη βιωσιμότητα, αποδεικνύοντας την αφοσίωσή του στη διαρκή βελτίωση και εξέλιξη των μελών του ανθρώπινου δυναμικού του, αλλά και στην ανάπτυξη της κοινωνίας (Kathimerini, 2015).

Η Τράπεζα Πειραιώς αναδιαμόρφωσε πρόσφατα τις εταιρικές της αξίες μέσα από εσωτερικές έρευνες και workshops, προκειμένου να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων της. Οι βασικές αξίες της, μάλιστα, περιλαμβάνουν τη διαφάνεια, την καινοτομία και τη συνεχή δημιουργία αξίας, τόσο στο πελατειακό κοινό όσο και στα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού. Η εν λόγω τράπεζα εστιάζει στη διαφάνεια και στην ανάπτυξη ενός σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την

προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων, δημιουργώντας μία θετική οργανωσιακή κουλτούρα (Τράπεζα Πειραιώς, 2019).

Η βιομηχανική εταιρεία ΕΛΒΑΛ, έχει επικεντρωθεί στην αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης για τη μετάβαση στο Industry 4.0, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και τη βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών, ενώ η Crowdpolicy έχει εστιάσει στην ανάπτυξη εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, όπως η χρήση της μηχανικής εκμάθησης για τη βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης και τη μετάβαση στο ψηφιακό μοντέλο λειτουργίας (Economistas, 2021). Η Wind Hellas έχει επενδύσει σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές βιωσιμότητας που περιλαμβάνουν την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης και της διαφάνειας και οι επενδύσεις της επικεντρώνονται στη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας και στη μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος (CNN, 2024). Η Genesis Pharma προωθεί καινοτόμες πρακτικές για την υποστήριξη της υγείας και της ευεξίας των εργαζομένων της, εφαρμόζοντας προγράμματα που ενθαρρύνουν την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής (The TOC, 2023).

2.3 Βασικές θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς

Προκειμένου να κατανοηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό η οργανωσιακή συμπεριφορά, θεωρείτε σκόπιμη η ανάλυση των υπαρχουσών θεωριών που έχουν αναπτυχθεί επ' αυτής. Ο σκοπός αυτός καλύπτεται στην παρούσα ενότητα.

Από την πλευρά ενός ικανού διευθυντικού στελέχους, προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική και επιτυχής επιτέλεση των αρμοδιοτήτων που φέρει στον οργανισμό ή στον φορέα στον οποίο απασχολείται, αλλά και προκειμένου να προβεί στη διατήρηση της θέσης του και για να αξιοποιήσει περαιτέρω ευκαιρίες για τη μετέπειτα επαγγελματική του εξέλιξη, επιτακτική κρίνεται η ανάγκη της ερμηνείας, διερεύνησης και κατανόησης της συμπεριφοράς του οργανισμού, αλλά και του ευρύτερου τρόπου λειτουργίας του. Η πολυδιάστατη κατανόηση των συνθηκών και των καταστάσεων που διαδραματίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον του εν λόγω οργανισμού ή φορέα, καταλήγουν να δημιουργούν ένα περίπλοκο πλαίσιο επιλογών δράσης (Miner, 2002). Συν τοις άλλοις, σε περίπτωση κατά την οποία οι επικρατούσες συνθήκες και καταστάσεις στο εσωτερικό περιβάλλον των δραστηριοποιούμενων οργανισμών είναι προσεγγίσιμες από διαφορετικές οπτικές

πλευρές, την ίδια στιγμή ενθαρρύνεται η δημιουργία αποτελεσματικότερων και καινοτόμων ιδεών (Hughes et al., 2018). Αντιθέτως, σε περίπτωση κατά την οποία ένα διευθυντικό στέλεχος προβαίνει στην ερμηνεία και κατανόηση των επικρατουσών συνθηκών και καταστάσεων του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού από σταθερά και ίδια σημεία αναφοράς, τότε το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος δεν θεωρείται τόσο ικανό όσο αυτό που αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο (Miner, 2005).

Επομένως, εκ των ανωτέρω συμπεραίνεται ότι ικανότερο θεωρείται ένα διευθυντικό στέλεχος που προσεγγίζει τις υφιστάμενες συνθήκες και καταστάσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού του από διαφορετικές οπτικές πλευρές και όχι από σταθερά σημεία αναφοράς. Ο λόγος έγκειται στο ότι σε περίπτωση κατά την οποία ένα διευθυντικό στέλεχος προσεγγίζει μία τρέχουσα συνθήκη από σταθερά σημεία αναφοράς, αυξάνει τις πιθανότητες δημιουργίας εσωτερικών συγκρούσεων με παρεμβαλλόμενα εμπόδια, τα οποία δεν είναι δυνατόν να παρακαμφθούν και να υπερκεραστούν, όταν οι καταστάσεις προσεγγίζονται με συμπεριφορές μονοδιάστατες.

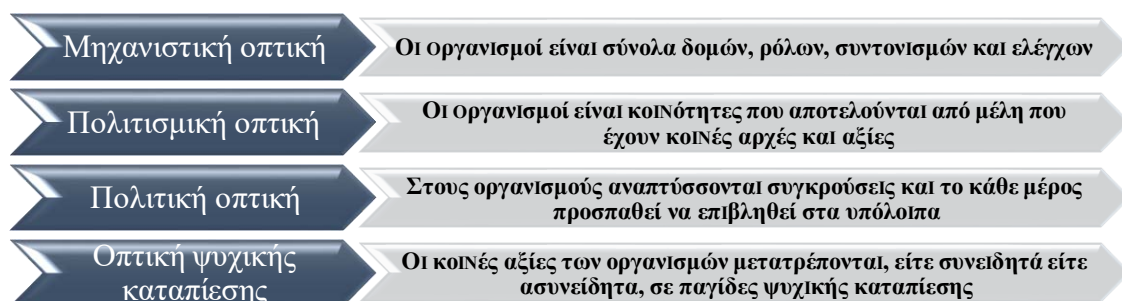
Προκειμένου να επέλθει πληρέστερη κατανόηση της οργάνωσης του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, απαραίτητη κρίνεται η γνώση και αναφορά σε ορισμένες βασικές θεωρίες. Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση οι θεωρίες είναι τέσσερις. Ειδικότερα, είναι η θεωρία της αυτοποίησης, η συστημική θεωρία, η θεωρία της πολυπλοκότητας, καθώς επίσης και η ψυχαναλυτική θεωρία. Επιγραμματικά, επισημαίνεται ότι η θεωρία της αυτοποίησης εμπίπτει στο πεδίο της βιολογίας (Kirchhoff, 2018), η θεωρία της πολυπλοκότητας εμπίπτει στο πεδίο των φυσικών επιστημών (Byrne & Callaghan, 2022) και η ψυχαναλυτική και συστημική θεωρία εμπίπτουν στο πεδίο της ψυχολογίας (Flaskas & Perlesz, 2018).

Όπως διαφάνηκε, οι ανωτέρω αναφερόμενες θεωρίες αντιστοιχούν σε διαφορετικά επιστημονικά πεδία από αυτό στο οποίο εμπίπτει η οργανωσιακή συμπεριφορά. Επομένως, εξ αυτού συνάγεται ότι οποιαδήποτε αναφορά στην οργανωσιακή συμπεριφορά προκύπτει από τις θεωρίες αυτές, γίνεται με μεταφορικό τρόπο, χωρίς ρητορική έννοια. Όμως, όλες αυτές οι θεωρίες συνθέτουν έναν δόκιμο τρόπο, μέσω του οποίου μπορεί να ερμηνευτεί και να κατανοηθεί η οργανωσιακή συμπεριφορά, ακόμα και ολόκληρος ο οργανισμός στο σύνολό του.

Άλλωστε, σκοπός της μεταφορικής χρήσης συγκεκριμένων όρων, όπως είναι για παράδειγμα η χρήση του όρου «οικογένεια» όταν γίνονται αναφορές σε επίπεδο οργανισμού, είναι η απόδοση έμφασης σε συγκεκριμένα στοιχεία που απορρέουν από τον εκάστοτε χρησιμοποιούμενο όρο ή η αποστασιοποίηση από κάποια άλλα. Όταν οι ανωτέρω αναφερόμενες θεωρίες, χρησιμοποιούνται με μεταφορικό τρόπο, τότε η εν λόγω αξιοποίηση προσομοιάζει με τη διεργασία της λεγόμενης «γλωσσικής στροφής» (Black, 2019 · Lewin, 2017), η οποία χρησιμοποιείται κυρίως στο πεδίο των κοινωνικών επιστημών. Στον επιχειρηματικό κόσμο επικρατούν διαφορετικές αντιλήψεις, μεταφορικού χαρακτήρα, αναφορικά με το πώς λαμβάνεται υπ' όψιν ένας οργανισμός ή φορέας, αλλά και αναφορικά με το πώς λαμβάνεται υπ' όψιν η έννοια της διοίκησης, από την πλευρά των επιμέρους μερών. Ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο κάθε μέρος αξιολογεί και εκλαμβάνει τον όρο του οργανισμού και της διοίκησης, πράττει και συμπεριφέρεται αναλόγως και σε κάθε περίπτωση διαφορετικά από κάθε άλλο μέρος (Hogler et al., 2008).

Στο πεδίο των δραστηριοποιούμενων οργανισμών, προκειμένου να καταστεί εφικτή η κατανόηση του συνόλου των επικρατουσών συνθηκών, απαραίτητη είναι η αναγνώριση των επιμέρους φαινομένων και καταστάσεων που αναδύονται μέσα από τις διαφορετικές πτυχές που προκύπτουν από τις πολλές ερμηνευτικές προσεγγίσεις που απορρέουν από τις επιμέρους θεωρίες. Στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί αντιπαραβάλλεται ο τρόπος με τον οποίο εκλαμβάνονται οι οργανισμοί από ορισμένες ενδεικτικές διαφορετικές οπτικές:

Σχεδιάγραμμα 3. Διαφοροποίηση στην αντίληψη των οργανισμών ανάλογα με την οπτική προσέγγισης



Εκάστη οπτική από την οποία ερμηνεύονται εννοιολογικά οι οργανισμοί ή φορείς, διακατέχεται από περιορισμένο και οριοθετημένο διαγνωστικό εύρος. Ο λόγος έγκειται στο ότι από την πλευρά της κάθε μίας οπτικής, οι επικρατούσες συνθήκες καταλήγουν να περιγράφονται μέσα από έννοιες και διαστάσεις που ευθυγραμμίζονται με την οπτική αυτή. Αυτό σημαίνει ότι καμία οπτική δεν καταλήγει σε αντικειμενικά καλύτερη ερμηνεία των οργανισμών και όποιον άλλων όρων, συγκριτικά με τις υπόλοιπες (Jacobs & Heracleous, 2006). Κατά την άποψή μας, η αξιοποίηση του συνόλου των διαφορετικών οπτικών είναι αναγκαία. Ο λόγος έγκειται στο ότι μέσω αυτής μπορεί να αποδοθεί ερμηνεία και εξήγηση στις επικρατούσες συνθήκες και στα υφιστάμενα φαινόμενα στα εξωτερικά περιβάλλεται των οργανισμών, τη στιγμή κατά την οποία οι διαφορετικές οπτικές της ισχύουσας πραγματικότητας οδηγούν στη διαμόρφωση πλήρους και ολοκληρωμένης εικόνας αυτής.

2.4 Οι πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται δύο από τις βασικότερες πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Πρόκειται αφενός για την εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων από τις συνθήκες και το περιβάλλον της εργασίας τους, και αφετέρου για την οργανωσιακή αφοσίωση, δηλαδή για τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν δεσμευμένοι και πιστοί απέναντι στον οργανισμό απασχόλησής τους. Μάλιστα, η οργανωσιακή αφοσίωση είναι συχνά ευθυγραμμισμένη με την πρόθεση των εργαζομένων να αλλάξουν οργανισμό και περιβάλλον εργασίας. Για τον λόγο αυτόν, στο πλαίσιο της περιγραφής της οργανωσιακής αφοσίωσης γίνεται μνεία και στη συγκεκριμένη πρόθεση των εργαζομένων, τη στιγμή κατά την οποία όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της οργανωσιακής τους αφοσίωσης, τόσο μικρότερη είναι η πρόθεση των εργαζομένων να αλλάξουν οργανισμό και περιβάλλον εργασίας.

2.4.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Ο όρος της εργασιακής ικανοποίησης έχει ευρύτερη έννοια και διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στις επιμέρους παρουσιαζόμενες συμπεριφορές και στάσεις των μελών του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών-φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Ο λόγος έγκειται στο ότι από την εργασιακή ικανοποίηση ασκείται σημαντική

επιρροή στις αντιδράσεις που έχουν οι εργαζόμενοι ενός δραστηριοποιούμενου οργανισμού (Spector, 1997). Στο πεδίο της έρευνας της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ο όρος της εργασιακής ικανοποίησης είναι επαρκώς αναλυμένος και μελετημένος. Ο λόγος είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία έννοια που είναι ενδιαφέρουσα αφενός για τους εργαζόμενους σε μία επιχειρηματική οντότητα και αφετέρου για τους μελετητές και ερευνητές της συμπεριφοράς των ανθρώπων αυτών, αλλά και των ιδίων των οργανισμών (Spector, 2022).

Προκειμένου να κατανοηθούν οι παράγοντες που αυξάνουν τα επίπεδα της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από το εργασιακό του περιβάλλον, αναγκαία είναι η προγενέστερη μελέτη της φύσης, από την οποία χαρακτηρίζεται αυτή καθ' αυτή η εργασία (Tumen & Zeydanli, 2016). Με άλλα λόγια, πρόκειται για τη μελέτη και ανάλυση των ενδογενών χαρακτηριστικών στοιχείων της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού. Όροι, όπως είναι επί παραδείγματι η αυτονομία, το εργασιακό αντικείμενο, το είδος της εργασίας, αλλά και τα επίπεδα και το είδος των προκλήσεων που αναπτύσσονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον, είναι αυτοί που τελικά σκιαγραφούν τα επίπεδα της ευρύτερης εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων (Raharjo & Achmad Rinaldo Fernandes, 2018).

Σε διεξαχθείσες μελετητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις, οι οποίες απευθύνθηκαν σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών- φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, αλλά και σε διαφορετικές εργασιακές θέσεις και θα αναλυθούν παρακάτω, ζητήθηκε από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού να προβεί στην αξιολόγηση των επιμέρους πτυχών από τις οποίες συνοδεύεται η θέση εργασίας την οποία στελεχώνουν. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου είδους πτυχών είναι ο έλεγχος που δέχονται, τα επίπεδα των αμοιβών τους, οι ευκαιρίες και η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης και ανέλιξης μέσα στον ίδιο οργανισμό-φορέα του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα, οι σχέσεις που έχουν με τους συναδέλφους τους, καθώς επίσης και το εργασιακό αντικείμενο.

Πιο αναλυτικά, στη μελέτη που διεξήχθη από τους d'Ambrosio et al. (2018), η οποία πραγματοποιήθηκε στη Γερμανία, πιο υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης εμφανίστηκαν στους εργαζόμενους που ένιωθαν ότι οι μισθολογικές τους απολαβές ήταν αντάξιες της εργασιακής τους αποδοτικότητας. Αντίστοιχα, στην έρευνα των Heimerl et al. (2020), που έγινε σε 345 εργαζόμενους στον κλάδο της φιλοξενίας,

αποδείχτηκε ότι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους ήταν οι υπάλληλοι που είχαν καλύτερες σχέσεις με τους συναδέλφους τους, καλύτερη επικοινωνία με τους ανωτέρους τους και περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Το αντικείμενο της εργασίας και λοιπά πρακτικά θέματα που αφορούσαν αυτήν καθ' αυτήν την εργασία, όπως είναι επί παραδείγματι η φύση των εργασιακών τους αρμοδιοτήτων, δεν επηρέασε την εργασιακή ικανοποίηση.

Στη μελέτη των Hee et al. (2019), η οποία πραγματοποιήθηκε σε απασχολούμενους σε όλες τις βαθμίδες, σε εκπαιδευτικά ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης στη Μαλαισία και στην οποία χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο των δύο παραγόντων του Herzberg, αποδείχτηκε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η εκάστοτε ακολουθούμενη πολιτική από τον οργανισμό, η επίβλεψη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους ανωτέρους τους, οι εργασιακές συνθήκες που καλούνται να αντιμετωπίσουν, ο μισθός, η αναγνώριση που λαμβάνουν, η φύση και το αντικείμενο της ίδιας της εργασίας, όπως επίσης και η δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης και εξέλιξης.

Στη μελέτη των Keith et al. (2021), που αφορούσε τη συστηματική ανασκόπηση ερευνών που απευθύνθηκαν σε νοσηλευτικό προσωπικό που απασχολείται σε θέσεις ευθύνης, όπως είναι επί παραδείγματι σε θέσεις διευθυντή/ντριας ή προϊσταμένου/ης ή σε διοικητικές θέσεις, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι σημαντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης είναι ο φόρτος εργασίας, οι ανεπαρκείς πόροι, οι κακές σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η και η ανεπαρκής εκπαίδευση. Μάλιστα, αποδείχτηκε ότι πρόκειται για συνθήκες οι οποίες στον εν λόγω κλάδο είναι συνήθεις.

Επιπροσθέτως, έχει αποδειχθεί ότι πληθώρα εξατομικευμένων χαρακτηριστικών στοιχείων του εκάστοτε ανθρώπου είναι δυνατόν να ασκήσουν επιρροή στα επίπεδα της εργασιακής του ικανοποίησης. Επί παραδείγματι, στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το φύλο και ηλικία των εργαζομένων, η οικογενειακή κατάστασή τους, τα έτη προϋπηρεσίας τους και η ευρύτερη εργασιακή τους εμπειρία, καθώς επίσης και το μορφωτικό και εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο (Koustelios, 2001).

Άξια αναφοράς είναι τα επιμέρους στοιχεία που σύμφωνα με τον Spector (1997, 2022) επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο

αναλυτικά, πρόκειται για την επίδειξη εκτίμησης για την καταβαλλόμενη προσπάθεια των εργαζομένων, από την πλευρά των διευθυντικών και διοικητικών στελεχών, για την υγιή επικοινωνία μαζί τους, για τη διατήρηση καλών συναδελφικών σχέσεων, για την παρουσία ικανοποιητικών συστημάτων αμοιβών, για την επικράτηση εξίσου ικανοποιητικών εργασιακών συνθηκών, καθώς επίσης και για την ικανοποιητική φύση της εργασίας.

Επιπρόσθετα στοιχεία, τα οποία σύμφωνα με τον Spector (1997, 2022) συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των απασχολούμενων σε έναν οργανισμό, είναι το αντικείμενο δραστηριοποίησης του ίδιου του οργανισμού, η οργανωσιακή κουλτούρα, οι αρχές, αξίες και πεποιθήσεις που προσβέονται από τα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη του και οι οποίες μεταλαμπαδεύονται στο υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό, οι δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης και ανέλιξης, η διατήρηση αυξημένων επιπέδων ασφαλείας, καθώς επίσης και η υιοθέτηση ικανοποιητικών και αξιοκρατικών συστημάτων αξιολόγησης, εποπτείας και ελέγχου.

Αρκετές προσπάθειες έχουν καταβληθεί προκειμένου να προσεγγιστεί ο όρος της εργασιακής ικανοποίησης εννοιολογικά. Απότοκος της καταβολής των εν λόγω πολλαπλών προσπαθειών είναι η αποδοχή πολυδιάστατων ορισμών για την εργασιακή ικανοποίηση. Μία εκ των πρώτων καταβαλλόμενων προσπαθειών εννοιολογικής αποσαφήνισης της εργασιακής ικανοποίησης είναι αυτή του Horrocks, όπως αναφέρεται στη μελέτη των Abdirahman et al. (2018). Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο ορισμό, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί εκείνη τη συνθήκη, στο πλαίσιο της οποίας συνδυάζονται συνθήκες σωματικής, περιβαλλοντικής και ψυχολογικής φύσεως, από την παρουσία των οποίων ο άνθρωπος καταλήγει να ικανοποιείται από το εργασιακό του περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό (Abdirahman et al., 2018).

Στη συνέχεια, λήφθηκε υπόψιν από τον Vroom, ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί την απότοκο της ευθυγράμμισης μεταξύ των αναγκών που ο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται ότι θέλει να καλύψει και των καταστάσεων και συνθηκών που επικρατούν στο εργασιακό του περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι όταν υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ των αναγκών που έχει ο κάθε άνθρωπος και που επιδιώκει να καλύψει και της κάλυψης αυτών των αναγκών από την πλευρά των πόρων και των

συνθηκών που παρέχονται και επικρατούν αντίστοιχα στο εργασιακό περιβάλλον, η εργασιακή ικανοποίηση είναι υψηλή (Davidescu et al., 2017).

Χαρακτηριστικά, οι Lofquist & Dawis, σε μελέτη τους το 1969, μάλιστα, ανέφεραν ότι η ικανοποίηση ενός ανθρώπου από την εργασία του είναι *«η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση του βαθμού στον οποίο το εργασιακό περιβάλλον εκπληρώνει τις απαιτήσεις ενός ατόμου»* (Raghavendra et al., 2017) Έτσι, η εννοιολογική αποσαφήνιση της εργασιακής ικανοποίησης από τους Lofquist & Dawis έρχεται σε απόλυτη συμφωνία με την εννοιολογική αποσαφήνιση του ίδιου όρου από τον Vroom.

Ο Locke, το 1976, όρισε την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, ως *«μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της δουλειάς ή των εργασιακών εμπειριών»* (Bhat, 2018) Συν τοις άλλοις, ο Locke θεωρεί ότι η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από τις επικρατούσες εργασιακές συνθήκες, καταλήγει να είναι συνάρτηση της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ των επιθυμιών ενός εργαζομένου από την εργασία του, με τον τρόπο με τον οποίο αυτός αντιλαμβάνεται τα εκ του οργανισμού απασχόλησης προσφερόμενα (Lekić et al., 2019). Επομένως, κριτικά σκεπτόμενοι και συναξιολογώντας τις παραπάνω εννοιολογικές προσεγγίσεις, συμπεραίνεται ότι ακόμα και στην εννοιολογική προσέγγιση του Locke, υπάρχει ταύτιση με τον τρόπο με τον οποίο εξέλαβαν την εργασιακή ικανοποίηση, αμφότεροι οι Lofquist & Dawis και ο Vroom.

Επιπροσθέτως, ένα άλλο σημείο άξιο αναφοράς που αφορά στην εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης από την πλευρά του Locke, έγκειται στο ότι ο ίδιος έδωσε ιδιαίτερη έμφαση αφενός στην ανθρώπινη σκέψη και αφετέρου στην ανθρώπινη συναισθηματική κατάσταση. Ο ίδιος, μάλιστα, χαρακτηριστικά επεσήμανε ότι *«όσο σκεφτόμαστε έχουμε συναισθήματα για το τι σκεφτόμαστε. Αντίστροφα όταν έχουμε συναισθήματα, σκεφτόμαστε ότι αισθανόμαστε. Έτσι, όταν αξιολογούμε την εργασία μας, χρησιμοποιούμε τόσο τη σκέψη όσο και το συναίσθημα»* (Cunliffe & Locke, 2020).

Παλαιότερες προσπάθειες για να αποσαφηνιστεί σημασιολογικά και εννοιολογικά η εργασιακή ικανοποίηση καταβλήθηκαν και από άλλους μελετητές και θεωρητικούς. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι ο Maslow, καθώς επίσης και οι Porter, που αμφότεροι αναφέρθηκαν σε μελέτες όπως αυτή των Patricia & Asoba (2021), αλλά

και ο Wolf, η προσέγγιση του οποίου αναφέρθηκε στη μελέτη των Gu et al. (2020). Πιο αναλυτικά, προσεγγίζοντας τη θεωρία που ανέπτυξε ο Maslow, περί ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών, αυτές καταλήγουν να συνθέτουν μία πυραμίδα που αποτελείται από πέντε διαφορετικά επίπεδα. Στη βάση της πυραμίδας των ανθρωπίνων αναγκών τοποθετούνται οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου (Amin, 2021).

Στη συνέχεια, ακολουθούν οι ανάγκες για ασφάλεια, για κοινωνικοποίηση, για λήψη σεβασμού και εκτίμησης, ενώ στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετείται η ανάγκη του ανθρώπου για αυτοπραγμάτωση. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, προκειμένου να επιτευχθούν τα μέγιστα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, θα πρέπει από το εργασιακό περιβάλλον ενός ανθρώπου να καλύπτονται τουλάχιστον οι ανάγκες που τοποθετούνται στη βάση της πυραμίδας, δηλαδή στα ιεραρχικά χαμηλότερα επίπεδα αυτής. Όσο από την πλευρά του εργασιακού περιβάλλοντος καλύπτονται ανθρώπινες ανάγκες που υπάγονται στα ιεραρχικά ανώτερα επίπεδα της πυραμίδα του Maslow, τότε η εργασιακή ικανοποίηση καταλήγει να είναι ακόμα μεγαλύτερη (Mira et al., 2020).

Από τη δική τους οπτική πλευρά, οι Porter και Wolf προέβησαν στη μελέτη της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, προσπαθώντας να καλύψουν το ερώτημα τους αν οι αναθέτουσες εργασίες ικανοποιούν αφενός τις ψυχολογικές και αφετέρου τις σωματικές ανάγκες των εργαζομένων. Αμφότεροι οι εν λόγω μελετητές προσπάθησαν να καλύψουν την εννοιολογική και σημασιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης μόνο από την πλευρά της κάλυψης των πολυδιάστατων αναγκών των εργαζομένων, από τους οργανισμούς ή φορείς στους οποίους απασχολούνται.

Επιπλέον προσεγγίσεις απέναντι στον όρο της εργασιακής ικανοποίησης είναι αυτές που επισημαίνουν ότι η ικανοποίηση ενός εργαζομένου από το εργασιακό του περιβάλλον είναι συνυφασμένη με τη στάση που αυτός κρατάει απέναντι στην εργασία του. Μάλιστα, η εργασιακή τους ικανοποίηση, σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, απορρέει από τις συγκρίσεις στις οποίες προβαίνουν οι απασχολούμενοι, μεταξύ των αποκομιζόμενων ωφελειών και των επιθυμιών που έχουν (Iqbal et al., 2017). Πρόκειται για ακόμα μία προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης που

ευθυγραμμίζεται με την αντίστοιχη προσέγγιση στην οποία προέβησαν οι Locke, Lofquist & Dawis και Vroom.

Συν τοις άλλοις, η ικανοποίηση των εργαζομένων από το περιβάλλον και τις συνθήκες της εργασίας τους, αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο αυτοί δηλώνουν ότι τους αρέσει αφενός η εργασία τους και αφετέρου το αντικείμενο αυτής. Πρόκειται για την εννοιολογική και σημασιολογική προσέγγιση νεότερων μελετών, όπως είναι επί παραδείγματι αυτές των Davidescu et al. (2020) και Ahmad (2018) για την εργασιακή ικανοποίηση. Η εν λόγω νεότερη προσέγγιση μάλλον προσομοιάζει με αυτή του Spector, ο οποίος μπήκε στη διαδικασία να προσδιορίσει τους προσδιοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς επίσης και με την προσέγγιση του Jurgensen, ο οποίος δεν προέβη στη διαδικασία απόδοσης συγκεκριμένου ορισμού στην εργασιακή ικανοποίηση, αλλά εντόπισε τη σπουδαιότητα του αντικειμένου της εργασίας, ως στατιστικά σημαντικού ενδογενούς προσδιοριστικού παράγοντα, που οδηγεί στην αύξηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού.

Πέραν των συμβατικών μελετών που προαναφέρθηκαν και οι οποίες αφορούν το πεδίο της σημασιολογικής και εννοιολογικής αποσαφήνισης της εργασιακής ικανοποίησης και του προσδιορισμού των βασικών προσδιοριστικών παραγόντων αυτής, εντοπίζεται η λεγόμενη «*θεωρία των δύο παραγόντων*», που αναπτύχθηκε από τον Herzberg. Πρόκειται για ένα θεωρητικό πλαίσιο, στο πρίσμα του οποίου η εργασιακή δυσαρέσκεια και η εργασιακή ικανοποίηση είναι δύο διακριτοί όροι (Alshmemri et al., 2017). Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης θεωρίας, υπάρχει ένα σύνολο ενδογενών προσδιοριστικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η φύση της εργασίας, η αναγνωρισιμότητα, η ανάληψη ευθυνών, το εργασιακό αντικείμενο, δηλαδή παράγοντες που επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.

Επιπροσθέτως, υπάρχουν εξωγενείς προσδιοριστικοί παράγοντες που επίσης επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά προς την αντίθετη κατεύθυνση (Karamanis et al., 2019), γεγονός το οποίο υποστηρίζεται και από τη θεωρία των δύο παραγόντων. Οι εξωγενείς προσδιοριστικοί παράγοντες, που σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία ασκούν αρνητική επιρροή στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η

εταιρική κουλτούρα, το εφαρμοζόμενο ηγετικό στυλ, τα υιοθετούμενα συστήματα εποπτείας και αξιολόγησης, καθώς επίσης και οι ευρύτερες εργασιακές συνθήκες (Alfayad & Arif, 2017).

Συν τοις άλλοις, είναι αποδεδειγμένο πως οι συνθήκες που καταλήγουν να καθιστούν μία εργασία ικανοποιητική και ευχάριστη για τον εργαζόμενο ή αντίστοιχα αυτές που καταλήγουν να την καθιστούν δυσάρεστη, δεν είναι συνυφασμένες αμιγώς με αυτήν καθ' αυτή τη φύση της εργασίας και το αντικείμενό της. Απεναντίας, αυτό που καθιστά μία εργασία είτε ευχάριστη είτε δυσάρεστη για έναν εργαζόμενο είναι και οι προσδοκίες και απαιτήσεις που ίδιος ο εργαζόμενος έχει αναφορικά με το σύνολο των συνθηκών και των υλικών και άυλων πόρων που προσφέρονται από την πλευρά του οργανισμού ή φορέα στον οποίο απασχολούνται (Thangaswamy & Thiagaraj, 2017).

Στο πλαίσιο της υφιστάμενης βιβλιογραφίας έχουν εντοπιστεί διασυνδέσεις της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης με άλλες έννοιες. Επί παραδείγματι, μία έννοια που είναι ευθυγραμμισμένη με την εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτή της εργασιακής απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού (Baluyos et al., 2019 ·Davidescu et al., 2020 ·Sabuhari et al., 2020). Προκειμένου να καταστεί αυτή η σχέση μετρήσιμη, ωστόσο, είναι απαραίτητη η διερεύνηση των αποτελεσμάτων των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στο περιβάλλον και τις συνθήκες της εργασίας τους, στα επίπεδα της εργασιακής τους απόδοσης.

Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν μελέτες που αποσκοπούσαν στη διερεύνηση του αν και κατά πόσο ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος καταλήγει να είναι ταυτόχρονα παραγωγικός. Επί σειράς ετών, αμφισβητούνταν η διασύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης. Ο λόγος έγκειται στο ότι η απόδοση ενός εργαζομένου ήταν στενά ορισμένη (Saari & Judge, 2004), σε αντίθεση με την εργασιακή ικανοποίηση, ο ορισμός και η εννοιολογική και σημασιολογική αποσαφήνιση της οποίας είναι αρκετά διευρυμένη, όπως άλλωστε αποδείχτηκε παραπάνω στην παρούσα ενότητα.

Οι Davidescu et al. (2020), οι οποίοι διερεύνησαν την εν λόγω σχέση, σε ερευνητικό δείγμα Ρουμάνων εργαζομένων, απέδειξαν εκ των ερευνητικών τους αποτελεσμάτων ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική επίδραση στην εργασιακή αποδοτικότητα των υπαλλήλων και ότι σε αυτό, βοηθητικό ρόλο διαδραματίζει και η αυξημένη ευελιξία στις συνθήκες και τα ωράρια της εργασίας. Ομοίως, οι Baluyos et al. (2019)

μελέτησαν την εν λόγω σχέση σε 104 σχολικούς διευθυντές και σε 313 εκπαιδευτικούς του δημοσίου τομέα και εκ των ερευνητικών τους αποτελεσμάτων αποδείχτηκε η θετική συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης αμφοτέρων με την εργασιακή τους απόδοση. Ωστόσο, στα αυξημένα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης αποδείχτηκε ότι συμβάλλει το αντικείμενο της εργασίας και η παροχή, από την πλευρά του οργανισμού απασχόλησης, όλων των απαραίτητων πόρων και αναγκαίων ανέσεων στους εργαζόμενους, ώστε να καλύπτονται σε επιθυμητό βαθμό οι ανάγκες και οι απαιτήσεις τους. Οι Sabuhari et al. (2020) επίσης απέδειξαν τη θετική σχέση που υπάρχει μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε 105 εργαζόμενους σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Ινδονησία. Οι ίδιοι μάλιστα, συμφώνησαν με τους Davidescu et al. (2020), ως προς τη θετική συμβολή της ύπαρξης ευέλικτων ωραρίων εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση και ως εκ τούτου, στην εργασιακή αποδοτικότητα των απασχολούμενων.

Εκ των ανωτέρω, οδηγούμαστε στο ότι η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα καταλήγει να είναι καταφατική. Άρα, όταν ένας εργαζόμενος είναι ευτυχισμένος και ικανοποιημένος από την εργασία του, τότε καταλήγει να είναι και εργασιακά αποδοτικός.

Επίσης, εντοπίστηκαν ορισμένες μελέτες, όπως είναι για παράδειγμα αυτή των Loan (2020), από τις οποίες αποδεικνύεται ότι η ικανοποίηση του εργαζόμενου από το εργασιακό του περιβάλλον είναι η μεταβλητή από την οποία καθορίζεται και διαμορφώνεται η οργανωσιακή δέσμευση. Ομοίως, στην ίδια έρευνα αποδείχτηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό αποδεικνύει τη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης, όχι μόνο με την εργασιακή απόδοση, όπως προαναφέρθηκε, αλλά και με ένα ακόμα στοιχείο που είναι αυτό της οργανωσιακής δέσμευσης. Πρόκειται για την έννοια που θα αναλυθεί διεξοδικότερα στην επόμενη υποενότητα. Μάλιστα, η συγκεκριμένη έρευνα επικεντρώθηκε σε ερευνητικό δείγμα που αποτελείται από 547 υπαλλήλους σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στο Βιετνάμ.

Σε αντίστοιχα αποτελέσματα κατέληξε η έρευνα των Eliyana & Maarif (2019), η οποία εκτός από την αλληλεπίδραση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής αφοσίωσης και εργασιακής απόδοσης των εργαζόμενων, επέκτεινε τα

ερευνητικά της ευρήματα στο ότι η εν λόγω θετική αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των μεταβλητών επηρεάζεται θετικά από την υιοθέτηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας από την πλευρά των ηγετικών στελεχών. Πρόκειται για μία έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε σε ερευνητικό δείγμα 30 εργαζόμενων του οργανισμού Pelabuhan Indonesia III Inc, οι οποίοι αντιπροσώπευαν το 75% του συνολικού ανθρώπινου δυναμικού του.

Οι Indarti et al. (2017), οδηγήθηκαν σε ίδια συμπεράσματα με τις ανωτέρω αναφερόμενες έρευνες, προσεγγίζοντας ερευνητικό δείγμα 295 εργαζόμενων της πόλης Makassar. Ωστόσο, στην έρευνα αυτήν αποδείχτηκε ότι επιρροή ασκείται και από τα στοιχεία της προσωπικότητας του εκάστοτε εργαζόμενου και όχι μόνο από τις επικρατούσες συνθήκες εργασίας. Συνεχίζοντας, οι Gopinath & Litt (2020), οι οποίοι διερεύνησαν τη συσχέτιση που επικρατεί μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής αφοσίωσης/δέσμευσης, κατέληξαν στο ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι βασισμένη στη θεωρία του Maslow περί ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών, η οποία προαναλύθηκε. Από την άλλη πλευρά, οι ίδιοι οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την οργανωσιακή αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Έτσι, στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας αποδείχτηκε ότι, λαμβάνοντας ως αξιολογικό στοιχείο της εργασιακής ικανοποίησης την κάλυψη των αναγκών σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow, όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης, τόσο μεγαλύτερη οργανωσιακή αφοσίωση έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην επιχείρηση που απασχολούνται. Στο σημείο αυτό, άξιο αναφοράς είναι δημοσίευμα του HR Professional, σύμφωνα με το οποίο η METRO AEBE προέβη σε ασφάλιση του περιεχομένου της κατοικίας συνολικά 11.000 μελών ου ανθρώπινου δυναμικού της. Μάλιστα, σχετική ανακοίνωση της εταιρείας χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «με αυτόν τον τρόπο, παρέχει μια σημαντική κάλυψη σε χιλιάδες εργαζόμενους, και μάλιστα πανελλαδικά, ενέργεια που ήταν ιδιαίτερα ανακουφιστική για τους εργαζομένους της εταιρείας στη Θεσσαλία, που τον Σεπτέμβριο του 2023 επλήγη σημαντικά από την κακοκαιρία Daniel» (Workforce Daily News, 2024α). Το συγκεκριμένο παράδειγμα αποδεικνύει ότι οι εταιρείες, προκειμένου να συμβάλλουν στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων τους, δεν είναι αναγκαίο να εμβαθύνουν μόνο στην κάλυψη των αναγκών τους που αφορούν αμιγώς το εργασιακό τους περιβάλλον, αλλά

μπορούν να επιδείξουν ενδιαφέρον και προς την κάλυψη εξωγενών αναγκών των εργαζομένων τους, οι οποίες αφορούν ακόμα και την καθημερινή τους διαβίωση. Ένα ακόμα θετικό παράδειγμα είναι η IFSAS, που σύμφωνα με δημοσίευμα του HR Professional, «εστιάζει σε παροχές που προάγουν την υγεία και ευεξία των εργαζομένων της, όπως παροχή προνομιακής ιδιωτικής ασφάλισης υγείας και περίθαλψης, νέου συγχρόνου συνταξιοδοτικού προγράμματος, χρηματικό Bonus απόδοσης, διατακτικές σίτισης, υβριδικό μοντέλο εργασίας, που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων Early Fridays τους καλοκαιρινούς μήνες, καθώς και ευκαιρίες εκπαίδευσης από αναγνωρισμένα ιδρύματα και οργανισμούς, με στόχο τη συνεχή εκπαίδευσή τους, μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης» (Workforce Daily News, 2024γ). Πρόκειται για μία περίπτωση εταιρείας που μέσω των εν λόγω πρακτικών της αποδεικνύει τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα που διατηρεί απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Στα ίδια συμπεράσματα κατέληξε η έρευνα του Gopinath (2020). Πιο συγκεκριμένα, στη συγκεκριμένη έρευνα, στην οποία συμμετείχαν 419 ακαδημαϊκοί σε πανεπιστημιακά ιδρύματα, αποδείχτηκε ότι πολλαπλές πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης καταλήγουν να έχουν θετική επιρροή στην οργανωσιακή αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπροσθέτως, μία τρίτη έννοια που είναι συνυφασμένη με την εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτή της πρόθεσης των εργαζομένων να παραμείνουν ή να αποχωρήσουν από τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Η διασύνδεση αυτών των δύο εννοιών επιβεβαιώθηκε από αμφότερες τις μελέτες των Irabor & Okolie (2019) και των Lee et al. (2017), η δεύτερη εκ των οποίων πραγματοποιήθηκε σε ερευνητικό δείγμα 1350 εκπαιδευτών νοσηλευτών. Ομοίως, έχει αποδειχθεί ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους ασκεί σημαντική και καθοριστική επιρροή στην πρόθεσή τους να παραμείνουν στον ίδιο οργανισμό ή φορέα στον οποίο απασχολούνται, αλλά και στην ίδια θέση απασχόλησης, που στη μελέτη του Horner (2017) διατυπώνεται και η άποψη ότι οι συνθήκες αυτές προάγονται όταν σε έναν οργανισμό ή φορέα οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλής ποιότητας mentoring από τους ανωτέρους τους. Ωστόσο, η θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της επιθυμίας των εργαζόμενων να παραμείνουν στον ίδιο οργανισμό εργασίας σημαίνει ότι τα αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης περιορίζουν την τάση που έχουν οι εργαζόμενοι να αλλάξουν είτε θέση εργασίας είτε οργανισμό ή φορέα απασχόλησης.

Επιπρόσθετες έρευνες που έχουν διεξαχθεί γύρω από το συγκεκριμένο πεδίο της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της πρόθεσης των εργαζομένων να παραμείνουν ή να αποχωρήσουν από τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, έχουν αποδείξει ότι αυτή η σχέση ισχύει τόσο σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό (Agarwal & Sajid, 2017 · Dalkrani & Dimitriadis, 2018 · Miah, 2018), όσο και σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον δημόσιο τομέα (Bright, 2021 · De Sousa Sabbagha et al., 2018 · Karampotsis et al., 2024 · Shibiti, 2019). Επομένως, εκ των ανωτέρω εξάγεται το συμπέρασμα ότι πλέον έχει ποικιλοτρόπως αποδειχθεί ότι μεταξύ των βασικότερων προσδιοριστικών παραγόντων που συμβάλλουν στον περιορισμό της πρόθεσης που έχουν οι εργαζόμενοι να αλλάξουν οργανισμό απασχόλησης, εντοπίζεται η αυξημένη εργασιακή τους ικανοποίηση.

Κριτικά αξιολογώντας τα επί της παρούσας ενότητας παρατιθέμενα δεδομένα, θεωρούμε ότι εξ αυτών δίνονται σημαντικές πληροφορίες για την πρακτική διαχείριση ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, τονίζοντας τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης. Άλλωστε, αποδείχτηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων έχει άμεση επίδραση στην εργασιακή απόδοση, την οργανωσιακή αφοσίωση και τη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό-φορέα του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί που επιδιώκουν να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους, να ενισχύσουν την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων τους και να μειώσουν την πιθανότητα της πρόθεσής τους να αλλάξουν εργασιακό περιβάλλον, πρέπει απαραίτητως να επικεντρωθούν στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης. Πρακτικά, αυτό θεωρούμε ότι μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κατανόησης και κάλυψης των αναγκών των εργαζομένων, αλλά και προσφέροντας κατάλληλες συνθήκες εργασίας, ανταγωνιστικές αμοιβές, ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, αλλά και ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον στο απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό. Οι οργανισμοί, επομένως, είναι αναγκαίο να λαμβάνουν υπόψιν τους τόσο τα ενδογενή χαρακτηριστικά της εργασίας όσο και τους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των απασχολούμενων τους.

2.4.2 Οργανωσιακή αφοσίωση

Ποικιλομορφία ορισμών και εννοιολογικών και σημασιολογικών προσεγγίσεων εντοπίζονται στη βιβλιογραφία, αναφορικά με το ζήτημα της οργανωσιακής αφοσίωσης. Το σύνολο των εν λόγω ορισμών που έχουν αποδοθεί στη συγκεκριμένη

έννοια διαφοροποιούνται ανάλογα με τον εκάστοτε μελετητή και το αντικείμενο, αλλά και τον προσανατολισμό της αντίστοιχης μελέτης. Ορισμένοι διαφορετικοί ορισμοί που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία, ανάλογα με το αντικείμενο και τον προσανατολισμό της εκάστοτε μελέτης, παρουσιάζονται ως κάτωθι:

Από τον Sheldon (1971), η οργανωσιακή αφοσίωση ορίστηκε ως «*μια στάση ή ένας προσανατολισμός προς τον οργανισμό που συνδέει την ταυτότητα του ατόμου με τον οργανισμό*» (p. 143). Από τους Hrebiniak & Alutto (1972), η οργανωσιακή αφοσίωση ορίστηκε ως «*ένα δομικό φαινόμενο που εμφανίζεται ως αποτέλεσμα μεμονωμένων οργανωτικών συναλλαγών και αλλαγών σε παράπλευρα στοιχεία ή επενδύσεις με την πάροδο του χρόνου*» (p. 556). Από τον Salancik (1977), η οργανωσιακή αφοσίωση ορίστηκε ως «*μια κατάσταση ύπαρξης στην οποία ένα άτομο δεσμεύεται από τις πράξεις του και μέσω αυτών των πράξεων με τις πεποιθήσεις που υποστηρίζουν τις δραστηριότητες και τη δική του συμμετοχή*» (p. 62). Από τους Hall et al. (1970), η οργανωσιακή αφοσίωση ορίστηκε ως «*η διαδικασία με την οποία οι στόχοι του οργανισμού και εκείνοι του ατόμου ενσωματώνονται όλο και περισσότερο ή συνάδουν*» (p. 176). Τέλος, από τους Wiener & Gechman (1977), η οργανωσιακή αφοσίωση είναι «*οι συμπεριφορές δέσμευσης είναι κοινωνικά αποδεκτές συμπεριφορές που υπερβαίνουν τις επίσημες ή/και κανονιστικές προσδοκίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της δέσμευσης*» (p. 48).

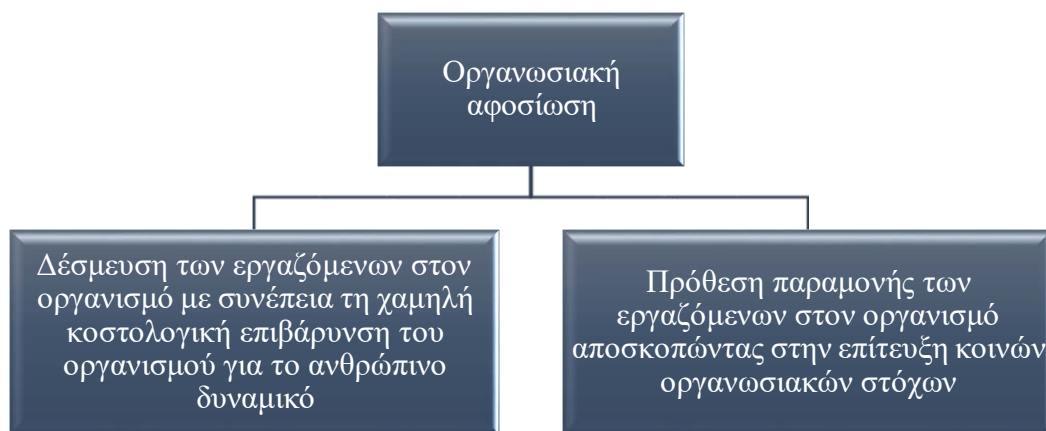
Παρά το αρκετά μεγάλο εύρος κατά το οποίο διαφοροποιούνται οι ανωτέρω αναφερόμενοι ορισμοί της οργανωσιακής αφοσίωσης, ωστόσο, παρατηρείται μία κοινή κατεύθυνση σε όλους εξ αυτών. Πιο συγκεκριμένα, στο σύνολο των ανωτέρω αναφερόμενων διαφορετικών ορισμών της οργανωσιακής αφοσίωσης αντικατοπτρίζεται η παρουσία συμπεριφορών, που είναι συνυφασμένες με τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού απέναντι στον οργανισμό απασχόλησης και με παρεμφερείς ηθελημένες δεσμευτικές συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων, αντιπροσωπεύοντας την παρουσία χαμηλών επιπέδων κοστολογικής επιβάρυνσης για τον ίδιο τον οργανισμό-φορέα αναφορικά με ζητήματα που συνάδουν με τους ανθρώπινους πόρους.

Μία ακόμα κοινή κατεύθυνση των ανωτέρω αναφερόμενων ορισμών είναι η στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό-φορέα στον οποίο απασχολούνται. Οι δεσμευτικές συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό

τους αντιπροσωπεύουν καταστάσεις, στο πλαίσιο των οποίων οι εργαζόμενοι ευθυγραμμίζονται με συγκεκριμένους οργανωσιακούς στόχους και διακατέχονται από την επιθυμία της παραμονής τους στο ανθρώπινο δυναμικό του ίδιου οργανισμού με απώτερο σκοπό την επίτευξη των εν λόγω οργανωσιακών στόχων (Ahad et al., 2021).

Επομένως, αναλύοντας περαιτέρω τους ανωτέρω αναφερόμενους ορισμούς, οι δύο κοινές κατευθύνσεις στις οποίες κινούνται αποτυπώνονται στο κάτωθι σχεδιάγραμμα:

Σχεδιάγραμμα 4. Κοινές κατευθύνσεις διαφορετικών ορισμών της οργανωσιακής αφοσίωσης



Αμφότεροι οι δύο ανωτέρω αναφερόμενοι τύποι δέσμευσης, στις συνηθέστερες περιπτώσεις, αποτελούνται από τη διαμόρφωση σχέσεων, στο πλαίσιο των οποίων το ανθρώπινο δυναμικό είναι απόλυτα συνδεδεμένο με τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται, με αντάλλαγμα τις οικονομικές απολαβές ή λοιπές άυλες ανταμοιβές. Έτσι, η οργανωσιακή αφοσίωση, η οποία μπορεί να διατυπωθεί και ως οργανωσιακή δέσμευση, περιγράφεται μέσω των τριών εξής πτυχών: (1) Την ισχυρή αποδοχή, από την πλευρά των εργαζομένων, των αξιών και στόχων που θέτει ο ίδιος οργανισμός, (2) τη θετική πρόθεση των εργαζομένων να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια για την επίτευξη των τιθέμενων οργανωσιακών στόχων και (3) την έντονη επιθυμία των εργαζομένων να συνεχίσουν να αποτελούν μέλη του ανθρώπινου δυναμικού του ίδιου οργανισμού.

Όταν λαμβάνονται υπόψιν οι τρεις ανωτέρω αναφερόμενες πτυχές στην εννοιολογική αποσαφήνιση της οργανωσιακής αφοσίωσης, τότε αυτή καταλήγει να αντικατοπτρίζει

ένα στοιχείο που διαφοροποιείται από την απλή παθητική πίστη που μπορεί να δείχνει ένας εργαζόμενος για τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται. Αυτό σημαίνει ότι η οργανωσιακή αφοσίωση εμπεριέχει μία ενεργητική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού απασχόλησης, ενώ παράλληλα το ανθρώπινο δυναμικό εκφράζει την προθυμία της προσωπικής συνεισφοράς, προκειμένου να εξακολουθήσει να εργάζεται στον εν λόγω οργανισμό και να συνεισφέρει θετικά στην ευρυθμία και ευημερία του.

Στο σημείο αυτό, άξιο αναφοράς είναι το γεγονός της διαφοροποίησης της οργανωσιακής αφοσίωσης από την εργασιακή ικανοποίηση, έννοια η οποία αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα. Αναλυτικότερα, η οργανωσιακή αφοσίωση αποτελεί μία βαθύτερη έννοια από την εργασιακή ικανοποίηση, όπως χαρακτηριστικά επισημαίνεται από τον Bowen (2024). Θεωρούμε ότι αυτό συμβαίνει λόγω του ότι από την εργασιακή αφοσίωση αντανakλάται η συναισθηματική αντίδραση των εργαζομένων στο σύνολο του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά, από την εργασιακή ικανοποίηση πραγματοποιείται αμιγής προβολή των συναισθημάτων των εργαζομένων είτε για τη φύση της εργασίας είτε για άλλες διαφορετικές πτυχές αυτής. Πρόκειται για μία διατύπωση, που υποστηρίχθηκε από πολλούς σύγχρονους μελετητές, όπως είναι επί παραδείγματι οι Wang et al. (2020), οι οποίοι σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε 446 εργαζόμενους στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, απέδειξαν ότι η αίσθηση της μοναξιάς και της απομόνωσης στον χώρο εργασίας αποτελεί παράγοντα που ωθεί τους εργαζόμενους στο να αλλάξουν εργασιακό περιβάλλον και άρα να μην μείνουν οργανωσιακά αφοσιωμένοι. Άλλωστε, όπως αναλύθηκε παραπάνω, η οργανωσιακή αφοσίωση είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την πρόθεση των εργαζομένων να μείνουν ή να φύγουν από τον οργανισμό απασχόλησής τους.

Ομοίως, στην έρευνα των Kabat-Farr et al. (2018), η οποία απευθύνθηκε σε 419 γυναίκες εργαζόμενες στη δυτική Αμερική και 479 άνδρες και γυναίκες εργαζόμενους σε διάσπαρτες περιοχές της Αμερικής, απέδειξαν ότι η συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων, που βασίζεται στην ασυδοσία, επιδρά αρνητικά αφενός προσωπικά και αφετέρου επαγγελματικά στους απασχολούμενους. Στο πλαίσιο της εν λόγω αρνητικής επίδρασης προκαλείται μειωμένη κινητοποίηση και μείωση των επιπέδων της αυτοεκτίμησης, γεγονός που οδηγεί στην αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος

από την πλευρά των εργαζόμενων και άρα, σε μειωμένη οργανωσιακή αφοσίωση. Μάλιστα, άξιο αναφοράς είναι ότι στην ίδια έρευνα αποδείχτηκε πως τα αισθήματα ενοχής, αλλά όχι το συναίσθημα του θυμού, αποτελούσαν σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες στη μειωμένη εργασιακή απόδοση. Ειδικότερα δε, το ερευνητικό αποτέλεσμα της μελέτης αυτής ως προς την οργανωσιακή αφοσίωση, ήταν ότι οι εργαζόμενοι που εκτιμώνται περισσότερο από τους οργανισμούς-φορείς του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα, ήτοι αυτοί που είναι οργανωσιακά αφοσιωμένοι, βλάπτονται σε μεγαλύτερο βαθμό όταν προκύπτουν διαπροσωπικοί στρεσογόνοι παράγοντες.

Δεδομένων των ανωτέρω ερευνητικών ευρημάτων συμπεραίνεται ότι από την οργανωσιακή αφοσίωση αντικατοπτρίζεται η προσκόλληση των εργαζομένων στο σύνολο του οργανισμού-φορέα, λαμβάνοντας υπόψιν τις αρχές, τις αξίες, τους οργανωσιακούς στόχους και την ευρύτερη οργανωσιακή κουλτούρα. Αντιθέτως, η εργασιακή ικανοποίηση αφορά αυτό καθ' αυτό το έργο που είναι υποχρεωμένος να βγάλει εις πέρας ο εργαζόμενος, στο πλαίσιο της κάλυψης των εργασιακών του αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων. Επίσης, συνυπολογίζοντας και συναξιολογώντας τα παραπάνω, η έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης προκύπτει ότι είναι πιο σταθερή, σε μακροπρόθεσμη βάση, όταν τίθεται σε σύγκριση με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Παρά το γεγονός ότι τα καθημερινά συμβάντα και τα δρώμενα στο εργασιακό περιβάλλον είναι δυνατόν να ασκήσουν σημαντική επιρροή και ως εκ τούτου να μεταβάλουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, αυτά δεν δύνανται να επηρεάσουν σημαντικά τα επίπεδα της οργανωσιακής αφοσίωσης.

Σύμφωνα με τον Schaufeli (2006) μία σημαντική θετική πτυχή της οργανωσιακής αφοσίωσης έγκειται στο ότι αντικατοπτρίζει την ακριβώς αντίθετη έννοια από την εργασιακή εξουθένωση. Μέλη του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών που δεν διακατέχονται από συμπτώματα εργασιακής κόπωσης και μειωμένης εργασιακής απόδοσης, βρίσκονται σε επίπεδα αυξημένης οργανωσιακής αφοσίωσης. Πρόκειται για την πρώτη θετική πτυχή της οργανωσιακής αφοσίωσης. Η δεύτερη θετική πτυχή της οργανωσιακής αφοσίωσης έγκειται στην αυξημένη αίσθηση ευθύνης των μελών του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, αναφορικά με τη δική τους εργασιακή αποδοτικότητα και τη δέσμευσή τους στην κάλυψη των επαγγελματικών τους αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων. Αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης

συνεπάγονται την αίσθηση της προσωπικής ικανοποίησης που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος από την κάλυψη των εργασιακών του υποχρεώσεων και αρμοδιοτήτων (Loan, 2020). Η σχέση της οργανωσιακής δέσμευσης με την αυξημένη αίσθηση ευθύνης και υποχρέωσης απέναντι στον οργανισμό απασχόλησης, μάλιστα, επιβεβαιώθηκε και από τη μελέτη της Allen (2017), που ήταν επικεντρωμένη σε απασχολούμενους στον στρατιωτικό κλάδο.

Αυτό σημαίνει ότι όταν υπάρχει η συνθήκη της οργανωσιακής αφοσίωσης, η κάλυψη των εργασιακών αρμοδιοτήτων των εργαζομένων δεν λαμβάνεται υπ' όψιν από τους ίδιους ως μία υποχρέωση που οι ίδιοι έχουν απέναντι στον οργανισμό και την οποία επιτελούν χωρίς την προσωπική τους θέληση. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αυξήσουν την εργασιακή τους αποδοτικότητα και να καλύπτουν τις εργασιακές τους αρμοδιότητες, όπως αυτές ερμηνεύονται από την εκάστοτε θέση εργασίας την οποία στελεχώνουν, λόγω του ότι αυτό τους προκαλεί επιπρόσθετη προσωπική ευχαρίστηση. Άρα, η οργανωσιακή αφοσίωση είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την εργασιακή αφοσίωση των απασχολουμένων.

Η τρίτη θετική πτυχή της οργανωσιακής αφοσίωσης αφορά την υιοθέτηση μίας ευρύτερης θετικής εμπειρίας των εργαζομένων από τη συνεισφορά της προσωπικής τους εργασίας στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Στο σημείο αυτό, πρέπει να αποδοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην επέλθει σύγχυση της θετικής εμπειρίας που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, με την έννοια του εργασιακού εθισμού (Lambert et al., 2021). Προκειμένου να καταστεί κατανοητή η εν λόγω διαφοροποίηση, άτομα που είναι εθισμένα στην εργασία τους, να μην απολαμβάνουν τη δουλειά τους, αλλά δεν βρίσκουν τόσο μεγάλο νόημα στις υπόλοιπες πτυχές της ζωής τους, γεγονός το οποίο δεν συμβαίνει με την περίπτωση των ατόμων που βιώνουν εργασιακή αφοσίωση. Αναλυτικότερα, ένα άτομο εθισμένο στη δουλειά του, μπορεί να βιώνει παράλληλα εργασιακή αφοσίωση. Αντιθέτως, ένα άτομο που βιώνει εργασιακή αφοσίωση δεν είναι απαραίτητο να είναι εθισμένο στη δουλειά του. Η τεκμηρίωση αυτή, μάλιστα, επιβεβαιώνεται και από τους Aruldoss et al. (2021), οι οποίοι σε ερευνητικό δείγμα 445 εργαζομένων σε εταιρείες που βρίσκονται σε αστική περιοχή της Ινδίας, απέδειξαν ότι η οργανωσιακή αφοσίωση είναι άρρηκτα και θετικά συνυφασμένη με την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Αυτό αποδεικνύεται και από το παράδειγμα της Hemmersbach Hellas, η οποία, σύμφωνα με δημοσίευμα του HR Professional αναδείχθηκε για τρίτη συνεχόμενη χρονιά ως

«Great Place to Work». Χαρακτηριστικά επισημάνθηκε ότι το 80% των συμμετεχόντων στην έρευνα αυτή συμφώνησαν με το ότι στην εν λόγω εταιρεία, «οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να διατηρούν ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής» (Παυλάκης, 2024).

Μία ακόμα θετική πτυχή της οργανωσιακής αφοσίωσης έγκειται στο ότι όταν ένας οργανισμός-φορέας του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα δύναται να προσλάβει, να εκπαιδεύσει και να διατηρήσει εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, τότε αυτομάτως επιτυγχάνει τη διατήρηση μίας γενικότερης σταθερότητας στο εσωτερικό του περιβάλλον. Αυτό έχει θετικό αντίκτυπο αφενός στα επίπεδα της παραγωγικότητας και αφετέρου στην οικονομική βιωσιμότητα του ίδιου του οργανισμού-φορέα (Ocen et al., 2017). Η τελευταία θετική πτυχή της οργανωσιακής αφοσίωσης έγκειται στο ότι αντικατοπτρίζει έναν σημαντικό παράγοντα, μέσω του οποίου μπορεί να προβλεφθεί η αποτελεσματικότητα του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, προβλέποντας την εργασιακή αποτελεσματικότητα των απασχολούμενων, μέσω της οργανωσιακής αφοσίωσης, μπορεί να προβλεφθεί η ταχύτητα της κάλυψης των τιθέμενων οργανωσιακών στόχων (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

Παρά τις ανωτέρω αναφερόμενες θετικές πτυχές της οργανωσιακής αφοσίωσης, δεν λείπουν αναφορές στις διεξαχθείσες μελέτες, οι οποίες εντοπίζουν και αρνητικές πτυχές στην έννοια αυτή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αναφορά που γίνεται στη μελέτη των Meyer et al. (2002), στο πλαίσιο της οποίας επισημάνθηκε ότι μία αρνητική πτυχή της οργανωσιακής αφοσίωσης έγκειται στην πιθανότητα αύξησης των επιπέδων του άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης, καθώς επίσης και στην ευκολότερη διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής. Επιπροσθέτως, έχει αναφερθεί αυξημένη πιθανότητα μείωσης των επιπέδων ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι με υψηλή οργανωσιακή αφοσίωση, από τους υπόλοιπους τομείς της ζωής τους (Meyer et al., 2002).

Άρα, λαμβάνοντας υπόψιν την ανωτέρω αναφερόμενη διατύπωση για τους εν λόγω πιθανούς κινδύνους που υποκρύπτει η αυξημένη οργανωσιακή αφοσίωση για τους απασχολούμενους, και λαμβάνοντας συνδυαστικά υπόψιν την ανωτέρω αναφερόμενη ανάλυση για τη διαφοροποίηση της οργανωσιακής αφοσίωσης από τον εργασιακό

εθισμό, καθίσταται αντιληπτό ότι υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες η οργανωσιακά αφοσιωμένοι εργαζόμενοι να οδηγηθούν στον εργασιακό εθισμό, σε περίπτωση κατά την οποία δεν υπάρχουν υγιή όρια στα επίπεδα της οργανωσιακής τους αφοσίωσης.

Η δεύτερη αρνητική πτυχή της οργανωσιακής αφοσίωσης έγκειται στο ότι ελλοχεύει τον κίνδυνο της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Η συνεχής αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να είναι συναισθηματικά επιβαρυντική για τους απασχολούμενους, έχοντας αρνητικές συνέπειες για την ευημερία τους (Meyer et al., 2004). Κριτικά αξιολογώντας την πρώτη και τη δεύτερη ανωτέρω αναφερόμενη αρνητική πτυχή της οργανωσιακής αφοσίωσης, συμπεραίνεται ότι έρχονται σε μεταξύ τους ευθυγράμμιση, που συνεπάγεται τον κίνδυνο της αύξησης των επιπέδων του άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από υψηλά επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης, καθώς επίσης και τον κίνδυνο της διατάραξης της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής, αλλά και τη διατάραξη της ευημερίας που νιώθουν για τους υπόλοιπους τομείς της ζωής τους, εκτός της εργασίας τους.

Μία ακόμα αρνητική πτυχή της οργανωσιακής αφοσίωσης έγκειται στο ότι αφενός το ανθρώπινο δυναμικό και αφετέρου ο ίδιος ο οργανισμός δύνανται να αντιμετωπίσουν ορισμένες αρνητικές συνέπειες από τα συνεχώς υψηλά επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης των απασχολούμενων (Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė, 2014). Προβαίνοντας σε μία περαιτέρω επεξήγηση της τρίτης αρνητικής πτυχής, επισημαίνεται ότι σε περίπτωση κατά την οποία οι απασχολούμενοι που βιώνουν συνεχώς αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης έχουν τον κίνδυνο να βιώσουν εξίσου υψηλά επίπεδα φόβου απώλειας της δουλειάς τους και ως εκ τούτου, να νιώσουν παγιδευμένοι στον οργανισμό αυτόν, ειδικότερα αν δεν έχουν εναλλακτικές ανεύρεσης εναλλακτικής εργασίας. Αυτό μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες στα επίπεδα της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων. Η επόμενη αρνητική πτυχή της οργανωσιακής αφοσίωσης, υποστηρίζεται ομοίως από τους Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė (2014) και έγκειται στο ότι οδηγεί σε αυξημένες πιθανότητες αντίστασης του ανθρώπινου δυναμικού σε αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον ή γενικότερα, στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται. Η τελευταία αναφερόμενη αρνητική πτυχή της οργανωσιακής αφοσίωσης μπορεί να ερμηνευθεί λαμβάνοντας υπόψιν ότι οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης,

έχουν ήδη ταυτιστεί με την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα και τους ήδη τιθέμενους οργανωσιακούς στόχους, καθώς επίσης και με τις ήδη ακολουθούμενες εσωτερικές διεργασίες για την επίτευξη των εν λόγω οργανωσιακών στόχων.

Σε περίπτωση κατά την οποία πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε εσωτερική αλλαγή στον οργανισμό απασχόλησης, η οποία συνεπάγεται μεταβολή της οργανωσιακής κουλτούρας ή των εσωτερικών ακολουθούμενων διεργασιών, ή ακόμα και των τιθέμενων οργανωσιακών στόχων, λόγω μεταβολής του οράματος του οργανισμού, μπορεί να κλονιστεί η οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων, καθώς οι ίδιοι μπορεί να μην ευθυγραμμίζονται με τη νέα διαμορφωθείσα κατάσταση στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Για λόγους πληρέστερης κατανόησης, παρουσιάζεται ο κάτωθι πίνακας, στον οποίο αντιπαραβάλλονται οι θετικές και οι αρνητικές πτυχές της οργανωσιακής αφοσίωσης, όπως αμφότερες παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν παραπάνω:

Πίνακας 3. Θετικές και αρνητικές πτυχές της οργανωσιακής αφοσίωσης

Θετικές πτυχές	Αρνητικές πτυχές
1.Μειωμένα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης	1.Κίνδυνος εργασιακού εθισμού
2.Αυξημένη αίσθηση ευθύνης εργαζομένων	2.Κίνδυνος αυξημένου άγχους απώλειας εργασίας
3.Προσωπική ικανοποίηση εργαζομένων από την κάλυψη των εργασιακών τους αρμοδιοτήτων	3.Κίνδυνος διατάραξης ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής
4.Αυξημένα επίπεδα εργασιακής αφοσίωσης	4.Κίνδυνος απώλειας ευημερίας από τις υπόλοιπες πτυχές της ζωής, εκτός της εργασίας
5.Διατήρηση μακροπρόθεσμης σταθερότητας στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού	5.Πιθανότητα αυξημένης αντίστασης των εργαζομένων στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού
6.Σταθερότητα στους ρυθμούς επίτευξης των οργανωσιακών στόχων	
7.Υποβοήθηση της οικονομικής βιωσιμότητας του οργανισμού	
8.Αυξημένη εργασιακή παραγωγικότητα	

Από την εικόνα που διαμορφώνεται από τον παραπάνω πίνακα, στον οποίο αντιπαραβάλλονται οι θετικές και αρνητικές πτυχές της οργανωσιακής αφοσίωσης, είναι αντιληπτό ότι οι θετικές ξεπερνούν τις αρνητικές πτυχές της. Επομένως, η οργανωσιακή αφοσίωση, αν και ελλοχεύει ορισμένους κινδύνους που πρέπει αφενός να προβλεφθούν τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τους οργανισμούς και

αφετέρου να ληφθούν αντίστοιχα μέτρα για την εξάλειψη για τον περιορισμό τους, σε γενικές γραμμές, αντικατοπτρίζει μία θετική διάσταση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι μία ευρύτατα αξιοποιούμενη έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης αντικατοπτρίζεται μέσα από το μοντέλο των τριών παραγόντων, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Meyer & Allen, το έτος 1990, όπως αναφέρθηκε από τους Cesário & Chambel (2017). Οι Meyer & Allen, πιο συγκεκριμένα, προέβησαν στην ανάπτυξη του συγκεκριμένου μοντέλου οργανωσιακής αφοσίωσης που απαρτίζεται από τρία διαφορετικά συστατικά στοιχεία, στη δημοσίευσή τους με τίτλο «*Human Resource Management Review*». Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου μοντέλου, περιγράφονται τρία διαφορετικά συστατικά στοιχεία της οργανωσιακής αφοσίωσης τα οποία είναι η συναισθηματική αφοσίωση – δέσμευση των εργαζομένων (Affective commitment), η συνεχιζόμενη αφοσίωση – δέσμευση των εργαζομένων, η οποία ερμηνεύεται υπό τον φόβο της απώλειας της εργασίας τους (Continuance commitment) και η κανονιστική αφοσίωση – δέσμευση των εργαζομένων, η οποία ερμηνεύεται από το αίσθημα της υποχρέωσης παραμονής τους στον ίδιο οργανισμό απασχόλησης (Normative commitment) (Cesário & Chambel, 2017).

Συνεχίζοντας, η έρευνα που αφορά το πεδίο της οργανωσιακής αφοσίωσης των απασχολούμενων είναι δυνατόν να εμβαθύνει και να δομηθεί στο πλαίσιο συγκεκριμένων κεντρικών συστατικών στοιχείων. Πρόκειται για τα εξής επιμέρους συστατικά στοιχεία: (1) Ο προσδιορισμός του βαθμού στον οποίο τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού είναι αφοσιωμένα στον οργανισμό, γεγονός που αναφέρεται στη μελέτη των Ramalho Luz et al. (2018), η οποία πραγματοποιήθηκε στο σύνολο των απασχολούμενων σε μία ιδιωτική εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο της τεχνολογίας στη Βραζιλία. (2) Ο προσδιορισμός των διαφορετικών μεταβλητών που επηρεάζουν τα επίπεδα της οργανωσιακής αφοσίωσης, όπως έχουν αναφερθεί από επιπρόσθετες έρευνες που αναλύονται παρακάτω.

Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των απασχολούμενων, σε αυτά εμπεριέχονται στοιχεία, όπως είναι επί παραδείγματι τα έτη προϋπηρεσίας τους (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019), η ηλικία (Karakus, 2018), το μορφωτικό τους επίπεδο (Liu et al., 2021), η θέση εργασίας τους (Prasetio et al., 2017), καθώς επίσης και το φύλο

τους (Karakus, 2018). Όσον αφορά τα επιμέρους χαρακτηριστικά στοιχεία της εργασίας, σε αυτά εμπίπτουν στοιχεία, όπως είναι επί παραδείγματι η ποσότητα και η ποιότητα των ομαδικών εργασιών, το επίπεδο συνεργασίας και ομαδικότητας που προάγεται στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς επίσης και ζητήματα του βαθμού στον οποίο είναι κατανοητοί και καλά επικοινωνημένοι οι εργασιακοί στόχοι. Σχετικά με τα στοιχεία της επαγγελματικής συμπεριφοράς, αυτά εσωκλείουν ζητήματα όπως είναι για παράδειγμα η συμμετοχή των εργαζομένων σε επαγγελματικές οργανώσεις (Ćulibrk et al., 2018).

Τέλος, αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, αυτή εμπεριέχει στοιχεία όπως είναι για παράδειγμα η επικοινωνία, η διαδικασία λήψης αποφάσεων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται, καθώς επίσης και η απόδοση κινήτρων στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Μάλιστα, η οργανωσιακή κουλτούρα συνάδει με τις αρχές και τις ευρύτερες αξίες του οργανισμού, καθώς επίσης και με τους οργανωσιακούς στόχους, αλλά και με το γενικότερο οργανωσιακό όραμα (Yusuf, 2020). Ειδικότερα, στην έρευνα των Al-jabari & Ghazzawi (2019) έχει αποδειχθεί η παρουσία επιμέρους διαφορών, που είναι συνυφασμένες με την ηλικία των εργαζομένων, για τον προσδιορισμό των επιπέδων της ανάγκης που έχουν για αναγνώριση από τον ίδιο τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Επίσης, η ηλικία των εργαζομένων έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ιδεολογική ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τον οργανισμό-φορέα απασχόλησης, γεγονός το οποίο οδηγεί σε αύξηση των επιπέδων της οργανωσιακής αφοσίωσης.

Επιπροσθέτως, βασιζόμενοι στο ότι η έρευνα των Gaidhani et al. (2019) απέδειξε ότι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται ηλικιακά κοντά μεταξύ τους, είναι πιθανόν να αναπτύξουν παρεμφερείς ερμηνείες για την ποιότητα των επικρατουσών εργασιακών και συναδελφικών σχέσεων, κρίνοντας από τα αντίστοιχα επίπεδα ποιότητας που υπάρχουν στις δικές τους διαμορφωμένες σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους. Επομένως, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η αντίληψη που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό τους περιβάλλον και για το σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους, επηρεάζεται από την ηλικία τους, η οποία είναι ένας παράγοντας ο οποίος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των επιπέδων της οργανωσιακής αφοσίωσης.

Συν τοις άλλοις, όπως ανέφερε στη μελέτη του ο Grego-Planer (2019), σε περίπτωση κατά την οποία οι συναδελφικές σχέσεις και σχέσεις των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους είναι στενές και υγιείς, τότε υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες οι εργαζόμενοι να διακατέχονται από αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης. Το αντίθετο συμβαίνει σε περίπτωση κατά την οποία οι εν λόγω σχέσεις δεν είναι ποιοτικές. Άρα, ανεξαρτήτως της ηλικίας των απασχολούμενων, οι μεταξύ τους σχέσεις διαδραματίζουν εξίσου ουσιαστικό ρόλο στην οργανωσιακή τους αφοσίωση.

Όμως, λόγω του ότι τόσο οι εργασιακές συνθήκες, όσο και οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και μεταξύ αυτών και των προϊσταμένων τους, αποτελούν στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής, κριτικά σκεπτόμενοι οδηγούμαστε στο ότι η ευρύτερη οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τα επίπεδα στα οποία κυμαίνεται η οργανωσιακή δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο λόγος έγκειται στο ότι η κάθε υφιστάμενη αλληλεπίδραση, που οδηγεί στην αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης των απασχολούμενων, αντικατοπτρίζει την ευρύτερη κουλτούρα από την οποία διακατέχεται ο οργανισμός.

Μάλιστα, το ότι η δημιουργία της οργανωσιακής κουλτούρας δεν είναι μία διαδικασία αυτοτελής και αποκομμένη από τη διαμόρφωση των συναδελφικών σχέσεων και των σχέσεων που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι με τους προϊσταμένους τους, επιβεβαιώνεται και από τις μελέτες των Azeem et al. (2021) και Mills (2017). Αυτό σημαίνει ότι, αντιθέτως, η διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας γίνεται από τις συνθήκες και το κλίμα που επικρατεί στο σύνολο του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Ωστόσο, θεωρούμε ότι δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και ο παράγοντας της αποτελεσματικής επικοινωνίας, όπου, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η ποιότητα της επικοινωνίας μπορεί να επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά το κλίμα που επικρατεί στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ποιότητα της από πάνω προς τα κάτω και της από κάτω προς τα πάνω επικοινωνίας στο εσωτερικό του οργανισμού μπορεί να επηρεάσει, είτε θετικά είτε αρνητικά, την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί. Επί παραδείγματι, όταν το ανθρώπινο δυναμικό αλληλεπιδρά σε ένα φιλικό και άνετο εργασιακό περιβάλλον, τότε οδηγείται σε αύξηση της εργασιακής αποδοτικότητας και παραγωγικότητας (Rossidis et al., 2023). Αυτό, στη συνέχεια, προβαίνει στην ενδυνάμωση της παρουσίας ακόμα καλύτερης, φιλικότερης και

υγιέστερης ατμόσφαιρας στο εργασιακό περιβάλλον, τροφοδοτώντας ένα θετικό κύκλωμα των διαμορφωμένων σχέσεων μεταξύ των μελών που αλληλεπιδρούν σε έναν οργανισμό.

Τέλος, άξια αναφοράς είναι η περίπτωση της McDonald's στην Ελλάδα, η οποία αναδεικνύει την οργανωσιακή αφοσίωση μέσα από την ενεργοποίηση των εργαζομένων για τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές δράσεις. Πιο συγκεκριμένα, εν συνόλω 929 εργαζόμενοι αφιέρωσαν συνολικά 3.958 ώρες σε εθελοντικές δράσεις εντός του έτους 2024. Το εν λόγω γεγονός ενισχύει την έννοια της «εταιρικής υπερηφάνειας» και του οργανωσιακού δεσμού. Η αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων σε τέτοιου είδους πρωτοβουλίες, άλλωστε, προάγει τη συλλογικότητα και την ταύτιση με τις αξίες του οργανισμού. Πρόκειται για στοιχεία, τα οποία διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στην οργανωσιακή συμπεριφορά (Workforce Daily News, 2025).

2.5 Σύνοψη βασικών μελετών κεφαλαίου

Στον πίνακα που ακολουθεί πραγματοποιείται μία σύνοψη των ευρημάτων και των υποστηριζόμενων απόψεων των βασικότερων μελετών που παρουσιάστηκαν στο παρόν κεφάλαιο:

Πίνακας 4. Σύνοψη βασικών μελετών Κεφαλαίου 2

Όνομα	Έτος	Είδος αναφοράς	Συμπέρασμα
Byrne & Callaghan	2022	Επιστημονικό Άρθρο	Επικεντρώθηκε στη θεωρία της πολυπλοκότητας και τη διαχείριση μη γραμμικών συστημάτων σε οργανισμούς.
Spector	2022	Επιστημονικό Άρθρο	Εξέτασε τις σύγχρονες προσεγγίσεις για την εργασιακή ικανοποίηση και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτής.
Marescaux et al.	2021	Επιστημονικό Άρθρο	Εστίασε στη σημασία της διαφορετικότητας των εργαζομένων και τον τρόπο που αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά στον οργανισμό.
Keith et al.	2021	Επιστημονικό Άρθρο	Εξέτασε τις συνθήκες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε νοσηλευτικό προσωπικό σε θέσεις ευθύνης.
Griffin et al.	2020	Επιστημονικό Άρθρο	Ανέδειξε σύγχρονες προσεγγίσεις και εργαλεία για την κατανόηση και τη διαχείριση της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας.
Carr-Chellman & Carr-	2020	Κεφάλαιο σε Βιβλίο	Εξέτασε τη συστημική θεωρία και τη χρήση της ως μοντέλο για την κατανόηση της πραγματικότητας σε οργανισμούς.

Chellman			
Hartmann	2020	Κεφάλαιο σε Βιβλίο	Ανέλυσε τη δομή της ανθρώπινης προσωπικότητας και τη σύνδεσή της με την οργανωσιακή συμπεριφορά μέσω της ψυχαναλυτικής θεωρίας.
Heimerl et al.	2020	Επιστημονικό Άρθρο	Επικεντρώθηκε στη σχέση μεταξύ των εργασιακών συνθηκών και της εργασιακής ικανοποίησης στον κλάδο της φιλοξενίας.
Grigoropoulos	2019	Κεφάλαιο σε Βιβλίο	Τόνισε τη σημασία της ηθικής και δεοντολογίας στον χώρο εργασίας και την επίδρασή της στη συμπεριφορά των εργαζομένων.
Van Assche et al.	2019	Επιστημονικό Άρθρο	Ανέλυσε την εφαρμογή της γενικής θεωρίας των συστημάτων στην κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς.
Hee et al.	2019	Επιστημονικό Άρθρο	Ανέλυσε τη σχέση μεταξύ οργανωσιακών πολιτικών και εργασιακής ικανοποίησης σε εκπαιδευτικά ιδρύματα στη Μαλαισία.
Kirchhoff	2018	Επιστημονικό Άρθρο	Εξέτασε τη θεωρία της αυτοποίησης και τη σημασία της κυκλικότητας στα ζωντανά συστήματα και οργανισμούς.
Flaskas & Perlesz	2018	Κεφάλαιο σε Βιβλίο	Ανέλυσε τη συστημική και ψυχαναλυτική θεωρία και την εφαρμογή τους στην οργανωσιακή συμπεριφορά.
Raharjo & Achmad Rinaldo Fernandes	2018	Επιστημονικό Άρθρο	Ανέλυσε τους ενδογενείς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.
d'Ambrosio et al.	2018	Επιστημονικό Άρθρο	Εξέτασε την επίδραση των μισθολογικών απολαβών στην εργασιακή ικανοποίηση στη Γερμανία.
Ahmad	2018	Επιστημονικό Άρθρο	Εστίασε στη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής απόδοσης των εργαζομένων.
Winnubst	2017	Κεφάλαιο σε Βιβλίο	Εξέτασε τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δομής και της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού.
Hitt et al.	2017	Βιβλίο	Εστίασε στη σημασία της αντίληψης των γεγονότων και των καταστάσεων από τους εργαζομένους και τον αντίκτυπο στην οργανωσιακή συμπεριφορά.
Herzberg	2017	Επιστημονικό Άρθρο	Ανέπτυξε τη θεωρία των δύο παραγόντων και την επίδρασή της στην κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης.
Corey	2016	Βιβλίο	Εστίασε στην ψυχαναλυτική θεωρία και τη σημασία των ψυχοδυναμικών παραγόντων στην ανθρώπινη συμπεριφορά.
Salas et al.	2015	Επιστημονικό Άρθρο	Ανέλυσε τη σημασία της ομαδικότητας και της συνεργατικότητας στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών.
Ιορδάνογλου	2008	Βιβλίο	Ανέλυσε την επίδραση των κοινωνικών συστημάτων και των ρόλων στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς.
Θανόπουλος	2006	Επιστημονικό Άρθρο	Εξέτασε τους παράγοντες του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τους οργανισμούς, όπως οι σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες.
Μπουραντάς	2005	Βιβλίο	Ανέλυσε τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση και τη σημασία της ηγεσίας και της κουλτούρας.
Saari & Judge	2004	Επιστημονικό Άρθρο	Ανέλυσε τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς.
Μπουραντάς	2002	Βιβλίο	Παρουσίασε τις βασικές αρχές και παραδείγματα για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο

			εργασιακό περιβάλλον.
Κουφίδου	2001	Κεφάλαιο σε Βιβλίο	Εξέτασε τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά, όπως οι οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις.
Χυτήρης	2001	Βιβλίο	Ανέλυσε τους εσωτερικούς παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωσιακή συμπεριφορά, όπως η κουλτούρα και η οικονομική κατάσταση του οργανισμού.
Koustelios	2001	Επιστημονικό Άρθρο	Ανέλυσε την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
Spector	1997	Βιβλίο	Εξέτασε την εργασιακή ικανοποίηση και τους παράγοντες που την επηρεάζουν στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Εν κατακλείδι, το παρόν κεφάλαιο ανέδειξε την πολυπλοκότητα της οργανωσιακής συμπεριφοράς και τη διασύνδεσή της με βαρύνουσας σημασίας διαστάσεις, όπως επί παραδείγματι η ικανοποίηση και η αφοσίωση. Επίσης, μέσω της παρουσίασης διαφορετικών θεωριών και παραδειγμάτων, κατέστη εμφανές ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά δεν αποτελεί μόνο αποτέλεσμα ατομικών κινήτρων. Αντ' αυτού, αποτελεί προϊόν της οργανωσιακής κουλτούρας και των διοικητικών πρακτικών. Πρόκειται για έννοιες, οι οποίες δημιουργούν τις συνθήκες για τη μέτρηση και την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης, που θα εξεταστούν στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Το παρόν κεφάλαιο πραγματεύεται την έννοια της οργανωσιακής απόδοσης, αναλύοντας τις κύριες θεωρητικές και εμπειρικές της διαστάσεις. Πιο αναλυτικά, εξετάζονται οι επιμέρους πρακτικές υψηλής απόδοσης, καθώς επίσης και οι συσχετίσεις της απόδοσης με την οργανωσιακή συμπεριφορά και την οργανωσιακή κουλτούρα. Επισημαίνεται δε, ότι η απόδοση δεν μετριέται μόνο μέσω οικονομικών δεικτών, αλλά περιλαμβάνει και ενδοοργανωσιακές μεταβλητές. Μέσω του παρόντος κεφαλαίου αποσκοπείται η διασύνδεση της θεωρίας και της πράξης, προκειμένου να γίνουν εμφανείς οι μηχανισμοί βελτίωσης της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας.

3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση

Η οργανωσιακή απόδοση αποτελεί μία πολύπλευρη έννοια, η οποία έχει καταστεί αποδέκτης σημαντικής προσοχής στον ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό κόσμο, κυρίως λόγω του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει στον καθορισμό της επιτυχίας και της βιωσιμότητας ενός οργανισμού-φορέα τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Πρόκειται για μία έννοια η οποία έχει προσεγγιστεί εννοιολογικά από μελέτες τόσο του μακρινού παρελθόντος όσο και πιο σύγχρονες. Για λόγους πλήρους κάλυψης της εννοιολογικής αποσαφήνισης της οργανωσιακής απόδοσης, στην ενότητα αυτή θα αναφερθούν και οι παλαιότερες αλλά και οι πιο σύγχρονες εννοιολογικές προσεγγίσεις. Η οργανωσιακή απόδοση έχει προσεγγιστεί με πολλούς τρόπους στη βιβλιογραφία, αντανakλώντας τις διαφορετικές προοπτικές των μελετητών που προέρχονται από διαφορετικούς τομείς, όπως η διοίκηση των επιχειρήσεων, η οικονομία και η κοινωνιολογία.

Σύμφωνα με τους Richard et al. (2009), η οργανωσιακή απόδοση περιλαμβάνει τρεις συγκεκριμένους τομείς των αποτελεσμάτων που καταλήγει να έχει ένας δραστηριοποιούμενος οργανισμός-φορέας. Πρώτον, για τον τομέα της χρηματοοικονομικής απόδοσης, που περιλαμβάνει τα επίπεδα κερδοφορίας, την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων και την απόδοση των επενδύσεων. Δεύτερον, για τον τομέα της απόδοσης αγοράς, ο οποίος εμπεριέχει τις πωλήσεις και το μερίδιο της αγοράς που κατέχεται από την πλευρά μίας επιχείρησης. Τρίτον, πρόκειται για τον τομέα της απόδοσης των μετόχων, που περιλαμβάνει αφενός τη συνολική

απόδοση των μετόχων και αφετέρου την οικονομική προστιθέμενη αξία. Οι Neely et al. (2005) ορίζουν την οργανωσιακή αποδοτικότητα ως την ικανότητα ενός οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του μέσω της αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης των πόρων που διαθέτει. Η αποτελεσματικότητα, υπό αυτήν την προσέγγιση, επομένως, σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός-φορέας επιτυγχάνει τους στόχους του, ενώ η αποδοτικότητα, ταυτίζεται με τη βέλτιστη χρήση των πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Οι Kaplan & Norton (1996) εισήγαγαν την «Balanced Scorecard», τονίζοντας ότι η οργανωσιακή απόδοση δεν πρέπει να μετράται αποκλειστικά και μόνο με οικονομικές μετρήσεις, αλλά να περιλαμβάνει, συν τοις άλλοις και μετρήσεις που συνάδουν με την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές διαδικασίες που ακολουθεί ένας οργανισμός, τη εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Οι Venkatraman & Ramanujam (1986) πρότειναν μία ευρύτερη εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής απόδοσης, η οποία περιλαμβάνει, όχι μόνο οικονομικά μέτρα, αλλά και λειτουργικούς δείκτες απόδοσης, όπως είναι επί παραδείγματι η ποιότητα των προϊόντων και η ικανοποίηση των πελατών. Άρα, οι εννοιολογικές προσεγγίσεις των Kaplan & Norton (1996) και των Venkatraman & Ramanujam (1986) ταυτίζονται και δείχνουν την τάση της προσέγγισης της έννοιας της οργανωσιακής απόδοσης από μία πιο ευρεία σκοπιά και όχι με αμιγώς οικονομικούς όρους. Ωστόσο, οι εν λόγω προσεγγίσεις δεν περιλαμβάνουν καθόλου ζητήματα που συνάδουν με την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών των οργανισμών, πλην των πελατών.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία συνεχής εξέλιξη στην κατανόηση και τη μέτρηση της απόδοσης ενός οργανισμού (Konopaske et al., 2022). Πρόσφατα, και πιο συγκεκριμένα από το 2015 και μετά, οι μελετητές επέκτειναν την έννοια της οργανωσιακής απόδοσης, προκειμένου να ενσωματωθούν σε αυτήν σύγχρονες διαστάσεις, όπως είναι επί παραδείγματι ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η βιωσιμότητα και η καινοτομία (Exarchou et al., 2024 · Papadopoulos et al., 2015). Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τον Aguinis (2016), η οργανωσιακή απόδοση ορίζεται ως το σύνολο όλων των διαδικασιών που αθροιστικά μετρούν την επιτυχία μίας επιχειρηματικής οντότητας και παρέχουν πληροφορίες, οι οποίες είναι δυνατόν να ενεργήσουν προς τη βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης της εν λόγω επιχειρηματικής οντότητας ή οργανισμού. Κριτικά αξιολογώντας την εν λόγω εννοιολογική αποσαφήνιση, εξ αυτής υπογραμμίζεται η δυναμική φύση των

μετρήσεων απόδοσης, δίνοντας έμφαση στην προσαρμοστικότητα και τη συνεχή βελτίωση.

Στη μελέτη των Richard et al. (2017) γίνεται μία περαιτέρω επέκταση της ανωτέρω αναφερόμενης ιδέας, προτείνοντας ότι η οργανωσιακή απόδοση περιλαμβάνει τα οικονομικά αποτελέσματα ενός οργανισμού, τη λειτουργική του αποτελεσματικότητα και τον εν γένει κοινωνικό του αντίκτυπο. Πρόκειται για μία προσέγγιση, η οποία είναι σε μεγαλύτερο βαθμό πολυδιάστατη, συγκριτικά με την προηγούμενη προσέγγιση, ενώ καταγράφει την ευρύτερη αξία που δημιουργούν οι οργανισμοί πέρα από τις απλές οικονομικές μετρήσεις. Άρα, η συγκεκριμένη προσέγγιση λαμβάνει υπόψιν της και διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι Hristov et al. (2019) επανεξέτασαν τη λεγόμενη «Balanced Scorecard» των Kaplan και Norton, προσαρμόζοντάς τη στα σύγχρονα περιβάλλοντα, συμπεριλαμβάνοντας μετρήσεις για την καινοτομία, την ψηφιακή παρουσία και τις βιώσιμες πρακτικές των οργανισμών και των φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Πιο αναλυτικά, οι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι σύγχρονες μετρήσεις της οργανωσιακής απόδοσης πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τις ταχύτατες τεχνολογικές αλλαγές και την αυξημένη ευαισθητοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών επί ζητημάτων περιβαλλοντικής και κοινωνικής διακυβέρνησης (ESG).

Οι Freeman et al. (2020) επικαιροποίησαν τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών στα νέα δεδομένα που ισχύουν για τη σύγχρονη εποχή, προτείνοντας ότι η οργανωσιακή απόδοση είναι αναγκαίο να αξιολογείται με βάση τη δημιουργία κοινής αξίας. Πρόκειται για μία προσέγγιση, η οποία δίνει έμφαση στην εξισορρόπηση των συμφερόντων των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων του μετοχικού κοινού, του ανθρώπινου δυναμικού, των πελατών και της ευρύτερης κοινότητας. Ο Teece (2018) προτείνει ότι η οργανωσιακή απόδοση είναι αναγκαίο να καταστεί κατανοητή μέσα από το πρίσμα των δυναμικών δυνατοτήτων, ήτοι των ικανοτήτων που έχει ένας οργανισμός να ενσωματώνει, να δημιουργεί και να αναδιαμορφώνει τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του, για την αντιμετώπιση των ταχέως μεταβαλλόμενων καταστάσεων και συνθηκών. Οι μετρήσεις απόδοσης, σε αυτό το πλαίσιο, περιλαμβάνουν την ευελιξία, την ικανότητα καινοτομίας και την ανθεκτικότητα ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με μελέτη της Deloitte (2019), η αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής απόδοσης καθίσταται κρίσιμη για την ευθυγράμμιση των οργανωσιακών δραστηριοτήτων με τις στρατηγικές προτεραιότητες ενός οργανισμού. Επομένως, εξ αυτής διασφαλίζεται ότι η κατανομή των διαθέσιμων πόρων αντανακλά τους οργανωσιακούς στόχους, ενισχύοντας τη λειτουργική συνοχή μίας επιχειρηματικής οντότητας. Ο Barney (2018) επισημαίνει ότι η ανώτερη οργανωσιακή απόδοση οδηγεί σε διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, αυτό περιλαμβάνει τη διατήρηση της τεχνολογικής προόδου, την αξιοποίηση των στοιχείων που προκύπτουν από τη διαδικασία της ανάλυσης των μεγάλων δεδομένων και την προώθηση μίας κουλτούρας ενίσχυσης και υποστήριξης της καινοτομίας. Η μελέτη της Gallup (2017) υπογραμμίζει ότι οι οργανισμοί-φορείς που διαθέτουν ισχυρά συστήματα μέτρησης της απόδοσής τους καταλήγουν να έχουν υψηλότερα ποσοστά αφοσίωσης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν περισσότερα κίνητρα όταν κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο οι ρόλοι τους συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού-φορέα, ενισχύοντας το αίσθημα της ιδιοκτησίας και της υπευθυνότητας.

Κριτικά σκεπτόμενοι, εκ των μελετών αυτών φαίνεται ότι η οργανωσιακή απόδοση είναι ένα ζήτημα που έχει προσεγγιστεί από πολλούς παράγοντες με τους οποίους αλληλεπιδρούν οι οργανισμοί, όπως είναι επί παραδείγματι με τη διατήρηση και ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, την ενίσχυση και υποστήριξη της καινοτομίας, τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που ακολουθούνται, την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται άμεσα στις αλλαγές του εξωτερικού του περιβάλλοντος, έχοντας τη δέουσα ευελιξία στο εσωτερικό του περιβάλλον, όπως επίσης και την ταύτιση της διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων με την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και την κάλυψη του οργανωσιακού οράματος.

Συνεχίζοντας, η μελέτη της McKinsey (2020) υποστηρίζει ότι τα προσαρμοσμένα συστήματα διαχείρισης απόδοσης είναι ζωτικής σημασίας για οργανισμούς που αντιμετωπίζουν ασταθείς, αβέβαιες, περίπλοκες και διφορούμενες συνθήκες. Οι οργανισμοί-φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα οι οποίοι διακατέχονται από την ικανότητα της ταχείας προσαρμογής των μετρήσεων απόδοσής τους, ώστε να αντικατοπτρίζουν τις νέες πραγματικότητες και τις νέες επικρατούσες συνθήκες, καταλήγουν να είναι πιο ισχυροί και πιο ανθεκτικοί κατά τη διάρκεια περιόδων κρίσεων και εκτάκτων αρνητικών συνθηκών. Αυτό επιβεβαιώνεται και από σχετική

μελέτη που διεξήχθη από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (2021), η οποία δείχνει ότι οι οργανισμοί-φορείς που δίνουν έμφαση σε ολοκληρωμένες μετρήσεις απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων της λειτουργίας τους, επιδεικνύουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα. Αυτό σημαίνει ότι η εν λόγω ολιστική προσέγγιση από την πλευρά των δραστηριοποιούμενων οργανισμών συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και τον μετριασμό των κινδύνων.

Σύμφωνα με έκθεση της PwC (2018), η συνεχής μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των οργανισμών ενισχύει την καινοτομία τους. Πιο αναλυτικά, οι οργανισμοί που αξιολογούν τακτικά την απόδοσή τους είναι σε θέση να εντοπίσουν τομείς προς βελτίωση, ενισχύοντας ένα περιβάλλον συνεχούς καινοτομίας και ανάπτυξης. Επίσης, οι ρυθμιστικοί φορείς απαιτούν ολοένα και περισσότερο διαφανή και ολοκληρωμένη αναφορά από την πλευρά των οργανισμών για στοιχεία και πληροφορίες που αφορούν την οργανωσιακή τους απόδοση, ιδιαίτερα γύρω από τα κριτήρια ESG (KPMG, 2020). Οι οργανισμοί-φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής απόδοσης δύνανται να ανταποκριθούν σε μεγαλύτερο βαθμό και πιο αποτελεσματικά στις εν λόγω ρυθμιστικές απαιτήσεις και να ενισχύσουν ακόμα και τη φήμη τους (Mullins & Christy, 2005 · Ζαβλανός, 2002).

Εκ των ανωτέρω, εξάγεται το συμπέρασμα ότι από το 2015 και μετά, ο ορισμός της οργανωτικής απόδοσης έχει εξελιχθεί ώστε να περιλαμβάνει μία ευρύτερη, πιο πολυδιάστατη προοπτική. Τα βασικά θέματα περιλαμβάνουν ολοκληρωμένες μετρήσεις απόδοσης, ισορροπία των συμφερόντων των ενδιαφερομένων και δυναμικές δυνατότητες των οργανισμών. Η αναγκαιότητα της οργανωσιακής απόδοσης υπογραμμίζεται από τον κρίσιμο ρόλο που αυτή διαδραματίζει στη στρατηγική ευθυγράμμιση, το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τη δέσμευση των εργαζομένων, την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα, την ανθεκτικότητα, τη συνεχή βελτίωση και τη συμμόρφωση των οργανισμών-φορέων με τους ισχύοντες κανονισμούς.

3.2 Η Balanced Scorecard

Η Balanced Scorecard προτάθηκε από τους Kaplan & Norton (1996). Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό εργαλείο, το οποίο αξιοποιείται για τη μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης. Μάλιστα, το συγκεκριμένο εργαλείο υπερβαίνει τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά κριτήρια αξιολόγησης.

Αναλυτικότερα, πρόκειται για ένα μοντέλο, στο πλαίσιο του οποίου συνδυάζονται ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες. Έτσι, οι οργανισμοί αποκτούν τη δυνατότητα να εντοπίζουν τις στρατηγικές προτεραιότητές τους, αλλά και να παρακολουθούν την πρόοδο που σημειώνουν προς την επίτευξή τους. Ένα εκ των βασικότερων πλεονεκτημάτων της Balanced Scorecard, είναι ότι παρέχει ένα πολυδιάστατο πλαίσιο αξιολόγησης της απόδοσης. Ενόψει του συγκεκριμένου πλαισίου, δεν λαμβάνονται υπόψιν μόνο τα οικονομικά αποτελέσματα ενός οργανισμού-φορέα. Πέραν αυτών, λαμβάνονται υπόψιν και οι μη χρηματοοικονομικοί παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν μακροπρόθεσμα στη βιώσιμη ανάπτυξή του (Mio et al., 2022).

Συν τοις άλλοις, επισημαίνεται ότι η Balanced Scorecard στηρίζεται σε τέσσερις βασικές διαστάσεις. Αναλυτικότερα, πρόκειται για την οικονομική διάσταση, η οποία εστιάζει σε δείκτες, όπως η κερδοφορία και η απόδοση των κεφαλαίων. Κατόπιν, πρόκειται για την πελατειακή διάσταση, η οποία αφορά την ικανοποίηση των πελατών, όπως επίσης και τη διατήρηση του ήδη υπάρχοντος πελατειακού κοινού και την απόκτηση νέου. Η τρίτη διάσταση είναι αυτή των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών. Η συγκεκριμένη διάσταση περιλαμβάνει την αποδοτικότητα και την ποιότητα των λειτουργιών. Τέλος, πρόκειται για τη διάσταση της μάθησης και της ανάπτυξης. Η εν λόγω διάσταση είναι συνυφασμένη με την εκπαίδευση, την καινοτομία και την ικανότητα προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού (Kaplan & Norton, 1996). Η ενσωμάτωση αυτών των τεσσάρων διαστάσεων συμβάλλει στη διαμόρφωση μίας ολιστικής εικόνας της οργανωσιακής απόδοσης και της στρατηγικής κατεύθυνσης ενός οργανισμού.

Ειδικότερα δε, για κλάδους, όπως είναι η βιομηχανία ξύλου και επίπλων, όπου η διαφοροποίηση, η ποιότητα, η καινοτομία και η περιβαλλοντική υπευθυνότητα είναι βασικοί παράγοντες της διατήρησης της ανταγωνιστικότητας, η εφαρμογή της Balanced Scorecard δύναται να ενισχύσει τη στρατηγική συνοχή τους. Ομοίως, δύναται να συμβάλει στη συστηματική ευθυγράμμιση των λειτουργιών με τους

τιθέμενους οργανωσιακούς στόχους (Trigkas et al., 2012). Μάλιστα, οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου, οι οποίες εφαρμόζουν στρατηγικές πράσινης καινοτομίας, όπως αυτές που αναλύονται στην έρευνα των Papadopoulos et al. (2014), δύνανται να ενσωματώσουν τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς δείκτες, εντός της Balanced Scorecard. Με τον τρόπο αυτόν, μπορούν να την μετατρέψουν σε ένα εργαλείο μέτρησης της βιώσιμης απόδοσής τους.

Παράλληλα, η Balanced Scorecard διευκολύνει τη μετατροπή του οράματος και της στρατηγικής ενός οργανισμού, σε συγκεκριμένους στόχους και σε συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης, σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα μίας μικρομεσαίας επιχείρησης (Yurtay et al., 2023). Αυτό επιφέρει ως απότοκο την ενίσχυση των επιπέδων της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της ευθυγράμμισης των εργαζομένων με τη συνολική κατεύθυνση που ακολουθεί ο οργανισμός (Muraba et al., 2024).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η Balanced Scorecard έχει μετατραπεί από εργαλείο παρακολούθησης της απόδοσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, σε ένα εργαλείο στρατηγικής τους διαχείρισης. Η σύγχρονη εφαρμογή της περιλαμβάνει τη στρατηγική χαρτογράφηση (strategy mapping), με την οποία απεικονίζονται οι αιτιακές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των διαφορετικών προοπτικών (Damayanti et al., 2023). Έτσι, επιτυγχάνεται καλύτερη κατανόηση των μηχανισμών που εφαρμόζονται και οι οποίοι οδηγούν στην επιθυμητή οργανωσιακή επιτυχία και την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης (Ferber Pineyrva et al., 2021). Πρόκειται, επομένως, για μία δυναμική προσέγγιση, η οποία ενισχύει την ικανότητα των οργανισμών-φορέων να προσαρμόζονται σε περιβάλλοντα που εμφανίζουν έντονη και συχνή μεταβλητότητα.

3.3 Το Μοντέλο Denison

Το Μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας «Denison», αναπτύχθηκε από τον Daniel Denison τη δεκαετία του 1990. Μάλιστα, αποτελεί ένα από τα πλέον αναγνωρισμένα θεωρητικά σχήματα για τη μελέτη της σχέσης που υφίσταται μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής απόδοσης. Εν αντιθέσει με πιο αφηρημένες θεωρητικές προσεγγίσεις, το εν λόγω μοντέλο προσφέρει μία πρακτικά εφαρμόσιμη δομή. Μέσω αυτής, πιο συγκεκριμένα, αποτυπώνεται με σαφήνεια ο τρόπος με τον οποίο τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που έχει υιοθετήσει ένας

οργανισμός-φορέας του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα, επηρεάζουν σημαντικούς δείκτες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του (Denison, 1990).

Επιπροσθέτως, το Μοντέλο Denison είναι βασισμένο σε τέσσερις βασικές διαστάσεις κουλτούρας. Αυτές είναι η αποστολή (mission), η συνέπεια (consistency), η δέσμευση (involvement) και η προσαρμοστικότητα (adaptability). Εκάστη εξ αυτών συσχετίζεται με την εσωτερική δυναμική και τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού (Denison & Mishra, 1995).

Πιο αναλυτικά, η διάσταση της αποστολής αναφέρεται στην ύπαρξη ξεκάθαρης στρατηγικής, κοινών στόχων και σαφούς οργανωσιακού οράματος. Η συνέπεια, εν συνεχεία, αφορά την εσωτερική συνοχή που καταφέρνει να διατηρεί ένας οργανισμός-φορέας, συνδυαστικά με τις κοινές αξίες και την ύπαρξη αποτελεσματικών συστημάτων λήψης αποφάσεων (Jafari et al., 2024).

Κατόπιν, η διάσταση της δέσμευσης εσωκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων, την υποστήριξή τους και την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους. Τέλος, η προσαρμοστικότητα εστιάζει την ικανότητα αλλαγής, την καινοτομία και την ανταπόκριση στις εξωτερικές απαιτήσεις (Sadry et al., 2022).

Όσον αφορά την εφαρμογή του μοντέλου Denison, παρατηρείται σε ποικίλα περιβάλλοντα μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενώ πρόσφατες μελέτες, όπως είναι αυτές των Meng & Guo (2024) και Núñez & Castro (2023), έχουν επιβεβαιώσει τη θετική συσχέτιση των τεσσάρων διαστάσεων του μοντέλου αυτού με δείκτες, που είναι συνυφασμένοι με την αποδοτικότητα, την κερδοφορία, την ποιότητα και την πελατειακή ικανοποίηση.

Επιπροσθέτως, όπως αναφέρουν οι Sadry et al. (2022) και οι Denison et al. (2012), η δομή του συγκεκριμένου μοντέλου είναι τέτοια, που το καθιστά ιδιαίτερα χρήσιμο σε βιομηχανίες, όπως αυτή του ξύλου και των επίπλων. Επί των εν λόγω βιομηχανιών, αναλυτικότερα, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη συνεργασία μεταξύ των παραγωγικών μονάδων, την ευελιξία απέναντι στις τάσεις της αγοράς, και την ικανότητα υιοθέτησης καινοτόμων πρακτικών, που είναι φιλικές προς το περιβάλλον.

Ιδιαίτερα στον ελληνικό παραγωγικό τομέα, και δη στον κλάδο των επίπλων, όπου οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κυριαρχούν, η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της ακολουθούμενης οργανωσιακής κουλτούρας, μέσω του Μοντέλου Denison, δύναται

να συμβάλει στην αναγνώριση των οργανωσιακών αδυναμιών και στην ενίσχυση της στρατηγικής ευθυγράμμισης (Cahya et al., 2024). Μελέτες που είναι επικεντρωμένες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μάλιστα, όπως αυτές των Cahya et al. (2024) και των Vatan et al. (2024), καταδεικνύουν ότι οργανισμοί που έχουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης στους στόχους τους και ξεκάθαρη αποστολή, επιτυγχάνουν καλύτερη απόδοση, ακόμα και σε μεταβαλλόμενα οικονομικά περιβάλλοντα.

Συν τοις άλλοις, η αξιοποίηση του Μοντέλου Denison είναι δυνατόν να ενισχύσει τις εσωτερικές λειτουργίες των οργανισμών-φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, μέσω της ενθάρρυνσης της συμμετοχικότητας και της καινοτομίας. Ειδικότερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες επιδιώκουν την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας, η ανάπτυξη μίας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας μέσω των αξόνων του Denison, είναι δυνατόν να λειτουργήσει ως στρατηγικός μηχανισμός ενίσχυσης της απόδοσης και της διαφοροποίησής τους στην αγορά (Meng & Guo, 2024 · Xuan et al., 2019).

Συνεπώς, το Μοντέλο Denison αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας, εν σχέσει με την επιχειρησιακή απόδοση. Πρόκειται για ένα εργαλείο, το οποίο προσφέρει συγκεκριμένες κατευθύνσεις βελτίωσης και το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί από οργανισμούς, που επιδιώκουν την ταχεία και αποτελεσματική βιώσιμη ανάπτυξη και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους.

3.4 Οι συνήθειες πρακτικές των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης

Όπως κατέστη κατανοητό από την προηγούμενη ενότητα, η βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού-φορέα του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα εμπεριέχει την εφαρμογή μίας ποικιλομορφίας στρατηγικών και πρακτικών που στοχεύουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και των εν γένει των οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Σε αυτήν την ενότητα εξετάζονται ευρέως αναγνωρισμένες πρακτικές, οι οποίες αξιοποιούνται και εφαρμόζονται από τους οργανισμούς-φορείς, με σκοπό να ενισχύσουν την απόδοσή τους, αντλώντας τες από έρευνες και μελέτες περιπτώσεων από τα μέσα της δεκαετίας του 2010 και μετά. Οι μεθοδολογίες και τα εργαλεία που συζητήθηκαν στις μελέτες που περιλαμβάνονται

στην ενότητα αυτή, καλύπτουν διάφορες πτυχές, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία, η λειτουργική αποτελεσματικότητα και η στρατηγική διαχείριση.

Σύμφωνα με τους Garavan et al. (2016), η αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής στρατολόγησης των ανθρωπίνων πόρων, της διαμόρφωσης και δημιουργίας ταλέντων και του σχεδιασμού διαδοχής τους, ενισχύει την απόδοση ενός οργανισμού διασφαλίζοντας ότι τα σωστά άτομα έχουν τους σωστούς ρόλους μέσα στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Τα προγράμματα κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξης των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζόμενων είναι εξαιρετικά σημαντικά, λόγω του ότι εξοπλίζουν τους εργαζόμενους με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να επιτελέσουν αποτελεσματικότερα τα εργασιακά τους καθήκοντα και να καλύψουν τους ρόλους τους με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο (Noe, 2017). Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS), τα οποία ενσωματώνουν ολοκληρωμένες πρακτικές εκπαίδευσης και διαχείρισης ταλέντων, έχει αποδειχθεί ότι είναι άρρηκτα συνυφασμένα με τη βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση (Almaaitah et al., 2020).

Στο σημείο αυτό, ως θετικό παράδειγμα μπορεί να θεωρηθεί η Interamerican. Πιο συγκεκριμένα, σχετικό δημοσίευμα του HR Professional, το οποίο εστιάζει στην περίπτωση της Interamerican, χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «το 2023 η εταιρεία κατέγραψε 11.050 ώρες εκπαίδευσης, με συνολικά 584 εργαζόμενους να εκπαιδεύονται, ενώ ο μέσος όρος των ωρών εκπαίδευσης ήταν στις 9,06 ώρες. Ως προς τη θεματολογία των εκπαιδεύσεων, το 43,4% αφορούσε σε Προγράμματα ασφαλιστικής εκπαίδευσης, το 42,1% σε Προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης, το 11,3% στην Ενσωμάτωση νεοπροσληφθέντων και το 1,4% στην Ηγεσία. Σημειώνεται, τέλος, ότι η Interamerican πραγματοποίησε 19 πρωτοβουλίες ΕΚΕ, υποστηρίζοντας 13 ΜΚΟ» (Workforce Daily News, 2024β). Ένα ακόμα θετικό παράδειγμα είναι η εταιρεία Revoil, που φαίνεται πως αποδίδει εξίσου μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων της. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνεται, «το 2023 πραγματοποιήθηκαν συνολικά 578 ώρες εκπαίδευσης, σημειώνοντας αύξηση 35%, ενώ πενταπλασιάστηκαν οι δαπάνες εκπαίδευσης των εργαζομένων. Παράλληλα, ο μέσος όρος των ωρών εκπαίδευσης των εργαζομένων διαμορφώθηκε στις 5,4 ώρες με τον αντίστοιχο μέσο όρο στους άνδρες να καταγράφεται στις 5,2 ώρες και στις γυναίκες τις 6 ώρες» (Workforce Daily News, 2024ε).

Η μελέτη του Gallup (2017) επίσης, έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα εργασιακής και οργανωσιακής αφοσίωσης καταλήγουν να είναι πιο παραγωγικοί, να εισάγουν καινοτόμες ιδέες και να εμφανίζουν μικρότερη πρόθεση αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος και ως εκ τούτου, μικρή πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό-φορέα απασχόλησής τους. Όλα αυτά έχουν άμεσο θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση. Η οργανωσιακή και εργασιακή δέσμευση των απασχολούμενων, μάλιστα, μπορεί να προωθηθεί σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό από την καθιέρωση προγραμμάτων αναγνώρισης των επιτευγμάτων τους, όπως επίσης και από την αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι ότι λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη από την επιχείρηση. Οι Locke & Latham (2019) δίνουν έμφαση στον καθορισμό στόχων και στην ανατροφοδότηση της εργασιακής απόδοσης, ως βασικούς παράγοντες παροχής κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι σαφείς, απαιτητικοί στόχοι σε συνδυασμό με τακτικές ανατροφοδοτήσεις βοηθούν τους υπαλλήλους στο να μένουν συγκεντρωμένοι και ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους που έχουν τεθεί εξ αρχής από την πλευρά του ιδίου του οργανισμού.

Άρα, όλες οι μελέτες που έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής είναι προσανατολισμένες σε καλές πρακτικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, για λόγους ενίσχυσης της οργανωσιακής απόδοσης. Άλλες μελέτες, έχουν δώσει έμφαση στην τεχνολογική πρόοδο και τον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών-φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Η ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών, όπως είναι επί παραδείγματι η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), η ανάλυση μεγάλων δεδομένων και το Internet of Things (IoT) έχει καταστεί απαραίτητη για τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού ή φορέα (Davenport & Ronanki, 2018). Οι εν λόγω τεχνολογίες, εξορθολογίζουν τις οργανωσιακές λειτουργίες και βοηθούν σε μεγάλο βαθμό την παροχή προγνωστικών πληροφοριακών στοιχείων, ενώ παράλληλα διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων (McAfee & Brynjolfsson, 2017). Επί του σημείου τούτου, ενδεικτικό θετικό παράδειγμα είναι η εταιρεία Teleperformance, η οποία αναδείχθηκε για έβδομη φορά ως «Great Place to Work», σύμφωνα με δημοσίευμα του HR Professional. Όπως χαρακτηριστικά επισημάνθηκε, «η Teleperformance στην Ελλάδα θέτει νέα πρότυπα στον κλάδο, αξιοποιώντας τις τεχνολογικές καινοτομίες και διατηρώντας την αφοσίωσή της στον άνθρωπο», γεγονός το οποίο επιβεβαιώνει τη σημασία της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης ενός οργανισμού και της έμφασης στην ενσωμάτωση

τεχνολογικών καινοτομιών στην οργανωσιακή αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Workforce Daily News, 2024δ).

Το cloud computing και οι ψηφιακές πλατφόρμες, συν τοις άλλοις, επιτρέπουν ευελιξία, επεκτασιμότητα και συνεργατικά περιβάλλοντα εργασίας (Duman & Akdemir, 2021). Τα εν λόγω τεχνολογικά εργαλεία ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού, επιτρέποντας ταχύτερους κύκλους καινοτομίας και βελτιωμένο σύστημα εξυπηρέτησης πελατών. Συνεχίζοντας, τα συστήματα ERP ευθυγραμμίζουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες ενσωματώνοντας όλες τις πτυχές των λειτουργιών ενός οργανισμού ή φορέα σε ένα ενοποιημένο σύστημα (Putra et al., 2021). Πρόκειται για τεχνολογικά συστήματα, τα οποία βελτιώνουν την ακρίβεια των δεδομένων, μειώνουν τον πλεονασμό τους και ενισχύουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού ή φορέα, οδηγώντας σε καλύτερη συνολική οργανωσιακή απόδοση (Ramdani & Hadijah, 2020).

Άλλες μελέτες έχουν εστιάσει σε καλές πρακτικές των λειτουργικών και διαδικαστικών βελτιώσεων των οργανισμών. Επί παραδείγματι, το Learn Management εστιάζει στην εξάλειψη των απορριμμάτων και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας, ενώ τεχνικές που εμπίπτουν στο πλαίσιό του, όπως η χαρτογράφηση ροής αξίας, βοηθούν στον εντοπισμό λαθών και συμβάλλουν στον εξορθολογισμό των ακολουθούμενων διαδικασιών (Womack & Jones, 2015). Οι μεθοδολογίες Six Sigma, οι οποίες δίνουν έμφαση στη μείωση των ελαττωμάτων και στη βελτίωση των διεργασιών μέσω αυστηρής ανάλυσης δεδομένων, καταλήγουν σε αποτελέσματα υψηλότερης ποιότητας και σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών (Yadav et al., 2020). Οι ευέλικτες μεθοδολογίες (agile methodologies), αρχικά, είναι δημοφιλείς στην ανάπτυξη λογισμικού και έχουν υιοθετηθεί σε διάφορους τομείς για τη βελτίωση της ευελιξίας και της ανταπόκρισης (Rigby et al., 2016). Το Scrum, το Kanban και λοιπά παρεμφερή ευέλικτα πλαίσια προωθούν την επαναλαμβανόμενη πρόοδο, τη συνεχή ανατροφοδότηση και τη συνεργατική ομαδική εργασία, καταστάσεις που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και την προσαρμοστικότητα ενός οργανισμού-φορέα του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα.

Άλλες ομάδες μελετών επικεντρώθηκαν στις πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης που ακολουθούν οι οργανισμοί προκειμένου να οδηγηθούν σε αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής απόδοσης. Η Balanced Scorecard των Kaplan και Norton, η οποία

αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη μέτρηση και τη διαχείριση της απόδοσης (Kaplan & Norton, 1996), ενώ οι πιο πρόσφατες προσαρμογές της ενσωματώνουν, συν τοις άλλοις, μετρήσεις βιωσιμότητας, αντανakλώντας την αυξανόμενη σημασία των παραγόντων περιβαλλοντικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην αξιολόγηση της οργανωσιακής απόδοσης (Hristov et al., 2019). Οι αποτελεσματικές διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού διασφαλίζουν ότι οι οργανωσιακοί στόχοι είναι ορισμένοι με σαφήνεια, όπως επίσης και ότι ευθυγραμμίζονται με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες και επικοινωνούνται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα εντός της επιχείρησης (Fuertes et al., 2020). Η στρατηγική σαφήνεια και συνοχή ενισχύουν την υιοθέτηση μίας ενιαίας κατεύθυνσης και την τήρηση ενός κοινού σκοπού, οδηγώντας σε υψηλότερες επιδόσεις. Η χρήση των Στόχων και των Βασικών Αποτελεσμάτων (OKR), που διαδόθηκε από εταιρείες όπως η Google, παρέχει μία ακόμα δομημένη προσέγγιση για τον καθορισμό και την παρακολούθηση των οργανωσιακών στόχων, διασφαλίζοντας τη δέουσα ευθυγράμμιση με αυτούς και την απαιτούμενη υπευθυνότητα (Doerr, 2018).

Άλλες μελέτες έχουν εστιάσει περισσότερο σε πελατοκεντρικές προσεγγίσεις των οργανισμών για την αύξηση της οργανωσιακής τους απόδοσης. Για παράδειγμα, τα συστήματα CRM διευκολύνουν τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων και των δεδομένων με τους πελάτες, ενισχύοντας την εξυπηρέτηση των πελατών, την ικανοποίηση και την αφοσίωσή τους σε μία συγκεκριμένη εταιρεία ή έναν οργανισμό (Ullah et al., 2020). Συνακολούθως, οι αποτελεσματικές στρατηγικές CRM οδηγούν σε αύξηση των επιπέδων της διατήρησης των πελατών και σε υψηλότερες επιδόσεις πωλήσεων. Η εξατομικευμένη προσέγγιση και η αυξημένη προσαρμοστικότητα των οργανισμών-φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, που ενισχύονται από το CRM και την προηγμένη ανάλυση δεδομένων, επιτρέπουν στους οργανισμούς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα την καλύτερη κατανόηση και το να ανταποκρίνονται στις ατομικές ανάγκες των πελατών σε μεγαλύτερο και επιτυχέστερο βαθμό (Sikder & Islam, 2023). Τα προγράμματα Voice of the Customer (VoC) καταγράφουν συστηματικά τα σχόλια των πελατών, παρέχοντας πληροφορίες για τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τα επίπεδα ικανοποίησης του πελατειακού κοινού (Griffin & Hauser, 2018). Ως εκ τούτου, αποτελούν ένα ακόμα καλό παράδειγμα εφαρμογής για την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης. Οι πληροφορίες που

συγκεντρώνονται μέσα από τα προγράμματα αυτά, μάλιστα, οδηγούν σε συνεχή βελτίωση στα προϊόντα και στις υπηρεσίες, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την απόδοση ενός οργανισμού του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα.

Κριτικά αξιολογώντας τις παραπάνω μελετητικές προσεγγίσεις, αποδεικνύεται ότι η βιβλιογραφία υπογραμμίζει μία σειρά από πρακτικές που μπορούν να εφαρμόσουν οι οργανισμοί-φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα για να βελτιώσουν την απόδοση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, την υιοθέτηση τεχνολογίας, τις επιχειρησιακές ακολουθούμενες διαδικασίες, τη στρατηγική διαχείριση και την εστίαση στον πελάτη-πολίτη. Οι εν λόγω πρακτικές, υπό την προϋπόθεση ότι εφαρμόζονται αποτελεσματικά, όχι μόνο βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, αλλά ενισχύουν επίσης την καινοτομία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την ικανοποίηση των πελατών. Οι οργανισμοί που υιοθετούν μία ολιστική προσέγγιση για τη βελτίωση της απόδοσής τους, ενσωματώνοντας το σύνολο των εν λόγω πρακτικών στην εν γένει στρατηγική τους, μπορούν να οδηγηθούν σε μεγαλύτερα επίπεδα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους.

Τέλος, αντιπροσωπευτικό είναι το παράδειγμα της Vodafone. Πιο αναλυτικά, η Vodafone επένδυσε, κατά το χρονικό διάστημα 2022–2024 το ποσό των 270.000 ευρώ στην κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων της. Με αυτόν τον τρόπο απέδειξε στην πράξη τη διασύνδεση που υφίσταται μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης. Επίσης, η Vodafone απέδωσε έμφαση σε σύγχρονα προγράμματα μάθησης, τα οποία εμπεριείχαν την ανάπτυξη των ψηφιακών και ηγετικών δεξιοτήτων και του agile management. Με αυτόν τον τρόπο συνέδεσε την ατομική ανάπτυξη με τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας (Workforce Daily News, 2025β). Πρόκειται για ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης επί του ελληνικού ιδιωτικού τομέα.

3.5 Η σχέση της οργανωσιακής απόδοσης με την οργανωσιακή συμπεριφορά

Η παρούσα ενότητα αποσκοπεί στη σύνθεση ενδεικτικών υπαρχουσών μελετών και ερευνών σχετικά με τη διασύνδεση της απόδοσης ενός οργανισμού και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Σκοπός είναι να αναδειχθεί ο σημαντικός αντίκτυπος των ατομικών και συλλογικών συμπεριφορών στη συνολική αποτελεσματικότητα και επιτυχία των οργανισμών-φορέων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Τα θεωρητικά θεμέλια της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της οργανωσιακής απόδοσης με την οργανωσιακή συμπεριφορά μπορούν να αναχθούν από μελέτες που έχουν γίνει και οι οποίες προσεγγίζουν το εν λόγω ζήτημα από τη σκοπιά της οργανωσιακής θεωρίας.

Η Θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων, της οποίας πρωτοπόρος ήταν ο Elton Mayo, υποστηρίζει ότι η ευημερία των εργαζομένων και οι κοινωνικές σχέσεις είναι ζωτικής σημασίας για την παραγωγικότητα ενός οργανισμού (Omodan et al., 2020). Η Θεωρία εκτάκτου ανάγκης, από την άλλη πλευρά, προτείνει ότι η ευθυγράμμιση των οργανωσιακών δομών και συμπεριφορών με τα εξωτερικά περιβάλλοντα βελτιώνει την οργανωσιακή απόδοση (Csaszar & Ostler, 2020). Η προβολή βάσει πόρων (Resource-Based View - RBV) αποτελεί ένα ακόμα θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο υποστηρίζει ότι οι εξατομικευμένες οργανωσιακές συμπεριφορές μπορούν να αξιοποιηθούν ως στρατηγικοί πόροι για να επέλθει μία βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση (Gerhart & Feng, 2021).

Άλλες μελέτες έχουν εστιάσει στις βασικές διαστάσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς, οι οποίες επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση. Η έρευνα των Bass & Avolio (1994) υπογραμμίζει τη σημασία της ηγετικής συμπεριφοράς στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας και απόδοσης. Η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία εμπεριέχει στοιχεία που αφορούν την έμπνευση και την παρακίνηση των εργαζομένων προς ένα συλλογικό όραμα, έχει συσχετιστεί θετικά με τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακής απόδοσης. Στο ίδιο αποτέλεσμα έχουν οδηγηθεί και άλλες πιο πρόσφατες έρευνες (Kılıç & Uludağ, 2021 ·Ozcan & Ozturk, 2020 ·Valldeneu et al., 2021), οι οποίες χρησιμοποίησαν ως ερευνητικό εργαλείο το πολυπαραγοντικό μοντέλο ηγεσίας των Bass & Avolio.

Οι συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως είναι επί παραδείγματι η δέσμευση, η αφοσίωση και το κίνητρο είναι σημαντικοί κινητήριοι μοχλοί για την αυξημένη εργασιακή απόδοση. Μελέτες, όπως είναι αυτές των Harter et al. (2002), Tensay & Singh (2020), Fidyah & Setiawati (2020) και των Abdullahi et al. (2021) τονίζουν ότι η υψηλότερη αφοσίωση των εργαζομένων οδηγεί σε πιο βελτιωμένα επιχειρηματικά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της κερδοφορίας και της ικανοποίησης των πελατών και άρα, σε μεγαλύτερη οργανωσιακή απόδοση. Η αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού-φορέα, επίσης, προάγει τη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την οργανωσιακή απόδοση. Η έρευνα των Robbins & Judge (2013), επί παραδείγματι, η οποία εστιάζει επί της οργανωσιακής συμπεριφοράς δείχνει ότι οι ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας μειώνουν τις παρεξηγήσεις και βελτιώνουν τη συνολική εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων των απασχολούμενων.

Η δομή ενός οργανισμού, συν τοις άλλοις, αποτελεί έναν παράγοντα, ο οποίος μπορεί είτε να βοηθήσει είτε να εμποδίσει τις θετικές επιδράσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς στην οργανωσιακή απόδοση. Η μελέτη που διεξήχθη από τους Chatterjee et al. (2022) έδειξε ότι οι ευέλικτες και αποκεντρωμένες οργανωσιακές δομές συχνά επιτρέπουν μεγαλύτερες βελτιώσεις στην απόδοση των οργανισμών-φορέων, όταν αυτές βασίζονται στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η ύπαρξη μίας οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει την καινοτομία, είναι ενισχυτικοί παράγοντες για τον αντίκτυπο των θετικών οργανωσιακών συμπεριφορών στην οργανωσιακή απόδοση (AlTaweel & Al-Hawary, 2021).

Τέλος, η έρευνα των Papadopoulos et al. (2018) εξετάζει τις αντιλήψεις των καταναλωτών για την καινοτομία που παρουσιάζεται επί του τομέα του «πράσινου» και «έξυπνου» επίπλου. Σύμφωνα με τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας, οι καταναλωτές αναγνωρίζουν μία αυξανόμενη προστιθέμενη αξία από την κατανάλωση των βιώσιμων και τεχνολογικά προηγμένων προϊόντων επίπλου. Οι ίδιοι αποδίδουν σημασία στη φιλικότητα προς το περιβάλλον, τη λειτουργικότητα και την αισθητική. Η μελέτη των Papadopoulos et al. (2018), επίσης, αναδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις επίπλου, οι οποίες ενσωματώνουν στρατηγικές πράσινης και έξυπνης καινοτομίας ενισχύουν τη θέση τους στην αγορά. Επομένως, ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους και σε μακροπρόθεσμη βάση, την αποδοτικότητά τους.

Κριτικά αξιολογώντας τις μελέτες που παρατέθηκαν στην ενότητα αυτή και τα συμπεράσματα στα οποία οδηγήθηκαν, αποδεικνύεται η ύπαρξη μίας ισχυρής και δυναμικής σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής απόδοσης. Θεωρούμε ότι θα πρέπει να συνεχιστεί η διερεύνηση της εν λόγω σχέσης στο μέλλον, και σε διαφορετικά οργανωσιακά πλαίσια και κλάδους, ενώ θα πρέπει να εξεταστεί, επίσης, ο αντίκτυπος των αναδυόμενων τεχνολογιών και των μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων εργασίας σε αυτήν την αλληλεπίδραση.

3.6 Η σχέση της οργανωσιακής απόδοσης με την οργανωσιακή κουλτούρα

Στην ενότητα αυτή δίνεται έμφαση στη σχέση που υφίσταται μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής απόδοσης. Εξετάζοντας σύγχρονες μελέτες και τα υφιστάμενα θεωρητικά μοντέλα, τα οποία αποσκοπούν στην ανάδειξη του ρόλου που διαδραματίζει η οργανωσιακή κουλτούρα στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων της οργανωσιακής απόδοσης.

Το μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας του Schein αποτελεί ένα εκ των παλαιότερων θεωρητικών μοντέλων, που προσδιορίζει τρία επίπεδα, τεχνουργήματα, αξίες που υποστηρίζονται και υποκείμενες υποθέσεις, τα οποία ασκούν επιρροή στην οργανωσιακή κουλτούρα και την οργανωσιακή απόδοση (Akpa et al., 2021). Το θεωρητικό Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF), αναπτύχθηκε από τους Quinn και Rohrbaugh. Πρόκειται για ένα θεωρητικό μοντέλο, το οποίο κατηγοριοποιεί τις οργανωσιακές κουλτούρες σε τέσσερις τύπους, ήτοι τη φυλή, την προσήλωση, την αγορά και την ιεραρχία, ενώ ο καθένας συνεισφέρει σε διαφορετικό βαθμό στην οργανωσιακή απόδοση (Cameron & Quinn, 2006).

Οι σύγχρονες έρευνες και μελέτες επί του εν λόγω ζητήματος, δείχνουν με συνέπεια, ότι ορισμένες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας συνδέονται με υψηλότερες οργανωσιακές αποδόσεις. Πιο αναλυτικά, οι οργανωσιακές κουλτούρες που δίνουν έμφαση στη συμμετοχή και την αίσθηση της «ιδιοκτησίας» στους απασχολούμενους, τείνουν να δημιουργούν αύξηση της παραγωγικότητας (Ahmed et al., 2020). Οι Sarwar et al. (2020) στην έρευνά τους, εντόπισαν ότι οι οργανωσιακές κουλτούρες που προωθούν τη δέσμευση των εργαζομένων συσχετίζονται με την ενίσχυση της

οικονομικής απόδοσης ενός οργανισμού. Επίσης, οι οργανισμοί με κουλτούρες που έχουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα, ευελιξία και καινοτομία ανταποκρίνονται καλύτερα στις αλλαγές της αγοράς, συμβάλλοντας θετικά στην οργανωσιακή απόδοση (Bendak et al., 2020). Οι άρτια και με ακρίβεια καθορισμένες οργανωσιακές κουλτούρες, οι οποίες έχουν σαφείς κανόνες, μπορούν να ενισχύσουν τον συντονισμό εντός των διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών και να μειώσουν την ασάφεια, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας (Pathiranage et al., 2020).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω στην οργανωσιακή συμπεριφορά, έτσι και εδώ που αναφερόμαστε στην οργανωσιακή κουλτούρα, η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την καλλιέργεια μίας κουλτούρας που προάγει την υψηλή οργανωσιακή απόδοση. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το πλέον βέλτιστο στυλ ηγεσίας προς αυτήν την κατεύθυνση (Kılıç & Uludağ, 2021 · Ozcan & Ozturk, 2020 · Valldeneu et al., 2021). Επίσης, επιπρόσθετες έρευνες έχουν δείξει ότι η ευθυγράμμιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και των στρατηγικών στόχων μίας επιχείρησης βελτιώνει την οργανωσιακή της απόδοση (Akpa et al., 2021). Ο Sorensen (2002) ανέδειξε ότι οι εταιρείες που έχουν κουλτούρες, οι οποίες είναι ευθυγραμμισμένες με τους στρατηγικούς τους στόχους καταλήγουν να είναι πιο ανθεκτικές σε δυναμικά και έντονα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Το ίδιο υποστηρίχθηκε και από τους Olutimehin et al. (2024).

Επίσης, μία θετική οργανωσιακή κουλτούρα, που χαρακτηρίζεται από κοινές αξίες και πεποιθήσεις, συμβάλει σε υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής απόδοσης. Οι Schneider et al. (2013) υποστηρίζουν ότι ένα οργανωσιακό κλίμα που εμβαθύνει στην ικανοποίηση των εργαζόμενων και των λοιπών εμπλεκόμενων μερών ενισχύει την πελατειακή και εργασιακή ικανοποίηση και την οικονομική απόδοση των οργανισμών. Η δομή ενός οργανισμού, επίσης, μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση. Οι αποκεντρωμένοι και λιγότερο συγκεντρωτικοί οργανισμοί, συχνά, επιτρέπουν την καλλιέργεια μίας κουλτούρας, η οποία μπορεί να προσαρμοστεί πιο γρήγορα και άμεσα σε ενδεχόμενες αλλαγές, οδηγώντας σε ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης (AlTaweel & Al-Hawary, 2021 · Chatterjee et al., 2022).

Επίσης, άξια αναφοράς είναι η μελέτη των Papadopoulos et al. (2012). Ενόψει αυτής, διερευνήθηκαν οι στρατηγικές marketing, οι οποίες υιοθετήθηκαν από τις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου επίπλου, κατά την οικονομική κρίση στην Ελλάδα. Πιο αναλυτικά, οι Papadopoulos et al. (2012) παρατήρησαν μία στροφή προς τον εσωτερικό ανασχεδιασμό των προϊόντων, τη μείωση του κόστους παραγωγής και την υιοθέτηση πολιτικών για την ενίσχυση της πιστότητας των πελατών. Εκ της συγκεκριμένης μελέτης, επιπροσθέτως, αναδείχθηκε η σημασία της διαφοροποίησης και της αξιοποίησης του εμπορικού ονόματος των επιχειρήσεων, για λόγους επιβιώσής τους και για λόγους ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητάς τους, εν μέσω οικονομικών προκλήσεων. Η διαχείριση των σχέσεων με το πελατειακό κοινό και η ενίσχυση της φήμης μέσω της υιοθέτησης πράσινων στρατηγικών, αποτέλεσαν επιπρόσθετα σημαντικά ανταγωνιστικά στοιχεία των εν λόγω επιχειρήσεων, ενισχύοντας την αποδοτικότητά τους.

Συν τοις άλλοις, η μελέτη των Trigkas et al. (2012), προέβη στην αξιολόγηση της οικονομικής αποδοτικότητας του συστήματος καινοτομίας, επί του τομέα του ξύλου-επίπλων στην Ελλάδα. Μέσω της διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας, οι Trigkas et al. (2012) εξέτασαν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν υιοθετήσει καινοτομικές πρακτικές. Εκ των προκύπτόντων αποτελεσμάτων, αποδείχτηκε ότι η επένδυση στην έρευνα και ανάπτυξη, η ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογικών συστημάτων και η ανάπτυξη νέων προϊόντων, αποτελούν δράσεις, οι οποίες είναι θετικά συνυφασμένες με την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η ίδια έρευνα, επίσης, υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις που έχουν σαφή προσανατολισμό στην καινοτομία και οι οποίες υιοθετούν μία οργανωσιακή κουλτούρα μάθησης, καταφέρνουν να έχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, ακόμα και σε περιόδους κρίσης.

Κατόπιν, αξιοσημείωτη είναι η μελέτη των Leontis et al. (2025). Πρόκειται για μία μελέτη, η οποία επικεντρώνεται στη διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας στον ελληνικό κλάδο ξύλου-επίπλου. Εξ αυτής, αναλυτικότερα, διαφαίνεται ως επικρατέστερη, η κουλτούρα τύπου φυλής (clan), η οποία χαρακτηρίζεται από συλλογικότητα, υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον και συμμετοχική διοίκηση. Μάλιστα, επισημαίνεται ότι η εν λόγω μορφή κουλτούρας, καθίσταται ιδιαίτερα ευνοϊκή για τη διατήρηση της εσωτερικής συνοχής ενός οργανισμού. Παράλληλα, προάγει τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο εσωτερικό περιβάλλον ενός

οργανισμού. Το εν λόγω γεγονός είναι άμεσα συνυφασμένο με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή αφοσίωση. Οι Leontis et al. (2025), επιπλέον, τονίζουν ότι αυτού του είδους η οργανωσιακή κουλτούρα προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου. Το συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επίσης, είναι ακόμα μεγαλύτερο όταν συνδυάζεται με ευέλικτες στρατηγικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπροσθέτως, οι Papadopoulos et al. (2014) εστιάζουν στις στρατηγικές ενσωμάτωσης της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο επίπλου. Οι Papadopoulos et al. (2014), αναλυτικότερα, εξετάζουν τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να εντάξουν την πράσινη στρατηγική στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Οι επικρατέστεροι λόγοι, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μελέτη, είναι η βελτίωση της φήμης, η συμμόρφωση των οργανισμών με τα αντίστοιχα ρυθμιστικά πλαίσια, καθώς επίσης και η διαφοροποίησή τους στην αγορά. Παράλληλα, οι Papadopoulos et al. (2014) αναλύουν τους τρόπους, με τους οποίους οι επιχειρήσεις υλοποιούν τη συγκεκριμένη στρατηγική, προβαίνοντας σε μεταβολές επί των ακολουθούμενων διαδικασιών παραγωγής, αλλά και στις διαδικασίες επιλογής των πρώτων υλών. Αντίστοιχες αλλαγές διαπιστώθηκαν και στις ακολουθούμενες στρατηγικές marketing. Εν κατακλείδι, οι Papadopoulos et al. (2014) αναδεικνύουν τη σημασία του ρόλου που διαδραματίζει η οργανωσιακή κουλτούρα, ως ένας παράγοντας ιδιάζουσας σπουδαιότητας για τη βιώσιμη μεταστροφή του ακολουθούμενου επιχειρηματικού μοντέλου μίας επιχείρησης.

Τέλος, οι Papadopoulos et al. (2016), περιγράφουν ένα ολιστικό μοντέλο ανοιχτής καινοτομίας, αποδίδοντας έμφαση στον ελληνικό κλάδο του επίπλου, και δη, στην εφαρμογή του εν λόγω μοντέλου στην πράσινη και έξυπνη παραγωγή. Ενόψει της μελέτης αυτής, προτείνεται μία διαδικασία έρευνας και ανάπτυξης, η οποία βασίζεται στη συνεργασία μεταξύ των οργανισμών, επιχειρήσεων, φορέων, πανεπιστημίων και λοιπών εταίρων, για τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, τα οποία να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες της αγοράς. Το συγκεκριμένο υπόδειγμα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την οργανωσιακή κουλτούρα που ευνοεί τη μάθηση, την τεχνολογική προσαρμογή και την καινοτομία. Πρόκειται για τρία σημαντικά στοιχεία, τα οποία ασκούν θετική επιρροή στην οργανωσιακή απόδοση των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο επίπλου.

Εν κατακλείδι, η παρούσα ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει την ύπαρξη μίας σημαντικής και ισχυρής σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής απόδοσης. Θεωρούμε ωστόσο, ότι χρειάζεται να διεξαχθούν μελλοντικές έρευνες, οι οποίες να είναι επικεντρωμένες στον εντοπισμό διαφορών μεταξύ των διαφορετικών κλάδων ή ακόμα και επιχειρήσεων και οργανισμών που δραστηριοποιούνται και εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες.

3.7 Σύνοψη βασικών μελετών κεφαλαίου

Στον πίνακα που ακολουθεί πραγματοποιείται μία σύνοψη των ευρημάτων και των υποστηριζόμενων απόψεων των βασικότερων μελετών που παρουσιάστηκαν στο παρόν κεφάλαιο:

Πίνακας 5. Σύνοψη βασικών μελετών Κεφαλαίου 3

Όνομα	Έτος	Είδος αναφοράς	Συμπέρασμα
Leontis et al.	2025	Επιστημονικό άρθρο	Εξέτασε την επικράτηση της κουλτούρας τύπου «φυλής» στον κλάδο ξύλου-επίπλου και τη συμβολή της στην αφοσίωση και ικανοποίηση.
Cahya et al.	2024	Επιστημονικό άρθρο	Έδειξε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έχουν ξεκάθαρη αποστολή και δέσμευση σε αυτήν, επιτυγχάνουν υψηλότερη απόδοση ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες.
Meng & Guo	2024	Επιστημονικό άρθρο	Επιβεβαίωσαν τη θετική συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας με δείκτες όπως είναι η αποδοτικότητα, η κερδοφορία και η ποιότητα.
Vatan et al.	2024	Επιστημονικό άρθρο	Τεκμηρίωσε ότι τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα και την εξωστρέφεια.
Jafari et al.	2024	Επιστημονικό άρθρο	Εστίασε στη σημασία της εσωτερικής συνέπειας και των κοινών αξιών για τη λήψη αποφάσεων και την οργανωσιακή συνοχή.
Sadry et al.	2022	Επιστημονικό άρθρο	Κατέδειξε τη σύνδεση των διαστάσεων του μοντέλου Denison με την ανταπόκριση στην αγορά και την καινοτομία στον τομέα επίπλου.
Damayanti et al.	2023	Επιστημονικό άρθρο	Πρότεινε τη χρήση της στρατηγικής χαρτογράφησης για την κατανόηση των σχέσεων που ενισχύουν την οργανωσιακή απόδοση.
Núñez & Castro	2023	Επιστημονικό άρθρο	Υποστήριξε ότι η εφαρμογή του μοντέλου Denison σχετίζεται με αυξημένη πελατειακή ικανοποίηση.
Sikder & Islam	2023	Επιστημονικό άρθρο	Εστίασε στην εξατομικευμένη προσέγγιση και την προσαρμοστικότητα μέσω CRM και ανάλυσης δεδομένων για την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης.
Sadry et al.	2022	Επιστημονικό άρθρο	Κατέδειξε τη σύνδεση των διαστάσεων του μοντέλου Denison με την ανταπόκριση στην αγορά και την καινοτομία στον τομέα επίπλου.

World Economic Forum	2021	Διαδικτυακή μελέτη	Υποστήριξε ότι οι οργανισμοί που δίνουν έμφαση σε ολοκληρωμένες μετρήσεις απόδοσης έχουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.
Duman & Akdemir	2021	Επιστημονικό άρθρο	Ανέλυσε την επίδραση του cloud computing και των ψηφιακών πλατφορμών στην ευελιξία και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.
Putra et al.	2021	Επιστημονικό άρθρο	Εστίασε στη σημασία των συστημάτων ERP για την ενσωμάτωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.
Freeman et al.	2020	Βιβλίο	Επικαιροποίησε τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, δίνοντας έμφαση στη δημιουργία κοινής αξίας για διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη.
McKinsey	2020	Διαδικτυακή μελέτη	Υποστήριξε τη σημασία προσαρμόσιμων συστημάτων διαχείρισης απόδοσης σε ασταθείς συνθήκες, προάγοντας την οργανωσιακή ανθεκτικότητα.
Almaaitah et al.	2020	Επιστημονικό άρθρο	Συνέδεσε τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS) με τη βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση.
Yurtay et al.	2023	Επιστημονικό άρθρο	Τεκμηρίωσε ότι η Balanced Scorecard ενισχύει τη διαφάνεια και τη στρατηγική ευθυγράμμιση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μέσω της μετατροπής του οργανωσιακού οράματος σε δείκτες απόδοσης.
Ferber Pineyrua et al.	2021	Επιστημονικό άρθρο	Υποστήριξε ότι η Balanced Scorecard ενισχύει την προσαρμοστικότητα των οργανισμών, σε περιβάλλοντα με υψηλή μεταβλητότητα.
Ramdani & Hadijah	2020	Επιστημονικό άρθρο	Ανέλυσε την επίδραση των συστημάτων ERP στην ακρίβεια των δεδομένων και στη συνολική οργανωσιακή απόδοση.
Yadav et al.	2020	Επιστημονικό άρθρο	Εμβάθυνε στη μεθοδολογία Six Sigma, η οποία στοχεύει στη μείωση των ελαττωμάτων και στη βελτίωση της ποιότητας των διεργασιών, ενισχύοντας την ικανοποίηση των πελατών.
Fuertes et al.	2020	Επιστημονικό άρθρο	Ανέλυσε τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού που διασφαλίζουν την ευθυγράμμιση των οργανωσιακών στόχων με τις δραστηριότητες, οδηγώντας σε υψηλότερες επιδόσεις.
Ullah et al.	2020	Επιστημονικό άρθρο	Ανέλυσε την επίδραση των συστημάτων CRM στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων και την οργανωσιακή απόδοση, ενισχύοντας την εξυπηρέτηση και αφοσίωση των πελατών.
Omodan et al.	2020	Επιστημονικό άρθρο	Εστίασε στη θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων, υπογραμμίζοντας ότι η ευημερία των εργαζομένων και οι κοινωνικές σχέσεις είναι ζωτικής σημασίας για την παραγωγικότητα ενός οργανισμού.
Hristov et al.	2019	Επιστημονικό άρθρο	Εστίασε στην προσαρμογή της «Balanced Scorecard» στα σύγχρονα περιβάλλοντα, ενσωματώνοντας μετρήσεις καινοτομίας, ψηφιακής παρουσίας και βιώσιμων πρακτικών.
Deloitte	2019	Διαδικτυακή μελέτη	Εμβάθυνε στη σημασία της ευθυγράμμισης των οργανωσιακών δραστηριοτήτων με τις στρατηγικές προτεραιότητες για την ενίσχυση της λειτουργικής συνοχής.
Locke & Latham	2019	Επιστημονικό άρθρο	Έδωσε έμφαση στον καθορισμό στόχων και στην ανατροφοδότηση ως παράγοντες παροχής κινήτρων για την ενίσχυση της απόδοσης.
Xuan et al.	2019	Επιστημονικό άρθρο	Απέδειξε τη συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στην ανάπτυξη καινοτόμων και περιβαλλοντικά φιλικών πρακτικών.
Teece	2018	Βιβλίο	Εισήγαγε την έννοια των δυναμικών δυνατοτήτων,

			υποστηρίζοντας ότι η οργανωσιακή απόδοση πρέπει να κατανοηθεί μέσα από την ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
Barney	2018	Βιβλίο	Επεσήμανε ότι η ανώτερη οργανωσιακή απόδοση οδηγεί σε διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της τεχνολογικής προόδου και της προώθησης καινοτομίας.
PwC	2018	Διαδικτυακή μελέτη	Ανέλυσε τη σημασία της συνεχούς μέτρησης της απόδοσης για την ενίσχυση της καινοτομίας και τη συμμόρφωση με τις ρυθμιστικές απαιτήσεις ESG.
Davenport & Ronanki	2018	Επιστημονικό άρθρο	Ανέλυσε την επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης και της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων στην οργανωσιακή απόδοση, διευκολύνοντας τη λήψη αποφάσεων.
Doerr	2018	Βιβλίο	Περιέγραψε τη χρήση των Στόχων και των Βασικών Αποτελεσμάτων (OKR) για τη διασφάλιση της ευθυγράμμισης και της υπευθυνότητας στους οργανισμούς.
Griffin & Hauser	2018	Επιστημονικό άρθρο	Ανέλυσε τα προγράμματα Voice of the Customer (VoC) που καταγράφουν τα σχόλια των πελατών, συμβάλλοντας στη βελτίωση της ικανοποίησης και της οργανωσιακής απόδοσης.
Papadopoulos et al.	2018	Επιστημονικό άρθρο	Ανέλυσε τις καταναλωτικές στάσεις έναντι της πράσινης και έξυπνης καινοτομίας στον κλάδο επίπλου.
Richard et al.	2017	Επιστημονικό άρθρο	Πρότεινε την πολυδιάστατη προσέγγιση της οργανωσιακής απόδοσης, περιλαμβάνοντας οικονομικά αποτελέσματα, λειτουργική αποτελεσματικότητα και κοινωνικό αντίκτυπο.
Gallup	2017	Επιστημονικό άρθρο	Υποστήριξε ότι η ισχυρή μέτρηση της απόδοσης οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού.
Noe	2017	Βιβλίο	Τόνισε τη σημασία της κατάρτισης και ανάπτυξης δεξιοτήτων για τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και την κάλυψη ρόλων.
McAfee & Brynjolfsson	2017	Επιστημονικό άρθρο	Έδωσε έμφαση στην επίδραση της ψηφιακής τεχνολογίας και της ανάλυσης δεδομένων, στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.
Aguinis	2016	Βιβλίο	Όρισε την οργανωσιακή απόδοση ως το σύνολο διαδικασιών που μετρούν την επιτυχία και παρέχουν πληροφορίες για τη βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης.
Garavan et al.	2016	Βιβλίο	Εστίασε στη στρατηγική διαχείριση ταλέντων ως κλειδί για την οργανωσιακή απόδοση μέσω της σωστής αντιστοίχισης ατόμων και ρόλων.
Papadopoulos et al.	2016	Επιστημονικό άρθρο	Περιέγραψε ένα ολιστικό μοντέλο ανοιχτής καινοτομίας για τον κλάδο επίπλου, στηριζόμενο σε συνεργασία και οργανωσιακή κουλτούρα.
Rigby et al.	2016	Επιστημονικό άρθρο	Ανέλυσε τις ευέλικτες μεθοδολογίες (agile methodologies) για τη βελτίωση της ευελιξίας και της ανταπόκρισης των οργανισμών.
Womack & Jones	2015	Βιβλίο	Ανέλυσε τη μεθοδολογία Lean Management, η οποία εστιάζει στην εξάλειψη των απορριμμάτων και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών.
Papadopoulos et al.	2014	Επιστημονικό άρθρο	Ανέδειξε τη σημασία της ενσωμάτωσης της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στις στρατηγικές των επιχειρήσεων επίπλου και τον ρόλο της κουλτούρας στη βιώσιμη μεταστροφή.
Denison et al.	2012	Επιστημονικό	Εφαρμόστηκε το μοντέλο Denison σε μικρομεσαίες

		άρθρο	επιχειρήσεις επίπλου, καταδεικνύοντας τη συμβολή του στη συνεργασία και την καινοτομία.
Papadopoulos et al.	2012	Επιστημονικό άρθρο	Ερευνήσε τις στρατηγικές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου ξύλου-επίπλου στην Ελλάδα κατά την κρίση και τη σημασία της διαφοροποίησης και της πιστότητας.
Trigkas et al.	2012	Επιστημονικό άρθρο	Αξιολόγησε την οικονομική αποδοτικότητα της καινοτομίας στον κλάδο ξύλου-επίπλων στην Ελλάδα, καταδεικνύοντας ότι η καινοτομία ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και την απόδοση.
Richard et al.	2009	Επιστημονικό άρθρο	Περιέγραψε τρεις τομείς της οργανωσιακής απόδοσης, ήτοι χρηματοοικονομική απόδοση, απόδοση αγοράς και απόδοση μετόχων.
Neely et al.	2005	Επιστημονικό άρθρο	Όρισε την οργανωσιακή αποδοτικότητα ως την ικανότητα ενός οργανισμού να επιτυγχάνει τους στόχους του μέσω αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης των πόρων.
Kaplan & Norton	1996	Βιβλίο	Εισήγαγε την έννοια της «Balanced Scorecard», υποστηρίζοντας ότι η οργανωσιακή απόδοση πρέπει να μετράται με οικονομικές και μη οικονομικές μετρήσεις.
Denison & Mishra	1995	Επιστημονικό άρθρο	Ανέλυσε τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου Denison και τη σημασία τους για την εσωτερική δυναμική του οργανισμού.
Denison	1990	Βιβλίο	Ανάπτυξε το μοντέλο της οργανωσιακής κουλτούρας Denison, αποτυπώνοντας τη σχέση της κουλτούρας και της οργανωσιακής απόδοσης.
Venkatraman & Ramanujam	1986	Επιστημονικό άρθρο	Πρότεινε μία ευρύτερη προσέγγιση της οργανωσιακής απόδοσης, περιλαμβάνοντας οικονομικά και λειτουργικά μέτρα απόδοσης.

Το παρόν κεφάλαιο, μέσω της διεξαχθείσας ανάλυσης, έδειξε ότι η οργανωσιακή απόδοση αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο. Πρόκειται για ένα φαινόμενο, το οποίο εξαρτάται τόσο από δομικές παραμέτρους, όσο και από πολιτισμικούς και συμπεριφορικούς παράγοντες. Ιδιαίτερη έμφαση, επί της παρούσας ανάλυσης, δόθηκε στη συμβολή των συστημάτων διοίκησης, της ηγεσίας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Διαμορφώθηκε, επομένως, ένα θεωρητικό υπόβαθρο, το οποίο επιτρέπει τη μετάβαση σε πιο εφαρμοσμένες προσεγγίσεις στον κλάδο ξύλου και επίπλων, επί του οποίου επικεντρώνεται το ερευνητικό σκέλος της παρούσας διατριβής και οι οποίες θα παρουσιαστούν στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΞΥΛΟΥ-ΕΠΙΠΛΩΝ

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στην ανάλυση του κλάδου ξύλου και επίπλου, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο. Πιο αναλυτικά, επί του κεφαλαίου αυτού, παρουσιάζονται στοιχεία για τη δομή, την εξέλιξη, την παραγωγική δυναμικότητα και τις τάσεις του κλάδου. Ειδική έμφαση, μάλιστα, δίνεται στον ελληνικό κλάδο και στα προβλήματα και τις προοπτικές που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, μετά την οικονομική κρίση και την πρόσφατη πανδημία.

4.1 Ο παγκόσμιος κλάδος ξύλου-επίπλων

Σύμφωνα με στοιχεία που παρατίθενται από το Fortune Business Insights (2023), το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς ξύλου-επίπλου αποτιμήθηκε σε 516,66 δισεκατομμύρια αμερικανικά δολάρια, κατά τη διάρκεια του έτους 2022. Μάλιστα, υπάρχει πρόβλεψη για αύξηση της εν λόγω αξίας από το ποσό των 541,52 δισεκατομμυρίων δολαρίων το έτος 2023, στο ποσό των 780,43 δισεκατομμυρίων δολαρίων μέχρι και το έτος 2030.

Οι αυξανόμενες τάσεις διακόσμησης και ανακαίνισης των χώρων των σπιτιών στον παγκόσμιο πληθυσμό οδηγούν κατά κύριο λόγο στην ολοένα και αυξανόμενη ζήτηση για τέτοιου είδους προϊόντα. Το σύγχρονο καταναλωτικό κοινό δείχνει αυξημένη προτίμηση στην πραγματοποίηση αγορών προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, όπως είναι επί παραδείγματι καναπέδες, σκαμπό, καρέκλες κ.λπ., προκειμένου να αυξηθεί η αισθητική των εσωτερικών χώρων στους οποίους αλληλεπιδρούν καθημερινά, όπως είναι παραδείγματος χάριν οι χώροι των σπιτιών ή των γραφείων τους (Fortune Business Insights, 2023).

Ωστόσο, παρά τους θετικούς οiwονούς ανάπτυξης του παγκοσμίου κλάδου ξύλου-επίπλου, η αβέβαιη εμφάνιση των περιορισμών του κοινωνικού περιορισμού ενόψει της έξαρσης της πανδημίας του COVID-19 επέφερε ως άμεση απότοκο το κλείσιμο των φυσικών καταστημάτων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν στον εν λόγω κλάδο, σε όλο τον κόσμο. Ως εκ τούτου, τα καταστήματα του κλάδου ξύλου-επίπλου σημείωσαν αναπόφευκτη πτώση στα επίπεδα των πωλήσεών τους, λόγω των τέτοιου είδους περιορισμών (Fortune Business Insights, 2023).

Επιπλέον, για να αποφευχθούν κρούσματα μόλυνσης και περαιτέρω εξάπλωσης του Covid-19, οι καταναλωτές περιόρισαν τις αγορές ειδών επίπλωσης από τα καταστήματα. Τέτοιου είδους ανασταλτικοί παράγοντες έθεσαν αναπόφευκτες προκλήσεις στη συνολική ανάπτυξη του κλάδου ξύλου-επίπλου κατά την περίοδο της πανδημίας (Fortune Business Insights, 2023).

Για παράδειγμα, τον Μάρτιο του 2020, το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ ανέφερε μείωση της τάξεως του 26,8% στις πωλήσεις των καταστημάτων ξύλου-επίπλου των ΗΠΑ, κατά τη διάρκεια του μηνός Απριλίου 2020. Η μείωση αυτή ανακοινώθηκε κατόπιν σύγκρισης των επιπέδων πωλήσεων που Απρίλιο του έτους 2020, με τα επίπεδα των πωλήσεων που είχαν σημειωθεί τον Απρίλιο του έτους 2019 (Fortune Business Insights, 2023).

Ωστόσο, παρά τις δυσκολίες που επέφερε η πανδημία του COVID-19 στις επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου, σε παγκόσμιο βεληνεκές, η μετατόπιση της τάσης των επιχειρήσεων προς ένα διαφορετικό στυλ λειτουργίας, το οποίο αντικατοπτριζόταν από την εξ αποστάσεως εργασία, οδήγησε σε ενίσχυση και επιπλέον τροφοδότηση της ζήτησης του καταναλωτικού κοινού, κυρίως για έπιπλα εργασίας που θα χρησιμοποιούνταν εντός των χώρων των σπιτιών των εργαζόμενων, κατά τη διάρκεια της εν λόγω πανδημικής κρίσης (Fortune Business Insights, 2023).

Επιπλέον, η στροφή της συμπεριφοράς των καταναλωτών προς την αγορά ειδών επίπλωσης σπιτιού, μέσω των ηλεκτρονικών καταστημάτων που διέθεταν οι επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου, οδήγησε στην ανάγκη αύξησης της παραγωγής τέτοιου είδους προϊόντων, ακόμα και κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Fortune Business Insights, 2023).

Για παράδειγμα, από τον Αύγουστο του 2020 και για τους επόμενους δώδεκα μήνες, η εταιρεία Inter IKEA Systems B.V., η οποία θεωρείται από τις κορυφαίες επιχειρήσεις λιανικής πώλησης επίπλων, σημείωσε αύξηση της τάξεως του 43% στις διαδικτυακές της πωλήσεις σε είδη επίπλωσης, παγκοσμίως (Fortune Business Insights, 2023).

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι η παγκόσμια αγορά ξύλου-επίπλου παρουσίασε αξιοσημείωτη ανάπτυξη, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, σύμφωνα με την πιο πρόσφατη μελέτη του Global Market Insights (2025). Αναλυτικότερα, το συνολικό της μέγεθος αποτιμάται στα 592,9 δισεκατομμύρια δολάρια εν έτει 2024. Μάλιστα,

προβλέπεται ότι θα φτάσει το επίπεδο των τα 989,8 δισεκατομμυρίων δολαρίων έως το έτος 2034, εμφανίζοντας έναν μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης (CAGR) της τάξεως του 5,4%.

Η ανωτέρω αναφερόμενη αύξηση αποδίδεται σε μία σειρά παραγόντων, οι οποίοι, σύμφωνα με τα αναφερόμενα στη μελέτη του Global Market Insights (2025), ενισχύουν τη ζήτηση. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για παράγοντες, όπως είναι επί παραδείγματι η παγκόσμια τάση προς την υιοθέτηση βιώσιμων και φιλικών προς το περιβάλλον επίπλων.

Συν τοις άλλοις, στην ίδια μελέτη, επισημαίνεται η στροφή των καταναλωτών προς τα ξύλινα έπιπλα. Ο λόγος έγκειται στο ότι θεωρούνται μακροχρόνια οικονομικότερα, ανθεκτικότερα, αισθητικά ελκυστικά και ταυτοχρόνως οικολογικά. Επιπλέον, η ολοένα και αυξανόμενη αστικοποίηση, η αύξηση των επιπέδων του διαθέσιμου εισοδήματος στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, συνδυαστικά με τις κρατικές πολιτικές στήριξης της στέγασης, όπως είναι ενδεικτικά το «Pradhan Mantri Awas Yojana» στην Ινδία, επιτείνουν περαιτέρω τη ζήτηση για ξύλινα έπιπλα, κυρίως στον οικιακό τομέα. Πρόκειται για ένα σημαντικό στοιχείο, λόγω του ότι ο οικιακός τομέας είναι και αυτός που κυριαρχεί στην παγκόσμια αγορά ξύλου-επίπλου (Glomar Market Insights, 2025).

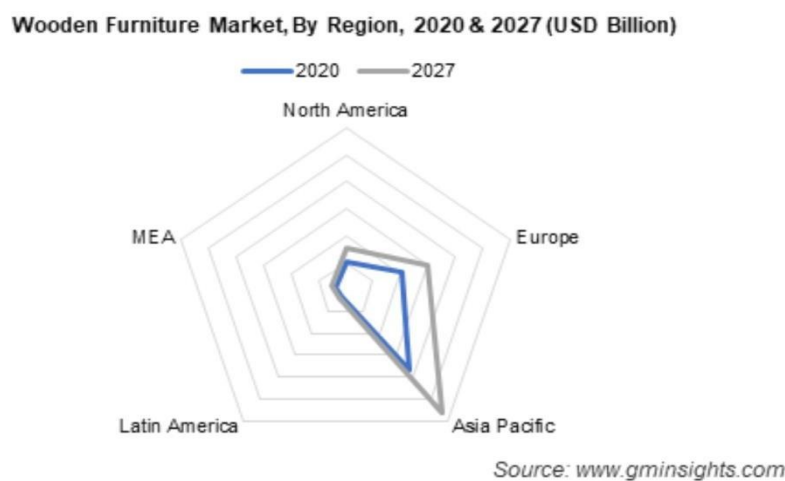
Επίσης, επισημαίνεται ότι το 2024, ο τομέας των επίπλων εσωτερικού χώρου σημείωσε έσοδα κατά προσέγγιση της τάξεως των 451,4 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Μάλιστα, εκτιμάται ότι θα φτάσει τα 772 δισεκατομμύρια έως και το έτος 2034. Παράγοντες, όπως είναι η αισθητική αναβάθμιση των κατοικιών, η αύξηση των επιπέδων της ιδιοκατοίκησης, αλλά και οι τάσεις της προσωποποιημένης διακόσμησης, είναι ενισχυτικοί των επιπέδων κατανάλωσης επίπλων υψηλής ποιότητας (Glomar Market Insights, 2025).

Παράλληλα, η τεχνολογική πρόοδος με την τεχνική εκτύπωσης 3D και προηγμένων μηχανολογικών συστημάτων, επιτρέπει πιο σύνθετο και εξατομικευμένα προσαρμοσμένο σχεδιασμό των επίπλων, ωθώντας την εν λόγω αγορά σε ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη. Σημαντική είναι δε, και η συνεισφορά των σκληρών ξύλων (hardwood) στον κλάδο, τα οποία εν έτει 2024 κατείχαν μερίδιο της τάξεως του 61,9% της εν γένει αγοράς. Τα εκτιμώμενα έσοδα του τομέα αυτού είναι 643,3 δισ. δολάρια μέχρι και το 2034 (Glomar Market Insights, 2025).

Συν τοις άλλοις, αξιοσημείωτο είναι ότι η αύξηση των εξαγωγών των ξύλινων επίπλων, ειδικότερα σε αγορές, όπως είναι επί παραδείγματι οι ΗΠΑ και η Ευρώπη, όπου υποδεικνύει την ενίσχυση της διεθνούς ζήτησης των εν λόγω προϊόντων. Παράλληλα, η αύξηση των ηλεκτρονικών πωλήσεων (e-commerce) ωθεί τον κλάδο ξύλου-επίπλου προς ριζικό δομικό μετασχηματισμό. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός του ότι οι ΗΠΑ κατέγραψαν έσοδα ύψους 120 δισεκατομμυρίων δολαρίων, τα οποία προήλθαν από ηλεκτρονικές πωλήσεις επίπλων και ειδών διακόσμησης, κατά τη διάρκεια του έτους 2023 (Glomar Market Insights, 2025).

Στην κάτωθι εικόνα, παρουσιάζεται η γεωγραφική ανάπτυξη του κλάδου επίπλων σε παγκόσμιο βεληνεκές, για το χρονικό διάστημα 2020-2027, σε αξίες εκφραζόμενες σε δισεκατομμύρια δολάρια:

Εικόνα 2. Γεωγραφική ανάπτυξη του κλάδου επίπλων σε παγκόσμιο βεληνεκές, για το χρονικό διάστημα 2020-2027, σε αξίες εκφραζόμενες σε δισεκατομμύρια δολάρια

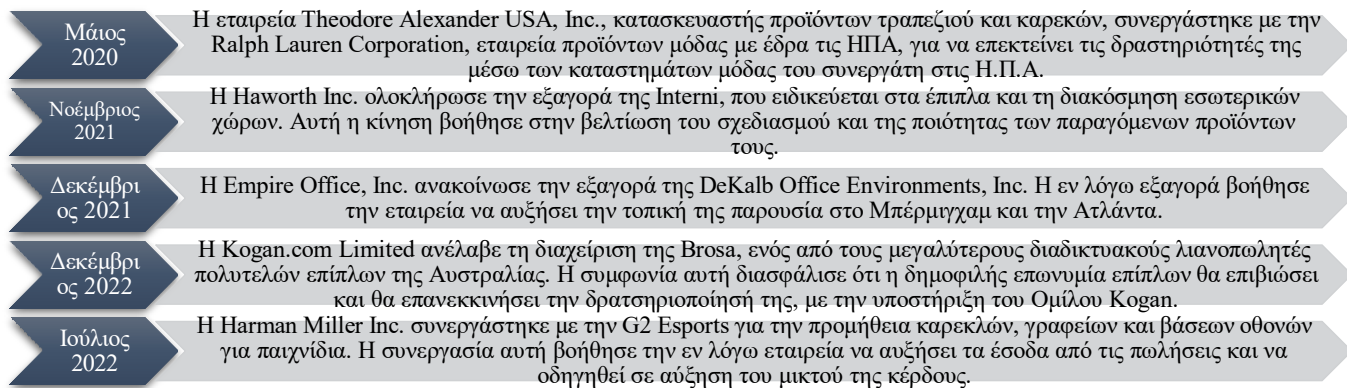


Πηγή: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/wooden-furniture-market>

Όπως φαίνεται στην παραπάνω εικόνα, η αγορά ξύλινων επίπλων στην περιοχή Ασίας-Ειρηνικού είναι έτοιμη να καλύψει τη ζήτηση είκοσι εκατομμυρίων τόνων μέχρι το 2027, λόγω της ισχυρής παρουσίας κατασκευαστών τέτοιου είδους προϊόντων.

Στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα βασικά κομβικά σημεία ανάπτυξης του παγκόσμιου κλάδου ξύλου – επίπλων:

Σχεδιάγραμμα 5. Χρονικά ορόσημα ανάπτυξης του παγκόσμιου κλάδου ξύλου – επίπλων



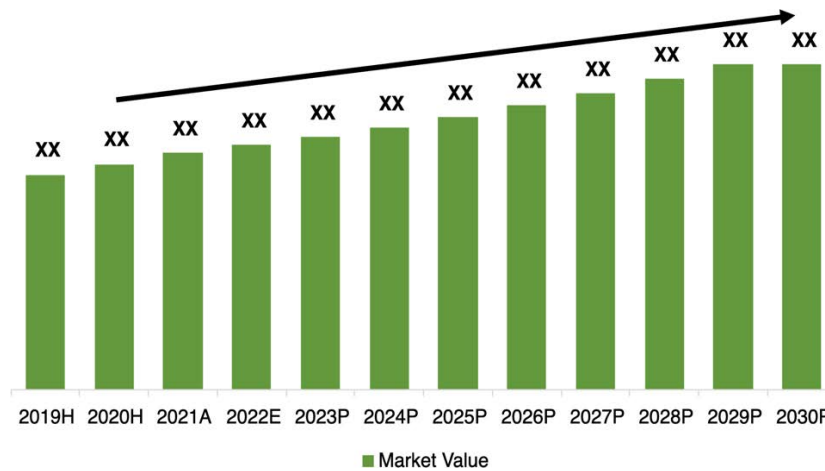
Πηγή: <https://www.fortunebusinessinsights.com/furniture-market-106357>

Συνεχίζοντας, όπως υποστηρίζεται από τα ευρήματα της μελέτης της Mordor Intelligence (2023), η ζήτηση για ξύλινα έπιπλα στην ινδική αγορά καθοδηγείται κυρίως από τον οικιακό τομέα λόγω του ενδιαφέροντος των καταναλωτών να χρησιμοποιούν ξύλινα έπιπλα στους χώρους των σπιτιών τους, για πολλούς και διαφορετικούς σκοπούς. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου είδους επίπλων είναι οι ντουλάπες, τα έπιπλα που χρησιμοποιούνται στους χώρους των σαλονιών των σπιτιών και έπιπλα που χρησιμοποιούνται αμιγώς για διακοσμητικούς λόγους (Mordor Intelligence, 2023).

Αυτό εντείνει την ανάγκη για αύξηση της κατανάλωσης ξύλινων επίπλων, όπως είναι επί παραδείγματι σέτ καναπέδων, σέτ τραπεζαρίας, κρεβάτια, καρέκλες, τα οποία αναμένεται να σημειώσουν επιπρόσθετη παραγωγική ανάπτυξη και τα επόμενα χρόνια. Εκτός από αυτό, ωστόσο, η ζήτηση για ξύλινα έπιπλα αυξάνεται σε πόλεις όπως είναι το Δελχί, η Μπανγκαλόρ, η Βομβάη και άλλες μεγάλες πόλεις της Ινδίας (Mordor Intelligence, 2023).

Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται το μέγεθος της αγοράς ξύλου-επίπλου για το χρονικό διάστημα 2019-2030, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της μελέτης της Data Intelo (2022):

Διάγραμμα 1. Μέγεθος παγκόσμιας αγοράς ξύλου-επίπλων για το χρονικό διάστημα 2019-2030



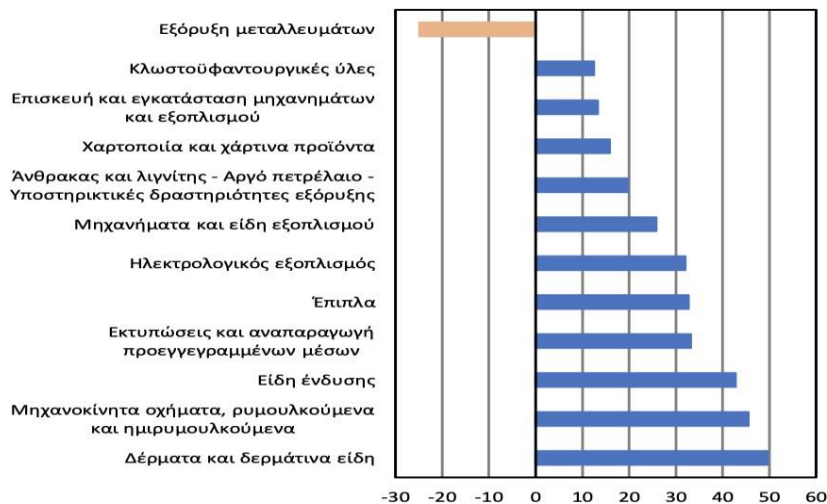
Πηγή: <https://dataintelo.com/report/wooden-furniture-market/>

Από την εικόνα που διαμορφώνεται από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται σταθερά αυξανόμενη η αναπτυξιακή πορεία του κλάδου ξύλου επιπλέον μεταξύ των ετών 2019-2030. Μάλιστα, διαφαίνεται μία σχετική σταθερότητα στα επίπεδα της εν λόγω ανάπτυξης μεταξύ της διετίας 2029-2030. Τα χαμηλότερα επίπεδα ανάπτυξης σημειώνονται κατά τη διάρκεια των ετών 2019-2021. Πρόκειται για μία εικόνα που δικαιολογείται λόγω του ξεσπάσματος της πανδημίας του κορονοϊού κατά τη διάρκεια του εν λόγω χρονικού διαστήματος.

4.2 Ο ελληνικός κλάδος ξύλου-επίπλων

Στο κάτωθι διάγραμμα παρουσιάζονται οι μεγαλύτερες ετήσιες μεταβολές των ημερολογιακά διορθωμένων δεικτών διψήφιων κλάδων, σε ποσοστά, μεταξύ του χρονικού διαστήματος Φεβρουαρίου 2021 – Φεβρουαρίου 2022, βάσει στοιχείων της ΕΛΣΤΑΤ (2022):

Διάγραμμα 2. Μεγαλύτερες ετήσιες μεταβολές των ημερολογιακά διορθωμένων δεικτών δινηφίων κλάδων (%), μεταξύ του χρονικού διαστήματος Φεβρουαρίου 2021 – Φεβρουαρίου 2022



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2022)

Όσον αφορά τον κλάδο επίπλων, παρατηρείται θετική ετήσια μεταβολή που κυμαίνεται πλησίον του +30%, κατά τη διάρκεια του Φεβρουαρίου του 2022, συγκριτικά με τον Φεβρουάριο του 2021. Όσον αφορά την περίπτωση των ειδών ξύλου, παρουσιάζεται παρεμφερής θετική ετήσια μεταβολή τον Φεβρουάριο του 2022, συγκριτικά με τον Φεβρουάριο του 2021. Πρόκειται για μεγαλύτερα επίπεδα θετικής ετήσιας μεταβολής, συγκριτικά με αυτά που προαναφέρθηκαν για το διάστημα Ιουλίου 2019 – Ιουλίου 2020.

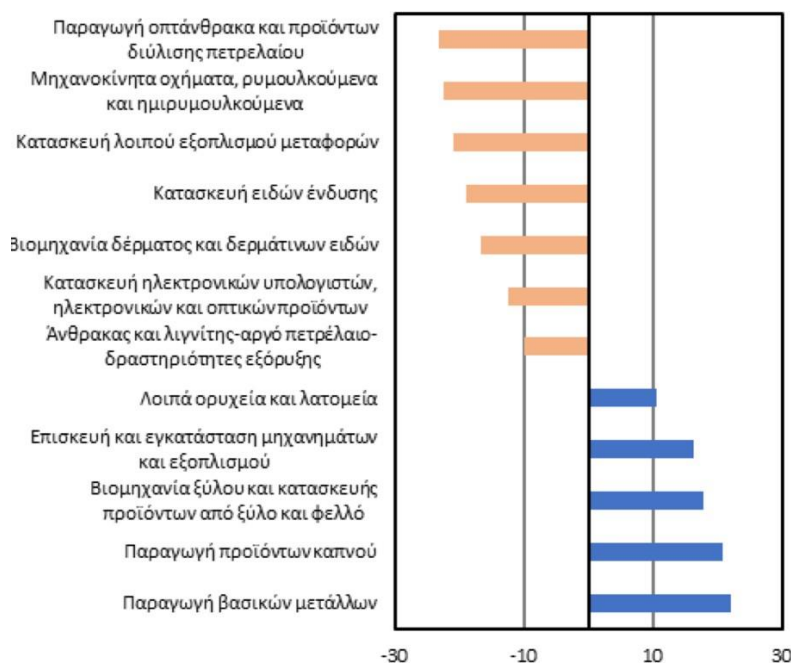
Επίσης, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (2022), ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής, με έτος βάσης το 2015, στην περίπτωση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία ξύλου και κατασκευής προϊόντων από ξύλο και φελλό, κατά τη διάρκεια του 2020 κυμάνθηκε στο 104,23, ενώ το 2021 μειώθηκε στο 90,35 και το 2022 σημείωσε αύξηση στο 92,26. Έτσι, ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία ξύλου και κατασκευής προϊόντων από ξύλο και φελλό, το 2021 σημείωσε μείωση της τάξεως του -13,3% συγκριτικά με το έτος 2020, ενώ το 2022 σημείωσε αύξηση της τάξεως του +2,1%, συγκριτικά με το 2021 (ΕΛΣΤΑΤ, 2022).

Όσον αφορά τις ελληνικές επιχειρήσεις κατασκευής επίπλων, ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής, με έτος βάσης το 2015, κατά τη διάρκεια του 2020 κυμάνθηκε στο

111,45, ενώ το 2021 μειώθηκε στο 94,52 και το 2022 σημείωσε περαιτέρω αύξηση στο 125,41. Έτσι, ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία κατασκευής επίπλων, το 2021 σημείωσε μείωση της τάξεως του -15,2% συγκριτικά με το 2020, ενώ το 2022 σημείωσε αύξηση της τάξεως του +32,7%, συγκριτικά με το 2021 (ΕΛΣΤΑΤ, 2022).

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνονται οι κλάδοι που εμφάνισαν τις μεγαλύτερες ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (2025α):

Διάγραμμα 3. Μεγαλύτερες ετήσιες μεταβολές δεικτών (%) (Μάιος 2025 – Μάιος 2024)



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2025α)

Παρατηρώντας την εικόνα που εμφανίζει η «Βιομηχανία ξύλου και κατασκευής προϊόντων από ξύλο και φελλό», διαφαίνεται η καταγραφή σημαντικής ετήσιας αύξησης, την οποία υπερέβη το +10%, κατά το 2025, σε σχέση με τον Μάιο του 2024. Η συγκεκριμένη αναμφίβολα θετική επίδοση δείχνει μία ισχυρή αναπτυξιακή δυναμική στον εν λόγω κλάδο, εν αντιθέσει με λοιπούς μεταποιητικούς τομείς, όπως επί παραδείγματι η κατασκευή ειδών ένδυσης ή η παραγωγή προϊόντων διύλισης πετρελαίου, οι οποίοι παρατηρείται ότι εμφάνισαν αρνητικά πρόσημα.

Επίσης, σύμφωνα με τα πλέον πρόσφατα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (2025), ο μέσος δείκτης του κύκλου εργασιών για τον κλάδο της «Κατασκευής Επίπλων» στην εγχώρια αγορά, κατά το έτος 2024 διαμορφώθηκε στις 131,56 μονάδες, με έτος βάσης

το 2021. Πρόκειται για ένα στοιχείο, το οποίο δείχνει μία σημαντική αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας στον εν λόγω κλάδο εν συγκρίσει με τα επίπεδα του 2021. Άρα, αποδεικνύεται μία τάση ανάκαμψης και ενίσχυσης της ζήτησης. Πρόκειται για έναν δείκτη, ο οποίος αποτελεί ισχυρή ένδειξη της θετικής πορείας του κλάδου των επίπλων στην Ελλάδα. Αυτό, επιτρέπει ασφαλέστερες εκτιμήσεις ως προς τις προοπτικές και τη δυναμική του, κατά τη διάρκεια των επόμενων ετών.

Μάλιστα, η θετική πορεία του μέσου δείκτη του κύκλου εργασιών για τον ελληνικό κλάδο «Κατασκευής Επίπλων» επιβεβαιώνεται και από την προηγούμενη διαπίστωση περί εμφάνισης θετικής ετήσιας ποσοστιαίας μεταβολής τον Μάιο του 2025 εν συγκρίσει με τον Μάιο του 2024 (+10%). Άρα, επιβεβαιώνεται η εικόνα του συγκεκριμένου, ως ενός δυναμικού κλάδου της ελληνικής μεταποίησης.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι χρηματοοικονομικοί δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων, δραστηριότητας και ρευστότητας του συνόλου των ελληνικών κλάδων κατά τη διετία 2021-2022, όπως παρουσιάστηκαν στη μελέτη των ICAP & CRIF (2024):

Πίνακας 6. Χρηματοοικονομικοί δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων, δραστηριότητας και ρευστότητας του συνόλου των ελληνικών κλάδων κατά τη διετία 2021-2022

Κλάδος	Επιχειρήσεις		Περιθώριο μεικτού κέρδους (%)		Περιθώριο λειτουργικού κέρδους (%)		Περιθώριο καθαρού κέρδους (%)		Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (%)		Αποδοτικότητα απασχ. κεφαλαίων (%)	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Τρόφιμα-ποτά	1.131	1.131	22,33	24,53	6,16	5,94	5,79	5,52	14,63	12,08	7,37	6,49
Προϊόντα καπνού	12	12	34,10	37,66	18,75	24,15	19,56	25,68	20,98	24,53	14,52	17,01
Κλωστοϋφαντουργία	94	94	20,19	23,42	4,17	9,38	3,98	9,61	5,17	11,86	3,47	6,56
Είδη ένδυσης	144	144	37,14	36,24	8,21	9,33	7,98	9,15	17,07	17,26	8,54	8,41
Δέρμα	29	29	31,21	28,25	6,44	2,68	6,29	2,28	10,35	2,99	3,89	2,01
Ξύλο	59	59	20,26	21,69	9,21	4,68	9,04	4,40	422,18	-	9,24	5,47
Χαρτί	127	127	21,02	22,57	5,38	3,79	5,29	3,70	16,83	10,45	7,04	4,91
Εκδόσεις-εκτυπώσεις	270	270	34,50	36,37	7,41	11,57	7,10	11,20	12,94	18,42	6,92	9,27
Προϊόντα διύλισης πετρελαίου	32	32	12,41	5,66	10,31	3,33	10,31	3,33	91,17	24,15	32,91	10,49
Χημικά	206	206	27,03	29,08	10,41	9,37	10,12	9,08	20,23	17,36	10,86	9,35
Φάρμακα	60	60	25,06	26,12	7,23	8,49	7,33	9,15	18,00	22,97	7,72	9,19
Ελαστικό-πλαστικές ύλες	226	226	23,26	23,49	9,25	10,42	8,97	10,44	14,98	16,24	9,36	10,00
Προϊόντα από μη μεταλλικά ορυκτά	218	218	22,10	24,25	7,14	13,54	29,21	13,32	30,11	10,86	16,93	8,23
Βασικά μέταλλα	51	51	11,37	10,83	6,14	4,78	6,51	5,16	27,29	14,03	9,80	6,20
Μεταλλικά προϊόντα	363	363	18,53	19,19	6,86	5,28	6,76	5,13	16,19	11,47	7,53	5,66
Μηχανήματα-εξοπλισμός	151	151	28,27	28,18	8,23	8,25	8,05	8,11	18,23	16,63	8,57	7,74
Η/Υ & λοιπά ηλεκτρονικά προϊόντα	43	43	19,46	20,04	9,97	9,23	9,95	9,21	31,32	21,95	14,58	11,02
Ηλεκτρολογικός εξοπλισμός	115	115	14,12	14,19	6,70	6,13	6,68	7,04	22,86	24,27	9,41	10,42
Αυτοκίνητα	25	25	19,91	19,64	7,59	5,28	7,55	5,26	48,01	34,28	9,53	9,13
Λοιπός εξοπλισμός μεταφορών	20	20	15,23	17,68	3,61	5,08	3,53	4,98	14,13	15,29	5,37	6,49
Έπιπλα	85	85	33,58	34,44	7,47	9,34	6,48	8,22	10,52	12,34	5,86	6,74
Άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες	169	169	32,55	36,85	5,27	14,92	4,96	14,57	6,47	17,91	6,15	10,92
Σύνολο	3.630	3.630	18,88	19,77	7,82	6,80	8,40	6,81	23,69	15,56	10,91	7,93

Πηγή: ICAP & CRIF (2024)

Ο κλάδος των επίπλων, για το έτος 2022, σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, παρουσίασε σχετικά σταθερή εικόνα, σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Όμως,

παρατηρούνται και ορισμένες ενδείξεις πίεσης σε κρίσιμους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Πιο αναλυτικά, το περιθώριο μικτού κέρδους διαμορφώθηκε στο 33,58%. Πρόκειται για ένα ποσοστό, το οποίο είναι ελαφρώς μειωμένο εν συγκρίσει με το 2021 (34,44%). Αυτό δείχνει μία μικρή συρρίκνωση της διαφοράς, μεταξύ του κόστους και της τιμής πώλησης των προϊόντων.

Παράλληλα, παρατηρείται ότι το περιθώριο λειτουργικού κέρδους κατήλθε στο 7,47%. Πρόκειται για ένα ποσοστό, το οποίο είναι ομοίως μειωμένο, εν συγκρίσει με το 9,34% του 2021. Ομοίως, το περιθώριο καθαρού κέρδους σημείωσε μείωση, καθώς από το 8,22% ανήλθε σε 6,48%. Όσον αφορά την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων, εν έτει 2022, έφτασε στο 10,52%, διατηρούμενη σε μεσαία επίπεδα σε σχέση με τον μέσο όρο των λοιπών μεταποιητικών κλάδων, ενώ η αποδοτικότητα των συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων διαμορφώθηκε στο 5,86%, παρουσιάζοντας μικρή πτώση από το 6,74% του 2021.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά στοιχεία των βασικών μεταβλητών για τον κλάδο της κατασκευής επίπλων, για την περίπτωση του έτους 2022, όπως αυτά αντλήθηκαν από τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ:

Πίνακας 7. Συνοπτικά στοιχεία των βασικών μεταβλητών για τον κλάδο «Κατασκευή επίπλων» (Γ31) - Έτος 2022

	(ποσά σε εκατ. ευρώ)
Καθαρός κύκλος εργασιών	730.749
Αξία παραγωγής	635.182
Προστιθέμενη αξία	195.279
Έξοδα παροχών σε εργαζόμενους	143.267
Μισθοί και ημερομίσθια	115.526
Δαπάνες κοινωνικής ασφάλισης	27.734
Μισθωτοί και ημερομίσθιοι	9.640
Συνολικές δαπάνες για αγορά αγαθών και υπηρεσιών	581.986
Επενδύσεις	13.289

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2022β)

Αναλυτικότερα, όπως παρατηρείται στον παραπάνω πίνακα, ο κλάδος της κατασκευής επίπλων (Γ31) εμφάνισε, κατά τη διάρκεια του έτους 2022, σημαντική οικονομική δραστηριότητα στην ελληνική αγορά, όπως προκύπτει από τα συνοπτικά στοιχεία των βασικών μεταβλητών της ΕΛΣΤΑΤ (2022β).

Οι επιχειρήσεις αυτές παρήγαγαν συνολικό καθαρό κύκλο εργασιών ύψους 730,7 εκατομμυρίων ευρώ. Επίσης, διαπιστώνεται ότι η αξία παραγωγής τους διαμορφώθηκε στα 635,2 εκατομμύρια ευρώ. Όσον αφορά την προστιθέμενη αξία του κλάδου, δηλαδή την καθαρή συνεισφορά του στην οικονομία, αυτή ανήλθε στα 195,3 εκατομμύρια ευρώ. Το εν λόγω γεγονός επιβεβαιώνει τη σχετική συνεισφορά της βιομηχανίας επίπλων στο ΑΕΠ.

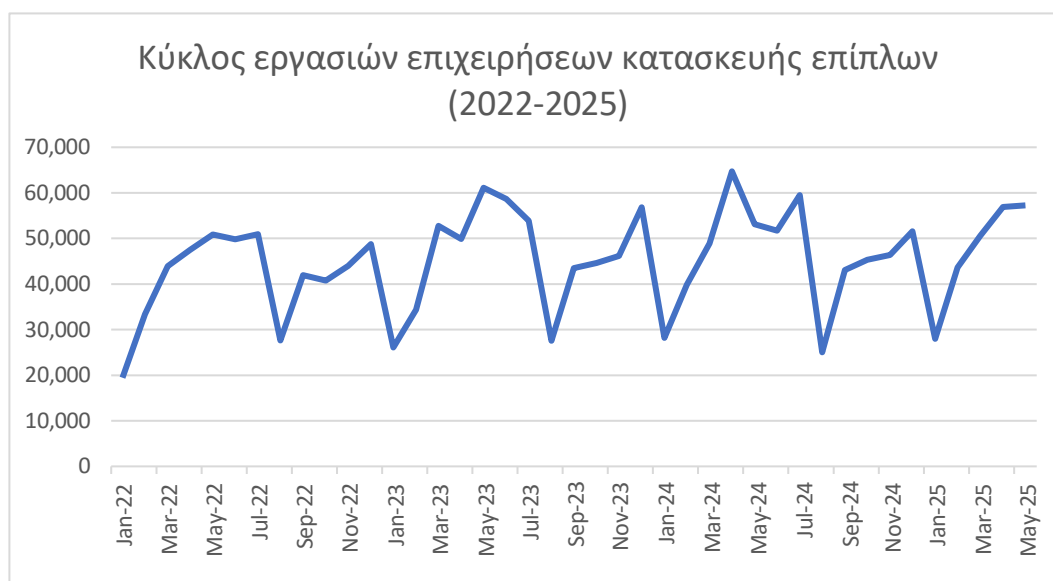
Εν συνεχεία, όσον αφορά το κόστος εργασίας, οι συνολικές παροχές προς τους εργαζόμενους έφτασαν τα 143,3 εκατομμύρια ευρώ. Εξ αυτών, παρατηρείται ότι το ποσό των 115,5 εκατομμυρίων ευρώ αφορούσαν μισθούς και ημερομίσθια. Κατόπιν, 27,7 εκατομμύρια ευρώ κατευθύνθηκαν προς δαπάνες κοινωνικής ασφάλισης.

Ιδιαίτερη σημασία έχει, συν τοις άλλοις, το γεγονός ότι οι συνολικές δαπάνες για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών έφτασαν τα 582 εκατομμύρια ευρώ. Αυτό δείχνει τη στενή διασύνδεση του κλάδου με την εγχώρια αλυσίδα εφοδιασμού.

Παράλληλα, οι επενδύσεις στον εν λόγω κλάδο διαμορφώθηκαν στα 13,3 εκατομμύρια ευρώ. Η εικόνα αυτή υποδεικνύει μία, ναι μεν εγκρατή, αλλά υπαρκτή πρόθεση για ανανέωση εξοπλισμού ή παραγωγικών μέσων.

Συνεχίζοντας, όσον αφορά τον κύκλο εργασιών των ελληνικών επιχειρήσεων κατασκευής επίπλων, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ τα οποία αφορούν το χρονικό διάστημα 2022-2025, τα δεδομένα παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 4. Κύκλος εργασιών επιχειρήσεων κατασκευής επίπλων (2022-2025)



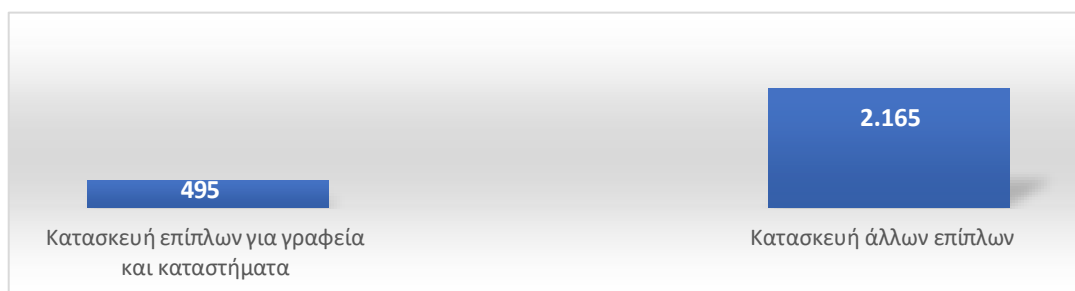
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2025β)

Εκ του ανωτέρω διαγράμματος, παρατηρείται μία εν γένει ανοδική τάση, με έντονες εποχικές διακυμάνσεις. Ξεκινώντας από σχετικά χαμηλά επίπεδα κύκλου εργασιών, στις αρχές του έτους 2022, κατόπιν, σημειώθηκε σημαντική αύξηση έως το πρώτο εξάμηνο του έτους 2023. Παρατηρούνται, μάλιστα, με επαναλαμβανόμενες κορυφώσεις κάθε άνοιξη και φθινόπωρο. Το εν λόγω στοιχείο πιθανότατα είναι συνυφασμένο με εποχικούς παράγοντες. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι η αυξημένη ζήτηση για οικιακό εξοπλισμό πριν και μετά το καλοκαίρι.

Επίσης, παρά τις πτώσεις που εντοπίζονται κυρίως στους καλοκαιρινούς μήνες κάθε έτους, η γενικότερη κατεύθυνση είναι θετική. Αυτό, διότι ο κύκλος εργασιών υπερβαίνει τις 60.000 εκ. ευρώ τον Μάρτιο του 2024, όπως επίσης και τον Μάιο του 2025. Εξ αυτού, διαφαίνεται αυξημένη ζήτηση και πιθανότατα ενισχυμένη παραγωγική δυναμικότητα στον συγκεκριμένο κλάδο. Τέλος, η σταθεροποίηση του κύκλου εργασιών σε υψηλότερα επίπεδα προς τα τέλη της περιόδου, δηλαδή εντός του 2025, δείχνει ότι πρόκειται για έναν σταθερά αναπτυσσόμενο τομέα.

Συνεχίζοντας, όσον αφορά τον αριθμό των ελληνικών επιχειρήσεων κατασκευής επίπλων, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ τα οποία αφορούν το έτος 2022, τα δεδομένα παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 5. Πλήθος ελληνικών επιχειρήσεων κατασκευής επίπλων για το έτος 2022

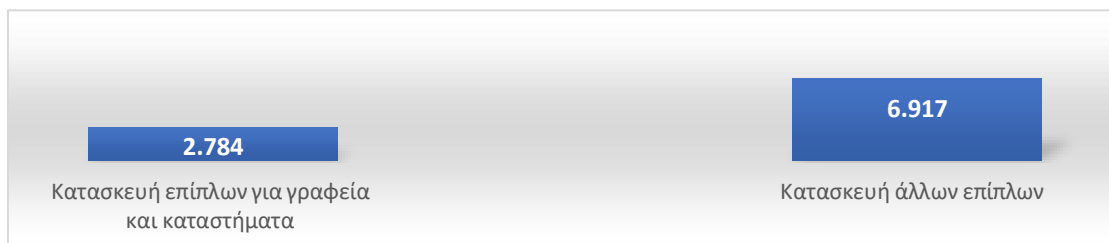


Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2022α)

Στο σημείο αυτό, διευκρινίζεται ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις κατασκευής επίπλων για γραφεία και καταστήματα, οι οποίες ανήκουν στον ΚΑΔ 31.01, κατά τη διάρκεια του έτους 2022 ήταν 495. Οι ελληνικές επιχειρήσεις κατασκευής άλλων επίπλων, οι οποίες ανήκουν στον ΚΑΔ 31.09, κατά τη διάρκεια του έτους 2022 ήταν 2.165. Ωστόσο, διευκρινίζεται ότι στις επιχειρήσεις αυτές συμπεριλαμβάνονται όλες όσες δραστηριοποιούνται στην κατασκευή επίπλων, ανεξάρτητα από το αν αυτά κατασκευάζονται από ξύλο ή από κάποιο άλλο υλικό.

Τέλος, όσον αφορά τον αριθμό των απασχολούμενων των ανωτέρω ελληνικών επιχειρήσεων κατασκευής επίπλων, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ τα οποία αφορούν το έτος 2022, τα δεδομένα παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 6. Πλήθος απασχολούμενων ελληνικών επιχειρήσεων κατασκευής επίπλων για το έτος 2022



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2022α)

Πιο αναλυτικά, διευκρινίζεται ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις κατασκευής επίπλων για γραφεία και καταστήματα, οι οποίες ανήκουν στον ΚΑΔ 31.01, κατά τη διάρκεια του έτους 2022 απασχολούσαν 2.784 άτομα. Οι ελληνικές επιχειρήσεις κατασκευής

άλλων επίπλων, οι οποίες ανήκουν στον ΚΑΔ 31.09, κατά τη διάρκεια του έτους 2022 απασχολούσαν 6.917 άτομα. Ομοίως με προηγούμενως, διευκρινίζεται ότι στις επιχειρήσεις αυτές συμπεριλαμβάνονται όλες όσες δραστηριοποιούνται στην κατασκευή επίπλων, ανεξάρτητα από το αν αυτά κατασκευάζονται από ξύλο ή από κάποιο άλλο υλικό.

4.3 Σύνοψη

Η επισκόπηση του κλάδου ξύλου και επίπλου ανέδειξε σημαντικές παραμέτρους, όπως επί παραδείγματι η δομική πολυμορφία, η γεωγραφική ανισότητα και η σημασία της καινοτομίας. Ειδικότερα δε, για την περίπτωση του ελληνικού κλάδου ξύλου-επίπλου, διαφάνηκε ως υγιής και ανταγωνιστικός, με σημαντικό περιθώριο κερδοφορίας. Συν τοις άλλοις, πρόκειται για έναν κλάδο με θετικές επιδόσεις στην αξιοποίηση των κεφαλαίων του, αν και είναι πιθανό να πιέζεται από αυξανόμενα κόστη παραγωγής ή από τις διακυμάνσεις στη ζήτηση. Σε κάθε περίπτωση, η κατανόηση του πλαισίου αυτού είναι καθοριστική για την ερμηνεία των ερευνητικών ευρημάτων, που ακολουθούν στα επόμενα κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Το πλαίσιο της έρευνας

Για την κάλυψη του ερευνητικού σκοπού που έχει τεθεί στο πλαίσιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής, πραγματοποιείται πρωτογενής ποσοτική έρευνα. Όπως αναλύεται διεξοδικότερα στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου, στο πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας τα ερευνητικά δεδομένα συγκεντρώνονται μέσω ερωτηματολογίου.

Από τη μία πλευρά, η ποιοτική έρευνα βασίζεται στην παραδοχή ότι η πραγματικότητα είναι σύνθετη, υποκειμενική και άμεσα εξαρτώμενη από το υφιστάμενο πλαίσιο. Ο ερευνητής που διεξάγει πρωτογενή ποιοτική έρευνα, επιδιώκει την κατανόηση των φαινομένων όπως αυτά καθίστανται αντιληπτά από την οπτική των συμμετεχόντων. Επίσης, σκοπός του είναι να γίνει, μέσω της ποιοτικής έρευνας, εμβάθυνση σε νοήματα, εμπειρίες και κοινωνικές διαδικασίες (Ragin, 2014 · Sofaer, 1999).

Το θεωρητικό υπόβαθρο της ποιοτικής έρευνας είναι βασισμένο στην ανάπτυξη θεωριών που πηγάζουν από την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία και λοιπές κοινωνικής φύσεως επιστήμες. Επίσης, η ποιοτική έρευνα εστιάζει στην εις βάθος εξερεύνηση, καθώς επίσης και στην περιγραφή και δημιουργία θεωριών, οι οποίες είναι βασισμένες σε απτά δεδομένα. Οι συνηθέστεροι μέθοδοι διεξαγωγής μίας ποιοτικής έρευνας εμπεριέχουν τις συνεντεύξεις, τις παρατηρήσεις, τις ομάδες εστίασης (focus groups) και την ανάλυση περιεχομένου (Gerring, 2017 · Gray et al., 2007).

Όσον αφορά την ποσοτική έρευνα, που διεξάγεται στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, αφορά μία ερευνητική προσέγγιση η οποία είναι βασισμένη στο θετικιστικό παράδειγμα. Το θετικιστικό παράδειγμα, αναλυτικότερα, βασίζεται στην υπόθεση ότι η πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από πλήρη αντικειμενικότητα, ενώ παράλληλα είναι μετρήσιμη και είναι δυνατόν να μελετηθεί μέσω της αξιοποίησης συστηματικών μεθόδων (Fink, 2015 · Smith & Dunworth, 2003).

Ο ερευνητής ο οποίος προβαίνει στη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας επιδιώκει τη δοκιμή υποθέσεων, τη δημιουργία αιτιακών σχέσεων, καθώς επίσης και τη γενίκευση

των ερευνητικών του ευρημάτων στον εν γένει ερευνητικό πληθυσμό στον οποίο απευθύνεται η συγκεκριμένη έρευνα (Osborne, 2008).

Το θεωρητικό υπόβαθρο της ποσοτικής έρευνας βασίζεται σε πολλές και διαφορετικές θεωρίες. Παραδείγματος χάριν, είναι βασισμένο σε θεωρίες που αφορούν την επιστήμη της στατιστικής, των μαθηματικών και της φυσικής. Κατά τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας δίνεται έμφαση στη συγκέντρωση αριθμητικών δεδομένων και μετέπειτα στατιστική τους ανάλυση. Επίσης, στο πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιούνται ως ερευνητικά εργαλεία, τυποποιημένα όργανα μέτρησης και κλίμακες μέτρησης. Οι συνηθέστερες και δημοφιλέστερες μέθοδοι διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας εμπεριέχουν δημοσκοπήσεις, πειράματα, στατιστική ανάλυση και μοντελοποίηση των ερευνητικών δεδομένων (Hancock et al., 2010 · Lerche, 2012).

Ο κάτωθι πίνακας αντιπαραβάλλει αμφοτέρους τους τύπους πρωτογενούς έρευνας προκειμένου να καταστεί κατανοητή η μεταξύ τους διαφοροποίηση:

Πίνακας 8. Σύγκριση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας

	Ποιοτική έρευνα	Ποσοτική έρευνα
Επιστημονική πτυχή	Η ποιοτική έρευνα είναι συνυφασμένη με τον κονστрукτιβισμό ή τον ερμηνευτισμό. Αυτό σημαίνει ότι εμβαθύνει στην κατανόηση υποκειμενικών εμπειριών και κοινωνικών νορμών.	Η ποσοτική έρευνα είναι συνδεδεμένη με τον θετικισμό, αποδίδοντας έμφαση στην αντικειμενικότητα, την αιτιότητα και την αξιοποίηση στατιστικών μεθόδων προκειμένου να καταστεί εφικτός ο έλεγχος υποθέσεων.
Συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων	Η ποιοτική έρευνα εμβαθύνει στη συλλογή λεπτομερών δεδομένων μέσω συνεντεύξεων που περιλαμβάνουν ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, καθώς επίσης και μέσω παρατηρήσεων και λοιπών παρεμφερών μεθόδων.	Η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται στη συλλογή αριθμητικών (ποσοτικών) δεδομένων, μέσω της χρήσης δομημένων εργαλείων μέτρησης, καθώς επίσης και στην εφαρμογή ελέγχων στατιστικής ανάλυσης.
Σχεδιασμός έρευνας και εγκυρότητα	Στην ποιοτική έρευνα χρησιμοποιούνται άτυποι μέθοδοι δειγματοληψίας και δίνεται έμφαση στην αξιοπιστία και την εγκυρότητα των ερευνητικών ευρημάτων.	Στην ποσοτική έρευνα χρησιμοποιούνται τυπικοί μέθοδοι δειγματοληψίας και δίνεται έμφαση στην εσωτερική και εξωτερική εγκυρότητα των ερευνητικών εργαλείων και των

		ερευνητικών δεδομένων, για τον καθορισμό των αιτιακών σχέσεων
--	--	---

Λόγω του ότι οι μέθοδοι δειγματοληψίας στην περίπτωση των ποσοτικών ερευνών εμφανίζουν ποικιλομορφία, εν αντιθέσει με την περίπτωση των ποιοτικών ερευνών, στο σημείο αυτό, δίνεται έμφαση στην ανάλυση των εναλλακτικών μεθόδων δειγματοληψίας στις ποσοτικές έρευνες και στο θεωρητικό πλαίσιο που διέπει τη διασφάλιση της εγκυρότητας των ερευνητικών ευρημάτων και της αντιπροσωπευτικότητας του ερευνητικού δείγματος, ώστε να καταστεί εφικτή η τελική γενίκευση των ερευνητικών συμπερασμάτων για το σύνολο του ερευνητικού πληθυσμού. Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τις ποσοτικές έρευνες, διευκρινίζεται ότι από το ερευνητικό δείγμα τους αντιπροσωπεύεται ο συνολικός ερευνητικός πληθυσμός, δηλαδή ο ερευνητικός πληθυσμός που μελετάται. Η αξιοποίηση των δεδομένων που προκύπτουν από το ερευνητικό δείγμα μίας έρευνας, γίνεται σε επιμέρους στάδια της ανάλυσης των ερευνητών, αποσκοπώντας στη διαμόρφωση πληροφοριακών στοιχείων, τα οποία θεωρούνται αντιπροσωπευτικά για τον ερευνητικό πληθυσμό που αφορούν (Lakens, 2022).

Σε κάθε περίπτωση, ένα ερευνητικό δείγμα ποσοτικής έρευνας, στην οποία ακολουθεί η στατιστική ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων που συγκεντρώθηκαν, πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό του συνολικού ερευνητικού πληθυσμού της. Προκειμένου να διασφαλιστεί η εν λόγω αντιπροσωπευτικότητα του ερευνητικού δείγματος των ποσοτικών ερευνών, στη βιβλιογραφία εντοπίζονται διαφορετικές μέθοδοι δειγματοληψίας, η καταλληλότητα των οποίων κρίνεται αναλόγως των συλλεγόμενων δεδομένων και της ακολουθούμενης διαδικασίας της έρευνας. Επί παραδείγματι, η κατάλληλη μέθοδος δειγματοληψίας αξιολογείται ανάλογα με το αν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας τα ερευνητικά δεδομένα αφορούν μετρήσεις φυσικών μεγεθών, παρατηρήσεις φαινομένων ή απαντήσεις των συμμετεχόντων σε δομημένα ερωτηματολόγια (Taherdoost, 2016).

Ωστόσο, οι βασικότερες δειγματοληπτικές μέθοδοι που είναι δημοφιλέστερες στις έρευνες που διεξάγονται σε διάφορα ερευνητικά πεδία είναι η τυχαία δειγματοληψία, η συστηματική δειγματοληψία, η συμμετοχική δειγματοληψία και η δειγματοληψία σκοπιμότητας (Berk, 1983). Στη συγκέντρωση ερευνητικών δεδομένων που

προκύπτουν από ερωτηματολόγιο, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της παρούσας ποσοτικής έρευνας, συνηθέστερη περίπτωση είναι αυτή της τυχαίας δειγματοληψίας (Parfitt, 2005). Πρόκειται για μία εκ των δημοφιλέστερων και πλέον αξιόπιστων δειγματοληπτικών μεθόδων, στην περίπτωση των ερευνών που βασίζονται σε δομημένα ερωτηματολόγια (Biemer & Lyberg, 2003).

Η συγκεκριμένη δειγματοληπτική μέθοδος θεωρείται αξιόπιστη, λόγω του ότι είναι απαλλαγμένη από το μειονέκτημα και τον κίνδυνο της υποκειμενικότητας και της μεροληψίας. Επίσης, μέσω της υιοθέτησης της μεθόδου της δειγματοληψίας ευκολιάς καθίσταται επιτρεπτή η εκτίμηση διαφορετικών παραμέτρων, όπως είναι επί παραδείγματι οι διακυμάνσεις, τα ποσοστά και οι μέσες τιμές, σύμφωνα με τα συλλεγόμενα ποσοτικά ερευνητικά δεδομένα, τα οποία προκύπτουν εκ των απαντήσεων των συμμετεχόντων στο ερευνητικό εργαλείο, ήτοι το ερωτηματολόγιο (Fink, 2015).

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο δειγματοληψίας που ακολουθείται σε μία έρευνα, σημαντικό χαρακτηριστικό στοιχείο είναι το μέγεθος του ερευνητικού δείγματος που έχει συγκεντρωθεί από τον υπάρχοντα ερευνητικό πληθυσμό. Πρόκειται για έναν ιδιαίτερα σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα, από τον οποίο εξαρτάται η δυνατότητα της γενίκευσης των ερευνητικών συμπερασμάτων, τα οποία προκύπτουν κατόπιν της ολοκλήρωσης των στατιστικών ελέγχων στους οποίους υπόκεινται τα ποσοτικά ερευνητικά δεδομένα που συγκεντρώθηκαν (Israel, 1992).

Το μέγεθος του ερευνητικού δείγματος αντικατοπτρίζει το πλήθος των μετρήσεων και των παρατηρήσεων που συμπεριλαμβάνονται στο στατιστικό δείγμα. Όπως ήδη έχει επισημανθεί, το μέγεθος του ερευνητικού δείγματος αποτελεί σημαντικό στοιχείο που ασκεί επιρροή στην ακρίβεια και τον βαθμό της αντιπροσωπευτικότητας των αποτελεσμάτων των στατιστικών αναλύσεων που έχουν γίνει στο πλαίσιο της έρευνας (Israel, 1992).

Γενικότερα, όσο μεγαλύτερο μέγεθος έχει το ερευνητικό δείγμα, τόσο μεγαλύτερη ακρίβεια υπάρχει στις διεξαγόμενες στατιστικές αναλύσεις. Επίσης, όσο μεγαλύτερο είναι το ερευνητικό δείγμα, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός εμπιστοσύνης της ακολουθούμενης διαδικασίας της έρευνας. Ωστόσο, πρόκειται για μία παραδοχή η οποία συνοδεύεται από υψηλές απαιτήσεις χρόνου και κόστους. Οι εν λόγω υψηλές απαιτήσεις, στην πλειοψηφία των ερευνών που διεξάγονται μέσω ερωτηματολογίου,

δεν είναι δυνατόν να καλυφθούν, λόγω ανεπάρκειας των απαραίτητων χρηματικών πόρων, αλλά και λόγω ανεπάρκειας χρόνου από την πλευρά των ερευνητών (Fink, 2015).

Προκειμένου να εξισορροπηθούν οι χρηματικοί και χρονικοί πόροι που είναι διαθέσιμοι από την πλευρά των ερευνητών με το μέγεθος του ερευνητικού δείγματος, στη βιβλιογραφία εντοπίζονται διάφορες εξισώσεις. Μέσω τις αξιοποίησης των εν λόγω εξισώσεων και μεθόδων, είναι εφικτό να υπολογιστεί η επάρκεια του μεγέθους του ερευνητικού δείγματος, σύμφωνα με τις ερευνητικές υποθέσεις και τις εκάστοτε ισχύουσες προδιαγραφές, αλλά και σύμφωνα με τον τύπο των ερευνητικών δεδομένων (Azungah, 2018 · Noordzij et al., 2010).

Ένας δημοφιλής τύπος, μέσω του οποίου εκτιμάται το μέγεθος του ερευνητικού δείγματος και ο οποίος έχει επιδεχθεί τελειοποιήσεων από πληθώρα στατιστικολόγων, θεωρούμενος πλέον ως βασικό εργαλείο για τη διεξαγωγή στατιστικών αναλύσεων, είναι αυτός που αναπτύχθηκε το έτος 1970 από τους Krejcie και Morgan. Η βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ο συγκεκριμένος τύπος είναι ένα σύνολο στατιστικών αρχών. Επίσης, ο τύπος αυτός βασίζεται στο θεωρητικό υπόβαθρο των πιθανοτήτων (Israel, 1992).

Αναλυτικότερα, η εξίσωση που έχει προταθεί από τους Krejcie και Morgan και η οποία χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής για τον προσδιορισμό της επάρκειας του ερευνητικού δείγματος, σύμφωνα με τον ερευνητικό πληθυσμό, είναι βασισμένη σε ένα σύνολο χαρακτηριστικών στοιχείων. Πιο αναλυτικά, η συγκεκριμένη εξίσωση εξαρτάται από τον προερχόμενο ερευνητικό πληθυσμό, από το διάστημα εμπιστοσύνης, από την αναλογία του ενδιαφέροντος και από το περιθώριο σφάλματος (Azungah, 2018 · Noordzij et al., 2010 · Wittes, 2002).

Αναλυτικότερα, πρόκειται για την εξής εξίσωση:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2}}{1 + \frac{z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2 \times N}}$$

Στην παραπάνω εξίσωση, το μέγεθος Z αφορά το λεγόμενο « Z -score» του επίπεδου εμπιστοσύνης. Το μέγεθος p αφορά την «εκτιμώμενη αναλογία ενδιαφέροντος του πληθυσμού», ενώ το N αποτελεί τον ερευνητικό πληθυσμό και το e το «επιθυμητό περιθώριο σφάλματος».

Αφενός το επίπεδο εμπιστοσύνης και αφετέρου το μέγεθος του Z -score, αξιοποιούνται για λόγους υπολογισμού των «διαστημάτων εμπιστοσύνης των πιθανοτήτων» των συλλεγόμενων ερευνητικών δεδομένων. Μάλιστα, το επίπεδο εμπιστοσύνης ορίζεται από τον τύπο $(1-\alpha)$, επί του οποίου το μέγεθος α είναι η στατιστική σημαντικότητα. Η στατιστική σημαντικότητα, στην περίπτωση της παρούσας έρευνας ορίζεται σε επίπεδο εμπιστοσύνης της τάξεως του 95%, άρα $\alpha=0,05$.

Διευκρινίζεται ότι ο ορισμός του επιπέδου εμπιστοσύνης στο συγκεκριμένο ποσοστό, συνεπάγεται ότι σε περίπτωση κατά την οποία πραγματοποιηθεί η έρευνα σε πολλά ερευνητικά δείγματα, τα οποία έχουν συγκεντρωθεί από έναν δεδομένο ερευνητικό πληθυσμό, τότε τα ερευνητικά αποτελέσματα δεν θα διαφέρουν στην περίπτωση του 95% των ερευνητικών δειγμάτων που έχουν προέλθει από τον ίδιο ερευνητικό πληθυσμό (Halim & Hasnita, 2017).

Στον πίνακα που ακολουθεί απεικονίζεται το επίπεδο εμπιστοσύνης, σε αντιστοίχιση με τα αντίστοιχα Z -score.

Πίνακας 9. Z -score ανά επίπεδο εμπιστοσύνης

Επίπεδο εμπιστοσύνης (%)	Z -score
80	1,28
85	1,44
90	1,65
95	1,96
99	2,58

Σε περίπτωση κατά την οποία διεξάγεται έρευνα μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου, όπως συμβαίνει στην παρούσα διατριβή, η εκτιμώμενη αναλογία του ενδιαφέροντος

του πληθυσμού αντικατοπτρίζει την υφιστάμενη πιθανότητα για τον ερευνητικό πληθυσμό να υπάγεται σε μία εκ των κατηγοριών της μεταβλητής-στόχου της διεξαγόμενης ποσοτικής έρευνας. Επί παραδείγματι, για την εκτίμηση του μεγέθους που θα έχει το ερευνητικό δείγμα, ήτοι το πλήθος των συμμετεχόντων της έρευνας, ο καθορισμός της εν λόγω τιμής γίνεται από τον ίδιο τον ερευνητή (Halim & Hasnita, 2017).

Μάλιστα, η τιμή αυτή είναι άμεσα συνυφασμένη με τη μεταβλητή στόχο της στατιστικής ανάλυσης που ακολουθεί. Σε περίπτωση κατά την οποία η μεταβλητή στόχος είναι διμερής, τότε η εκτιμώμενη αναλογία ενδιαφέροντος του ερευνητικού πληθυσμού είναι της τάξεως του 50%. Από την άλλη πλευρά, σε περίπτωση κατά την οποία η μεταβλητή στόχος είναι πολυμερής, δηλαδή αν παραδείγματος χάριν απαρτίζεται από τέσσερις επιμέρους κατηγορίες, τότε η αντίστοιχη εκτιμώμενη αναλογία κυμαίνεται στο 25% (Halim & Hasnita, 2017).

Όσον αφορά την περίπτωση του περιθωρίου σφάλματος, αυτό είναι συνυφασμένο με το επίπεδο της αβεβαιότητας των ικανοτήτων εκάστου ανθρώπου να προβεί στην κατηγοριοποίηση μίας μεταβλητής, όπως είναι επί παραδείγματι η ψυχική κατάσταση, ένα δρώμενο, ένα αντικείμενο ή μία συνθήκη. Το περιθώριο σφάλματος, στις συνηθέστερες περιπτώσεις, αποτυπώνεται ως ποσοστό των μεταξύ τους διαφοροποιημένων απαντήσεων, όταν η διεξαγωγή μίας έρευνας γίνεται σε διαφορετικό χρόνο από την πραγματοποιούμενη αρχική έρευνα, αλλά και σε διαφορετικό ερευνητικό δείγμα του ίδιου ερευνητικού πληθυσμού (Halim & Hasnita, 2017).

Σημαντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες, από τους οποίους ασκείται επιρροή στα περιθώρια σφάλματος, στα συλλεγόμενα ερευνητικά δεδομένα είναι οι εξής:

- (i) Η ερμηνευτική προσέγγιση των κατηγοριών, επί των οποίων το ερευνητικό δείγμα καλείται να προβεί στην ταξινόμηση ενός γεγονότος που αποτελεί αντικείμενο της έρευνας.
- (ii) Οι μεταβολές στην αντίληψη των ατόμων που απαρτίζουν το ερευνητικό δείγμα.
- (iii) Το επίπεδο ποιότητας του ερευνητικού δείγματος, το οποίο εξαρτάται από το αν εντοπίζονται περιπτώσεις ατόμων που συμμετέχουν στο ερευνητικό δείγμα, τα οποία

δεν έχουν απαντήσει στο σύνολο των ερωτημάτων από τα οποία απαρτίζεται το ερευνητικό εργαλείο.

(iv) Η ακολουθούμενη μέθοδος δειγματοληψίας της έρευνας. Στις συνηθέστερες περιπτώσεις, στις ποσοτικές έρευνες το επιθυμητό περιθώριο σφάλματος είναι ορισμένο μεταξύ των ποσοστών 2%-5% για την περίπτωση διαστήματος εμπιστοσύνης το οποίο υπερβαίνει το 95%. Επίσης, συνήθως, το περιθώριο σφάλματος που είναι ορισμένο μεταξύ των ποσοστών 10% - 15% αφορά διάστημα εμπιστοσύνης που υπολείπεται του 90% (Halim & Hasnita, 2017).

5.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στην οργανωσιακή απόδοση των επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου της ευρύτερης ελληνικής επικράτειας.

Για να καλυφθεί ο εν λόγω ερευνητικός σκοπός, αναμένεται να απαντηθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι η οργανωσιακή κουλτούρα που υιοθετούν οι ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου;

Ερευνητική Υπόθεση H₁: Οι ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου υιοθετούν κυρίως χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας που σχετίζονται με τη συλλογικότητα, την υπευθυνότητα και την οργανωτικότητα.

Η παραδοχή της H₁ θεμελιώνεται στη βιβλιογραφία που τονίζει τη σημασία της συλλογικής προσπάθειας και της εσωτερικής συνοχής για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Πιο αναλυτικά, όπως σημειώνουν οι Hitt et al. (2017), η αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συλλογικότητα και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό, διότι η επίτευξη των στόχων αποτελεί απότοκο συντονισμένων και αλληλοϋποστηριζόμενων δράσεων. Η εν λόγω παραδοχή αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με έντονη ανθρώπινη δραστηριότητα, όπως αυτές του κλάδου ξύλου-επίπλου.

Παράλληλα, η μελέτη των Lee et al. (2019) έδειξε ότι ενώ οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα παρουσιάζουν συχνά χαρακτηριστικά ατομικιστικής κουλτούρας, οι οργανισμοί που λειτουργούν σε περισσότερο ενδογενές πλαίσιο, όπως οι τοπικές επιχειρήσεις, αναπτύσσουν μία περισσότερο συλλογική προσέγγιση. Η εν λόγω συλλογικότητα συνδέεται με την ενίσχυση της εσωτερικής συνοχής, της συνεργασίας και της διαμοιραζόμενης υπευθυνότητας. Πρόκειται για στοιχεία, τα οποία αντικατοπτρίζονται από την υιοθετούμενη οργανωσιακή κουλτούρα των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου, σύμφωνα με την έρευνα των Leontis et al. (2025).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τη μελέτη της Gallup (2017), οι οργανισμοί που διαθέτουν αποτελεσματικά συστήματα αξιολόγησης και επικοινωνίας των στόχων τους καταφέρνουν να καλλιεργούν ένα ισχυρότερο αίσθημα υπευθυνότητας και αφοσίωσης από την πλευρά των εργαζομένων τους. Όταν τα μέλη του οργανισμού κατανοούν με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο ο ρόλος τους συνεισφέρει στη συλλογική επιτυχία, ενισχύεται η οργανωτικότητα, καθώς επίσης και η προθυμία ανάληψης ευθύνης. Ως εκ τούτου, με βάση τα παραπάνω θεωρητικά τεκμήρια, η υπόθεση H₁ αποκτά ερείσματα στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, η οποία αναγνωρίζει ότι η συλλογικότητα, η υπευθυνότητα και η οργανωτικότητα αποτελούν θεμελιώδεις άξονες μίας αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας, ιδιαίτερα σε επιχειρησιακά περιβάλλοντα που βασίζονται στην άμεση εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού.

2. Ποια είναι η οργανωσιακή συμπεριφορά που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου;

Ερευνητική Υπόθεση H₂: Η οργανωσιακή συμπεριφορά των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου διακρίνεται από υψηλά επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Spector (1997, 2022), η εργασιακή ικανοποίηση ενισχύεται από μία σειρά παραμέτρων, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται η φύση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, καθώς επίσης και η ύπαρξη ξεκάθαρων αξιών και ηθικών αρχών που ενσωματώνονται στην εκάστοτε ακολουθούμενη διοικητική πρακτική. Σε επιχειρησιακά περιβάλλοντα, όπως των επιχειρήσεων ξύλου και επίπλου, τα οποία βασίζονται έντονα στις ανθρώπινες σχέσεις και στην παραδοσιακή παραγωγική διαδικασία, τα ανωτέρω χαρακτηριστικά είναι συνήθη, που σημαίνει ότι

στα εν λόγω περιβάλλοντα υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες ενίσχυσης του αισθήματος της ικανοποίησης των εργαζόμενων από την εργασία τους.

Παράλληλα, η οργανωσιακή αφοσίωση, όπως αποτυπώθηκε εκ των Kabat-Farr et al. (2018) και Wang et al. (2020), εκφράζει τον βαθμό ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό και τη δέσμευσή τους απέναντι στους στόχους, τις αξίες και την εν γένει οργανωσιακή κουλτούρα του. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψιν τις εν λόγω θεωρητικές βάσεις, τεκμηριώνεται η H₂, ότι δηλαδή η οργανωσιακή συμπεριφορά στον συγκεκριμένο κλάδο, όπου κυριαρχούν μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις με υψηλό βαθμό άμεσης διαχείρισης και στενής εποπτείας, ενδέχεται να χαρακτηρίζεται από αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και εξίσου υψηλά επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό απασχόλησής τους.

3. Πόσο ικανοποιητική είναι η οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου;

Ερευνητική Υπόθεση H₃: Οι ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής απόδοσης σε σύγκριση με τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Όπως επισημαίνουν οι Almaaitah et al. (2020), τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS) αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαρκή βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Παρά ταύτα, τέτοιου τύπου δομές καθίστανται σπανιότερες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως είναι αυτές του κλάδου ξύλου-επίπλου. Περαιτέρω, η ενσωμάτωση τεχνολογικών καινοτομιών, όπως είναι επί παραδείγματι η τεχνητή νοημοσύνη, η ανάλυση μεγάλων δεδομένων και το διαδίκτυο των πραγμάτων, έχει αποδειχτεί ότι είναι ιδιάζουσας σπουδαιότητας μοχλός ενίσχυσης της οργανωσιακής αποδοτικότητας (Davenport & Ronanki, 2018 · McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Ωστόσο, επιχειρήσεις παραδοσιακού χαρακτήρα, όπως οι ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου ξύλου-επίπλου, δεν παρουσιάζουν σε μεγάλο βαθμό ψηφιακή ωριμότητα ή τεχνολογική προσαρμοστικότητα, γεγονός που τις καθιστά λιγότερο ανταγωνιστικές και αποδοτικές συγκριτικά με οργανισμούς που έχουν υιοθετήσει ψηφιακά εργαλεία. Κατά συνέπεια, τεκμηριώνεται η H₃ ότι οι επιχειρήσεις του παρόντος ερευνητικού δείγματος εμφανίζουν συγκριτικά χαμηλή οργανωσιακή απόδοση, ως απόρροια της

περιορισμένης εφαρμογής σύγχρονων πρακτικών διοίκησης και της μη συστηματικής αξιοποίησης καινοτόμων τεχνολογιών και δομών.

4. Πώς σχετίζονται η οργανωσιακή κουλτούρα και οργανωσιακή συμπεριφορά με την οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου;

Ερευνητική Υπόθεση H4: Ορισμένες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την οργανωσιακή απόδοση.

Η έρευνα των Kiliç & Uludağ (2021), Ozcan & Ozturk (2020) και Valldenue et al. (2021) υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, όντας ένα στοιχείο της ευρύτερης οργανωσιακής κουλτούρας, συντελεί στην ανάπτυξη ενός συλλογικού οράματος, καθώς επίσης και στην κινητοποίηση των εργαζομένων προς κοινούς στόχους. Το εν λόγω γεγονός συνδέεται άμεσα με αυξημένη οργανωσιακή απόδοση. Ταυτόχρονα, πλήθος εμπειρικών μελετών επιβεβαιώνει τη θετική συσχέτιση της οργανωσιακής αφοσίωσης με τους επιχειρησιακούς δείκτες απόδοσης. Συγκεκριμένα, οι Harter et al. (2002), Tensay & Singh (2020), Fidyah & Setiawati (2020) και Abdullahi et al. (2021) απέδειξαν ότι τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης των εργαζομένων συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα οργανωσιακής απόδοσης.

Συν τοις άλλοις, όπως διαπιστώνουν οι Sarwar et al. (2020), οι οργανωσιακές κουλτούρες που εντείνουν την εμπιστοσύνη και την ενεργό συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, τείνουν να οδηγούν στην ενίσχυση της οικονομικής και επιχειρησιακής απόδοσης. Αντίστοιχα, οι Bendak et al. (2020) επισημαίνουν ότι χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως είναι επί παραδείγματι η καινοτομία, η ευελιξία και η ικανότητα προσαρμογής, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Παράλληλα, οι Pathiranage et al. (2020) τεκμηριώνουν ότι η ύπαρξη ξεκάθαρων αξιών και σαφών κανόνων δύναται να ενισχύσει τον συντονισμό μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας. Τέλος, οι Papadopoulos et al. (2018) και Trigkas et al. (2012) αναφέρουν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου που τείνουν να ακολουθούν καινοτόμο, οικολογική και περιβαλλοντικά φιλική οργανωσιακή συμπεριφορά, εμφανίζουν ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση στο μέλλον. Συνεπώς, βάσει των ανωτέρω, τεκμηριώνεται η πρόβλεψη H4 ότι

ορισμένες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, ήτοι η καινοτομία, η προσαρμοστικότητα και η δομημένη επικοινωνία, καθώς και της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ήτοι η αφοσίωση και η ικανοποίηση των εργαζομένων, συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου.

5. Πώς η οργανωσιακή κουλτούρα και οργανωσιακή συμπεριφορά επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου;

Ερευνητική Υπόθεση H5: Η οργανωσιακή αφοσίωση και η κουλτούρα αναγνώρισης ασκούν σημαντική θετική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση των επιχειρήσεων.

Το μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας του Schein, παρουσιάζόμενο από τους Akpa et al. (2021), αναγνωρίζει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται σε τρία διακριτά επίπεδα, ήτοι τις δομές και διαδικασίες, τις υποστηριζόμενες αξίες και τις ασυνείδητες υποθέσεις. Τα εν λόγω επίπεδα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Μάλιστα, επηρεάζουν άμεσα την οργανωσιακή συμπεριφορά. Κατ' επέκταση, ασκούν επιρροή και στην οργανωσιακή απόδοση. Ειδικότερα, η καλλιέργεια μίας οργανωσιακής κουλτούρας που βασίζεται στη συμμετοχικότητα, την αναγνώριση της προσπάθειας και στην ενίσχυση του αισθήματος «ιδιοκτησίας» των εργαζομένων, οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα και δέσμευση (Ahmed et al., 2020).

Συν τοις άλλοις, η ύπαρξη ξεκάθαρων κανόνων και προσδοκιών, ως απόρροια μίας οργανωμένης κουλτούρας, οδηγεί σε μείωση της οργανωσιακής ασάφειας και ενισχύει τον αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Άρα, αυξάνει την αποδοτικότητα (Pathiranage et al., 2020). Τέλος, με βάση τις προσεγγίσεις των AlTaweel & Al-Hawary (2021) και Chatterjee et al. (2022), οι λιγότερο συγκεντρωτικές οργανωσιακές δομές διευκολύνουν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα. Πρόκειται για χαρακτηριστικά, τα οποία συμβάλλουν στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, η οργανωσιακή αφοσίωση, ως έκφραση της δέσμευσης των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού, και η καλλιέργεια μίας κουλτούρας που αναγνωρίζει τις προσπάθειές τους, αποτελούν σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες για τη διαμόρφωση ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος και για την ενίσχυση της επιχειρησιακής απόδοσης στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου.

6. Ποιες διαφορές προκύπτουν στην οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή συμπεριφορά και οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου- επίπλου, με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους;

Ερευνητική Υπόθεση Η6: Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής απόδοσης μεταξύ επιχειρήσεων με διαφορετικά χαρακτηριστικά, όπως ο τομέας δραστηριότητας και η περιφέρεια έδρας.

Πιο αναλυτικά, το Θεωρητικό Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF), που διαμορφώθηκε από τους Quinn και Rohrbaugh και αναπτύχθηκε περαιτέρω από τους Cameron & Quinn (2006), ταξινομεί τις οργανωσιακές κουλτούρες σε τέσσερις βασικούς τύπους, ήτοι κουλτούρα φυλής (clan), προσήλωσης (adhocracy), ιεραρχίας (hierarchy) και αγοράς (market). Οι εν λόγω τύποι, διαφοροποιούνται ως προς τις αξίες, τις προτεραιότητες και τα κίνητρα που ενισχύουν την οργανωσιακή απόδοση. Έκαστος τύπος κουλτούρας, δεν επιδρά καθολικά, αλλά σε συνάρτηση με τις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε οργανισμού, αλλά και με βάση το εκάστοτε επικρατές εξωτερικό του περιβάλλον. Αυτό συνεπάγεται ότι διαφορετικά χαρακτηριστικά, όπως είναι επί παραδείγματι ο τομέας δραστηριότητας ή η τοποθεσία λειτουργίας του κάθε οργανισμού, επηρεάζουν το οργανωσιακό του προφίλ.

Επιπλέον, οι AlTaweel & Al-Hawary (2021) επισημαίνουν ότι οργανισμοί, οι οποίοι υιοθετούν τεχνολογίες που προάγουν την καινοτομία, τείνουν να εμφανίζουν πιο θετικές οργανωσιακές συμπεριφορές. Αυτό επιφέρει ως απότοκο την αύξηση της αποδοτικότητας. Ωστόσο, το επίπεδο υιοθέτησης της τεχνολογίας τείνει να διαφέρει ανάλογα με τη γεωγραφική θέση, το μέγεθος και τον κλάδο δραστηριότητας ενός οργανισμού. Οι Ramdani & Hadijah (2020) ενισχύουν τη θέση αυτή, επισημαίνοντας ότι τα τεχνολογικά εργαλεία που βελτιώνουν τη ροή και την ακρίβεια των πληροφοριών, διευκολύνουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Οι McAfee & Brynjolfsson (2017) καταλήγουν, επίσης, στο ότι η ικανότητα της αξιοποίησης των δεδομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης των οργανισμών, ως προς την απόδοσή τους.

Παράλληλα, η μελέτη των Lee et al. (2019) ανέδειξε τη σημασία του πολιτισμικού και λειτουργικού πλαισίου των οργανισμών, υποστηρίζοντας ότι εκείνοι που δραστηριοποιούνται σε πολυεθνικά περιβάλλοντα, τείνουν να υιοθετούν συχνότερα

ατομικιστικά χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας. Από την άλλη πλευρά, οι οργανισμοί που λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο, εμφανίζουν περισσότερο συλλογικές δομές και διαδικασίες. Συνεπώς, με βάση τις ανωτέρω θεωρητικές και εμπειρικές θέσεις, η υπόθεση H_6 τεκμηριώνεται, προτείνοντας ότι διαφορετικά χαρακτηριστικά των οργανισμών, όπως ο γεωγραφικός χώρος και ο παραγωγικός προσανατολισμός τους, επηρεάζουν τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και τα επίπεδα της απόδοσής τους.

5.3 Ερευνητικό δείγμα και δειγματοληψία

Το ερευνητικό δείγμα της ποσοτικής έρευνας αποτελείται από 134 στελέχη και εργαζόμενους ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο ξύλου-επίπλου. Η συλλογή του ερευνητικού δείγματος έγινε μέσω της δειγματοληψίας σκοπιμότητας, τη στιγμή κατά την οποία για τη συγκεκριμένη έρευνα αναζητήθηκαν άτομα που εργάζονται ή που έχουν στην ιδιοκτησία τους επιχειρήσεις που υπάγονται στην κατηγορία ξύλου – επίπλου και οι οποίες εδρεύουν εντός ελληνικής επικράτειας. Στο σημείο αυτό, διευκρινίζεται ότι οι επιχειρήσεις αντλήθηκαν κυρίως από το μητρώο της ICAP, ενώ επιπλέον επιχειρήσεις αναζητήθηκαν μέσω του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (ΓΕΜΗ).

Στο σημείο αυτό, αναλύεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε προκειμένου να εκτιμηθεί το ελάχιστο απαιτούμενο πλήθος των ατόμων από τα οποία πρέπει να απαρτίζεται το ερευνητικό δείγμα της παρούσας ποσοτικής έρευνας, σύμφωνα με τον τύπο z-score. Για τον προσδιορισμό του ελάχιστου απαιτούμενου μεγέθους του ερευνητικού δείγματος της παρούσας ποσοτικής έρευνας, συγκεκριμενοποιήθηκαν οι παράμετροι αυτής, όπως είναι επί παραδείγματι το μέγεθος του ερευνητικού πληθυσμού, το διάστημα εμπιστοσύνης, η αναλογία ενδιαφέροντος και τα περιθώρια σφάλματος.

Με βάση το πλήθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό κλάδο ξύλου-επίπλων, ο οποίος, σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 6 είναι $59+85=144$, εν συνεχεία, εκτιμήθηκε ότι ο μέσος αριθμός στελεχών εκάστης εξ αυτών είναι τρία άτομα. Άρα ο ερευνητικός πληθυσμός ανέρχεται σε συνολικά 432 στελέχη.

Θεωρώντας πως η μεταβλητή-στόχος περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες (4) και ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν την ίδια πιθανότητα (0,25) υπαγωγής σε μία εκ των τεσσάρων κατηγοριών της μεταβλητής-στόχου, η «εκτιμώμενη αναλογία ενδιαφέροντος» ισούται με 0,25 ή 25%. Το επίπεδο εμπιστοσύνης ορίζεται στο με 95%, άρα λαμβάνοντας υπόψιν τον πίνακα των εναλλακτικών z-scores, στην προκειμένη περίπτωση ισχύει ότι $z\text{-score} = 1.96$. Λόγω του οριζόμενου επιπέδου εμπιστοσύνης στο 95%, επίσης, το περιθώριο σφάλματος κυμαίνεται στο 0,05 ή 5%. Άρα, οι παραδοχές συνοψίζονται για λόγους πληρέστερης κατανόησης και σαφήνειας στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 10. Παραδοχές για υπολογισμό επαρκούς ερευνητικού δείγματος

Μέγεθος	Σύμβολο	Τιμή
Εκτίμηση μεγέθους ερευνητικού πληθυσμού	N	144
Εκτίμηση αναλογίας ενδιαφέροντος	p	25%
Διάστημα εμπιστοσύνης	1-α	95%
Z-Score με βάση το διάστημα εμπιστοσύνης	Z	1,96
Περιθώριο σφάλματος	e	5%

Με βάση τις παραδοχές του παραπάνω πίνακα, ισχύει το εξής:

$$n = \frac{z^2 \times p \times (1-p)}{e^2} = \frac{1,96^2 \times 0,25 \times (1-0,25)}{0,05^2} = \frac{0,72}{0,0025} = 288 =$$

$$\frac{1 + \frac{z^2 \times p \times (1-p)}{e^2 \times N}}{1 + \frac{1,96^2 \times 0,25 \times (1-0,25)}{0,05^2 \times 144}} = \frac{1 + \frac{0,72}{0,0025 \times 144}}{1 + 2} = \frac{288}{3} = 96 \text{ άτομα}$$

Δηλαδή, το ελάχιστο μέγεθος του δείγματος της συγκεκριμένης διατριβής θα πρέπει να είναι ίσο με 96 άτομα. Στην παρούσα διατριβή τα αξιοποιούμενα ερευνητικά δεδομένα είναι 134, πληρώνοντας τον ελάχιστο απαιτούμενο αριθμό ερωτηματολογίων ώστε το ερευνητικό δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό του ερευνητικού πληθυσμού.

Υπάρχουν αρκετές δημοσιευμένες μελέτες σε επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια που, παρά το γεγονός του ότι στηρίζονται σε μικρό αριθμό συμμετεχόντων, έχουν προσφέρει αξιόπιστα αποτελέσματα και συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημόσια συζήτηση. Επί παραδείγματι, οι Ngcobo & Roya (2023) συμπεριέλαβαν στο ερευνητικό τους δείγμα 34 υπαλλήλους από μία περιφέρεια της Νότιας Αφρικής, προκειμένου να προβούν στη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των επικοινωνιακών στρατηγικών για τη στήριξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων από τις κυβερνητικές υπηρεσίες. Αντίστοιχα, οι Smith & Watkins (2023) προέβησαν στην πραγματοποίηση έρευνας σε 216 άτομα που ανήκουν στη γενιά των Millennials στις ΗΠΑ, εξετάζοντας τους λόγους χρήσης της πλατφόρμας LinkedIn, παρά το γεγονός ότι ο συνολικός αριθμός των Millennials στη χώρα επί της οποίας πραγματοποιήθηκε η έρευνα είναι μεγαλύτερος από 30 εκατομμύρια. Η έρευνα των Mukelabai & Jackson (2021) απέδωσε έμφαση στην επίδραση που ασκεί η αποτελεσματική επικοινωνία επί της οργανωσιακής απόδοσης και βασίστηκε στη συμμετοχή 88 ατόμων εκ του συνόλου 138 ερωτηματολογίων που εστάλησαν για να απαντηθούν από απασχολούμενους επί μεγάλων επιχειρήσεων που έδρευαν στη Ζάμπια.

Προχωρώντας, ο Kalogiannidis (2020) πραγματοποίησε μελέτη με 110 υπαλλήλους τραπεζών στην Ελλάδα, αποδεικνύοντας τη σημαντική επίδραση της επικοινωνίας στην απόδοση των εργαζομένων, με τον αριθμό των συμμετεχόντων να θεωρείται επαρκής για τη διεξαγωγή της εν λόγω έρευνας. Στην περίπτωση της Ρουμανίας, η Bucur (2015) προέβη στη διερεύνηση της επικοινωνίας στο πλαίσιο της ΕΚΕ, βασιζόμενη σε δείγμα 27 επιχειρηματικών οντοτήτων που αντλήθηκαν από τη λίστα της Ernst & Young. Οι Gramatnikovski et al. (2015) πραγματοποίησαν έρευνα στην πΓΔΜ, επικεντρωμένοι στον ρόλο της επιχειρηματικής επικοινωνίας στη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας, λαμβάνοντας απαντήσεις από 90 συμμετέχοντες, με ποσοστό ανταπόκρισης κάτω από το 50%. Τέλος, οι Markaki et al. (2013) χρησιμοποίησαν δείγμα 582 αιτούντων εργασίας στην Αθήνα, κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών της οικονομικής κρίσης, χωρίς να επεκταθούν στην υπόλοιπη χώρα.

5.4 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας που διεξάγεται στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής είναι ένα ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, καθώς επίσης και από ερωτήσεις της κλίμακας Likert. Το ερωτηματολόγιο, όπως εστάλη στους παραλήπτες, παρατίθεται στο Παράρτημα Ι, στο τέλος της παρούσας διατριβής. Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τα εξής μέρη ερωτήσεων:

A. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από τη σύντομη πτυχή της κλίμακας Organizational Culture Profile (OCP) των O' Reilly et al. (1991). Σκοπός του συγκεκριμένου μέρους του ερωτηματολογίου είναι η διαμόρφωση της μεταβλητής της οργανωσιακής κουλτούρας. Αναλυτικότερα, η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από 28 δηλώσεις, τις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert.

B1. Το πρώτο σκέλος του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου αποτελείται από την κλίμακα Job Satisfaction Scale (JSS) του Spector (1985), η οποία μεταφράστηκε και σταθμίστηκε στον ελληνικό πληθυσμό από τους Tsounis & Sarafis (2018). Σκοπός του συγκεκριμένου σκέλους του ερωτηματολογίου είναι η διαμόρφωση της μεταβλητής της εργασιακής ικανοποίησης, ως μέρους του προσδιορισμού της οργανωσιακής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Αναλυτικότερα, η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από 36 δηλώσεις, τις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert.

B2. Το δεύτερο σκέλος του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου αποτελείται από την κλίμακα της Οργανωσιακής Αφοσίωσης του Turker (2009). Σκοπός του συγκεκριμένου σκέλους του ερωτηματολογίου είναι η διαμόρφωση της μεταβλητής της οργανωσιακής αφοσίωσης, ως μέρους του προσδιορισμού της οργανωσιακής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Αναλυτικότερα, η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από 9 δηλώσεις, τις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert.

Γ1. Το πρώτο σκέλος του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου αποσκοπεί στη διαμόρφωση της μεταβλητής της αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζόμενων από τον οργανισμό απασχόλησής τους, ως μέρους του προσδιορισμού της οργανωσιακής απόδοσης των επιχειρήσεων. Αναλυτικότερα, στο σημείο αυτό, οι

συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert, ένα σύνολο 9 δηλώσεων που αφορούν θετικούς χαρακτηρισμούς για το ακολουθούμενο εκ του οργανισμού απασχόλησης σύστημα αξιολόγησης της αποδοτικότητάς τους.

Γ2. Το δεύτερο σκέλος του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου αποσκοπεί στη διαμόρφωση της μεταβλητής των διοικητικών προσεγγίσεων στην οργανωσιακή απόδοση, ως μέρους του προσδιορισμού της οργανωσιακής απόδοσης των επιχειρήσεων. Αναλυτικότερα, στο σημείο αυτό, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert, ένα σύνολο 11 δηλώσεων ανάλογα με το κατά πόσο ισχύει καθεμία από αυτές στον οργανισμό απασχόλησής τους.

Δ. Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου αποσκοπεί στη συλλογή δημογραφικών και λοιπών σημαντικών χαρακτηριστικών για τους συμμετέχοντες στην ποσοτική έρευνα. Στο μέρος αυτό, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν το φύλο, την ηλικία τους, τη θέση εργασίας τους, το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, τα γενικά έτη προϋπηρεσίας τους, καθώς επίσης και τα έτη προϋπηρεσίας τους στη συγκεκριμένη εταιρεία-επιχείρηση για την οποία απάντησαν το ερωτηματολόγιο. Το συγκεκριμένο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Η επιλογή των ανωτέρω περιγραφόμενων διαστάσεων της παρούσας ερευνητικής προσέγγισης εδράζεται σε θεωρητικά μοντέλα και εμπειρικές ενδείξεις που έχουν ήδη παρουσιαστεί στο θεωρητικό μέρος της παρούσας διατριβής. Πιο συγκεκριμένα, για την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, αξιοποιήθηκε το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών (Quinn & Rohrbaugh, 1983), σύμφωνα με το οποίο επιμέρους χαρακτηριστικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας είναι συνυφασμένα με διαφορετικά πρότυπα οργανωσιακής αποδοτικότητας. Παράλληλα, η διάσταση της οργανωσιακής συμπεριφοράς αποδόθηκε μέσω δεικτών που αναφέρονται εκτενώς στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία, όπως η εργασιακή ικανοποίηση (Spector, 1997, 2022 · Tsounis & Sarafis, 2018) και η οργανωσιακή αφοσίωση (Turker, 2009), που θεωρούνται βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπροσθέτως, όπως παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 2 της παρούσας διατριβής, η οργανωσιακή συμπεριφορά αναλύεται στη βάση θεμελιωμένων θεωριών που σχετίζονται με την ανθρώπινη παρακίνηση μέσω κινήτρων (Robbins & Judge, 2018 · Stewart et al., 2019), τις αξίες (Spector, 1997,

2022) και την ψυχολογική ευημερία (Corey, 2016 · Hartmann, 2020 · Hsuan-Ying, 2015). Επομένως, η επιλογή των συγκεκριμένων μεταβλητών εξυπηρετεί τη συστηματική αποτύπωση ιδιάζουσας κρισιμότητας πτυχών του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, οι οποίες δύνανται να επηρεάσουν την αποδοτικότητα του.

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι αρκετές ελληνικές μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει την κλίμακα Job Satisfaction Scale (JSS) του Spector (1985), προκειμένου να ελέγξουν την εργασιακή ικανοποίηση του ερευνητικού τους δείγματος. Πιο αναλυτικά, η Αμαραντίδου (2010), εξέτασε, μέσω της συγκεκριμένης κλίμακας, την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σε διαχρονικό επίπεδο, ενώ η Καλαμάρα (2019) μέτρησε με την κλίμακα αυτή, την εργασιακή ικανοποίηση Ελλήνων εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σε ερευνητικό δείγμα Ελλήνων εκπαιδευτικών, η συγκεκριμένη κλίμακα χρησιμοποιήθηκε και από τους Κούλη (2019), Γεντή (2021) και Αμπατζόγλου (2024).

Ο Μπακετρίτζης (2019) χρησιμοποίησε την κλίμακα αυτή για να μετρήσει τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης επαγγελματιών υγείας στην Ελλάδα, ενώ η Χαραλαμπίδου (1996) χρησιμοποίησε την κλίμακα αυτή για να μετρήσει την εργασιακή ικανοποίηση νοσηλευτικού προσωπικού που εργάζεται σε ελληνικά νοσοκομεία, όπως επίσης έκανε και η Κρέπια (2018). Η Δράκου (2006) και ο Ιωάννου (2011) χρησιμοποίησαν τη συγκεκριμένη κλίμακα για να μετρήσουν την εργασιακή ικανοποίηση προπονητών που εργάζονται στον ελληνικό κλάδο αθλητισμού. Η Ρουμελιώτη (2022) χρησιμοποίησε τη συγκεκριμένη κλίμακα για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων που εργάζονται στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Η Παπαδοπούλου (2021) χρησιμοποίησε την κλίμακα αυτή για τη μέτρηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης επαγγελματιών του ελληνικού αγροτικού κλάδου. Επίσης, αρκετές ελληνικές μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει την κλίμακα της Οργανωσιακής Αφοσίωσης του Turker (2009) για τη μέτρηση των επιπέδων της οργανωσιακής αφοσίωσης υπαλλήλων που εργάζονται στον ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Σε ερευνητικό δείγμα που αφορά εργαζόμενους στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα, η κλίμακα αυτή χρησιμοποιήθηκε από τους Παπαχαράλαμπους (2020), Θεοφίλου (2022), Τσεβαϊρίδου (2019) και Αντιβάχη (2006).

Αντίστοιχα, η συγκεκριμένη κλίμακα χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση των επιπέδων της οργανωσιακής αφοσίωσης υπαλλήλων του ελληνικού Δημοσίου τομέα στις μελέτες των Ρουμελιώτη (2022) και Λουκέρη (2019). Ωστόσο, καμία ελληνική έρευνα δεν έχει χρησιμοποιήσει την κλίμακα των Organizational Culture Profile (OCP) των O' Reilly et al. (1991), γεγονός το οποίο ενισχύει τα επίπεδα πρωτοτυπίας της παρούσας διατριβής.

5.5 Συλλογή ερευνητικών δεδομένων

Στο πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας, η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων έγινε διαδικτυακά, αφού προηγουμένως, το ερωτηματολόγιο καταχωρήθηκε στη διαδικτυακή πλατφόρμα της Microsoft (Ms Forms). Κατόπιν, από την πλατφόρμα αυτήν, δημιουργήθηκε ένας μοναδικός διαδικτυακός σύνδεσμος, που οδηγούσε απευθείας στην ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, από την πλευρά των παραληπτών του.

Κατά τη διαδικασία της συλλογής των ερευνητικών δεδομένων, ο ερευνητής λάμβανε σε πραγματικό χρόνο ενημέρωση για τον αριθμό των συγκεντρωμένων ερωτηματολογίων. Σκοπός ήταν να συγκεντρωθεί αντιπροσωπευτικός αριθμός απαντήσεων, με βάση το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου. Η διαδικασία της συλλογής των ερευνητικών δεδομένων διήρκεσε μεταξύ του χρονικού διαστήματος 6/3/2023 έως 10/3/2024.

Κατόπιν της ολοκλήρωσης της συλλογής των ερευνητικών δεδομένων, αυτά αντλήθηκαν μέσω αρχείου excel από την πλατφόρμα στον προσωπικό υπολογιστή του ερευνητή. Στη συνέχεια, μέσω του συγκεκριμένου αρχείου excel, πραγματοποιήθηκε η διαδικασία της κωδικοποίησης των συλλεγόμενων ερευνητικών δεδομένων, ώστε να μετατραπούν τα λεκτικά στοιχεία σε ποσοτικά.

Ολοκληρώνοντας τη διαδικασία της κωδικοποίησης και αφού όλες οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο είχαν μετατραπεί σε ποσοτικά ερευνητικά δεδομένα, ακολούθησε η μεταφορά τους στο στατιστικό λογισμικό για την έναρξη της στατιστικής ανάλυσης. Το στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για τη στατιστική ανάλυση ήταν το SPSS. Χρησιμοποιήθηκε η έκδοση 23 του εν λόγω λογισμικού.

5.6 Ερευνητική ηθική

Για την κάλυψη ζητημάτων ερευνητικής ηθικής, στο πλαίσιο της διεξαχθείσας ποσοτικής έρευνας, στο εισαγωγικό μέρος του ερωτηματολογίου παρατέθηκε πλήρες ενημερωτικό κείμενο (Παράρτημα Ι), επί του οποίου αναφέρεται πως πρόκειται για εκπόνηση διδακτορικής διατριβής στο Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου και Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με θέμα η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας και της συμπεριφοράς στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στην απόδοση δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων, οργανισμών και φορέων (η περίπτωση του κλάδου ξύλου-επίπλου), με επιβλέποντα τον Γ. Ασπρίδη Καθηγητή του Τμήματος.

Επίσης, στο πλαίσιο του κειμένου αυτού, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το ότι οι ερωτήσεις που ακολουθούν και οι οποίες αφορούν το ερωτηματολόγιο ζητούν καθαρά την προσωπική τους άποψη και ως εκ τούτου, δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Κατόπιν, ενημερώθηκαν για το ότι οι απαντήσεις τους στο σύνολο των ερωτήσεων είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές, όπως επίσης και για το ότι θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς-ακαδημαϊκούς και επιστημονικούς λόγους, στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής.

Δεδομένου ότι μέσω του ερωτηματολογίου συλλέγονται και υπόκεινται σε επεξεργασία προσωπικά δεδομένα, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το ότι ισχύει ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR). Επίσης, ενημερώθηκαν για το ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι προαιρετική και μέσω της συμμετοχής τους δηλώνουν υπεύθυνα ότι συναινούν στην επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων τους. Επίσης, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το ότι τα τελικά αποτελέσματα και συμπεράσματα της έρευνας θα είναι διαθέσιμα και θα ανακοινωθούν μετά την ολοκλήρωση εκπόνησης της Διδακτορικής Διατριβής στο Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου και Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Κατόπιν, ενημερώθηκαν για τον χρόνο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, ο οποίος κυμαινόταν μεταξύ 6-8 λεπτών.

Εν συνεχεία, παρατέθηκαν το ονοματεπώνυμο και τα στοιχεία επικοινωνίας του ερευνητή, ώστε οι συμμετέχοντες να έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνήσουν απευθείας με τον ίδιο, σε περίπτωση κατά την οποία επιθυμούσαν να καλύψουν

οποιαδήποτε επιπλέον απορία τους που αφορούσε τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας. Επομένως, έγινε πλήρης ενημέρωση των συμμετεχόντων για τους όρους και τον σκοπό της έρευνας, για την ακαδημαϊκή της φύση, για την εθελοντική συμμετοχή του ερευνητικού δείγματος, καθώς επίσης και για τη διατήρηση της ανωνυμίας τους. Άλλωστε, μέσω του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες δεν κλήθηκαν να συμπληρώσουν κάποιο ευαίσθητο και προσωπικό δεδομένο τους ή κάποιο δεδομένο που θα μπορούσε να τους ταυτοποιήσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερευνητικού δείγματος

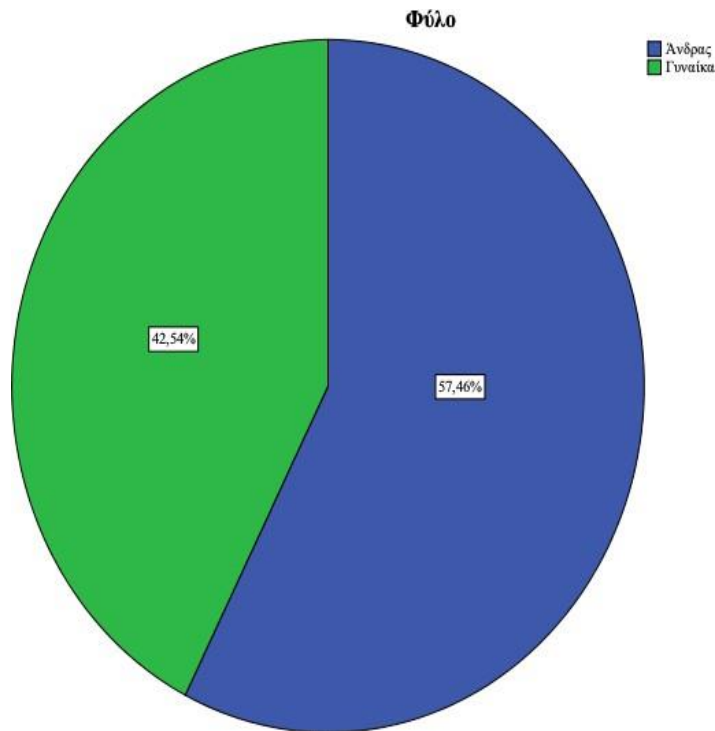
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρατίθενται στον κάτωθι πίνακα και στο αντίστοιχο διάγραμμα, σχετικά με την κατανομή του παρόντος ερευνητικού δείγματος ως προς το φύλο, διαπιστώνεται ότι από το σύνολο των 134 ατόμων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, οι 77 είναι άνδρες, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 57,5% του συνολικού δείγματος, ενώ οι 57 είναι γυναίκες, ποσοστό το οποίο αντιστοιχεί στο 42,5%. Εξ αυτού καταδεικνύεται ότι το δείγμα της παρούσας έρευνας παρουσιάζει μία σχετική υπεροχή του ανδρικού φύλου έναντι του γυναικείου, γεγονός το οποίο είναι πιθανό να αντικατοπτρίζει και τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου, όπου παραδοσιακά οι άνδρες ενδέχεται να κατέχουν μεγαλύτερο ποσοστό απασχόλησης, είτε σε θέσεις εργασίας παραγωγής είτε και σε διοικητικής φύσεως θέσεις.

Ωστόσο, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι και οι γυναίκες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος, ήτοι 42,5%, γεγονός που υποδηλώνει μία αυξανόμενη τάση συμμετοχής των γυναικών στον συγκεκριμένο κλάδο, είτε σε ρόλους σχεδιασμού, διοίκησης, είτε και σε υποστηρικτικούς τομείς. Συνεπώς, τα εν λόγω ευρήματα αναδεικνύουν την ύπαρξη σχετικής ισορροπίας μεταξύ των δύο φύλων, αν και παρατηρείται μικρή υπεροχή του ανδρικού φύλου, γεγονός που ενδέχεται να έχει σημασία για την περαιτέρω ερμηνεία των μετέπειτα ερευνητικών αποτελεσμάτων σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα, την οργανωσιακή συμπεριφορά και την οργανωσιακή απόδοση.

Πίνακας 11. Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Ανδρας	77	57,5	57,5	57,5
Γυναίκα	57	42,5	42,5	100,0
Σύνολο	134	100,0	100,0	

Διάγραμμα 7. Φύλο



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα, αναφορικά με την κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία, προκύπτει ότι η πολυπληθέστερη ηλικιακή ομάδα είναι αυτή των 36 έως 45 ετών. Πρόκειται για μία ηλικιακή ομάδα, η οποία περιλαμβάνει 51 άτομα και αντιστοιχεί σε ποσοστό 38,1% του συνολικού παρόντος ερευνητικού δείγματος. Εν συνεχεία, ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 46 έως 55 ετών, με 41 άτομα και ποσοστό 30,6%, γεγονός που υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό μέρος των εργαζομένων ή/και στελεχών των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου ανήκει στις μέσες ηλικίες. Ενδεχομένως, αυτό συμβαίνει λόγω της απαιτούμενης επαγγελματικής εμπειρίας και εξειδίκευσης στον συγκεκριμένο κλάδο.

Κατόπιν, η ηλικιακή ομάδα των έως 35 ετών αριθμεί 25 άτομα, αντιστοιχώντας σε ένα ποσοστό της τάξεως των 18,7%, γεγονός που υποδηλώνει ότι ένα μικρότερο, αλλά σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων είναι νεότερης ηλικίας. Τέλος, η ομάδα των άνω των 55 ετών περιλαμβάνει 17 άτομα, σε ποσοστό 12,7%, γεγονός που δείχνει πως ένα μικρότερο, αλλά υπολογίσιμο μέρος του εν λόγω ερευνητικού

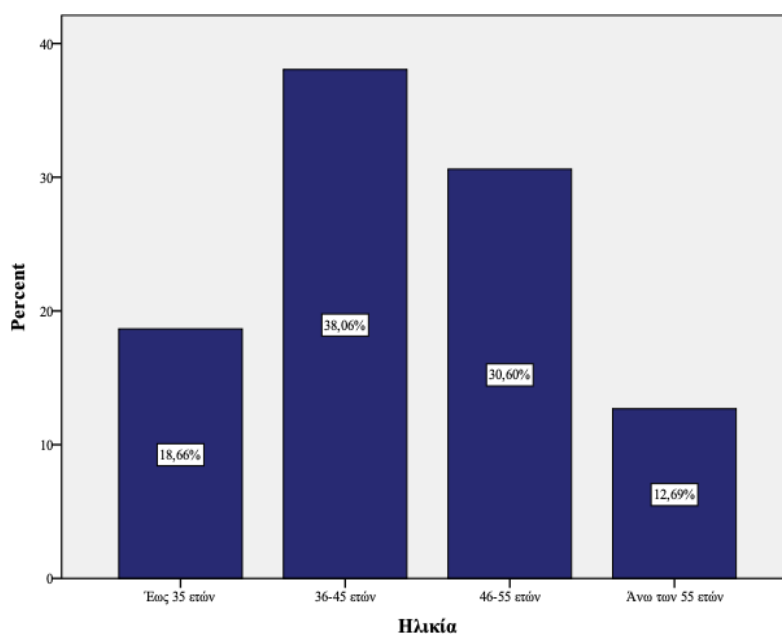
δείγματος αποτελείται από άτομα με μεγάλη εμπειρία και πιθανώς, υψηλόβαθμα στελέχη ή ειδικευμένους τεχνίτες με μακροχρόνια πορεία στον συγκεκριμένο κλάδο.

Εν γένει, τα παρόντα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι ο κλάδος ξύλου-επίπλου απασχολεί κατά κύριο λόγο άτομα μέσης ηλικίας, με σημαντική εκπροσώπηση τόσο νεότερων όσο και μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων, στοιχείο που ενδέχεται να επηρεάζει σημαντικά την οργανωσιακή κουλτούρα, την οργανωσιακή συμπεριφορά και την αντίληψη της απόδοσης. Αυτό, διότι οι διαφορετικές ηλικιακές ομάδες ενδέχεται να έχουν διαφοροποιημένες στάσεις, αξίες και επαγγελματικές προσδοκίες, όπως αναμένεται να αναδειχθεί στη συνέχεια.

Πίνακας 12. Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Έως 35 ετών	25	18,7	18,7	18,7
36-45 ετών	51	38,1	38,1	56,7
46-55 ετών	41	30,6	30,6	87,3
Άνω των 55 ετών	17	12,7	12,7	100,0
Σύνολο	134	100,0	100,0	

Διάγραμμα 8. Ηλικία



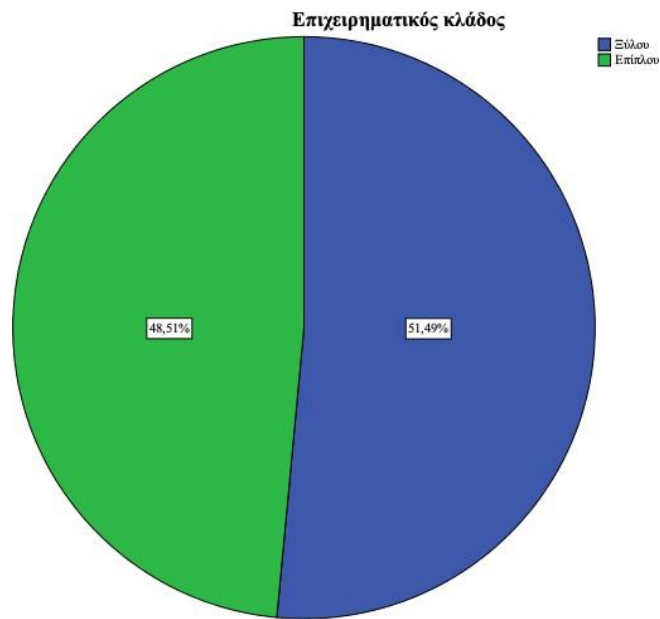
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον πίνακα και το διάγραμμα που ακολουθεί, σχετικά με τον επιχειρηματικό κλάδο των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, παρατηρείται ότι από το συνολικό δείγμα των 134 ατόμων, τα 69 άτομα, που αντικατοπτρίζουν ένα ποσοστό της τάξεως του 51,5%, δραστηριοποιούνται στον κλάδο του ξύλου, ενώ τα 65 άτομα, ήτοι ποσοστό 48,5%, στον κλάδο του επίπλου. Το εύρημα αυτό δείχνει μία σχεδόν ισομερή εκπροσώπηση των δύο βασικών κλάδων που εξετάζονται στην έρευνα. Το εν λόγω γεγονός θεωρούμε ότι συμβάλλει σημαντικά στην ισορροπημένη αποτύπωση των απόψεων, των στάσεων και της συμπεριφοράς που επικρατούν στους δύο αυτούς τομείς της ελληνικής βιομηχανίας ξύλου-επίπλου.

Επί του σημείου τούτου, επισημαίνεται ότι η κάτωθι διαφαινόμενη οριακή υπεροχή του κλάδου του ξύλου με 51,5%, σε σύγκριση με το 48,5% του κλάδου του επίπλου, ενδέχεται να αντανakλά είτε τη πληθυσμιακά μεγαλύτερη παρουσία των επιχειρήσεων του ξύλου στην ελληνική επικράτεια, είτε τη μεγαλύτερη διάθεση συμμετοχής από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Η συγκεκριμένη αναλογία διασφαλίζει τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ των δύο κλάδων, αναφορικά με τις επιμέρους πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής απόδοσης. Επίσης, αναμένεται να επιτρέψει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για την επιρροή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών εκάστου κλάδου στους προς διερεύνηση ερευνητικούς άξονες.

Πίνακας 13. Επιχειρηματικός κλάδος

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Ξύλου	69	51,5	51,5	51,5
Επίπλου	65	48,5	48,5	100,0
Σύνολο	134	100,0	100,0	

Διάγραμμα 9. Επιχειρηματικός κλάδος



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα και του διαγράμματος που ακολουθεί, που αφορούν την κατανομή του ερευνητικού δείγματος ως προς τη θέση εργασίας, διαπιστώνεται ότι η μεγαλύτερη κατηγορία συμμετεχόντων στην έρευνα είναι τα διοικητικά στελέχη ή ιδιοκτήτες/τριες, οι οποίοι ανέρχονται σε 57 άτομα, σε ποσοστό της τάξεως του 42,5% επί του συνολικού δείγματος. Το συγκεκριμένο ερευνητικό αποτέλεσμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς καταδεικνύει ότι σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες κατέχουν θέσεις υψηλής ευθύνης και λήψης αποφάσεων, γεγονός το οποίο πιθανόν επηρεάζει τις απόψεις τους σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, την οργανωσιακή συμπεριφορά και την απόδοση των επιχειρήσεων.

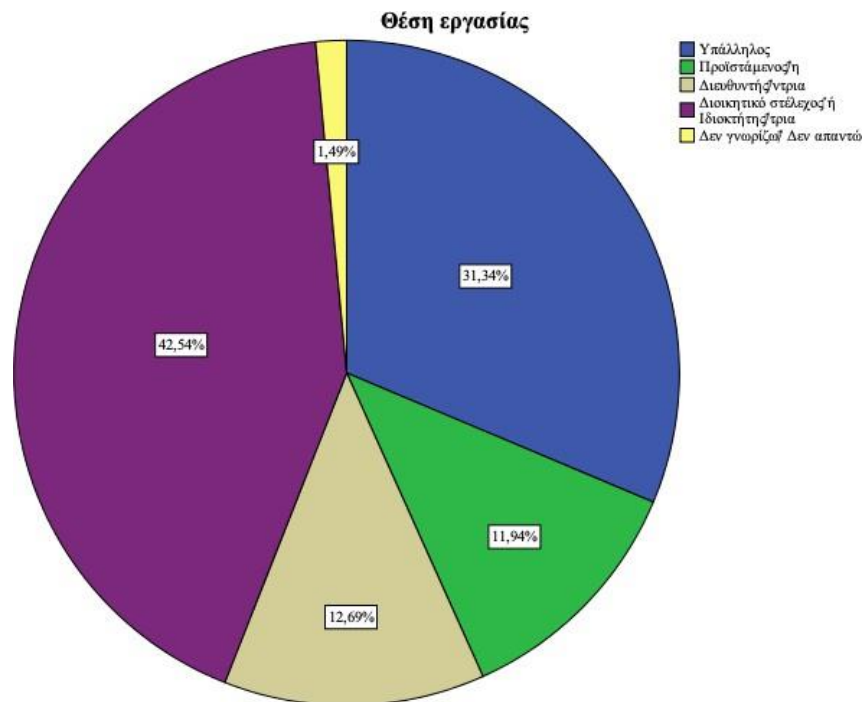
Κατόπιν, ακολουθεί η κατηγορία των υπαλλήλων, με 42 άτομα και ποσοστό της τάξεως του 31,3%, γεγονός που αποδεικνύει ότι ένα σημαντικό μέρος του παρόντος ερευνητικού δείγματος προέρχεται από άτομα που εργάζονται σε εκτελεστικές ή υποστηρικτικές θέσεις εργασίας, παρέχοντας έτσι μία διαφορετική οπτική για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι διευθυντές/ντριες ανέρχονται σε 17 άτομα, ποσοστό της τάξεως του 12,7%, ενώ οι προϊστάμενοι/ες είναι 16 άτομα, που αντιστοιχούν σε 11,9%, εκπροσωπώντας τα μεσαία διοικητικά στελέχη, τα οποία βρίσκονται μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και των εκτελεστικών εργαζομένων.

Τέλος, δύο άτομα εκ του ερευνητικού δείγματος, σε ποσοστό 1,5%, επέλεξαν την απάντηση «Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ». Αυτό δείχνει ότι μία αμελητέα, αλλά υπαρκτή μερίδα του παρόντος ερευνητικού δείγματος, δεν τοποθετήθηκε ως προς τη θέση εργασίας. Εν γένει, τα παρόντα δεδομένα δείχνουν ότι το ερευνητικό δείγμα καλύπτει ικανοποιητικά το σύνολο των βαθμίδων της ιεραρχίας των επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου, με ισχυρή συμμετοχή τόσο της διοίκησης όσο και των υπαλλήλων. Για λόγους πληρέστερης κατανόησης της κατανομής του παρόντος ερευνητικού δείγματος μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, διευκρινίζεται ότι στην κατηγορία των στελεχών υπάγονται οι διευθυντές, οι προϊστάμενοι και τα διοικητικά στελέχη, ενώ στην κατηγορία των εργαζόμενων υπάγονται οι υπάλληλοι, ήτοι το τεχνικό και υπαλληλικό προσωπικό. Άρα, το ερευνητικό δείγμα απαρτίζεται από 42 υπαλλήλους (31,3%) και από 90 στελέχη (67,2%), εξαιρουμένου ενός ποσοστού της τάξεως του 1,5%, που αποτελείται από δύο άτομα που δεν διευκρίνισαν τη θέση εργασίας τους.

Πίνακας 14. Θέση εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Υπάλληλος	42	31,3	31,3	31,3
Προϊστάμενος/η	16	11,9	11,9	43,3
Διευθυντής/ντρια	17	12,7	12,7	56,0
Διοικητικό στέλεχος ή Ιδιοκτήτης/τρια	57	42,5	42,5	98,5
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ	2	1,5	1,5	100,0
Σύνολο	134	100,0	100,0	

Διάγραμμα 10. Θέση εργασίας



Σύμφωνα με τα ευρήματα του κάτωθι πίνακα και διαγράμματος, που αφορούν την κατανομή του ερευνητικού δείγματος ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, ήτοι 56 άτομα σε ποσοστό της τάξεως του 41,8%, είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το εν λόγω αποτέλεσμα πιθανότατα αναδεικνύει την υψηλή παρουσία ατόμων με πανεπιστημιακή ή τεχνολογική εκπαίδευση στον κλάδο των επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου.

Ακολουθεί, με σημαντική συμμετοχή, η κατηγορία των ατόμων που έχουν ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές, οι οποίοι ανέρχονται σε 45 άτομα σε ποσοστό 33,6%. Πρόκειται για ένα στοιχείο, το οποίο υποδηλώνει ότι ένα μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού κατέχει υψηλού επιπέδου εξειδίκευση και πιθανώς, ανήκει σε ανώτερα διοικητικά στελέχη ή κατέχει ρόλους που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.

Η δευτεροβάθμια εκπαίδευση αντιπροσωπεύεται από 20 άτομα, σε ποσοστό της τάξεως του 14,9%. Πρόκειται για ένα τμήμα του ερευνητικού δείγματος, το οποίο παρότι μικρότερο σε σχέση με τα ανώτερα επίπεδα, παραμένει σημαντικό. Αυτό δείχνει την ύπαρξη τεχνικών ή υποστηρικτικών θέσεων, οι οποίες δεν απαιτούν πανεπιστημιακή μόρφωση. Μικρότερη είναι η κατηγορία των κατόχων διδακτορικού

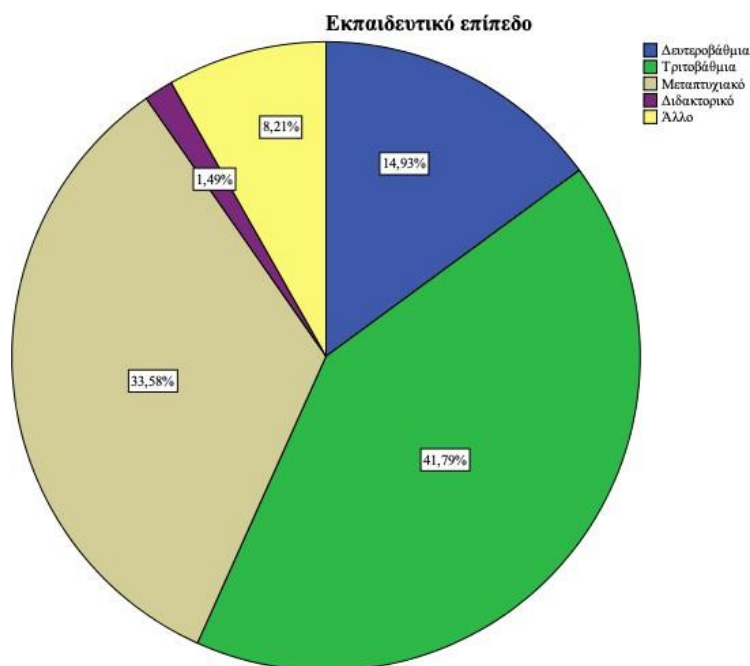
τίτλου, με δύο άτομα ποσοστού 1,5%, γεγονός που δείχνει ότι η ανώτατη ακαδημαϊκή εξειδίκευση δεν είναι συχνή στον συγκεκριμένο κλάδο.

Τέλος, 11 άτομα, σε ποσοστό 8,2%, δήλωσαν την επιλογή «Άλλο». Αυτό μπορεί να αφορά σε επαγγελματική κατάρτιση, ειδικά προγράμματα σπουδών ή λοιπές μορφές εκπαίδευσης, οι οποίες δεν εμπίπτουν στις τυπικές βαθμίδες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Εν γένει, τα συγκεκριμένα προκύπτοντα στοιχεία δείχνουν ότι ο κλάδος ξύλου-επίπλου στην Ελλάδα απασχολεί σε σημαντικό βαθμό άτομα υψηλής εκπαίδευσης, με ιδιαίτερη έμφαση στη τριτοβάθμια και μεταπτυχιακή εκπαίδευση, γεγονός το οποίο αντανακλά τις αυξημένες απαιτήσεις του κλάδου για διοικητική ικανότητα, τεχνική εξειδίκευση και καινοτομία, τα οποία σχετίζονται άμεσα με την ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, της συμπεριφοράς και της συνολικής απόδοσης των επιχειρήσεων που διερευνάται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας.

Πίνακας 15. Εκπαιδευτικό επίπεδο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Δευτεροβάθμια	20	14,9	14,9	14,9
Τριτοβάθμια	56	41,8	41,8	56,7
Μεταπτυχιακό	45	33,6	33,6	90,3
Διδακτορικό	2	1,5	1,5	91,8
Άλλο	11	8,2	8,2	100,0
Σύνολο	134	100,0	100,0	

Διάγραμμα 11. Εκπαιδευτικό επίπεδο



Σύμφωνα με τα ευρήματα του πίνακα και του διαγράμματος που ακολουθεί, τα οποία αφορούν την περιφέρεια στην οποία έχουν την έδρα τους οι επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου του παρόντος ερευνητικού δείγματος, παρατηρείται ότι η Αττική συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό. Αυτό, διότι καθώς 29 επιχειρήσεις, δηλαδή το 21,6% του συνολικού δείγματος, βρίσκονται στη συγκεκριμένη περιφέρεια, γεγονός το οποίο υποδηλώνει την έντονη συγκέντρωση επιχειρηματικής δραστηριότητας στον μεγαλύτερο αστικό και οικονομικό κόμβο της χώρας.

Ακολουθεί η Κεντρική Μακεδονία με 19 επιχειρήσεις και ποσοστό της τάξεως του 14,2%, γεγονός που επίσης αναδεικνύει την ισχυρή παρουσία του κλάδου στη βόρεια Ελλάδα, ιδιαίτερα στη Θεσσαλονίκη και στα περίχωρά της. Κατόπιν, εμφανίζονται μικρότερα ποσοστά από άλλες περιφέρειες, όπως είναι επί παραδείγματι η Θεσσαλία με 12 επιχειρήσεις (9,0%), η Ανατολική Μακεδονία και Θράκη και η Κρήτη, οι οποίες αμφότερες συγκεντρώνουν 10 επιχειρήσεις έκαστη (7,5%), καθώς επίσης και η Στερεά Ελλάδα με 9 επιχειρήσεις (6,7%).

Ακολουθούν με οχτώ επιχειρήσεις η Ήπειρος και η Πελοπόννησος, σε ποσοστό 6,0% έκαστη, ενώ το Νότιο Αιγαίο αντιπροσωπεύεται από επτά επιχειρήσεις (5,2%), ποσοστό το οποίο αντανακλά την παρουσία του κλάδου και στα νησιά. Χαμηλότερα ποσοστά καταγράφονται στη Δυτική Μακεδονία και στο Βόρειο Αιγαίο, με έξι

επιχειρήσεις και 4,5% αντίστοιχα, ενώ η Δυτική Ελλάδα και τα Ιόνια Νησιά εμφανίζουν από πέντε επιχειρήσεις έκαστη, με ποσοστό της τάξεως του 3,7%.

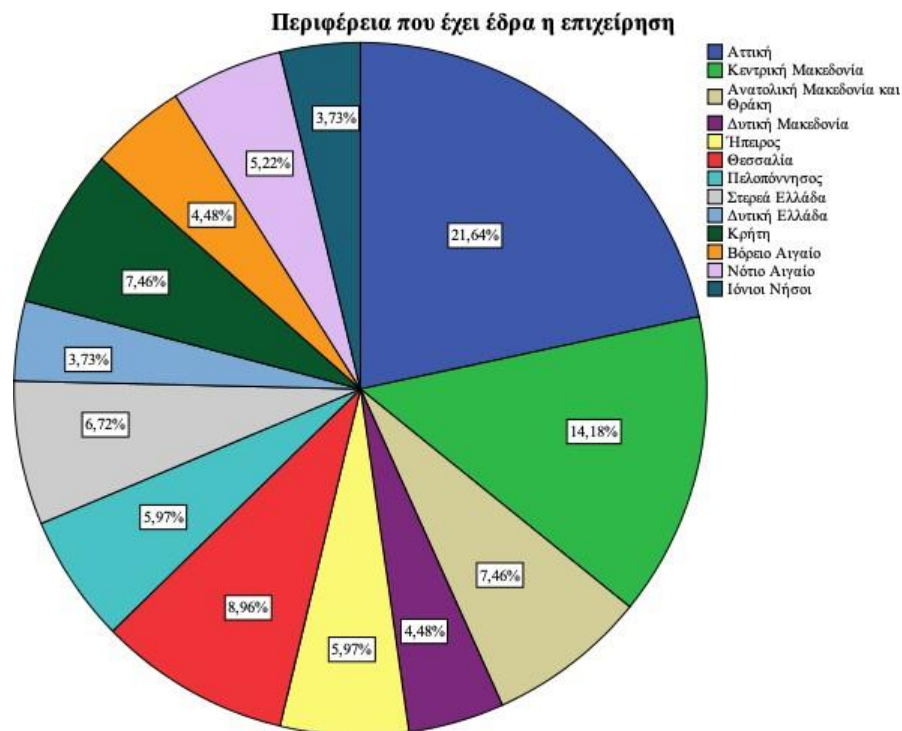
Από την ανωτέρω περιγραφόμενη κατανομή προκύπτει ότι, αν και οι επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου είναι διασκορπισμένες σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια, εντούτοις εμφανίζεται μία σαφής συγκέντρωσή τους στις περιφέρειες που διαθέτουν μεγάλα αστικά κέντρα ή ισχυρή βιομηχανική και εμπορική παρουσία, όπως είναι ενδεικτικά η Αττική και η Κεντρική Μακεδονία. Τα εν λόγω αποτελέσματα αναδεικνύουν, συν τοις άλλοις, τη γεωγραφική διασπορά του συγκεκριμένου κλάδου και επισημαίνουν την ανάγκη εξέτασης πιθανών διαφοροποιήσεων στην οργανωσιακή κουλτούρα, στην οργανωσιακή συμπεριφορά και στην απόδοση, με βάση τις περιφερειακές ιδιαιτερότητες. Άλλωστε, είναι πιθανό οι επιχειρήσεις που εδρεύουν σε πιο αστικά ή βιομηχανοποιημένα περιβάλλοντα, να εμφανίζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, εν συγκρίσει με τις επιχειρηματικές οντότητες που βρίσκονται σε περισσότερο αγροτικές ή νησιωτικές περιοχές.

Πίνακας 16. Γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων του ερευνητικού δείγματος

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Αττική	29	21,6	21,6	21,6
Κεντρική Μακεδονία	19	14,2	14,2	35,8
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	7,5	7,5	43,3
Δυτική Μακεδονία	6	4,5	4,5	47,8
Ήπειρος	8	6,0	6,0	53,7
Θεσσαλία	12	9,0	9,0	62,7
Πελοπόννησος	8	6,0	6,0	68,7
Στερεά Ελλάδα	9	6,7	6,7	75,4
Δυτική Ελλάδα	5	3,7	3,7	79,1
Κρήτη	10	7,5	7,5	86,6
Βόρειο Αιγαίο	6	4,5	4,5	91,0
Νότιο Αιγαίο	7	5,2	5,2	96,3
Ιόνιοι Νήσοι	5	3,7	3,7	100,0
Σύνολο	134	100,0	100,0	
	Κλάδος Ξύλου (N)		Κλάδος Επίπλου (N)	
Αττική	10		19	
Κεντρική Μακεδονία	7		12	
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	5		5	
Δυτική Μακεδονία	4		2	
Ήπειρος	6		2	

Θεσσαλία	6	6
Πελοπόννησος	7	1
Στερεά Ελλάδα	6	3
Δυτική Ελλάδα	3	2
Κρήτη	7	3
Βόρειο Αιγαίο	3	3
Νότιο Αιγαίο	4	3
Ιόνιοι Νήσοι	1	4

Διάγραμμα 12. Γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων του ερευνητικού δείγματος



Σύμφωνα με τα ευρήματα του κάτωθι πίνακα και διαγράμματος, τα οποία αφορούν τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, παρατηρείται ότι η πολυπληθέστερη κατηγορία είναι αυτή των 21 έως 25 ετών προϋπηρεσίας. Η εν λόγω κατηγορία συμμετεχόντων αποτελείται από 27 άτομα, τα οποία αντιπροσωπεύουν ένα ποσοστό της τάξεως του 20,1% του συνολικού ερευνητικού δείγματος.

Ακολουθεί η κατηγορία των 26 έως 30 ετών προϋπηρεσίας, με 22 άτομα και ποσοστό 16,4%, καθώς και η κατηγορία των έως πέντε ετών, η οποία περιλαμβάνει 21 άτομα, σε ποσοστό της τάξεως του 15,7%, που αποδεικνύει τη συμμετοχή νεότερων ή πιο πρόσφατα ενταγμένων στον κλάδο εργαζομένων.

Η κατηγορία των άνω των 30 ετών προϋπηρεσίας περιλαμβάνει 20 άτομα, ήτοι ένα ποσοστό 14,9%, το οποίο δείχνει την παρουσία ιδιαίτερα έμπειρων στελεχών ή εργαζομένων με μακρόχρονη πορεία στον χώρο του ξύλου και του επίπλου. Ακολουθεί η κατηγορία των 16 έως 20 ετών προϋπηρεσίας, με 19 άτομα και ποσοστό 14,2%, γεγονός το οποίο υποδηλώνει τη σημαντική συμμετοχή ατόμων με πολυετή εμπειρία στον συγκεκριμένο κλάδο. Οι κατηγορίες των 6 έως 10 ετών και 11 έως 15 ετών περιλαμβάνουν 13 άτομα (9,7%) και 12 άτομα (9,0%), αντίστοιχα. Ως εκ τούτου, αποτελούν τις λιγότερο πολυάριθμες ομάδες, αλλά ωστόσο σημαντικές για την κάλυψη όλου του φάσματος εμπειρίας στον κλάδο.

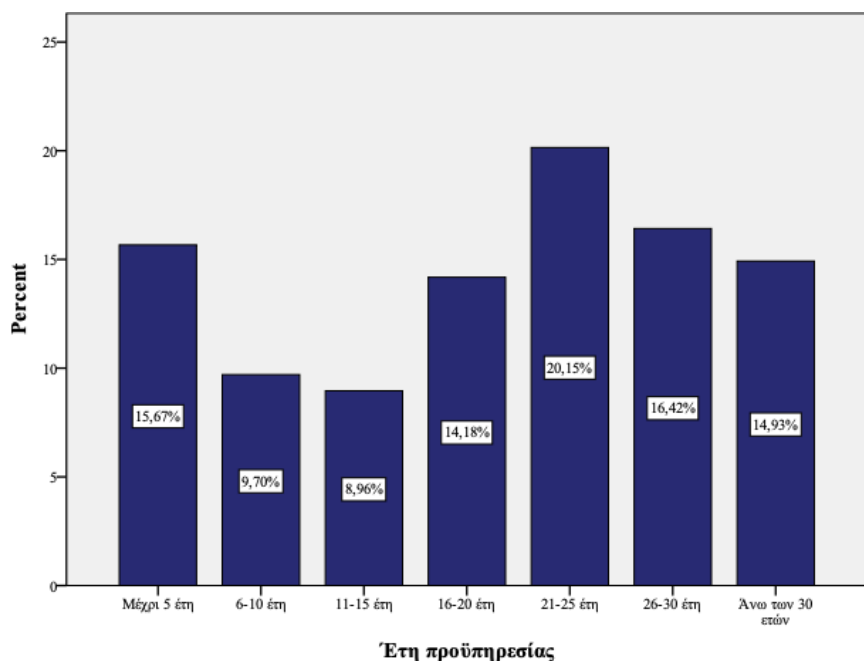
Τα παραπάνω στοιχεία αναδεικνύουν ότι το παρόν ερευνητικό δείγμα χαρακτηρίζεται από μεγάλη ποικιλία, ως προς την επαγγελματική εμπειρία, με σημαντική εκπροσώπηση τόσο νέων όσο και έμπειρων εργαζομένων. Το γεγονός ότι σχεδόν ένα ποσοστό της τάξεως του 51,5% του δείγματος, ήτοι συνολικά 69 άτομα, διαθέτει πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας, καταδεικνύει τη μακρόχρονη παραμονή και σταθερότητα των εργαζομένων στον κλάδο. Αυτό, πιθανότατα είναι συνυφασμένο με την εξειδίκευση που απαιτούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, αλλά και με τις σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του οργανωσιακού πλαισίου.

Από την άλλη πλευρά, η ύπαρξη ατόμων με λίγα έτη προϋπηρεσίας υποδηλώνει και την είσοδο νέων στελεχών, γεγονός το οποίο ενδεχομένως συμβάλλει στην ανανέωση των οργανισμών και τη διαφοροποίηση στην οργανωσιακή κουλτούρα και συμπεριφορά. Συνακολούθως, η ανωτέρω περιγραφόμενη κατανομή του ερευνητικού δείγματος, αναμένεται να επηρεάζει σημαντικά τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την προς διερεύνηση οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή συμπεριφορά και απόδοση, τη στιγμή κατά την οποία άτομα διαφορετικής εμπειρίας δύνανται να έχουν διαφορετικές προσδοκίες, στάσεις και βαθμό αφομοίωσης της κουλτούρας εκάστης επιχείρησης.

Πίνακας 17. Έτη προϋπηρεσίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Μέχρι 5 έτη	21	15,7	15,7	15,7
6-10 έτη	13	9,7	9,7	25,4
11-15 έτη	12	9,0	9,0	34,3
16-20 έτη	19	14,2	14,2	48,5
21-25 έτη	27	20,1	20,1	68,7
26-30 έτη	22	16,4	16,4	85,1
Άνω των 30 ετών	20	14,9	14,9	100,0
Σύνολο	134	100,0	100,0	

Διάγραμμα 13. Έτη προϋπηρεσίας



Σύμφωνα με τα δεδομένα του κάτωθι πίνακα και του αντίστοιχου διαγράμματος, που αφορούν τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη επιχείρηση

όπου εργάζονται, παρατηρείται ότι η πολυπληθέστερη κατηγορία είναι αυτή των έως πέντε ετών προϋπηρεσίας. Πρόκειται για μία κατηγορία, η οποία εκπροσωπείται, στο παρόν ερευνητικό δείγμα, με 33 άτομα και ένα ποσοστό της τάξεως του 24,6% του συνολικού δείγματος. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει την παρουσία ενός σημαντικού αριθμού εργαζομένων, που έχουν ενταχθεί σχετικά πρόσφατα στις επιχειρήσεις τους.

Ακολουθεί η κατηγορία των 16 έως 20 ετών, με 29 άτομα και ποσοστό 21,6%. Εν συνεχεία, ακολουθεί η κατηγορία των 26 έως 30 ετών, με 28 άτομα, ποσοστό 20,9%, γεγονός που αναδεικνύει την ύπαρξη μίας σημαντικής μερίδας εργαζομένων που εργάζονται επί μακρόν στην ίδια επιχείρηση. Σημαντική είναι και η κατηγορία των 21 έως 25 ετών προϋπηρεσίας, με 23 άτομα και ποσοστό της τάξεως του 17,2%, γεγονός που ενισχύει την εικόνα της μακροχρόνιας δέσμευσης εργαζομένων στις επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου.

Αντιθέτως, μικρότερη είναι η κατηγορία των έξι έως δέκα ετών προϋπηρεσίας, με δέκα άτομα (7,5%), και ακόμη μικρότερη εκείνη των 11 έως 15 ετών, με επτά άτομα (5,2%), ενώ μόνο τέσσερα άτομα, ποσοστό 3,0%, δήλωσαν ότι εργάζονται για περισσότερα από 30 έτη στην ίδια επιχείρηση. Από την ανωτέρω περιγραφόμενη κατανομή του παρόντος δείγματος, διαφαίνεται μία ισχυρή τάση μακρόχρονης παραμονής στις επιχειρήσεις. Ο λόγος έγκειται στο ότι εν συνόλω 84 άτομα, ήτοι περίπου 62,7% του δείγματος, έχουν πάνω από δέκα έτη προϋπηρεσίας στην ίδια εταιρεία. Αυτό δείχνει ισχυρούς δεσμούς μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, αφοσίωση, αλλά και σταθερότητα στον συγκεκριμένο κλάδο.

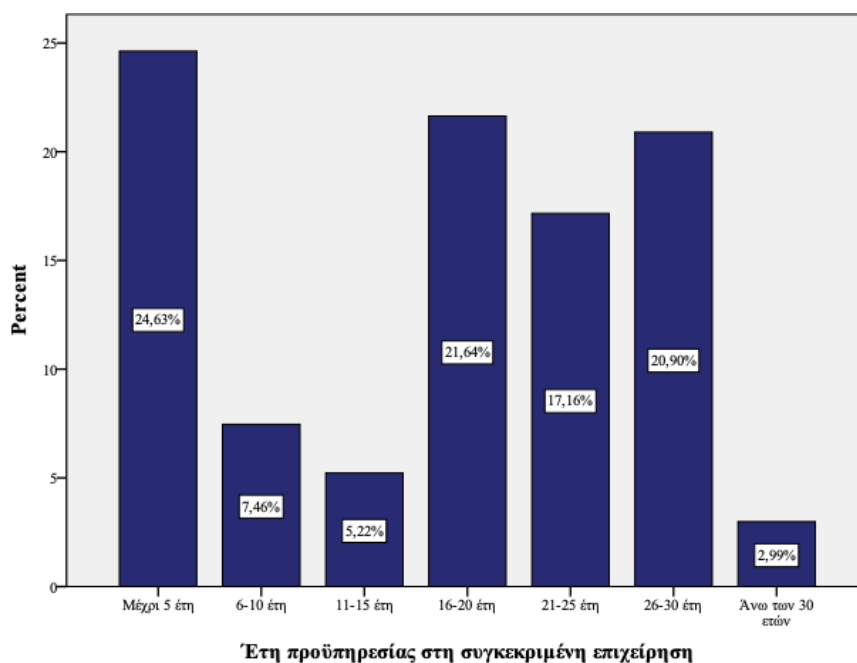
Η παρουσία όμως σημαντικού ποσοστού νέων εργαζομένων (έως πέντε ετών προϋπηρεσίας στην ίδια επιχείρηση) δείχνει ότι παράλληλα υπάρχει και μία ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού, πιθανώς λόγω συνταξιοδοτήσεων ή ανάγκης εισαγωγής νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα αυτά αναμένεται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην μετέπειτα καλύτερη κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς, λόγω του ότι οι μακροχρόνιοι εργαζόμενοι ενδέχεται να επηρεάζουν τη σταθερότητα και τη συνέχεια της κουλτούρας. Αντίθετα, οι νεότεροι μπορεί να αποτελούν φορείς αλλαγής, καινοτομίας και διαφορετικών αντιλήψεων. Εν γένει, η ύπαρξη της εν λόγω διαφοροποίησης ως προς τα έτη παραμονής στην ίδια επιχείρηση ενδέχεται να σχετίζεται άμεσα με τον

τρόπο που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την απόδοση της επιχείρησης, το κλίμα και τις εκάστοτε ακολουθούμενες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 18. Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Μέχρι 5 έτη	33	24,6	24,6	24,6
6-10 έτη	10	7,5	7,5	32,1
11-15 έτη	7	5,2	5,2	37,3
16-20 έτη	29	21,6	21,6	59,0
21-25 έτη	23	17,2	17,2	76,1
26-30 έτη	28	20,9	20,9	97,0
Άνω των 30 ετών	4	3,0	3,0	100,0
Σύνολο	134	100,0	100,0	

Διάγραμμα 14. Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση



6.2 Οργανωσιακή κουλτούρα

Σύμφωνα με τον κάτωθι πίνακα, τα αποτελέσματα του οποίου αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα όπως αυτή εκλαμβάνεται από τους εργαζόμενους και τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου, που συμμετέχουν στο παρόν ερευνητικό δείγμα, προκύπτουν σημαντικά και ιδιαίτερα ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Εν γένει, παρατηρείται ότι οι υψηλότερες μέσες τιμές αφορούν χαρακτηριστικά, τα οποία είναι συνυφασμένα με τη συλλογικότητα, την ποιότητα, τη δικαιοσύνη και την υπευθυνότητα. Αυτό δείχνει πως οι επιχειρήσεις του κλάδου ενισχύουν και προάγουν αξίες, όπως η συνεργασία, η ποιότητα, η κοινωνική ευθύνη και η στοχοθεσία.

Πιο αναλυτικά, το χαρακτηριστικό «Δίνω έμφαση στην ποιότητα» παρουσιάζει τη μεγαλύτερη μέση τιμή ($M=4,48$) και χαμηλή διακύμανση ($0,46$). Το αποτέλεσμα αυτό αποδεικνύει μία σταθερή και ισχυρή δέσμευση των εργαζομένων για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Πρόκειται για ένα στοιχείο, το οποίο είναι απόλυτα συμβατό με τη φύση του κλάδου, όπου το ποιοτικό προϊόν αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εν συνεχεία, ακολουθεί η δήλωση «Είμαι δίκαιος/η», με μέσο όρο $4,46$ και τη μικρότερη απόκλιση ($0,68$), που αποδεικνύει ότι η δικαιοσύνη και η εντιμότητα θεωρούνται θεμελιώδεις αξίες στη λειτουργία των επιχειρήσεων, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση ενός αξιόπιστου εργασιακού περιβάλλοντος. Πολύ υψηλές μέσες τιμές σημειώνονται, συν τοις άλλοις, στις διαστάσεις «Είμαι ομαδικός/ή» ($M=4,42$), «Είμαι κοινωνικά υπεύθυνος/η» ($M=4,41$) και «Είμαι συνεργάσιμος» ($M=4,37$), επιβεβαιώνοντας ότι οι σχέσεις συνεργασίας, ομαδικότητας και κοινωνικής ευθύνης βρίσκονται στον πυρήνα της οργανωσιακής κουλτούρας. Το εν λόγω γεγονός ενισχύει τη συνοχή και τη θετική δυναμική εντός των επιχειρήσεων.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την προσωπική ανάπτυξη και την απόδοση, υψηλές μέσες τιμές συγκεντρώνουν και οι δηλώσεις «Έχω υψηλά standards απόδοσης» ($M=4,34$), «Έχω καλή φήμη» ($M=4,34$) και «Προσανατολίζομαι στους ανθρώπους» ($M=4,28$). Αυτό δείχνει την έμφαση που δίνεται, τόσο στην

ατομική ποιότητα εργασίας όσο και στη φήμη της επιχείρησης στην αγορά, αλλά και στη φροντίδα για τους εργαζόμενους ως κεντρικό άξονα λειτουργίας. Η ασφάλεια στην εργασία ($M=4,25$) και ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα ($M=4,27$) υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν σε σημαντικό βαθμό ασφαλείς, τη στιγμή κατά την οποία, ταυτόχρονα, υπάρχει προσανατολισμός στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Αντίθετα, οι χαμηλότερες μέσες τιμές καταγράφονται στις διαστάσεις «Είμαι αντιδραστικός/ή» ($M=2,11$), με τη χαμηλότερη τιμή, γεγονός που δείχνει ότι δεν κυριαρχούν αντιδραστικές ή αρνητικές συμπεριφορές στις επιχειρήσεις, ενώ η μέση τιμή στην επιλογή «Ρισκάρω» ($M=3,15$) είναι επίσης αρκετά χαμηλή. Αυτό αποδεικνύει περιορισμένη προθυμία ανάληψης ρίσκου, γεγονός το οποίο ίσως αντανάκλα έναν πιο συντηρητικό χαρακτήρα του κλάδου.

Σχετικά χαμηλές είναι και οι μέσες τιμές στις δηλώσεις «Γίνομαι καινοτόμος» ($M=3,56$) και «Εκμεταλλεύομαι γρήγορα τις ευκαιρίες» ($M=3,69$), δείχνοντας πως, αν και υπάρχει μια σχετική τάση προς την καινοτομία, δεν κυριαρχεί. Αυτό ενδεχομένως συμβαίνει λόγω της φύσης του παραδοσιακού προϊόντος (ξύλο-έπιπλο), που δεν ευνοεί τόσο εύκολα σημαντικές αλλαγές.

Επιπλέον, η διάσταση «Αμείβομαι καλά για την καλή μου απόδοση» ($M=3,54$) εμφανίζει χαμηλότερη μέση τιμή. Αυτό, δείχνει πως ενδεχομένως οι εργαζόμενοι να μην είναι πλήρως ικανοποιημένοι από την ανταμοιβή που λαμβάνουν σε σχέση με την απόδοσή τους. Παρομοίως, το χαρακτηριστικό «Έχω ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης» ($M=3,84$), αν και εμφανίζει σχετικά υψηλή μέση τιμή, αφήνει περιθώρια βελτίωσης, κάτι που ενδεχομένως να αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες επιθυμούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ικανά και ποιοτικά στελέχη στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Πίνακας 19. Οργανωσιακή κουλτούρα

	N	Μέση τιμή		Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
		Μέση τιμή	Τυπικό σφάλμα		
Είμαι σταθερός/ή	134	4,0597	,06680	,77325	,598
Γίνομαι καινοτόμος	134	3,5597	,07893	,91365	,835

Εκμεταλλεύομαι γρήγορα τις ευκαιρίες	134	3,6866	,08436	,97655	,954
Ρισκάρω	134	3,1493	,08704	1,00755	1,015
Είμαι ομαδικός/ή	134	4,4179	,07208	,83440	,696
Μοιράζω τις πληροφορίες ελεύθερα	134	4,0000	,08863	1,02598	1,053
Είμαι δίκαιος/η	134	4,4552	,05861	,67852	,460
Είμαι ήρεμος/η	134	3,9925	,07748	,89691	,804
Είμαι αντιδραστικός/ή	134	2,1119	,08778	1,01611	1,032
Προσανατολίζομαι στους στόχους-επιτεύγματα	134	4,1418	,07197	,83308	,694
Αναλαμβάνω ξεχωριστή ευθύνη	134	4,1045	,08292	,95986	,921
Έχω υψηλά standards απόδοσης	134	4,3433	,06186	,71613	,513
Έχω ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης	134	3,8358	,09307	1,07741	1,161
Αμείβομαι καλά για την καλή μου απόδοση	134	3,5373	,10681	1,23639	1,529
Έχω ασφάλεια στην εργασία μου	134	4,2463	,07296	,84459	,713
Έχω λίγες συγκρούσεις	134	3,4851	,09400	1,08811	1,184
Είμαι συνεργάσιμος	134	4,3657	,06315	,73106	,534
Ενθουσιάζομαι για την δουλειά μου	134	4,1269	,08568	,99186	,984
Δίνω έμφαση στην ποιότητα	134	4,4776	,05871	,67963	,462
Είμαι ξεχωριστός/ή-διαφορετικός/ή από τους άλλους	134	3,5448	,09089	1,05214	1,107
Έχω καλή φήμη	134	4,3433	,06709	,77658	,603
Είμαι κοινωνικά υπεύθυνος/η	134	4,4104	,05526	,63970	,409
Είμαι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα	134	4,2687	,06008	,69547	,484
Έχω ξεκάθαρη φιλοσοφία	134	4,0821	,07716	,89315	,798
Είμαι ανταγωνιστικός/ή	134	3,6791	,08645	1,00076	1,002
Είμαι οργανωτικός	134	4,2910	,07326	,84804	,719
Προσανατολίζομαι στους ανθρώπους	134	4,2836	,06497	,75206	,566
Η απόδοσή μου αναγνωρίζεται με επαίνους	134	3,7239	,09439	1,09264	1,194

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου KMO και Bartlett's Test που διενεργήθηκε για τα δεδομένα της οργανωσιακής κουλτούρας, διαπιστώνεται, αρχικά ότι ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ανέρχεται σε 0,73. Πρόκειται για μία τιμή, η οποία χαρακτηρίζεται ως καλή σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, δεδομένου ότι υπερβαίνει το κατώφλι του 0,70, το οποίο θεωρείται ικανοποιητικό για την εφαρμογή ανάλυσης παραγόντων. Αυτό σημαίνει ότι το μέγεθος και η καταλληλότητα του δείγματος είναι επαρκή και ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για να υποβληθούν σε παραγοντική ανάλυση, με στόχο την αναγνώριση υποκείμενων παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας.

Παράλληλα, το Bartlett's Test of Sphericity παρουσιάζει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα ($\text{Sig} < 0,001$), καθώς η τιμή του Approx. Chi-Square είναι 2.315,85 με 378 βαθμούς ελευθερίας (df). Το γεγονός ότι η τιμή της στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερη του 0,001 υποδηλώνει ότι η μηδενική υπόθεση του Bartlett's Test of Sphericity, σύμφωνα με την οποία οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών είναι μηδενικές, απορρίπτεται. Επομένως, αυτό δείχνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, στοιχείο που επιβεβαιώνει περαιτέρω τη δυνατότητα εφαρμογής παραγοντικής ανάλυσης.

Άρα, τα αποτελέσματα τόσο του KMO όσο και του Bartlett's Test υποστηρίζουν την καταλληλότητα του δείγματος για την εφαρμογή παραγοντικής ανάλυσης στην οργανωσιακή κουλτούρα, προκειμένου να διερευνηθούν οι βασικές διαστάσεις που τη συνθέτουν. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα της επιστημονικής ανάλυσης της δομής της κουλτούρας στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου.

Πίνακας 20. KMO και Bartlett's Test για την οργανωσιακή κουλτούρα

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,729
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2315,851
	df	378
	Sig.	,000

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι η παραγοντική ανάλυση εφαρμόστηκε για τη διερεύνηση της ομαδοποίησης των δηλώσεων σε λανθάνουσες μεταβλητές, ήτοι παράγοντες, χωρίς τη χρήση εξαρτημένης μεταβλητής, όπως ενδείκνυται σε τεχνικές

εξερεύνησης της εσωτερικής δομής των δεδομένων (Hair et al., 2014 · Tabachnick & Fidell, 2013).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα για την οργανωσιακή κουλτούρα, παρατηρείται ότι οι τιμές εξαγωγής (Extraction) κυμαίνονται από 0,57 έως 0,82. Αυτό υποδηλώνει πως όλες οι μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας εξηγούνται σε ικανοποιητικό βαθμό από τους παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση.

Πιο συγκεκριμένα, οι υψηλότερες τιμές παρατηρούνται στις μεταβλητές «Αμείβομαι καλά για την καλή μου απόδοση» με τιμή 0,82, «Έχω ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης» με 0,806, και «Είμαι οργανωτικός» με 0,80. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δείχνει ότι τα εν λόγω στοιχεία εξηγούνται σε μεγάλο βαθμό από τους υποκείμενους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας και συμμετέχουν ισχυρά στη διαμόρφωσή της.

Ακολούθως, υψηλές τιμές εμφανίζουν και οι μεταβλητές «Μοιράζω τις πληροφορίες ελεύθερα» (0,79), «Είμαι συνεργάσιμος» (0,79), και «Είμαι ομαδικός/ή» (0,79). Αυτό ενισχύει την άποψη ότι χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη συνεργασία, την επικοινωνία και την ομαδικότητα είναι βασικά συστατικά της οργανωσιακής κουλτούρας των επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η χαμηλότερη τιμή συνδιακύμανσης παρατηρείται στη μεταβλητή «Έχω ασφάλεια στην εργασία μου», με τιμή 0,57, η οποία, παρά το γεγονός του ότι εξηγείται σε μικρότερο βαθμό από τους παράγοντες, εξακολουθεί να βρίσκεται πάνω από το αποδεκτό όριο των 0,50, γεγονός το οποίο την καθιστά επαρκώς συνδεδεμένη με τη συνολική εικόνα της οργανωσιακής κουλτούρας. Ομοίως, μεταβλητές, όπως είναι οι «Είμαι σταθερός/ή» (0,59) και «Είμαι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα» (0,62) εμφανίζουν μέτριες τιμές συνδιακύμανσης. Αυτό δείχνει ότι συμβάλλουν λιγότερο από άλλες μεταβλητές, αλλά εξακολουθούν να είναι σημαντικές.

Συν τοις άλλοις, υψηλές τιμές συνδιακύμανσης εμφανίζουν και στοιχεία που σχετίζονται με την προσωπική υπευθυνότητα και τα ηθικά χαρακτηριστικά. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι οι μεταβλητές «Αναλαμβάνω ξεχωριστή ευθύνη» (0,78), «Είμαι δίκαιος/η» (0,64) και «Είμαι κοινωνικά υπεύθυνος/η» (0,75), γεγονός

που αναδεικνύει τη σημασία των αξιών αυτών στην οργανωσιακή κουλτούρα των εξεταζόμενων επιχειρήσεων.

Εν κατακλείδι, τα αποτελέσματα των συνδιακυμάνσεων δείχνουν ότι το σύνολο των μεταβλητών συμβάλλουν ουσιαστικά στη διαμόρφωση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό, διότι οι περισσότερες μεταβλητές παρουσιάζουν υψηλές τιμές εξαγωγής, επιβεβαιώνοντας ότι η παραγοντική ανάλυση είναι αποτελεσματική ως προς τη σύνοψη της πληροφορίας που περιέχουν οι επιμέρους δείκτες. Ταυτόχρονα, οι μεταβλητές οι οποίες είναι συνυφασμένες με την καινοτομία, τη συνεργασία, τη δικαιοσύνη και την επαγγελματική ανάπτυξη φαίνεται να αποτελούν θεμελιώδεις πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας στον κλάδο του ξύλου-επίπλου. Από την άλλη πλευρά, κάποιες άλλες μεταβλητές, όπως είναι επί παραδείγματι η εργασιακή ασφάλεια, παρότι είναι σημαντικές, εξηγούνται σε χαμηλότερο βαθμό, καταδεικνύοντας πιθανώς διαφοροποιήσεις στο πώς αυτές βιώνονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους στις εν λόγω επιχειρήσεις.

Πίνακας 21. Συνδιακυμάνσεις για την οργανωσιακή κουλτούρα

	Αρχική Τιμή	Εξαγόμενη Τιμή
Είμαι σταθερός/ή	1,000	,592
Γίνομαι καινοτόμος	1,000	,797
Εκμεταλλεύομαι γρήγορα τις ευκαιρίες	1,000	,606
Ρισκάρω	1,000	,664
Είμαι ομαδικός/ή	1,000	,787
Μοιράζω τις πληροφορίες ελεύθερα	1,000	,791
Είμαι δίκαιος/η	1,000	,643
Είμαι ήρεμος/η	1,000	,752
Είμαι αντιδραστικός/ή	1,000	,779
Προσανατολίζομαι στους στόχους-επιτεύγματα	1,000	,742
Αναλαμβάνω ξεχωριστή ευθύνη	1,000	,780
Έχω υψηλά standards απόδοσης	1,000	,644
Έχω ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης	1,000	,806
Αμείβομαι καλά για την καλή μου απόδοση	1,000	,815
Έχω ασφάλεια στην εργασία μου	1,000	,565
Έχω λίγες συγκρούσεις	1,000	,757
Είμαι συνεργάσιμος	1,000	,794
Ενθουσιάζομαι για την δουλειά μου	1,000	,703
Δίνω έμφαση στην ποιότητα	1,000	,739
Είμαι ξεχωριστός/ή-διαφορετικός/ή από τους άλλους	1,000	,738
Έχω καλή φήμη	1,000	,706

Είμαι κοινωνικά υπεύθυνος/η	1,000	,750
Είμαι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα	1,000	,622
Έχω ξεκάθαρη φιλοσοφία	1,000	,754
Είμαι ανταγωνιστικός/ή	1,000	,750
Είμαι οργανωτικός	1,000	,801
Προσανατολίζομαι στους ανθρώπους	1,000	,762
Η απόδοσή μου αναγνωρίζεται με επαίνους	1,000	,730

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα της συνολικής εξηγούμενης διακύμανσης για την οργανωσιακή κουλτούρα, διαπιστώνεται ότι από την παραγοντική ανάλυση προέκυψαν οχτώ κύριοι παράγοντες με ιδιοτιμές (eigenvalues) μεγαλύτερες της μονάδας (1,00), οι οποίοι εξηγούν συνολικά ποσοστό της τάξεως του 72,76% της συνολικής διακύμανσης των δεδομένων. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητικό, λόγω του ότι ποσοστά άνω του 60% θεωρούνται επαρκή για την ερμηνεία πολυπαραγοντικών εννοιών, όπως είναι η οργανωσιακή κουλτούρα.

Αναλυτικότερα, ο πρώτος παράγοντας εμφανίζει ιδιοτιμή της τάξεως του 8,78 και εξηγεί ένα ποσοστό του 31,37% της συνολικής διακύμανσης. Αυτό δείχνει ότι αποτελεί τον πιο ισχυρό παράγοντα που συνεισφέρει σημαντικά στην ερμηνεία της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο δεύτερος παράγοντας εξηγεί το 9,55%, ο τρίτος το 7,40%, ο τέταρτος το 6,23%, ο πέμπτος το 5,19%, ο έκτος το 4,85%, ο έβδομος το 4,52% και τέλος, ο όγδοος παράγοντας εξηγεί έναν ποσοστό της τάξεως του 3,65% της συνολικής διακύμανσης. Το άθροισμα της διακύμανσης, το οποίο εξηγούν οι πρώτοι οκτώ παράγοντες φτάνει το 72,76%, επιτρέποντας τη δημιουργία ενός εν γένει σταθερού και έγκυρου παραγοντικού μοντέλου.

Παράλληλα, μετά την περιστροφή παραγόντων, τα ποσοστά που εξηγούνται από κάθε παράγοντα εξισορροπούνται. Το εν λόγω γεγονός βελτιώνει τη δυνατότητα της ερμηνείας τους. Ειδικότερα, μετά την περιστροφή, ο πρώτος παράγοντας εξηγεί το 15,55% της διακύμανσης, ο δεύτερος εξηγεί το 11,19%, ο τρίτος το 9,52%, ο τέταρτος το 9,14%, ο πέμπτος το 7,79%, ο έκτος το 7,09%, ο έβδομος το 6,40% και ο όγδοος το 6,10%, επιτρέποντας μία πιο ισομερή κατανομή της πληροφορίας μεταξύ των παραγόντων. Η εν λόγω προκύπτουσα εξισορρόπηση είναι ενδεικτική της χρήσης τεχνικών περιστροφής, όπως η Varimax που χρησιμοποιήθηκε στη συγκεκριμένη ανάλυση, που στόχο έχουν την καλύτερη ερμηνεία των παραγόντων μέσω της σαφέστερης κατανομής των φορτίσεων (loadings) στις μεταβλητές.

Το γεγονός ότι οι οχτώ διαμορφωθέντες παράγοντες εξηγούν πάνω από τα 2/3 της συνολικής διακύμανσης σε ποσοστό 72,76%, όπως προαναφέρθηκε, υποδηλώνει ότι τα χαρακτηριστικά που περιλαμβάνει το εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας συγκροτούν ένα πολυδιάστατο, αλλά επαρκώς περιγραφόμενο σύστημα. Πρόκειται για έναν σύστημα, το οποίο αναδεικνύει τις διάφορες πτυχές της οργανωσιακής λειτουργίας στις επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου. Τα συγκεκριμένα ευρήματα υποστηρίζουν τη θεωρητική βάση της μελέτης, σύμφωνα με την οποία η οργανωσιακή κουλτούρα συγκροτείται από πολλαπλές διαστάσεις, όπως η συνεργασία, η καινοτομία, η δίκαιη μεταχείριση, η αναγνώριση, η επικοινωνία, η στόχευση και η επαγγελματική ανάπτυξη.

Πίνακας 22. Συνολική εξηγούμενη διακύμανση για την οργανωσιακή κουλτούρα

Παράγοντας	Αρχικές ιδιοτιμές			Αθροισμα τετραγώνων των φορτίσεων κατά την εξαγωγή			Αθροισμα τετραγώνων των φορτίσεων κατά την περιστροφή		
	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	8,782	31,366	31,366	8,782	31,366	31,366	4,353	15,546	15,546
2	2,673	9,545	40,910	2,673	9,545	40,910	3,133	11,188	26,734
3	2,071	7,396	48,306	2,071	7,396	48,306	2,666	9,522	36,256
4	1,745	6,233	54,539	1,745	6,233	54,539	2,558	9,136	45,392
5	1,453	5,190	59,730	1,453	5,190	59,730	2,181	7,788	53,180
6	1,358	4,849	64,579	1,358	4,849	64,579	1,984	7,085	60,265
7	1,267	4,523	69,102	1,267	4,523	69,102	1,791	6,395	66,660
8	1,023	3,653	72,755	1,023	3,653	72,755	1,707	6,095	72,755
9	,889	3,175	75,930						
10	,784	2,800	78,729						
11	,769	2,748	81,477						
12	,632	2,256	83,733						
13	,628	2,244	85,977						
14	,522	1,863	87,840						
15	,500	1,785	89,625						
16	,426	1,522	91,148						
17	,392	1,401	92,549						
18	,330	1,179	93,727						

19	,302	1,079	94,806						
20	,267	,955	95,761						
21	,241	,861	96,622						
22	,200	,715	97,337						
23	,192	,685	98,022						
24	,178	,634	98,657						
25	,118	,420	99,077						
26	,101	,362	99,438						
27	,081	,290	99,728						
28	,076	,272	100,000						

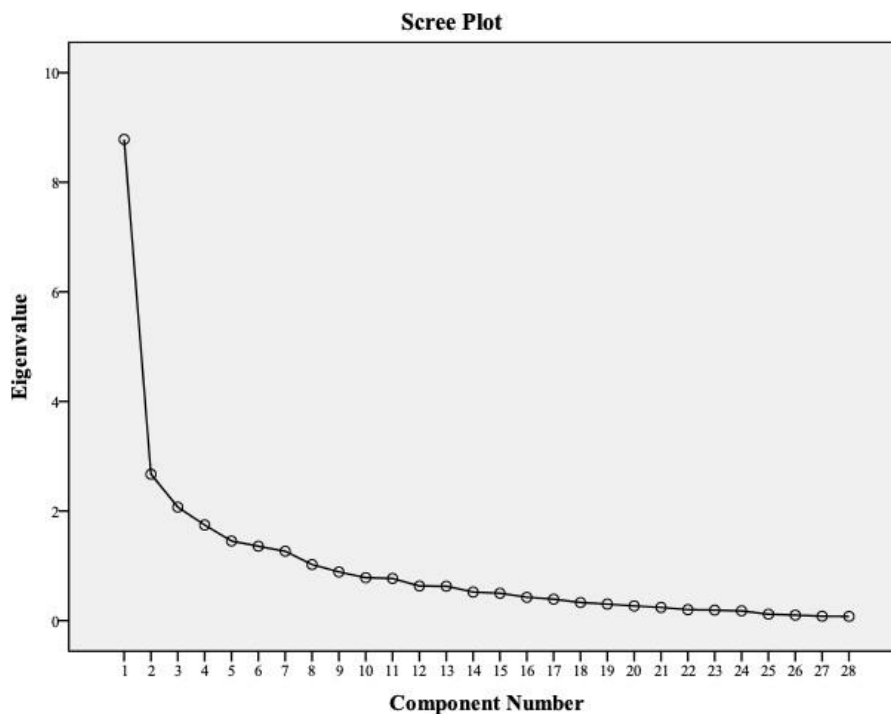
Η ανάλυση του διαγράμματος ιδιοτιμών (Scree Plot) για την οργανωσιακή κουλτούρα επιβεβαιώνει οπτικά, τα ευρήματα που προέκυψαν από τον ανωτέρω πίνακα της συνολικής εξηγούμενης διακύμανσης, επιβεβαιώνοντας ότι οι πρώτοι οκτώ παράγοντες είναι εκείνοι που αποτυπώνουν τις σημαντικότερες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι η καμπύλη του διαγράμματος εμφανίζει μία απότομη πτώση από τον πρώτο προς τον δεύτερο παράγοντα, καθώς ο πρώτος παράγοντας έχει πολύ υψηλή ιδιοτιμή, περίπου 9, η οποία υποδηλώνει ότι εξηγεί μεγάλο μέρος της συνολικής διακύμανσης των δεδομένων.

Αμέσως μετά, ακολουθεί ο δεύτερος παράγοντας με σαφώς χαμηλότερη ιδιοτιμή, μικρότερη του 3, ενώ οι επόμενοι παράγοντες εμφανίζουν σταδιακά μειούμενες ιδιοτιμές. Το σημαντικό σημείο «αγκώνα» (elbow), που είναι και το κριτήριο για την επιλογή του αριθμού των παραγόντων, εντοπίζεται ξεκάθαρα στον όγδοο παράγοντα, μετά τον οποίο η γραμμή της καμπύλης σταθεροποιείται και οι ιδιοτιμές κινούνται κάτω από τη μονάδα, γεγονός που σημαίνει ότι οι υπόλοιποι παράγοντες που ακολουθούν, δεν συνεισφέρουν ουσιαστικά στην ερμηνεία της διακύμανσης των δεδομένων.

Η οριζοντίωση της καμπύλης από τον ένατο παράγοντα και έπειτα, δείχνει ότι η πληροφορία που προστίθεται από αυτούς τους επιπρόσθετους παράγοντες είναι ελάχιστη και ως εκ τούτου, δεν καθίσταται αναγκαίο να συμπεριληφθούν στην τελική ανάλυση των παραγόντων. Συνακολούθως, το κάτωθι διάγραμμα ιδιοτιμών επιβεβαιώνει με σαφήνεια την καταλληλότητα της επιλογής των οκτώ παραγόντων, οι

οποίοι επαρκούν για να αποδώσουν το σύνολο των βασικών διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου, εξηγώντας συνολικά ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 72,76% της συνολικής διακύμανσης.

Διάγραμμα 15. Διάγραμμα Ιδιοτιμών για την οργανωσιακή κουλτούρα



Από τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, ο οποίος παρουσιάζει τις φορτίσεις των μεταβλητών στους παράγοντες μετά την περιστροφή Varimax για την οργανωσιακή κουλτούρα, διαφαίνεται ότι οι μεταβλητές κατανέμονται σε οκτώ παράγοντες, οι οποίοι αποτυπώνουν τις βασικές διαστάσεις του υπό μελέτη φαινομένου. Οι φορτίσεις των μεταβλητών στους αντίστοιχους παράγοντες είναι ισχυρές. Αυτό δείχνει τη στατιστική σημασία και το περιεχόμενο εκάστου παράγοντα.

Πιο αναλυτικά, στον πρώτο παράγοντα, οι υψηλότερες φορτίσεις εντοπίζονται στις μεταβλητές «Είμαι κοινωνικά υπεύθυνος/η» (0,78), «Έχω καλή φήμη» (0,76), «Δίνω έμφαση στην ποιότητα» (0,70), «Έχω υψηλά standards απόδοσης» (0,64), «Είμαι συνεργάσιμος/η» (0,62), «Είμαι προσανατολισμένος/η στα αποτελέσματα» (0,55) και «Ενθουσιάζομαι για την δουλειά μου» (0,55). Οι εν λόγω μεταβλητές συγκροτούν έναν παράγοντα που φαίνεται να σχετίζεται με την υψηλή επαγγελματική και

κοινωνική ευθύνη, τη δέσμευση στην ποιότητα και τα αποτελέσματα, καθώς και τη συνεργατική στάση, αποτυπώνοντας έτσι μία κουλτούρα απόδοσης και υπευθυνότητας.

Ο δεύτερος παράγοντας σχετίζεται κυρίως με την αμοιβή και την επαγγελματική ανάπτυξη. Ο λόγος έγκειται στο ότι περιλαμβάνει ισχυρές φορτίσεις στις μεταβλητές «Αμείβομαι καλά για την καλή μου απόδοση» (0,84), «Έχω ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης» (0,83) και «Η απόδοσή μου αναγνωρίζεται με επαίνους» (0,70), δείχνοντας την έμφαση που αποδίδεται στην ανταμοιβή, αναγνώριση και προοπτική ανέλιξης.

Στον τρίτο παράγοντα, οι σημαντικότερες φορτίσεις καταγράφονται στις μεταβλητές «Είμαι οργανωτικός» (0,77), «Έχω ξεκάθαρη φιλοσοφία» (0,68), «Είμαι ανταγωνιστικός/ή» (0,63) και «Προσανατολίζομαι στους ανθρώπους» (0,61). Ως εκ τούτου, τα στοιχεία αυτά, συνθέτουν έναν παράγοντα που σχετίζεται με την οργανωτικότητα, τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον προσανατολισμό στον άνθρωπο και την ανταγωνιστικότητα.

Ο τέταρτος παράγοντας περιλαμβάνει ισχυρές φορτίσεις στις μεταβλητές «Είμαι ομαδικός/ή» (0,85) και «Είμαι δίκαιος/η» (0,73), αποτυπώνοντας έναν σαφή παράγοντα συνεργασίας και δικαιοσύνης. Πρόκειται για στοιχεία, τα οποία φαίνεται να αποτελούν βασικές αξίες στην οργανωσιακή κουλτούρα του κλάδου.

Ο πέμπτος παράγοντας σχετίζεται με τη διάθεση για ρίσκο και καινοτομία, καθώς περιλαμβάνει φορτίσεις στις μεταβλητές «Ρισκάρω» (0,66), «Γίνομαι καινοτόμος» (0,64), «Εκμεταλλεύομαι γρήγορα τις ευκαιρίες» (0,55) και «Έχω ασφάλεια στην εργασία μου» (0,53). Έτσι, φαίνεται ότι η ανάληψη ρίσκου και η καινοτομία σχετίζονται μεταξύ τους, πιθανώς αντανακλώντας μία τάση ισορροπίας μεταξύ της δημιουργικότητας και της ανάγκης για ασφάλεια.

Ο έκτος παράγοντας περιλαμβάνει αντιθετικές φορτίσεις, με ισχυρότερη την μεταβλητή «Είμαι ήρεμος/η» (0,70), γεγονός που καταδεικνύει έναν παράγοντα που σχετίζεται με τη συναισθηματική σταθερότητα και την έλλειψη αντιδραστικών συμπεριφορών, προάγοντας την ηρεμία και την αυτοσυγκράτηση.

Ο έβδομος παράγοντας σχετίζεται με στοιχεία διαφοροποίησης και υπευθυνότητας, καθώς εμφανίζει υψηλές φορτίσεις στις μεταβλητές «Είμαι ξεχωριστός/ή-

διαφορετικός/ή από τους άλλους» (0,83) και «Αναλαμβάνω ξεχωριστή ευθύνη» (0,57), ενώ χαμηλότερες αλλά σημαντικές φορτίσεις παρουσιάζουν οι «Προσανατολίζομαι στους στόχους-επιτεύγματα» (0,45) και «Είμαι σταθερός/ή» (0,45). Έτσι, αποδεικνύεται ότι τα άτομα με ιδιαίτερο ρόλο στην επιχείρηση, ίσως σε θέσεις ευθύνης, αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως διαφορετικό, με αυξημένη ανάληψη ευθύνης.

Τέλος, ο όγδοος παράγοντας περιλαμβάνει τις μεταβλητές «Μοιράζω τις πληροφορίες ελεύθερα» (0,75) και «Έχω λίγες συγκρούσεις» (0,74), αποτυπώνοντας μία διάσταση που σχετίζεται με την επικοινωνία και την αρμονία στο εργασιακό περιβάλλον. Έτσι, αποδεικνύεται η έμφαση που δίνεται στις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και στην αποφυγή των εντάσεων.

Συνοψίζοντας, η παραγοντική ανάλυση με περιστροφή Varimax για την οργανωσιακή κουλτούρα ανέδειξε οκτώ διακριτές και ερμηνεύσιμες διαστάσεις, οι οποίες καλύπτουν όλο το φάσμα των στάσεων και αξιών που κυριαρχούν στις επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου, από την κοινωνική ευθύνη και τη συνεργασία, μέχρι την καινοτομία, την αναγνώριση, την οργανωτικότητα, την υπευθυνότητα, τη συναισθηματική σταθερότητα και την επικοινωνία. Οι στατιστικά σημαντικές φορτίσεις, οι οποίες κυμαίνονται από 0,40 έως και 0,84, τεκμηριώνουν την εγκυρότητα των παραγόντων και καταδεικνύουν τη σύνθετη, αλλά σταθερά δομημένη, εικόνα της οργανωσιακής κουλτούρας στον συγκεκριμένο κλάδο.

Πίνακας 23. Πίνακας φορτίσεων μετά την περιστροφή Varimax για την οργανωσιακή απόδοση

	Παράγοντες							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Είμαι κοινωνικά υπεύθυνος/η	,784							
Έχω καλή φήμη	,756							
Δίνω έμφαση στην ποιότητα	,698							

Έχω υψηλά standards απόδοσης	,642							
Είμαι συνεργάσιμος	,617			,486				
Είμαι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα	,553							
Ενθουσιάζομαι για την δουλειά μου	,552	,466						
Αμείβομαι καλά για την καλή μου απόδοση		,837						
Έχω ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης		,828						
Η απόδοσή μου αναγνωρίζεται με επαίνους		,697						
Είμαι οργανωτικός			,769					
Έχω ξεκάθαρη φιλοσοφία			,683					
Είμαι ανταγωνιστικός/ή			,634					-,435
Προσανατολίζομαι στους ανθρώπους			,605	,415				
Είμαι ομαδικός/ή				,851				
Είμαι δίκαιος/η				,731				
Ρισκάρω					,655			
Γίνομαι καινοτόμος				,431	,642			
Εκμεταλλεύομαι γρήγορα της ευκαιρίες					,551			

Έχω ασφάλεια στην εργασία μου					,533			
Είμαι αντιδραστικός/ή						-,823		
Είμαι ήρεμος/η						,703		
Είμαι σταθερός/ή	,430					,449		
Είμαι ξεχωριστός/ή- διαφορετικός/ή από τους άλλους							,832	
Αναλαμβάνω ξεχωριστή ευθύνη							,565	,440
Προσανατολίζομαι στους στόχους-επιτεύγματα				,445			,454	
Μοιράζω τις πληροφορίες ελεύθερα								,754
Έχω λίγες συγκρούσεις								,744

Ο κάτωθι πίνακας παρουσιάζει τα δεδομένα του μετασχηματισμού των συνιστωσών για την οργανωσιακή κουλτούρα, μετά από την περιστροφή Varimax, με κανονικοποίηση κατά Kaiser. Ο κάτωθι πίνακας αποτυπώνει τις αριθμητικές τιμές που δείχνουν πώς οι αρχικοί μη περιστραμμένοι παράγοντες έχουν μετασχηματιστεί στους τελικούς περιστραμμένους παράγοντες. Οι εν λόγω τιμές αντιπροσωπεύουν το ποσοστό συμμετοχής εκάστης αρχικής συνιστώσας στον τελικό περιστραμμένο παράγοντα. Πιο συγκεκριμένα, ο πίνακας μετασχηματισμού δείχνει τη «σύνθεση» κάθε περιστραμμένου παράγοντα ως γραμμικό συνδυασμό των αρχικών παραγόντων που προέκυψαν από την ανάλυση.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι περιστραμμένοι παράγοντες δεν ταυτίζονται αποκλειστικά με μία αρχική συνιστώσα. Αντ' αυτού, αποτελούν αποτέλεσμα σύνθεσης διαφόρων αρχικών συνιστωσών με διαφορετικά βάρη, είτε

θετικά είτε αρνητικά. Αυτός άλλωστε είναι και ο σκοπός της περιστροφής, ώστε να επιτευχθεί καλύτερη και σαφέστερη ερμηνεία των προκύπτοντων παραγόντων.

Πιο συγκεκριμένα, ο Παράγοντας 1 φαίνεται να προέρχεται κυρίως από την πρώτη αρχική συνιστώσα, λόγω του ότι έχει υψηλή θετική τιμή 0,64, αλλά και από τις επόμενες με μικρότερες τιμές, ήτοι 0,43 από τη δεύτερη και 0,37 από την τρίτη. Αυτό δείχνει πως ενσωματώνει αρκετά στοιχεία από τις αρχικές δομές, αλλά με μεγαλύτερη βαρύτητα στην πρώτη. Αντίστοιχα, ο Παράγοντας 2 φαίνεται να σχετίζεται θετικά με την τρίτη συνιστώσα (0,51) και αρνητικά με τη δεύτερη (-0,40) και την έκτη (-0,51), δείχνοντας έναν πιο πολύπλοκο συνδυασμό.

Οι τιμές του κάτωθι πίνακα επιβεβαιώνουν, συν τοις άλλοις, ότι, μέσω της περιστροφής Varimax, επιδιώχθηκε η απλοποίηση της δομής των φορτίσεων, ώστε κάθε μεταβλητή να συνδέεται ισχυρά μόνο με έναν παράγοντα. Έτσι, επήλθε βελτίωση της δυνατότητας της ερμηνείας του προκύπτοντος παραγοντικού μοντέλου. Η ποικιλομορφία θετικών και αρνητικών τιμών, επίσης, δείχνει ότι ορισμένοι αρχικοί παράγοντες συμβάλλουν θετικά και άλλοι αρνητικά στη διαμόρφωση κάθε τελικού παράγοντα. Ως εκ τούτου, διαφαίνονται οι διαφοροποιήσεις στη δομή της οργανωσιακής κουλτούρας.

Πίνακας 24. Πίνακας μετασχηματισμού συνιστωσών για την οργανωσιακή κουλτούρα

Παράγοντας	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,636	,429	,368	,338	,307	,140	,208	,067
2	,110	-,404	,514	-,359	,191	-,507	,302	-,218
3	,098	-,511	,151	,509	-,395	-,077	,125	,519
4	-,166	,392	-,324	-,030	,132	-,585	,371	,465
5	-,126	-,047	-,004	,552	,350	-,467	-,530	-,237
6	-,240	-,206	,170	-,173	,645	,302	-,190	,545
7	-,686	,220	,430	,313	-,037	,173	,369	-,177
8	-,047	,381	,509	-,254	-,395	-,190	-,509	,279

Βάσει της ανάλυσης των ανωτέρω παρατιθέμενων φορτίσεων, αλλά και βάσει του νοηματικού περιεχομένου των μεταβλητών που συγκροτούν κάθε παράγοντα, οι παρακάτω ονομασίες προτείνονται ως κατάλληλες και αντιπροσωπευτικές για καθέναν από τους οκτώ παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας:

Παράγοντας 1: Υπευθυνότητα.

Παράγοντας 2: Αναγνώριση.

Παράγοντας 3: Οργανωτικότητα.

Παράγοντας 4: Συλλογικότητα.

Παράγοντας 5: Καινοτομία.

Παράγοντας 6: Σταθερότητα.

Παράγοντας 7: Διαφοροποίηση.

Παράγοντας 8: Επικοινωνία.

Για την κατασκευή των μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν τους παράγοντες, υπολογίστηκε ο μέσος όρος των τιμών των επιμέρους μεταβλητών (items) που εμφάνισαν σημαντικές φορτίσεις ($>0,40$) σε κάθε παράγοντα. Οι νέες σύνθετες μεταβλητές παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί, συνδυαστικά με τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας για την κάθε διαμορφωθείσα μεταβλητή.

Η υψηλότερη μέση τιμή παρατηρείται στη διάσταση Συλλογικότητα ($M= 4,44$), με τυπική απόκλιση 0,67. Αυτό δείχνει ότι στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου, οι εργαζόμενοι και τα στελέχη αντιλαμβάνονται την ομαδικότητα και τη δικαιοσύνη ως βασικά και ιδιαίτερα ανεπτυγμένα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας. Ακολουθεί η Υπευθυνότητα ($M= 4,33$), με τυπική απόκλιση 0,58. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει την έντονη έμφαση στην κοινωνική ευθύνη, τη φήμη, την ποιότητα και τα υψηλά πρότυπα απόδοσης, τα οποία χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις του εν λόγω κλάδου.

Σχετικά υψηλή μέση τιμή εμφανίζει και η διάσταση Οργανωτικότητα ($M= 4,08$), με τυπική απόκλιση της τάξεως του 0,67. Έτσι, επιβεβαιώνεται ότι η ύπαρξη οργανωτικής δομής, ξεκάθαρης φιλοσοφίας και προσανατολισμού στους ανθρώπους θεωρείται επίσης σημαντική. Αντίστοιχα, υψηλή είναι και η Διαφοροποίηση ($M= 3,93$) με τυπική απόκλιση 0,71, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην ατομική ευθύνη και στη διαφοροποίηση του ρόλου τους εντός του οργανισμού.

Στη συνέχεια, η Επικοινωνία ($M= 3,74$) με τυπική απόκλιση 0,86, καθώς και η Αναγνώριση ($M= 3,70$) με τυπική απόκλιση 1,00, βρίσκονται σε ενδιάμεσο επίπεδο. Αυτό δείχνει ένα μέτριο προς υψηλό βαθμό ικανοποίησης σε ό,τι αφορά την ανοιχτή επικοινωνία και αποφυγή συγκρούσεων εντός της επιχείρησης. Η διάσταση Καινοτομία ($M= 3,66$) με τυπική απόκλιση 0,68 καταγράφει επίσης σχετικά καλή τιμή, αλλά όχι ιδιαίτερα υψηλή. Έτσι, το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου, είναι μεν ανοιχτές στην καινοτομία και στο ρίσκο, αλλά ενδεχομένως με περιορισμούς λόγω του παραδοσιακού χαρακτήρα της παραγωγής.

Η χαμηλότερη μέση τιμή εμφανίζεται στη διάσταση Σταθερότητα (3,39), με τυπική απόκλιση 0,46, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη συναισθηματική ισορροπία, την ηρεμία και την απουσία αντιδραστικής συμπεριφοράς είναι λιγότερο έντονα ή ομοιογενή στις επιχειρήσεις του παρόντος ερευνητικού δείγματος.

Ως προς την εσωτερική συνοχή (Cronbach's Alpha) των παραγόντων, παρατηρούνται υψηλές τιμές, οι οποίες υποδεικνύουν καλή έως πολύ καλή αξιοπιστία. Συγκεκριμένα, η Υπευθυνότητα (0,88) και η Αναγνώριση (0,85) παρουσιάζουν εξαιρετικά υψηλή αξιοπιστία. Αυτό σημαίνει ότι τα επιμέρους στοιχεία που συγκροτούν τις διαστάσεις αυτές είναι πολύ συνεκτικά μεταξύ τους. Υψηλή αξιοπιστία εμφανίζει και η Καινοτομία (0,81) και η Επικοινωνία (0,79), ενώ πολύ ικανοποιητικές είναι και οι τιμές στις διαστάσεις Οργανωτικότητα (0,76) και Σταθερότητα (0,74). Λιγότερο υψηλές αλλά αποδεκτές τιμές εμφανίζουν η Συλλογικότητα (0,71) και Διαφοροποίηση (0,71), οι οποίες παραμένουν πάνω από το ελάχιστο αποδεκτό όριο του 0,70, επιβεβαιώνοντας την αξιοπιστία και συνοχή των αντίστοιχων παραγόντων.

Πίνακας 25. Μεταβλητές οργανωσιακής κουλτούρας

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Cronbach's Alpha
Υπευθυνότητα	4,3337	,57729	,882
Αναγνώριση	3,6990	1,00114	,854
Οργανωτικότητα	4,0840	,66952	,760
Συλλογικότητα	4,4366	,67004	,712
Καινοτομία	3,6604	,67751	,809
Σταθερότητα	3,3881	,45736	,740
Διαφοροποίηση	3,9303	,71278	,709
Επικοινωνία	3,7425	,86000	,789

Επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση H_1 .

6.3 Οργανωσιακή συμπεριφορά

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, τα οποία αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου, παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απόψεις και στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων, όπως αυτές εκφράζονται μέσα από τις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Αναλυτικά, οι υψηλότερες μέσες τιμές καταγράφονται σε δηλώσεις που σχετίζονται με τη θετική στάση απέναντι στο περιβάλλον εργασίας και στους ανθρώπους της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, η δήλωση «Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους εργάζομαι» συγκεντρώνει μέση τιμή 4,05 με τυπική απόκλιση 0,96, ενώ ακολουθούν οι δηλώσεις «Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου» ($M=3,90$), «Η εργασία μου είναι ευχάριστη» ($M=3,90$) και «Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του/της» ($M=3,87$). Τα εν λόγω προκύπτοντα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις και η συνολική εμπειρία από την εργασία εκτιμώνται θετικά από τους εργαζόμενους.

Παράλληλα, υψηλές μέσες τιμές εμφανίζουν και οι δηλώσεις που σχετίζονται με τη συναισθηματική σύνδεση και περηφάνια για την εργασία. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι οι δηλώσεις «Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω» ($M=3,80$) και «Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου» ($M=4,03$), γεγονός που υποδηλώνει ότι η εργασία στον συγκεκριμένο κλάδο προσφέρει ουσιαστική ικανοποίηση σε επίπεδο περιεχομένου και ταυτότητας.

Εν αντιθέσει, οι χαμηλότερες μέσες τιμές καταγράφονται σε δηλώσεις που αποτυπώνουν δυσανεμία, αίσθημα αδικίας και έλλειψη αναγνώρισης. Πιο αναλυτικά, η δήλωση «Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι άδικος/η μαζί μου» εμφανίζει μέση τιμή της τάξεως του 2,14 με τυπική απόκλιση 0,28. Παράλληλα, αντίστοιχα χαμηλές είναι οι τιμές για τις δηλώσεις «Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται» ($M=2,22$), «Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι» ($M=2,19$), «Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ» ($M=2,40$), «Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου» ($M=2,60$) και «Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει» ($M=2,29$). Αυτό αποδεικνύει πως παρά τη θετική στάση έναντι της φύσης της εργασίας και των

συναδέλφων, υπάρχουν σοβαρές ανησυχίες σε ό,τι αφορά την αναγνώριση, την ανταμοιβή και την πληροφόρηση από τη διοίκηση.

Συν τοις άλλοις, χαμηλές προς μέτριες μέσες τιμές εμφανίζουν και οι δηλώσεις που σχετίζονται με την κατανομή εργασίας και τη γραφειοκρατία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι δηλώσεις «Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ό,τι θα έπρεπε» ($M= 2,57$), «Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά» ($M= 2,93$) και «Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία» ($M= 2,99$). Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η γραφειοκρατία και οι διαδικασίες αποτελούν εμπόδιο για ένα μέρος των εργαζομένων.

Στο πεδίο της αμοιβής και των παροχών, η δήλωση «Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω» εμφανίζει μέση τιμή 3,49, ενώ «Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται» ($M= 3,25$) και «Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που λαμβάνουμε είναι δίκαιο» ($M= 3,25$) κινούνται σε μέτριο επίπεδο, υποδηλώνοντας μία μέτρια ικανοποίηση από τις αμοιβές και τα προνόμια. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι δεν παρατηρείται απόλυτη δυσαρέσκεια. Ωστόσο, η δήλωση «Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου», με μέση τιμή 3,23, καταδεικνύει ότι οι προοπτικές εξέλιξης παραμένουν χαμηλές για αρκετούς εργαζόμενους.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι υψηλές μέσες τιμές που αφορούν τη σχέση με τον προϊστάμενο, όπως επί παραδείγματι το ότι «Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του/της» ($M= 3,87$) και «Συμπαθώ τον/την προϊστάμενό/η μου» ($M= 3,86$), γεγονός που δείχνει θετική εικόνα για την άμεση διοίκηση. Όμως, φαίνεται να υπάρχει διάσταση ανάμεσα στη γενική στάση και στην αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, όπως φάνηκε από τη χαμηλή τιμή της δήλωσης περί αδικίας, που προαναφέρθηκε.

Πίνακας 26. Εργασιακή Ικανοποίηση

	N	Μέση τιμή		Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
		Μέση τιμή	Τυπικό σφάλμα		
Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω	134	3,4851	,08972	1,03862	1,079
Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου*	134	3,2313	,11257	1,30306	1,698
Ο προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του/της	134	3,8731	,08698	1,00691	1,014
Δεν είμαι ικανοποιημένες από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνω, πέραν του μισθού*	134	2,7015	,10805	1,25074	1,564
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά*	134	2,9254	,11242	1,30140	1,694
Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους εργάζομαι	134	4,0522	,08295	,96024	,922
Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα*	134	2,3582	,11231	1,30010	1,690
Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή	134	3,7687	,09529	1,10307	1,217
Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες*	134	3,1045	,10120	1,17152	1,372
Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	134	3,6567	,09715	1,12460	1,265
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου*	134	2,1418	,11068	1,28117	1,641
Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις	134	3,1343	,10792	1,24931	1,561
Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται*	134	2,2239	,11539	1,33570	1,784

Οι προσπάθειες μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	134	2,9925	,11961	1,38464	1,917
Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου*	134	2,7612	,09367	1,08426	1,176
Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	134	4,0299	,08133	,94145	,886
Οι στόχοι της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι*	134	2,5821	,12046	1,39440	1,944
Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου*	134	2,6045	,12801	1,48181	2,196
Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές	134	2,9328	,09604	1,11178	1,236
Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστα ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοι του*	134	2,4627	,11636	1,34699	1,814
Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που λαμβάνουμε είναι δίκαιο	134	3,2537	,10416	1,20579	1,454
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ*	134	2,4030	,10653	1,23312	1,521
Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό τι θα έπρεπε*	134	3,0299	,08859	1,02554	1,052
Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου	134	3,9030	,07703	,89164	,795
Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι*	134	2,1940	,11334	1,31205	1,721
Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω	134	3,7985	,10529	1,21877	1,485
Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	134	3,2463	,11082	1,28283	1,646

Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει*	134	2,2910	,11740	1,35904	1,847
Συμπαθώ τον/την προϊστάμενό/η μου	134	3,8582	,08418	,97451	,950
Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ό,τι θα έπρεπε*	134	2,5672	,10075	1,16624	1,360
Θεωρώ ότι οι προσπάθειες μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε*	134	2,4552	,11778	1,36341	1,859
Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	134	3,1940	,11185	1,29474	1,676
Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στην δουλειά*	134	2,5149	,12112	1,40212	1,966
Η εργασία μου είναι ευχάριστη	134	3,8955	,09608	1,11226	1,237
Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως*	134	2,6642	,12029	1,39248	1,939

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα, που αφορά την οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου, παρατηρούνται υψηλά επίπεδα δέσμευσης και θετικής στάσης απέναντι στην επιχείρηση, όπως αυτά αποτυπώνονται από τις μέσες τιμές των επιμέρους δηλώσεων. Πιο αναλυτικά, διαπιστώνεται ότι η υψηλότερη μέση τιμή καταγράφεται στη δήλωση «Με ενδιαφέρει πραγματικά το μέλλον αυτής της εταιρείας-επιχείρησης» (M= 4,40) με τυπική απόκλιση 0,82. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν έντονο ενδιαφέρον και φροντίδα για τη μακροπρόθεσμη πορεία και ευημερία της επιχείρησης. Αυτό αντανακλά υψηλό επίπεδο αφοσίωσης.

Εν συνεχεία, ακολουθεί η δήλωση «Είμαι πρόθυμος να καταβάλω μεγάλη προσπάθεια πέραν του κανονικά αναμενόμενου για να βοηθήσω στην επιτυχία της επιχείρησής μου» (M= 4,31) με τυπική απόκλιση 0,82. Πρόκειται για μία θετική δήλωση, η οποία δείχνει την ετοιμότητα των εργαζομένων να υπερβούν τα καθήκοντά τους για το καλό της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο οι συμμετέχοντες

επιβεβαιώνουν την ενεργή συμμετοχή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Υψηλές μέσες τιμές εμφανίζουν, συν τοις άλλοις, οι δηλώσεις «Όταν μιλάω στους γνωστούς μου για την επιχείρησή μου, την αναφέρω ως μια καλή επιχείρηση για να εργάζεται κάποιος εκεί» ($M= 4,19$) και «Είμαι περήφανος που λέω σε τρίτους ότι εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία-επιχείρηση» ($M= 4,03$), με τυπικές αποκλίσεις 0,77 και 1,08 αντίστοιχα. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα αποτυπώνει το θετικό προφίλ που έχουν οι εργαζόμενοι για την επιχείρηση προς το εξωτερικό περιβάλλον και την ισχυρή ταύτισή τους με αυτήν. Σημαντική είναι και η δήλωση «Αυτή η εταιρεία- επιχείρηση με εμπνέει ώστε να φτάνω τη μέγιστη εργασιακή απόδοση» ($M= 3,73$), που δείχνει ότι η επιχείρηση, σε μεγάλο βαθμό, εμπνέει τους εργαζόμενους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό στην εργασία τους.

Κατόπιν, διαπιστώνεται ότι σε ενδιαμέσο επίπεδο βρίσκεται η δήλωση «Είμαι εξαιρετικά χαρούμενος/η που επέλεξα αυτήν την εταιρεία για να εργαστώ, έναντι άλλων εναλλακτικών» ($M= 3,78$). Αυτό δείχνει μία ικανοποιητική, αλλά όχι απόλυτη επιβεβαίωση της ορθότητας της επαγγελματικής επιλογής. Το ίδιο παρατηρείται και στη δήλωση «Διαπιστώνω ότι οι αξίες μου και οι αξίες της εταιρείας-επιχείρησης ταυτίζονται» ($M= 3,60$), η οποία αναδεικνύει έναν μέτριο προς υψηλό βαθμό ταύτισης αξιών μεταξύ του εργαζομένου και της επιχείρησης στην οποία εργάζεται.

Χαμηλότερη μέση τιμή εμφανίζει η δήλωση «Πιστεύω ότι είναι η καλύτερη δυνατή εταιρεία-επιχείρηση στην οποία θα μπορούσα να εργάζομαι» ($M= 3,42$) με τυπική απόκλιση 1,26, γεγονός το οποίο υποδηλώνει ότι, αν και οι εργαζόμενοι δείχνουν υψηλό βαθμό αφοσίωσης, εντούτοις ένα σημαντικό ποσοστό ενδέχεται να θεωρεί πως υπάρχουν και καλύτερες εναλλακτικές. Τέλος, τη χαμηλότερη μέση τιμή παρουσιάζει η δήλωση «Θα δεχόμουν σχεδόν κάθε είδους θέση εργασίας για να συνεχίσω να εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία-επιχείρηση» ($M=3,04$), με τυπική απόκλιση 1,29. Πρόκειται για ένα αποτέλεσμα, εκ του οποίου αποδεικνύεται ότι, παρόλο που οι εργαζόμενοι στηρίζουν την επιχείρησή τους, ωστόσο, δεν είναι απόλυτα διατεθειμένοι να παραμείνουν σε αυτήν υπό οποιεσδήποτε συνθήκες. Αυτό, με τη σειρά του, αναδεικνύει ένα όριο στην αφοσίωσή τους.

Εν γένει, επομένως, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης, αποδίδοντας έμφαση στη φροντίδα για το μέλλον

της επιχείρησης, την προθυμία για επιπλέον προσπάθεια και την υπερηφάνεια που απορρέει από την εν λόγω εργασία. Ωστόσο, παρατηρείται σχετική επιφύλαξη σε θέματα απόλυτης δέσμευσης, όπως επί παραδείγματι στην περίπτωση της αποδοχής κάθε θέσης εργασίας ή της άποψης ότι πρόκειται για την καλύτερη δυνατή επιχείρηση.

Πίνακας 27. Οργανωσιακή αφοσίωση

	N	Μέση τιμή		Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
		Μέση τιμή	Τυπικό σφάλμα		
Είμαι πρόθυμος να καταβάλω μεγάλη προσπάθεια πέραν του κανονικά αναμενόμενου για να βοηθήσω στην επιτυχία της επιχείρησής μου	134	4,3060	,07124	,82469	,680
Όταν μιλάω στους γνωστούς μου για την επιχείρησή μου, την αναφέρω ως μια καλή επιχείρηση για να εργάζεται κάποιος εκεί	134	4,1940	,06656	,77049	,594
Θα δεχόμουν σχεδόν κάθε είδους θέση εργασίας για να συνεχίσω να εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία-επιχείρηση	134	3,0448	,11104	1,28535	1,652
Διαπιστώνω ότι οι αξίες μου και οι αξίες της εταιρείας-επιχείρησης ταυτίζονται	134	3,5970	,10222	1,18334	1,400
Είμαι περήφανος που λέω σε τρίτους ότι εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία-επιχείρηση	134	4,0299	,09352	1,08261	1,172
Αυτή η εταιρεία-επιχείρηση με εμπνέει ώστε να φτάνω τη μέγιστη εργασιακή απόδοση	134	3,7313	,10170	1,17725	1,386
Είμαι εξαιρετικά χαρούμενος/η που επέλεξα αυτήν την εταιρεία για να εργαστώ, έναντι άλλων εναλλακτικών	134	3,7836	,09958	1,15271	1,329
Με ενδιαφέρει πραγματικά το μέλλον αυτής της εταιρείας-επιχείρησης	134	4,3955	,07108	,82278	,677

Πιστεύω ότι είναι η καλύτερη δυνατή εταιρεία-επιχείρηση στην οποία θα μπορούσα να εργάζομαι	134	3,4179	,10870	1,25835	1,583
---	-----	--------	--------	---------	-------

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι η παραγοντική ανάλυση δεν κρίθηκε σκόπιμο να εφαρμοστεί στα δεδομένα της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς το εργαλείο που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα είναι η καθιερωμένη και σταθμισμένη κλίμακα Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector, η οποία, σύμφωνα με τη μεθοδολογία της, επιτρέπει τη σύνθεση μίας ενιαίας διάστασης, που αφορά τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Η κλίμακα JSS επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων από διαφορετικούς τομείς του εργασιακού περιβάλλοντος (όπως αμοιβή, προαγωγές, επίβλεψη, συνεργάτες, φύση της εργασίας κ.λπ.), τα οποία μπορούν, όχι μόνοι να μετρηθούν σε ξεχωριστές επιμέρους διαστάσεις, αλλά να συμβάλουν συνολικά στη μέτρηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης.

Επιπλέον, δεδομένου ότι περιλαμβάνονται τόσο θετικά όσο και αρνητικά διατυπωμένα στοιχεία, για την ορθή αποτίμηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης εφαρμόστηκε αντιστροφή στις αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις, ήτοι όσες φέρουν το σύμβολο (*), όπως προβλέπει η τυποποιημένη διαδικασία χρήσης της κλίμακας. Συνεπώς, η χρήση της JSS ως ενιαίας κλίμακας μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, με βάση τις οδηγίες του δημιουργού της, δεν καθιστά απαραίτητη τη διεξαγωγή της παραγοντικής ανάλυσης, σε περίπτωση κατά την οποία ο στόχος της έρευνας είναι η εκτίμηση της συνολικής αντίληψης των εργαζομένων για την ικανοποίησή τους από την εργασία και όχι ο εντοπισμός των υποκείμενων διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης.

Ομοίως ισχύει και για την περίπτωση της κλίμακας της οργανωσιακής αφοσίωσης του Turker, όπου εκ της μεθοδολογίας χειρισμού της κλίμακας αυτής, εκ του δημιουργού της προτείνεται η συνολική μέτρηση της αφοσίωσης από το σύνολο των επιμέρους στοιχείων από τα οποία απαρτίζεται. Έτσι, για την κατασκευή των μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν την οργανωσιακή συμπεριφορά, υπολογίστηκε ο μέσος όρος των τιμών των επιμέρους μεταβλητών (items) της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής αφοσίωσης. Οι νέες μεταβλητές παρουσιάζονται

στον πίνακα που ακολουθεί, συνδυαστικά με τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας για την κάθε διαμορφωθείσα μεταβλητή.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, επομένως, διαπιστώνονται υψηλά επίπεδα συνοχής και αξιοπιστίας των δύο βασικών διαστάσεων, όπως αποτυπώνεται από τις τιμές του δείκτη Cronbach's Alpha. Συγκεκριμένα, η εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζει μέση τιμή 3,48 και τυπική απόκλιση 0,75, με πολύ υψηλό Cronbach's Alpha (0,95). Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα υποδηλώνει εξαιρετική εσωτερική συνοχή και σταθερότητα των επιμέρους στοιχείων που την αποτελούν. Το εν λόγω ερευνητικό εύρημα καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου εμφανίζουν μέτριο προς υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους, πρόκειται για ένα στοιχείο, το οποίο καθίσταται σημαντικό για την κατανόηση της εν γένει στάσης τους απέναντι στο επαγγελματικό τους περιβάλλον.

Αντίστοιχα, η οργανωσιακή αφοσίωση καταγράφει ακόμη υψηλότερη μέση τιμή της τάξεως του 3,83, με τυπική απόκλιση 0,85 και πολύ υψηλή αξιοπιστία (Cronbach's Alpha = 0,92). Αυτό συνεπάγεται έναν ισχυρό δεσμό και δέσμευση των εργαζομένων προς την επιχείρησή τους. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, επιπλέον, δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι, όχι μόνο διατηρούν μια σχετικά θετική στάση απέναντι στην εργασία τους, αλλά ταυτόχρονα αισθάνονται ότι συνδέονται στενά με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Το εν λόγω γεγονός είναι δυνατόν να ενισχύει την απόδοση και τη σταθερότητα στο εργασιακό περιβάλλον.

Επομένως, τα παρόντα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής αφοσίωσης αποτελούν αξιόπιστες και σταθερές μεταβλητές για τη μέτρηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ταυτόχρονα, αντανakλούν θετική στάση και αυξημένα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων απέναντι στις επιχειρήσεις απασχόλησής τους.

Πίνακας 28. Μεταβλητές οργανωσιακής συμπεριφοράς

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Cronbach's Alpha
Εργασιακή Ικανοποίηση	3,4817	,74925	,951
Οργανωσιακή Αφοσίωση	3,8333	,84978	,924

Επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση H2.

6.4 Οργανωσιακή απόδοση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα, που αφορά την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και ειδικότερα την αντίληψη των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου στις οποίες απασχολούνται, παρατηρούνται μέτρια προς χαμηλά επίπεδα συμφωνίας και ικανοποίησης από τα αντίστοιχα χρησιμοποιηθέντα συστήματα. Αναλυτικότερα, οι περισσότερες μέσες τιμές κυμαίνονται κάτω από το ουδέτερο σημείο του «3», γεγονός που υποδηλώνει σχετική δυσαρέσκεια ή αμφιβολία για την ύπαρξη, τη σαφήνεια, την αποτελεσματικότητα και την αντικειμενικότητα των συστημάτων αξιολόγησης.

Πιο αναλυτικά, όπως παρατηρείται στον κάτωθι πίνακα, η χαμηλότερη μέση τιμή καταγράφεται στη δήλωση «Η επιχείρηση διαθέτει εκπαιδευμένο και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό για ζητήματα αξιολόγησης» ($M=2,34$) με τυπική απόκλιση 1,25. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν επαρκώς καταρτισμένο το προσωπικό που ασχολείται με την αξιολόγηση. Αυτό, μάλιστα, ενδέχεται να επηρεάζει αρνητικά τόσο τη διαδικασία όσο και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Παρομοίως, χαμηλές μέσες τιμές εμφανίζουν και οι δηλώσεις «Η επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων» ($M=2,62$) και «Το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθείται στην επιχείρηση απασχόλησής μου είναι σαφώς προσδιορισμένο» ($M=2,60$), με τυπικές αποκλίσεις 1,17 και 1,12 αντίστοιχα. Το εν λόγω ερευνητικό αποτέλεσμα δείχνει ότι η ύπαρξη ενός δομημένου και καθορισμένου συστήματος αξιολόγησης δεν είναι σαφώς αντιληπτό ή δεδομένο για μεγάλο ποσοστό εργαζομένων.

Συν τοις άλλοις, οι δηλώσεις που αφορούν την αναγκαιότητα βελτίωσης και την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης παρουσιάζουν μέσες τιμές 2,50 και 2,76 αντίστοιχα. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν τα υπάρχοντα συστήματα επαρκή ή πλήρως λειτουργικά. Επίσης, δείχνει ότι οι εργαζόμενοι κρίνουν ότι τα εν λόγω συστήματα χρήζουν βελτίωσης.

Επιπλέον, σχετικά χαμηλή είναι και η αντίληψη αναφορικά με την ικανοποίηση των συναδέλφων από το σύστημα αξιολόγησης. Αυτό, διότι η δήλωση «Οι συνάδελφοί μου είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση» συγκεντρώνει μέση τιμή της τάξεως του 2,99, η οποία είναι σχεδόν ουδέτερη. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα επιβεβαιώνει την αμφιθυμία και επιφυλακτικότητα απέναντι στην υφιστάμενη διαδικασία.

Αντίθετα, οι υψηλότερες μέσες τιμές παρατηρούνται στις διαστάσεις που σχετίζονται με την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία του συστήματος. Συγκεκριμένα, η δήλωση «Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αξιοκρατικό» έχει μέση τιμή 3,25 με τυπική απόκλιση 1,18. Επίσης, η δήλωση «Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αντικειμενικό», συγκεντρώνει μέση τιμή 3,07 με τυπική απόκλιση 1,15. Αυτό δείχνει ότι ένα ποσοστό εργαζομένων αναγνωρίζει κάποια θετικά χαρακτηριστικά στην αμεροληψία της διαδικασίας, αν και οι συγκεκριμένες τιμές δεν είναι ιδιαίτερα υψηλές. Αυτό, μάλιστα, αφήνει περιθώρια αμφισβήτησης.

Εν συνόλω, τα αποτελέσματα που αποτυπώνονται στον κάτωθι πίνακα, δείχνουν ότι στις επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου της ελληνικής επικράτειας δεν φαίνεται να εφαρμόζεται συστηματικά ένα καθορισμένο, αντικειμενικό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Αυτό προκύπτει από τη χαμηλή έως μέτρια ικανοποίηση των εργαζομένων από τις σχετικές ακολουθούμενες διαδικασίες. Οι εργαζόμενοι εμφανίζονται επιφυλακτικοί όσον αφορά την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα του συστήματος, εντοπίζοντας ελλείψεις τόσο σε επίπεδο δομής όσο και σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται με την αξιολόγηση. Ωστόσο, η σχετικά υψηλότερη εκτίμηση επί ζητημάτων αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας, δείχνει ότι υπάρχουν βάσεις και θετικά στοιχεία πάνω στα οποία μπορεί να διαμορφωθεί ένα πιο αξιόπιστο και αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης. Τα εν λόγω ερευνητικά ευρήματα υπογραμμίζουν την ανάγκη ενίσχυσης, εκσυγχρονισμού και θεσμοθέτησης σαφών διαδικασιών αξιολόγησης, αλλά και την ανάγκη εκπαίδευσης των υπευθύνων για την εφαρμογή αυτών των διαδικασιών. Με αυτόν τον τρόπο δύναται να ενισχυθεί η αποδοτικότητα και η δικαιοσύνη εντός των εν λόγω επιχειρήσεων.

Πίνακας 29. Αξιολόγηση αποδοτικότητας

	N	Μέση τιμή		Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
		Μέση τιμή	Τυπικό σφάλμα		
Η επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.	134	2,6194	,10094	1,16848	1,365
Το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθείται στην επιχείρηση απασχόλησης μου είναι σαφώς προσδιορισμένο	134	2,6045	,09710	1,12403	1,263
Η επιχείρηση διαθέτει εκπαιδευμένο και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό για ζητήματα αξιολόγησης	134	2,3358	,10800	1,25023	1,563
Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αποτελεσματικό	134	2,7612	,10335	1,19635	1,431
Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση δεν χρειάζεται να βελτιωθεί περαιτέρω	134	2,5000	,12067	1,39683	1,951
Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αντικειμενικό	134	3,0746	,09973	1,15444	1,333
Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αξιοκρατικό	134	3,2463	,10185	1,17899	1,390
Οι συνάδελφοί μου είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση	134	2,9925	,10460	1,21083	1,466

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, που αφορά τον έλεγχο ΚΜΟ και Bartlett's Test για τις μεταβλητές της αξιολόγησης αποδοτικότητας, προκύπτει ότι τα

δεδομένα είναι κατάλληλα για εφαρμογή παραγοντικής ανάλυσης. Όπως προαναφέρθηκε και στην περίπτωση της οργανωσιακής κουλτούρας, έτσι και εδώ, διευκρινίζεται ότι η παραγοντική ανάλυση εφαρμόζεται για τη διερεύνηση της ομαδοποίησης των δηλώσεων της οργανωσιακής απόδοσης σε λανθάνουσες μεταβλητές, χωρίς να γίνεται χρήση εξαρτημένης μεταβλητής (Hair et al., 2014 · Tabachnick & Fidell, 2013).

Συγκεκριμένα, ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ανέρχεται σε 0,87. Πρόκειται για μία τιμή, η οποία θεωρείται άριστη, λόγω του ότι υπερβαίνει κατά πολύ το ελάχιστο αποδεκτό όριο του 0,70. Ως εκ τούτου, αυτό δείχνει ότι το δείγμα είναι επαρκές και οι μεταβλητές εμφανίζουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους, γεγονός που επιτρέπει τη συγκρότηση παραγόντων.

Παράλληλα, ο έλεγχος σφαιρικότητας Bartlett's Test of Sphericity είναι στατιστικά σημαντικός (Sig.<0,001), με τιμή Approx. Chi-Square=1.422,17 και 28 βαθμούς ελευθερίας (df). Αυτό σημαίνει ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση της μη ύπαρξης συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών. Άρα, αποδεικνύεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της αξιολόγησης αποδοτικότητας και είναι σκόπιμο να διερευνηθούν περαιτέρω μέσω παραγοντικής ανάλυσης.

Επομένως, τα αποτελέσματα του KMO και του Bartlett's Test επιβεβαιώνουν ότι το δείγμα είναι κατάλληλο και οι μεταβλητές παρουσιάζουν επαρκείς συσχετίσεις ώστε να υποβληθούν σε παραγοντική ανάλυση. Επομένως, η εν λόγω διαδικασία είναι στατιστικά έγκυρη για την αποκάλυψη των υποκείμενων διαστάσεων της αξιολόγησης αποδοτικότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου.

Πίνακας 30. KMO και Bartlett's Test για την αξιολόγηση αποδοτικότητας

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1422,173
	df	28
	Sig.	,000

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, ο οποίος παρουσιάζει τις συνδιακυμάνσεις (Communalities) για τις μεταβλητές της αξιολόγησης

αποδοτικότητας, παρατηρείται ότι όλες οι μεταβλητές εμφανίζουν υψηλές τιμές εξαγόμενης διακύμανσης (extraction), γεγονός που υποδηλώνει ότι εξηγούνται σε μεγάλο βαθμό από τους παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση. Πιο αναλυτικά, οι τιμές της εξαγόμενης διακύμανσης κυμαίνονται από 0,58 έως 0,85. Επομένως, η κάθε μεταβλητή συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση της συνολικής έννοιας της αξιολόγησης της αποδοτικότητας.

Αναλυτικότερα, στον κάτωθι πίνακα, παρατηρείται ότι την υψηλότερη τιμή την έχει η μεταβλητή «Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αποτελεσματικό» (0,85), γεγονός που δείχνει ότι το στοιχείο αυτό συνδέεται ισχυρά με τη γενική εικόνα και τους παράγοντες που περιγράφουν την αξιολόγηση της απόδοσης. Πολύ υψηλές τιμές εμφανίζουν, επίσης, οι μεταβλητές «Οι συνάδελφοί μου είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση» (0,84), «Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αντικειμενικό» (0,82) και «Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αξιοκρατικό» (0,81). Το εν λόγω αποτέλεσμα καταδεικνύει ότι οι παράγοντες της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας και της ικανοποίησης από το σύστημα αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία της έννοιας της αξιολόγησης της αποδοτικότητας.

Αξιοσημείωτο είναι, συν τοις άλλοις, το ότι και οι υπόλοιπες μεταβλητές, όπως είναι επί παραδείγματι «Η επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων» (0,79), «Το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθείται στην επιχείρηση απασχόλησής μου είναι σαφώς προσδιορισμένο» (0,79) και «Η επιχείρηση διαθέτει εκπαιδευμένο και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό για ζητήματα αξιολόγησης» (0,62), καταγράφουν υψηλές τιμές, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι όλα τα επιμέρους στοιχεία συνδέονται σε σημαντικό βαθμό με τη συνολική διάσταση της αξιολόγησης της απόδοσης. Η χαμηλότερη τιμή εμφανίζεται στη μεταβλητή «Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση δεν χρειάζεται να βελτιωθεί περαιτέρω» (0,58), που αν και χαμηλότερη συγκριτικά με τις υπόλοιπες, παραμένει άνω του αποδεκτού ορίου (0,50). Έτσι, το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δείχνει ότι και αυτή η μεταβλητή εξηγείται επαρκώς από τους παράγοντες.

Εν συνόλω, οι υψηλές τιμές των κάτωθι εμφανιζόμενων συνδιακυμάνσεων δείχνουν ότι οι μεταβλητές που μετρούν την αξιολόγηση αποδοτικότητας συγκροτούν μία συνεκτική και στατιστικά ισχυρή δομή. Το εν λόγω αποτέλεσμα ενισχύει τη συνοχή

της κλίμακας και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της παραγοντικής ανάλυσης, επιτρέποντας την ασφαλή εξαγωγή συμπερασμάτων για τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη διαδικασία αξιολόγησης στις επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται και για τις οποίες συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα.

Πίνακας 31. Συνδιακυμάνσεις για την αξιολόγηση αποδοτικότητας

	Αρχική Τιμή	Εξαγόμενη Τιμή
Η επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.	1,000	,794
Το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθείται στην επιχείρηση απασχόλησης μου είναι σαφώς προσδιορισμένο	1,000	,785
Η επιχείρηση διαθέτει εκπαιδευμένο και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό για ζητήματα αξιολόγησης	1,000	,618
Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αποτελεσματικό	1,000	,852
Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση δεν χρειάζεται να βελτιωθεί περαιτέρω	1,000	,575
Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αντικειμενικό	1,000	,821
Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αξιοκρατικό	1,000	,810
Οι συνάδελφοί μου είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση	1,000	,839

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, που αφορά τη συνολική εξηγούμενη διακύμανση για την αξιολόγηση αποδοτικότητας, διαπιστώνεται ότι από την παραγοντική ανάλυση προκύπτει ένας και μόνο παράγοντας. Πρόκειται για έναν παράγοντα, ο οποίος εξηγεί ένα ποσοστό της τάξεως του 76,16% της συνολικής διακύμανσης των δεδομένων.

Συν τοις άλλοις, παρατηρείται ότι η ιδιοτιμή (eigenvalue) του πρώτου παράγοντα ανέρχεται σε 6,09, ενώ όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες έχουν ιδιοτιμές σημαντικά μικρότερες της μονάδας. Επί παραδείγματι, ο δεύτερος παράγοντας έχει ιδιοτιμή 0,77, κάτι που επιβεβαιώνει ότι μόνο ο πρώτος παράγοντας πληροί το κριτήριο Kaiser, ήτοι ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδας, για διατήρηση.

Το γεγονός ότι ένας παράγοντας εξηγεί πάνω από το 76% της εν συνόλω διακύμανσης είναι εξαιρετικά σημαντικό. Ο λόγος είναι ότι δείχνει ότι οι οκτώ μεταβλητές που αφορούν την αξιολόγηση αποδοτικότητας εστιάζουν γύρω από μια ενιαία και ισχυρή διάσταση. Η εν λόγω διάσταση περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της αντίληψης των εργαζομένων για την ύπαρξη, την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης στις επιχειρήσεις τους.

Ταυτόχρονα, το γεγονός ότι οι επόμενοι παράγοντες εξηγούν πολύ μικρό ποσοστό της διακύμανσης, όπως το ότι ο δεύτερος παράγοντας εξηγεί μόνο 9,67% και οι υπόλοιποι κάτω από 7% και το ότι έχουν ιδιοτιμές κάτω της μονάδας, υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει ανάγκη ή βάση για περαιτέρω διάσπαση της έννοιας σε επιμέρους υποπαράγοντες.

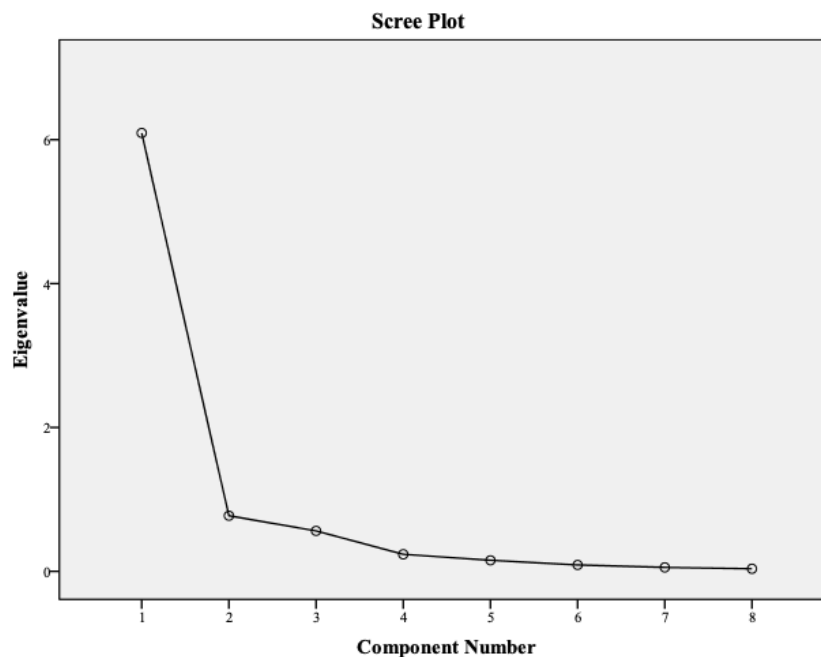
Πίνακας 32. Συνολική εξηγούμενη διακύμανση για την αξιολόγηση αποδοτικότητας

Παράγοντες	Αρχικές ιδιοτιμές			Άθροισμα τετραγώνων των φορτίσεων κατά την εξαγωγή		
	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	6,093	76,162	76,162	6,093	76,162	76,162
2	,774	9,671	85,833			
3	,562	7,028	92,861			
4	,237	2,967	95,829			
5	,154	1,925	97,754			
6	,089	1,111	98,865			
7	,055	,685	99,549			
8	,036	,451	100,000			

Η ακόλουθη γραφική παράσταση Scree Plot που παρουσιάζεται αποτυπώνει οπτικά τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης για την αξιολόγηση αποδοτικότητας και επιβεβαιώνει με σαφήνεια τα ευρήματα του πίνακα συνολικής εξηγούμενης διακύμανσης. Όπως φαίνεται, το σημείο καμπής (elbow) εμφανίζεται στον πρώτο παράγοντα, ο οποίος φέρει ιδιοτιμή (eigenvalue) λίγο μεγαλύτερη του 6. Κατόπιν, παρατηρείται ότι όλοι οι επόμενοι παράγοντες παρουσιάζουν απότομη πτώση των ιδιοτιμών κάτω από τη μονάδα και αυτό δείχνει ότι δεν είναι στατιστικά σημαντικοί για τη διαμόρφωση της έννοιας της αξιολόγησης αποδοτικότητας.

Η μορφή του Scree Plot, επίσης, δείχνει ξεκάθαρα ότι μόνο ο πρώτος παράγοντας συγκεντρώνει την ουσιαστική πληροφορία και ότι η διακύμανση που εξηγείται από τους υπόλοιπους είναι αμελητέα. Αυτό, διότι μετά την απότομη πτώση οι ιδιοτιμές σταθεροποιούνται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Το εν λόγω γεγονός επιβεβαιώνει ότι η έννοια της αξιολόγησης αποδοτικότητας είναι μονοδιάστατη, με βάση τα δεδομένα της παρούσας έρευνας. Άρα, δεν χρειάζεται περαιτέρω διάσπαση σε επιμέρους παράγοντες.

Διάγραμμα 16. Διάγραμμα Ιδιοτιμών για την αξιολόγηση αποδοτικότητας



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ακόλουθου πίνακα, που παρουσιάζει τις επιμέρους φορτίσεις για την αξιολόγηση αποδοτικότητας, παρατηρείται ότι όλες οι μεταβλητές εμφανίζουν πολύ υψηλές φορτίσεις σε έναν και μοναδικό παράγοντα. Το εν λόγω αποτέλεσμα επιβεβαιώνει τη μονοδιάστατη φύση της έννοιας της αξιολόγησης απόδοσης στις επιχειρήσεις του παρόντος ερευνητικού δείγματος.

Πιο αναλυτικά, οι κάτωθι παρατηρούμενες φορτίσεις των μεταβλητών στον έναν μοναδικό παράγοντα κυμαίνονται από 0,758 έως 0,923, με όλες τις τιμές να υπερβαίνουν κατά πολύ το αποδεκτό όριο του 0,40. Αυτό αποδεικνύει την ύπαρξη ισχυρής συσχέτισης με τον εν λόγω κοινό παράγοντα.

Η υψηλότερη φόρτιση επίσης παρατηρείται στη μεταβλητή «Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αποτελεσματικό» (0,92). Το αποτέλεσμα αυτό αναδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο της αντίληψης για την αποτελεσματικότητα του συστήματος ως βασικό στοιχείο της συνολικής αξιολόγησης αποδοτικότητας.

Αντίστοιχα, πολύ υψηλές φορτίσεις παρατηρούνται στις μεταβλητές «Οι συνάδελφοί μου είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση» (0,92), «Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αντικειμενικό» (0,91) και «Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αξιοκρατικό» (0,90). Αυτό, δείχνει ότι η αντικειμενικότητα, η αξιοκρατία και η ικανοποίηση από το σύστημα αποτελούν δομικά στοιχεία της αντίληψης των εργαζομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης.

Επιπλέον, ισχυρές φορτίσεις παρουσιάζουν οι μεταβλητές που σχετίζονται με την ύπαρξη σαφώς ορισμένου και συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι μεταβλητές «Η επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων» (0,89) και «Το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθείται στην επιχείρηση απασχόλησής μου είναι σαφώς προσδιορισμένο» (0,89). Έτσι, αποδεικνύεται ότι η ορατότητα και η σαφήνεια του συστήματος αποτελούν ομοίως κρίσιμες συνιστώσες της συνολικής έννοιας. Συν τοις άλλοις, η μεταβλητή «Η επιχείρηση διαθέτει εκπαιδευμένο και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό για ζητήματα αξιολόγησης» παρουσιάζει πολύ υψηλή φόρτιση (0,79), γεγονός που δείχνει ότι η ικανότητα του προσωπικού να εφαρμόσει την αξιολόγηση αποτελεί επίσης σημαντική πτυχή της έννοιας της αξιολόγησης της αποδοτικότητας.

Τέλος, αν και η χαμηλότερη φόρτιση εντοπίζεται στη δήλωση, που ορίζει ότι «Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση δεν χρειάζεται να βελτιωθεί περαιτέρω» (0,76), παραμένει ιδιαίτερα υψηλή. Έτσι, επιβεβαιώνεται ότι και η αντίληψη για την αναγκαιότητα ή μη βελτίωσης του συστήματος σχετίζεται άμεσα με τη γενική αντίληψη για την αποδοτικότητα του συστήματος αξιολόγησης.

Πίνακας 33. Πίνακας φορτίσεων για την αξιολόγηση αποδοτικότητας

	Παράγοντας 1
Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αποτελεσματικό	,923
Οι συνάδελφοί μου είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση	,916
Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αντικειμενικό	,906
Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αξιοκρατικό	,900
Η επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.	,891
Το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθείται στην επιχείρηση απασχόλησής μου είναι σαφώς προσδιορισμένο	,886
Η επιχείρηση διαθέτει εκπαιδευμένο και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό για ζητήματα αξιολόγησης	,786
Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση δεν χρειάζεται να βελτιωθεί περαιτέρω	,758

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, ο οποίος αφορά τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση, οι μέσες τιμές των επιμέρους δηλώσεων δείχνουν μία μέτρια εικόνα εφαρμογής σύγχρονων διοικητικών πρακτικών στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου. Μάλιστα, ορισμένες εκ των διαστάσεων εμφανίζουν σχετικά υψηλότερη αποδοχή και άλλες να παραμένουν σε χαμηλότερα επίπεδα.

Αναλυτικότερα, την υψηλότερη μέση τιμή καταγράφει η δήλωση «Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι ανοιχτός/ή προς τη δική μου αξιολόγηση για εκείνον/η» ($M=3,39$) με τυπική απόκλιση 1,21. Αυτό υποδηλώνει ότι, σε ένα βαθμό, οι προϊστάμενοι εμφανίζονται δεκτικοί σε ανατροφοδότηση από τους υφισταμένους, στοιχείο που αντανακλά μια πιο ανοιχτή και διαδραστική διοικητική σχέση. Κατόπιν, ακολουθεί η διάσταση «Στην επιχείρηση δίνεται έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση των απασχολούμενων» ($M=3,37$) με τυπική απόκλιση 1,28, ένδειξη ότι υπάρχει κάποια προσπάθεια ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης, αν και δεν φαίνεται να αποτελεί καθολική πρακτική. Εν συνεχεία, σχετικά υψηλή μέση τιμή εμφανίζει επίσης η δήλωση «Η επιχείρηση επιβραβεύει τους εργαζομένους με την καλύτερη αξιολόγηση» ($M=3,31$) με τυπική απόκλιση 1,33. Αυτό δείχνει πως η

επιβράβευση με βάση την απόδοση εφαρμόζεται, αλλά όχι απαραίτητα με συνέπεια ή σε όλες τις περιπτώσεις.

Σε μέτριο επίπεδο κυμαίνονται οι δηλώσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού, όπως «Στην επιχείρηση το προσωπικό δύναται να προβεί σε ανάπτυξη των δεξιοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων» ($M= 3,26$) και «Στην επιχείρηση το προσωπικό δύναται να προβεί σε ανάπτυξη των ικανοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων» ($M= 3,23$), με χαμηλές τυπικές αποκλίσεις αμφότερες, ήτοι 1,13 και 1,16 αντίστοιχα. Το εν λόγω αποτέλεσμα καταδεικνύει μέτριο προς ικανοποιητικό επίπεδο υποστήριξης της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Παρεμφερής είναι και η εικόνα, η οποία διαμορφώνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στη δήλωση «Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην επιχείρηση ανακοινώνονται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό» ($M= 3,20$), γεγονός που υποδηλώνει ότι η διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων είναι παρούσα σε ορισμένο βαθμό, αλλά όχι απόλυτα.

Κατόπιν, παρατηρείται ότι σχετικά χαμηλότερες μέσες τιμές εμφανίζουν οι δηλώσεις που αφορούν συλλογικές και συστηματικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όπως επί παραδείγματι «Η λήψη αποφάσεων, στην επιχείρηση, γίνεται σε συλλογικό επίπεδο» ($M= 2,63$), «Η συστηματική λήψη αποφάσεων, ως διαδικασία που ακολουθείται από την επιχείρηση, είναι γνωστή σε όλους τους απασχολούμενους» ($M= 2,78$) και «Στην επιχείρηση εφαρμόζεται η συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων» ($M= 2,85$). Οι συγκεκριμένες μέσες τιμές δείχνουν ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων δεν είναι πλήρως καθιερωμένες, ούτε διαφανείς σε όλους τους εργαζομένους, κάτι που ενδέχεται να επηρεάζει τη συμμετοχή και την αίσθηση δέσμευσης του προσωπικού.

Τέλος, σε ενδιάμεσο επίπεδο κινείται και η δήλωση «Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων» ($M= 3,15$) με τυπική απόκλιση 1,17. Αυτό δείχνει πως η ενίσχυση της πρωτοβουλίας και της αυτονομίας των εργαζομένων είναι περιορισμένη, αν και φαίνεται να υπάρχει μια σχετική προσπάθεια προς αυτήν την κατεύθυνση.

Εν γένει, τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, επομένως, αναδεικνύουν ότι οι διοικητικές προσεγγίσεις που υιοθετούνται στις επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου εμφανίζουν μέτρια εφαρμογή σύγχρονων διοικητικών πρακτικών, με σχετικά θετικές

ενδείξεις ως προς την αναγνώριση της απόδοσης και την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά και σημαντικά περιθώρια βελτίωσης σε σημαντικούς τομείς, όπως είναι η συλλογική και συστηματική λήψη αποφάσεων, η διαφάνεια, η συμμετοχή του προσωπικού στη διοίκηση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων. Τα συγκεκριμένα ευρήματα δείχνουν ότι, αν και υπάρχουν ενδείξεις προσπάθειας για εφαρμογή σύγχρονων διοικητικών πρακτικών, απαιτείται περαιτέρω ενίσχυση της συμμετοχικότητας, της εκπαίδευσης και της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να ενισχυθεί η οργανωσιακή απόδοση.

Πίνακας 34. Διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση

	N	Μέση τιμή		Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
		Μέση τιμή	Τυπικό σφάλμα		
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι ανοιχτός/ή προς τη δική μου αξιολόγηση για εκείνον/η	134	3,3881	,10429	1,20719	1,457
Η επιχείρηση επιβραβεύει τους εργαζομένους με την καλύτερη αξιολόγηση	134	3,3060	,11519	1,33336	1,778
Στην επιχείρηση εφαρμόζεται η συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων	134	2,8507	,10189	1,17944	1,391
Η συστηματική λήψη αποφάσεων, ως διαδικασία που ακολουθείται από την επιχείρηση, είναι γνωστή σε όλους τους απασχολούμενους	134	2,7761	,09861	1,14144	1,303
Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων	134	3,1493	,10134	1,17305	1,376

Στην επιχείρηση το προσωπικό δύναται να προβεί σε ανάπτυξη των ικανοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων	134	3,2313	,09989	1,15631	1,337
Στην επιχείρηση το προσωπικό δύναται να προβεί σε ανάπτυξη των δεξιοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων	134	3,2612	,09763	1,13010	1,277
Η λήψη αποφάσεων, στην επιχείρηση, γίνεται σε συλλογικό επίπεδο	134	2,6343	,09912	1,14735	1,316
Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην επιχείρηση ανακοινώνονται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό	134	3,2015	,11300	1,30804	1,711
Στην επιχείρηση δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων	134	3,1045	,11762	1,36149	1,854
Στην επιχείρηση δίνεται έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση των απασχολουμένων	134	3,3731	,11094	1,28421	1,649

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα, που αφορά τον έλεγχο καταλληλότητας KMO και Bartlett's Test για τις μεταβλητές που σχετίζονται με τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση, προκύπτουν ιδιαίτερα θετικά και στατιστικά έγκυρα συμπεράσματα ως προς την καταλληλότητα των δεδομένων για παραγοντική ανάλυση. Συγκεκριμένα, ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) λαμβάνει πολύ υψηλή τιμή της τάξεως του 0,89. Έτσι, αποδεικνύεται ότι το μέγεθος του ερευνητικού δείγματος είναι εξαιρετικά επαρκές και οι μεταβλητές έχουν

επαρκείς συσχετίσεις μεταξύ τους, ώστε να εφαρμοστεί παραγοντική ανάλυση με αξιόπιστα αποτελέσματα.

Παράλληλα, το Bartlett's Test of Sphericity είναι στατιστικά σημαντικό ($\text{Sig.} < 0,0001$), με τιμή Approx. Chi-Square=1387,95 και 55 βαθμούς ελευθερίας (df), γεγονός που σημαίνει ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, η οποία υποστηρίζει ότι οι μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες. Ως εκ τούτου, οι μεταβλητές εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ τους και μπορούν να ομαδοποιηθούν σε υποκείμενους παράγοντες.

Πίνακας 35. KMO και Bartlett's Test για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,899
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1387,950
	df	55
	Sig.	,000

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, που παρουσιάζει τις συνδιακυμάνσεις (Communalities) για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση, προκύπτει ότι όλες οι μεταβλητές παρουσιάζουν υψηλές τιμές εξαγόμενης διακύμανσης. Αυτό δείχνει ότι εξηγούνται σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό από τους παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση. Οι τιμές των εξαγόμενων διακυμάνσεων κυμαίνονται από 0,60 έως 0,91. Μάλιστα, επισημαίνεται ότι όλες εξ αυτών υπερβαίνουν το ελάχιστο αποδεκτό όριο του 0,50, επιβεβαιώνοντας ότι κάθε μεταβλητή συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση της συνολικής έννοιας των διοικητικών προσεγγίσεων.

Η υψηλότερη τιμή παρατηρείται στη μεταβλητή «Στην επιχείρηση το προσωπικό δύναται να προβεί σε ανάπτυξη των δεξιοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων» (0,91), γεγονός που δείχνει ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεί ένα από τα πλέον καθοριστικά και αντιπροσωπευτικά στοιχεία των διοικητικών προσεγγίσεων που υιοθετούνται. Πολύ υψηλές τιμές εμφανίζουν συν τοις άλλοις οι μεταβλητές «Στην επιχείρηση το προσωπικό δύναται να προβεί σε

ανάπτυξη των ικανοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων» (0,83), «Η επιχείρηση επιβραβεύει τους εργαζομένους με την καλύτερη αξιολόγηση» (0,82), «Στην επιχείρηση δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων» (0,80) και «Η συστηματική λήψη αποφάσεων, ως διαδικασία που ακολουθείται από την επιχείρηση, είναι γνωστή σε όλους τους απασχολούμενους» (0,80). Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι οι πτυχές που σχετίζονται με την ανάπτυξη, εκπαίδευση, αξιολόγηση και λήψη αποφάσεων αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά των διοικητικής φύσεως προσεγγίσεων στις επιχειρήσεις του παρόντος ερευνητικού δείγματος.

Επιπλέον, σημαντικές εξηγήσεις από τους παράγοντες εμφανίζουν και οι μεταβλητές «Στην επιχείρηση εφαρμόζεται η συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων» (0,76), «Στην επιχείρηση δίνεται έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση των απασχολούμενων» (0,75), «Η λήψη αποφάσεων, στην επιχείρηση, γίνεται σε συλλογικό επίπεδο» (0,71) και «Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων» (0,67). Έτσι, ενισχύεται η εικόνα ότι η συμμετοχικότητα, η ενθάρρυνση πρωτοβουλιών και η εργασιακή ικανοποίηση εντάσσονται στις πρακτικές που ακολουθούνται.

Η χαμηλότερη, αλλά παραμένουσα υψηλή τιμή καταγράφεται στη μεταβλητή «Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι ανοιχτός/ή προς τη δική μου αξιολόγηση για εκείνον/η» (0,60). Αυτό δείχνει ότι η ανατροφοδότηση προς την ηγεσία σχετίζεται μεν με τις διοικητικές προσεγγίσεις, αλλά ενδεχομένως να μην είναι τόσο ισχυρό και καθολικό στοιχείο όσο άλλες διαστάσεις, όπως είναι επί παραδείγματι η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η εκπαίδευση.

Εν συνόλω, οι υψηλές τιμές των συνδιακυμάνσεων επιβεβαιώνουν ότι οι έντεκα μεταβλητές που εξετάστηκαν αποτελούν ισχυρές συνιστώσες ενός κοινού πλαισίου διοικητικών προσεγγίσεων, αποτυπώνοντας πρακτικές που σχετίζονται με την εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση, συστηματική και συλλογική λήψη αποφάσεων και ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα τεκμηριώνουν τη στατιστική εγκυρότητα της ανάλυσης και δημιουργούν μία σταθερή και αξιόπιστη βάση για περαιτέρω ανάλυση και αξιολόγηση του τρόπου που αυτές οι προσεγγίσεις επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση.

Πίνακας 36. Συνδιακυμάνσεις για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση

	Αρχική τιμή	Εξαγόμενη τιμή
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι ανοιχτός/ή προς τη δική μου αξιολόγηση για εκείνον/η	1,000	,604
Η επιχείρηση επιβραβεύει τους εργαζομένους με την καλύτερη αξιολόγηση	1,000	,819
Στην επιχείρηση εφαρμόζεται η συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων	1,000	,761
Η συστηματική λήψη αποφάσεων, ως διαδικασία που ακολουθείται από την επιχείρηση, είναι γνωστή σε όλους τους απασχολούμενους	1,000	,800
Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων	1,000	,671
Στην επιχείρηση το προσωπικό δύναται να προβεί σε ανάπτυξη των ικανοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων	1,000	,829
Στην επιχείρηση το προσωπικό δύναται να προβεί σε ανάπτυξη των δεξιοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων	1,000	,911
Η λήψη αποφάσεων, στην επιχείρηση, γίνεται σε συλλογικό επίπεδο	1,000	,705
Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην επιχείρηση ανακοινώνονται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό	1,000	,653
Στην επιχείρηση δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων	1,000	,802
Στην επιχείρηση δίνεται έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση των απασχολούμενων	1,000	,749

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, που αφορά τη συνολική εξηγούμενη διακύμανση για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση, προκύπτει ότι από την παραγοντική ανάλυση αναδεικνύονται δύο βασικοί παράγοντες. Οι δύο αυτοί παράγοντες, πιο συγκεκριμένα, εξηγούν συνολικά το 75,50% της συνολικής διακύμανσης των δεδομένων. Ο πρώτος παράγοντας, πιο αναλυτικά, έχει ιδιοτιμή 7,24 και εξηγεί το 65,79% της διακύμανσης. Ο δεύτερος παράγοντας φέρει ιδιοτιμή 1,07, εξηγεί επιπλέον 9,71%, ανεβάζοντας το συνολικό ποσοστό στο 75,50%.

Το γεγονός ότι οι δύο πρώτοι παράγοντες υπερβαίνουν το κριτήριο Kaiser, ήτοι ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδας, υποδηλώνει ότι αυτοί οι δύο παράγοντες είναι στατιστικά σημαντικοί και ικανοί να περιγράψουν το μεγαλύτερο μέρος της πληροφορίας που περιέχεται στις μεταβλητές. Μετά από την περιστροφή Varimax,

που αποσκοπεί στη βελτίωση της ερμηνευσιμότητας των παραγόντων, ο πρώτος παράγοντας εξηγεί ένα ποσοστό της τάξεως του 48,80% της διακύμανσης, ενώ ο δεύτερος παράγοντας εξηγεί το 26,70%, επιτυγχάνοντας πιο ισορροπημένη κατανομή της εξηγούμενης διακύμανσης.

Ενδιαφέρον, συν τοις άλλοις, παρουσιάζει το γεγονός ότι οι υπόλοιποι παράγοντες έχουν ιδιοτιμές σαφώς χαμηλότερες της μονάδας. Αυτό επιβεβαιώνει ότι δεν χρειάζεται να διατηρηθούν, λόγω του ότι δεν προσθέτουν ουσιαστική πληροφορία στη δομή των παραγόντων. Τα ποσοστά διακύμανσης που εξηγούν ο τρίτος και οι επόμενοι παράγοντες είναι πολύ χαμηλά. Για παράδειγμα, παρατηρείται ότι ο τρίτος παράγοντας εξηγεί ένα χαμηλό ποσοστό της τάξεως του 6,51%, ενώ ο τέταρτος παράγοντας εξηγεί ακόμα χαμηλότερο ποσοστό (3,90%). Επομένως, αυτό επιβεβαιώνει την επάρκεια των δύο πρώτων παραγόντων.

Πίνακας 37. Συνολική εξηγούμενη διακύμανση για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση

Παράγοντας	Αρχικές ιδιοτιμές			Άθροισμα τετραγώνων των φορτίσεων κατά την εξαγωγή			Άθροισμα τετραγώνων των φορτίσεων κατά την περιστροφή		
	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	7,237	65,791	65,791	7,237	65,791	65,791	5,368	48,803	48,803
2	1,068	9,709	75,500	1,068	9,709	75,500	2,937	26,697	75,500
3	,716	6,511	82,011						
4	,429	3,896	85,907						
5	,396	3,603	89,509						
6	,314	2,854	92,363						
7	,288	2,622	94,984						
8	,241	2,191	97,175						
9	,134	1,222	98,397						
10	,108	,978	99,375						
11	,069	,625	100,000						

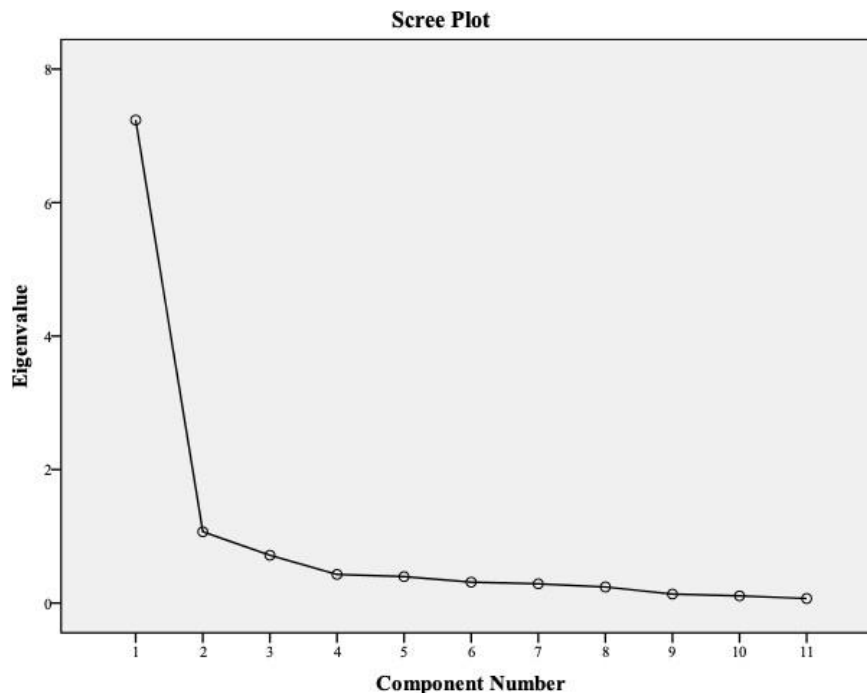
Το διάγραμμα ιδιοτιμών (Scree Plot) που παρουσιάζεται παρακάτω, απεικονίζει οπτικά τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση και επιβεβαιώνει τα ευρήματα του ανωτέρω

περιγραφόμενου πίνακα της συνολικής εξηγούμενης διακύμανσης. Όπως φαίνεται από το κάτωθι διάγραμμα, υπάρχει ένα σαφές σημείο καμπής (elbow) μετά το δεύτερο παράγοντα, γεγονός που δείχνει ότι δύο είναι οι βασικοί παράγοντες που συγκρατούν το μεγαλύτερο μέρος της πληροφορίας των δεδομένων.

Ο πρώτος παράγοντας, πιο αναλυτικά, παρατηρείται ότι παρουσιάζει ιδιοτιμή λίγο μεγαλύτερη από το 7. Εν συνεχεία, ο δεύτερος παράγοντας έχει ιδιοτιμή λίγο μεγαλύτερη από το 1, υποδεικνύοντας ότι και οι δύο αυτοί παράγοντες υπερβαίνουν το κριτήριο Kaiser, άρα είναι στατιστικά σημαντικοί και ικανοί να αποδώσουν την υποκείμενη δομή των διοικητικών προσεγγίσεων. Από τον τρίτο παράγοντα και μετά, οι ιδιοτιμές πέφτουν απότομα κάτω της μονάδας και σταθεροποιούνται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Αυτό δείχνει ότι οι υπόλοιποι παράγοντες δεν προσφέρουν ουσιαστική επιπλέον πληροφορία και δεν είναι χρήσιμο να διατηρηθούν.

Η απότομη πτώση των ιδιοτιμών μετά τον δεύτερο παράγοντα και η συνέχεια της γραμμής σε σχεδόν οριζόντια, υποδεικνύει ότι οι δύο πρώτοι παράγοντες είναι αυτοί που συγκροτούν τη βασική δομή των διοικητικών πρακτικών. Άρα, επιβεβαιώνεται ότι οι δύο πρώτοι παράγοντες περιλαμβάνουν τις πιο σημαντικές μεταβλητές που συνδέονται με την οργανωσιακή απόδοση. Αυτό έρχεται σε πλήρη συμφωνία με τα αριθμητικά ευρήματα της ανάλυσης του ανωτέρω πίνακα, όπου οι δύο πρώτοι παράγοντες εξηγούν το 75,50% της συνολικής διακύμανσης, που είναι αναμφίβολά ποσοστό ιδιαίτερα υψηλό.

Διάγραμμα 17. Διάγραμμα Ιδιοτιμών για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, που παρουσιάζει τον πίνακα φορτίσεων μετά την περιστροφή Varimax για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση, διαφαίνεται ότι οι μεταβλητές κατανέμονται σε δύο διακριτούς παράγοντες, οι οποίοι αποτυπώνουν δύο διαφορετικές αλλά συμπληρωματικές διαστάσεις της διοικητικής λειτουργίας στις επιχειρήσεις ξύλου- επίπλου. Πιο αναλυτικά, ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει τις μεταβλητές που σχετίζονται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την επιβράβευση, την ενίσχυση της πρωτοβουλίας και την υποστήριξη της αλληλεπίδρασης με την ηγεσία, με φορτίσεις που κυμαίνονται από 0,55 έως 0,90. Ειδικότερα, η δήλωση «Στην επιχείρηση το προσωπικό δύναται να προβεί σε ανάπτυξη των δεξιοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων» παρουσιάζει την υψηλότερη φόρτιση στον πρώτο παράγοντα με 0,90, ακολουθούμενη από τη δήλωση «Στην επιχείρηση το προσωπικό δύναται να προβεί σε ανάπτυξη των ικανοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων» με 0,86, τη δήλωση «Η επιχείρηση επιβραβεύει τους εργαζομένους με την καλύτερη αξιολόγηση» με 0,86, τη δήλωση «Στην επιχείρηση δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων» με 0,81, τη δήλωση «Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων» με 0,78,

καθώς επίσης και τη δήλωση «Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι ανοιχτός/ή προς τη δική μου αξιολόγηση για εκείνον/η» με 0,77. Επίσης, η μεταβλητή «Στην επιχείρηση δίνεται έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση των απασχολουμένων» συνδέεται κυρίως με τον πρώτο παράγοντα με φόρτιση 0,70, αλλά εμφανίζει και δευτερεύουσα φόρτιση στον δεύτερο παράγοντα με 0,51.

Ο δεύτερος παράγοντας αφορά τη συλλογική και διαφανή λήψη αποφάσεων, με φορτίσεις από 0,61 έως 0,81, και περιλαμβάνει τη δήλωση «Η λήψη αποφάσεων, στην επιχείρηση, γίνεται σε συλλογικό επίπεδο» με φόρτιση 0,81, τη δήλωση «Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην επιχείρηση ανακοινώνονται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό» με 0,80, και τη δήλωση «Η συστηματική λήψη αποφάσεων, ως διαδικασία που ακολουθείται από την επιχείρηση, είναι γνωστή σε όλους τους απασχολούμενους» με 0,70. Στον δεύτερο παράγοντα, με σημαντική φόρτιση, συνδέεται και η δήλωση «Στην επιχείρηση εφαρμόζεται η συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων» με 0,61, η οποία ταυτόχρονα σχετίζεται και με τον πρώτο παράγοντα με φόρτιση 0,62.

Άρα, από την συγκεκριμένη ανάλυση προκύπτουν δύο παράγοντες, εκ των οποίων ο πρώτος αφορά την ανάπτυξη και υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ο δεύτερος τη συλλογική και διαφανή λήψη αποφάσεων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου συγκροτούνται γύρω από αυτούς τους δύο άξονες, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης και αποτελούν κρίσιμες διαστάσεις της διοικητικής λειτουργίας.

Πίνακας 38. Πίνακας φορτίσεων μετά την περιστροφή Varimax για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση

	Παράγοντες	
	1	2
Στην επιχείρηση το προσωπικό δύναται να προβεί σε ανάπτυξη των δεξιοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων	,895	
Στην επιχείρηση το προσωπικό δύναται να προβεί σε ανάπτυξη των ικανοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων	,860	
Η επιχείρηση επιβραβεύει τους εργαζομένους με την καλύτερη αξιολόγηση	,855	

Στην επιχείρηση δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων	,806	
Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων	,776	
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι ανοιχτός/ή προς τη δική μου αξιολόγηση για εκείνον/η	,770	
Στην επιχείρηση δίνεται έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση των απασχολούμενων	,696	,514
Στην επιχείρηση εφαρμόζεται η συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων	,622	,611
Η λήψη αποφάσεων, στην επιχείρηση, γίνεται σε συλλογικό επίπεδο		,807
Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην επιχείρηση ανακοινώνονται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό		,796
Η συστηματική λήψη αποφάσεων, ως διαδικασία που ακολουθείται από την επιχείρηση, είναι γνωστή σε όλους τους απασχολούμενους	,555	,701

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, που παρουσιάζει τον μετασχηματισμό των συνιστωσών για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση, παρατηρείται ότι οι δύο παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση εμφανίζουν σαφή διάκριση μεταξύ τους. Αυτό μάλιστα επιβεβαιώνεται από τις τιμές των συντελεστών μετασχηματισμού. Συγκεκριμένα, ο πρώτος παράγοντας έχει συντελεστή 0,84 στον άξονά του και 0,55 στον δεύτερο άξονα. Εν συνεχεία, ο δεύτερος παράγοντας έχει συντελεστή 0,84 στον δικό του άξονα και -0,55 στον πρώτο άξονα. Οι τιμές αυτές δείχνουν ότι, μετά την περιστροφή Varimax, οι παράγοντες έχουν καταστεί όσο το δυνατόν ανεξάρτητοι μεταξύ τους, διατηρώντας ωστόσο μεταξύ τους ένα βαθμό συνεργασίας.

Κατόπιν, επισημαίνεται ότι η υψηλή τιμή 0,84 και στους δύο άξονες καταδεικνύει ότι οι εν λόγω παράγοντες είναι ισχυροί και σταθεροί, επιβεβαιώνοντας την αξιοπιστία της παραγοντικής ανάλυσης. Το γεγονός ότι οι τιμές των συντελεστών είναι ισοδύναμες αλλά αντίθετες ως προς το πρόσημο (0,55 και -0,55) μεταξύ των παραγόντων, φανερώνει ότι οι δύο διαστάσεις που αναδείχθηκαν από την ανάλυση περιγράφουν διαφορετικές όψεις των διοικητικών προσεγγίσεων. Ωστόσο, ενδέχεται να λειτουργούν και συμπληρωματικά στο πλαίσιο της συνολικής διοίκησης των επιχειρήσεων.

Εν συνόλω, ο πίνακας του μετασχηματισμού των συνιστωσών τεκμηριώνει την ύπαρξη δύο ισχυρών και διαφοροποιημένων παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται με την ανάπτυξη και υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού αφενός και τη συλλογική και διαφανή λήψη αποφάσεων αφετέρου. Έτσι, αναδεικνύονται οι δύο βασικοί άξονες γύρω από τους οποίους δομούνται οι διοικητικές πρακτικές που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου.

Πίνακας 39. Πίνακας μετασχηματισμού συνιστωσών για τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση

Παράγοντες	1	2
1	,835	,550
2	-,550	,835

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι βάσει των μεταβλητών που περιλαμβάνει ο κάθε παράγοντας, καθώς και των φορτίσεων που αναλύθηκαν στους παραπάνω πίνακες, για την περίπτωση των διοικητικών προσεγγίσεων στην οργανωσιακή απόδοση, οι τίτλοι που μπορούν να αποδοθούν ώστε να αποτυπώνουν με σαφήνεια το περιεχόμενο εκάστου προκύπτοντος παράγοντα είναι οι εξής:

Ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει όλες τις μεταβλητές που σχετίζονται με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων, την εκπαίδευση, την επιβράβευση, την ενίσχυση πρωτοβουλίας, την εργασιακή ικανοποίηση και την ανοιχτή επικοινωνία με τον προϊστάμενο. Πρόκειται, πιο αναλυτικά, για πρακτικές που στοχεύουν στην ενίσχυση, υποστήριξη και κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, του αποδίδεται ο τίτλος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού».

Ο δεύτερος παράγοντας περιλαμβάνει τις μεταβλητές που αφορούν τη συλλογική διαδικασία λήψης αποφάσεων, τη διαφάνεια στη διάχυση των αποφάσεων και την ενημέρωση του προσωπικού, ήτοι πρακτικές που συνδέονται με την ενίσχυση της συμμετοχικότητας και της διαφάνειας στη διοίκηση. Άρα, θεωρούμε ότι ο τίτλος «Συλλογική Λήψη Αποφάσεων» αποτυπώνει με σαφήνεια την κοινή θεματική των επιμέρους στοιχείων, από τα οποία ο εν λόγω παράγοντας απαρτίζεται.

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι για την κατασκευή των μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν την οργανωσιακή απόδοση, υπολογίστηκε ο μέσος όρος των τιμών

των επιμέρους μεταβλητών (items) της αξιολόγησης της απόδοσης αμφότερων των ανωτέρω αναφερόμενων παραγόντων, οι οποίοι προέκυψαν από τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση. Οι εν λόγω μεταβλητές παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί, συνδυαστικά με τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας για την καθεμία.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, επομένως, που παρουσιάζει τις μεταβλητές της οργανωσιακής απόδοσης, οι τρεις βασικές διαστάσεις που εξετάζονται είναι η αποδοτικότητα της επιχείρησης, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η συλλογική λήψη αποφάσεων. Οι τιμές της μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης δείχνουν τη γενική τάση που ακολουθείται, όπως επίσης και τη διασπορά των απαντήσεων, αντίστοιχα, ενώ οι τιμές του Cronbach's Alpha επιβεβαιώνουν την αξιοπιστία της κάθε διάστασης.

Πιο συγκεκριμένα, επιβεβαιώνεται ότι η αποδοτικότητα της επιχείρησης καταγράφει τη χαμηλότερη μέση τιμή, η οποία ανέρχεται σε 2,77, με τυπική απόκλιση της τάξεως του 1,05 και εξαιρετικά υψηλή αξιοπιστία (Cronbach's Alpha= 0,95). Η σχετικά χαμηλή μέση τιμή υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι δεν αξιολογούν ιδιαίτερα θετικά την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων στις οποίες απασχολούνται, γεγονός το οποίο ενδέχεται να σχετίζεται με παράγοντες όπως επί παραδείγματι η οργάνωση, οι διοικητικές πρακτικές και οι διαθέσιμες υποδομές. Παρά το γεγονός του ότι η απόδοση των επιχειρήσεων μπορεί να δέχεται επιρροές από πολλούς εξωγενείς παράγοντες, τα εν λόγω ευρήματα υποδηλώνουν ότι υπάρχει σημαντικό περιθώριο βελτίωσης στην επιχειρησιακή αποδοτικότητα.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζει μέση τιμή 3,16, με τυπική απόκλιση 1,04 και επίσης πολύ υψηλή αξιοπιστία (Cronbach's Alpha = 0,953). Το εν λόγω εύρημα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις προσπάθειες που καταβάλλονται από τις επιχειρήσεις για την ενίσχυση της ανάπτυξής τους, μέσω εκπαίδευσης, ανάπτυξης δεξιοτήτων και παροχής ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης. Ωστόσο, η μέση τιμή παραμένει κοντά στη μεσαία κλίμακα, δηλαδή στο 3, γεγονός που σημαίνει ότι δεν υπάρχει καθολική ικανοποίηση, αλλά μια μέτρια εκτίμηση των πολιτικών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Εν συνεχεία, παρατηρείται ότι η συλλογική λήψη αποφάσεων καταγράφει μέση τιμή 2,97, με τυπική απόκλιση 0,99 και υψηλή αξιοπιστία (Cronbach's Alpha= 0,879). Το

εν λόγω αποτέλεσμα δείχνει ότι η συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων δεν αξιολογείται ιδιαίτερα θετικά από τους εργαζομένους, λόγω του ότι η μέση τιμή βρίσκεται κάτω από το 3. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι πολλοί εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι συμμετέχουν ενεργά ή επαρκώς στις διοικητικές διαδικασίες της επιχείρησης. Αν και η αξιοπιστία της διάστασης παραμένει σε υψηλά επίπεδα, η χαμηλότερη μέση τιμή σε σχέση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υποδηλώνει ότι η συλλογική λήψη αποφάσεων δεν αποτελεί κυρίαρχη πρακτική στις επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου. Αυτό, ωστόσο, είναι δυνατόν να περιορίζει το αίσθημα ενσωμάτωσης και αφοσίωσης των εργαζομένων.

Πίνακας 40. Μεταβλητές οργανωσιακής απόδοσης

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Cronbach's Alpha
Αποδοτικότητα επιχείρησης	2,7668	1,05062	,953
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	3,1600	1,04218	,953
Συλλογική λήψη αποφάσεων	2,9672	,99629	,879

Επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση H₃.

6.5 Έλεγχος κανονικότητας κατανομής μεταβλητών

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, που αφορά τον έλεγχο κανονικότητας της κατανομής των μεταβλητών μέσω των ελέγχων Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk, διαπιστώνεται ότι καμία από τις μεταβλητές δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή. Ο λόγος έγκειται στο ότι καθώς σε όλες τις περιπτώσεις οι τιμές στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερες από 0,05, γεγονός που επιβεβαιώνει στατιστικά σημαντική απόκλιση από την κανονικότητα.

Συγκεκριμένα, και στους δύο ελέγχους, ήτοι Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk, όλες οι μεταβλητές που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα, όπως κουλτούρα υπευθυνότητας (Sig.<0,0001), κουλτούρα αναγνώρισης (Sig.<0,0001), κουλτούρα οργανωτικότητας (Sig.<0,0001), κουλτούρα συλλογικότητας (Sig.<0,0001), κουλτούρα καινοτομίας (Sig.=0,001), κουλτούρα σταθερότητας (Sig.<0,0001), κουλτούρα διαφοροποίησης (Sig.<0,0001), κουλτούρα επικοινωνίας

(Sig.<0,0001), παρουσιάζουν σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα, τόσο στον Kolmogorov-Smirnov όσο και στον Shapiro-Wilk.

Το ίδιο ισχύει και για τις μεταβλητές που σχετίζονται με την οργανωσιακή συμπεριφορά, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση (Sig.=0,048 στον Kolmogorov-Smirnov και 0,046 στον Shapiro-Wilk) και η οργανωσιακή αφοσίωση (Sig.<0,0001 και στους δύο ελέγχους). Ομοίως συμβαίνει και στις μεταβλητές της οργανωσιακής απόδοσης, ήτοι στην αποδοτικότητα της επιχείρησης (Sig.<0,0001), στην έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (Sig.=0,031 στον Kolmogorov-Smirnov και 0,016 στον Shapiro-Wilk) και στην έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων (Sig.<0,0001).

Ενδεικτικό είναι, συν τοις άλλοις, το γεγονός ότι στις περισσότερες περιπτώσεις, ο έλεγχος Shapiro-Wilk, ο οποίος θεωρείται πιο αυστηρός ειδικά για μικρότερα δείγματα, επιβεβαιώνει τη μη κανονικότητα, ακόμα και σε περιπτώσεις που οι τιμές του Kolmogorov-Smirnov εμφανίζονται οριακά μικρότερες από 0,05, όπως συμβαίνει για παράδειγμα έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Επομένως, τα αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας δείχνουν ότι όλες οι μεταβλητές αποκλίνουν σημαντικά από την κανονική κατανομή, γεγονός που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στην επιλογή των κατάλληλων στατιστικών μεθόδων ανάλυσης. Έτσι, ακολουθείται η χρήση μη παραμετρικών μεθόδων για την εξέταση διαφορών ή συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών.

Πίνακας 41. Έλεγχος κανονικότητας κατανομής μεταβλητών

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Κουλτούρα υπευθυνότητας	,167	134	,000	,900	134	,000
Κουλτούρα αναγνώρισης	,133	134	,000	,933	134	,000
Κουλτούρα οργανωτικότητας	,143	134	,000	,923	134	,000
Κουλτούρα συλλογικότητας	,233	134	,000	,795	134	,000
Κουλτούρα καινοτομίας	,106	134	,001	,962	134	,001
Κουλτούρα σταθερότητας	,221	134	,000	,911	134	,000

Κουλτούρα διαφοροποίησης	,139	134	,000	,938	134	,000
Κουλτούρα επικοινωνίας	,195	134	,000	,923	134	,000
Εργασιακή Ικανοποίηση	,077	134	,048	,980	134	,046
Οργανωσιακή Αφοσίωση	,115	134	,000	,950	134	,000
Αποδοτικότητα επιχείρησης	,116	134	,000	,963	134	,001
Έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	,081	134	,031	,976	134	,016
Έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων	,110	134	,000	,969	134	,004

6.6 Πώς σχετίζονται η οργανωσιακή κουλτούρα και Οργανωσιακή συμπεριφορά με την οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, που παρουσιάζει τη συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς με την οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου, προκύπτουν σημαντικά ευρήματα ως προς το πώς επιμέρους πτυχές της κουλτούρας και της συμπεριφοράς σχετίζονται με την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό, διευκρινίζεται ότι στους κάτωθι ελέγχους Spearman, ως εξαρτημένη μεταβλητή τέθηκε η «Αποδοτικότητα Επιχείρησης», όπως διαμορφώθηκε από τις επιμέρους δηλώσεις του ερωτηματολογίου, που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση της ενότητας 6.4. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας (π.χ. κουλτούρα αναγνώρισης, καινοτομίας, υπευθυνότητας) και της οργανωσιακής συμπεριφοράς (π.χ. εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή αφοσίωση).

Βάσει των στατιστικών ερευνητικών υποθέσεων, ισχύουν τα κάτωθι:

H₀: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

H₁: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Πιο αναλυτικά, οι στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις δείχνουν ότι όσο πιο ανεπτυγμένα είναι ορισμένα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς, τόσο υψηλότερη είναι η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, η κουλτούρα υπευθυνότητας εμφανίζει θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την αποδοτικότητα ($r=0,313$, $\text{Sig.}<0,0001$), γεγονός που υποδηλώνει ότι όσο περισσότερο ενισχύεται η υπευθυνότητα στις επιχειρήσεις, τόσο αυξάνεται η αποδοτικότητά τους. Η κουλτούρα αναγνώρισης παρουσιάζει ακόμα πιο ισχυρή συσχέτιση με την αποδοτικότητα ($r=0,477$, $\text{Sig.}<0,0001$), γεγονός που επιβεβαιώνει ότι η αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων σχετίζεται στενά με τη συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Επιπλέον, η κουλτούρα καινοτομίας ($r=0,220$, $\text{Sig.}=0,011$) και η κουλτούρα σταθερότητας ($r=0,343$, $\text{Sig.}<0,0001$) εμφανίζουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την αποδοτικότητα. Αυτό δείχνει ότι, τόσο οι καινοτόμες πρακτικές, όσο και η σταθερότητα στη λειτουργία και τη διοίκηση, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη απόδοση των επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, άλλες διαστάσεις της κουλτούρας, όπως είναι η οργανωτικότητα ($r=0,104$, $\text{sig.}=0,232$), η συλλογικότητα ($r=0,121$, $\text{sig.}=0,165$), η διαφοροποίηση ($r=0,152$, $\text{sig.}=0,079$) και η επικοινωνία ($r=0,113$, $\text{sig.}=0,194$) δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την αποδοτικότητα. Αυτό δείχνει ότι δεν σχετίζονται άμεσα ή ισχυρά με την απόδοση των επιχειρήσεων του κλάδου.

Όσον αφορά τις μεταβλητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς, παρατηρείται ότι τόσο η εργασιακή ικανοποίηση όσο και η οργανωσιακή αφοσίωση σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζει συσχέτιση $r=0,445$ ($\text{Sig.}<0,0001$), ενώ η οργανωσιακή αφοσίωση εμφανίζει την υψηλότερη συσχέτιση από όλες τις μεταβλητές ($r=0,611$, $\text{Sig.}<0,0001$). Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι η αφοσίωση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της αποδοτικότητας.

Εν συνόλω, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, η καινοτομία, η σταθερότητα, η εργασιακή ικανοποίηση και, κυρίως, η οργανωσιακή αφοσίωση αποτελούν βασικούς παράγοντες που σχετίζονται θετικά με την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου στην Ελλάδα. Αντίθετα,

χαρακτηριστικά όπως είναι η οργανωτικότητα, η συλλογικότητα, η διαφοροποίηση και η επικοινωνία δεν φαίνεται να σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την αποδοτικότητα, με βάση τα δεδομένα της παρούσας έρευνας.

Πίνακας 42. Συσχέτιση οργανωσιακής κουλτούρας και Οργανωσιακής συμπεριφοράς με την οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου

			Αποδοτικότητα επιχείρησης
Spearman's rho	Κουλτούρα υπευθυνότητας	Correlation Coefficient	,313
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	134
	Κουλτούρα αναγνώρισης	Correlation Coefficient	,477
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	134
	Κουλτούρα οργανωτικότητας	Correlation Coefficient	,104
		Sig. (2-tailed)	,232
		N	134
	Κουλτούρα συλλογικότητας	Correlation Coefficient	,121
		Sig. (2-tailed)	,165
		N	134
	Κουλτούρα καινοτομίας	Correlation Coefficient	,220
		Sig. (2-tailed)	,011
		N	134
	Κουλτούρα σταθερότητας	Correlation Coefficient	,343
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	134
	Κουλτούρα διαφοροποίησης	Correlation Coefficient	,152
		Sig. (2-tailed)	,079
		N	134
	Κουλτούρα επικοινωνίας	Correlation Coefficient	,113
		Sig. (2-tailed)	,194
		N	134
	Εργασιακή Ικανοποίηση	Correlation Coefficient	,445
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	134
	Οργανωσιακή Αφοσίωση	Correlation Coefficient	,611
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	134

Επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση H₄.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, που παρουσιάζει τη συσχέτιση της οργανωσιακής απόδοσης με τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση

των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου, διαπιστώνονται πολύ ισχυρές και στατιστικά σημαντικές θετικές σχέσεις.

Συγκεκριμένα, η μεταβλητή «Έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού» εμφανίζει ισχυρή θετική συσχέτιση με την αποδοτικότητα της επιχείρησης ($r=0,780$, $\text{Sig.}<0,0001$), γεγονός που υποδηλώνει ότι όσο μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο υψηλότερη είναι η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα αναδεικνύει τη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης, κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων για την επίτευξη υψηλής απόδοσης.

Ακόμη πιο έντονη παρατηρείται ότι είναι η συσχέτιση μεταξύ της «Έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων» και της αποδοτικότητας, με τιμή $r=0,856$ ($\text{Sig.}<0,0001$). Το συγκεκριμένο ερευνητικό εύρημα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις, στις οποίες ενισχύεται η συμμετοχικότητα και η συλλογικότητα στη λήψη αποφάσεων, τείνουν να επιτυγχάνουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας. Το εν λόγω εύρημα, επομένως, επιβεβαιώνει την καθοριστική σημασία των συμμετοχικών διοικητικών πρακτικών για τη συνολική αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα δείχνουν ότι οι διοικητικές πρακτικές που εστιάζουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στη συλλογική λήψη αποφάσεων σχετίζονται άμεσα και έντονα με την αύξηση της αποδοτικότητας. Αυτό δείχνει την ανάγκη ενίσχυσης των εν λόγω πρακτικών στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου για την επίτευξη υψηλής οργανωσιακής απόδοσης.

Πίνακας 43. Συσχέτιση οργανωσιακής απόδοσης με τις διοικητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου

			Αποδοτικότητα επιχείρησης
Spearman's rho	Έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Correlation Coefficient	,780
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	134
	Έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων	Correlation Coefficient	,856
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	134

6.7 Πώς η οργανωσιακή κουλτούρα και Οργανωσιακή συμπεριφορά επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου

Προκειμένου να διερευνηθεί η επιρροή των ανεξάρτητων μεταβλητών επί της εξαρτημένης μεταβλητής «Αποδοτικότητα Επιχείρησης», κρίθηκε απαραίτητο να εξεταστεί κατά πόσο πληρούνται οι βασικές παραδοχές της γραμμικής παλινδρόμησης. Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της γραμμικής παλινδρόμησης αποτελεί η κανονική κατανομή των υπολειμμάτων. Για τον λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας μέσω των στατιστικών δοκιμών Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk.

Τα αποτελέσματα αμφότερων των εν λόγω ελέγχων έδειξαν ότι τα μη τυποποιημένα υπολείμματα της εξαρτημένης μεταβλητής δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο ($\text{Sig.} < 0,05$), τόσο σύμφωνα με το Kolmogorov-Smirnov ($\text{Sig.} = 0,008$) όσο και με το Shapiro-Wilk ($\text{Sig.} = 0,012$). Επομένως, συμπεραίνεται ότι παραβιάζεται η παραδοχή της κανονικότητας. Πρόκειται για ένα αποτέλεσμα, το οποίο μπορεί να επηρεάσει την εγκυρότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της παλινδρόμησης, ιδιαίτερα όσον αφορά τις τιμές της στατιστικής σημαντικότητας και τα διαστήματα εμπιστοσύνης.

Πίνακας 44. Έλεγχος κανονικότητας κατανομής μη τυποποιημένων υπολειμμάτων εξαρτημένης μεταβλητής «Αποδοτικότητα Επιχείρησης»

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Μη τυποποιημένα υπολείμματα	,092	134	,008	,974	134	,012

Για την αντιμετώπιση της παραβίασης της κανονικότητας, επιλέχθηκε η εφαρμογή λογαριθμικού μετασχηματισμού (Log transformation) στην εξαρτημένη μεταβλητή «Αποδοτικότητα Επιχείρησης». Στο πλαίσιο του εν λόγω μετασχηματισμού δημιουργήθηκε η νέα μεταβλητή Log (Αποδοτικότητα Επιχείρησης). Ο λογαριθμικός

μετασχηματισμός αποτελεί μία συνήθη χρησιμοποιούμενη τακτική σε περιπτώσεις επί των οποίων τα δεδομένα παρουσιάζουν απόκλιση από την κανονική κατανομή ή ασυμμετρία. Ο εν λόγω μετασχηματισμός συμβάλλει στη βελτίωση της κανονικότητας, της γραμμικότητας της σχέσης με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, καθώς επίσης και στη μείωση της ετεροσκεδαστικότητας των υπολειμμάτων.

Μετά τον μετασχηματισμό, σχεδιάζεται να επαναληφθεί ο έλεγχος κανονικότητας των νέων υπολειμμάτων, ώστε να διασφαλιστεί ότι πληρούνται οι προϋποθέσεις για την αξιόπιστη εφαρμογή της γραμμικής παλινδρόμησης. Η συγκεκριμένη προσέγγιση καθιστά το μοντέλο αναλυτικά και στατιστικά πιο έγκυρο, προσφέροντας ασφαλέστερα συμπεράσματα για την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και των διοικητικών προσεγγίσεων στην αποδοτικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, επομένως, που αφορά τον έλεγχο κανονικότητας κατανομής των μη τυποποιημένων υπολειμμάτων της μετασχηματισμένης εξαρτημένης μεταβλητής «Αποδοτικότητα Επιχείρησης», προκύπτει ότι, παρά τον λογαριθμικό μετασχηματισμό της μεταβλητής, η παραδοχή της κανονικότητας εξακολουθεί να παραβιάζεται. Αυτό, διότι και στους δύο ελέγχους Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk, οι τιμές της στατιστικής σημαντικότητας παραμένουν μικρότερες από 0,05 και πιο συγκεκριμένα παρατηρείται ότι κυμαίνονται στο 0,004 και 0,001 αντίστοιχα.

Συν τοις άλλοις, παρατηρείται ότι η τιμή του δείκτη Kolmogorov-Smirnov είναι 0,096 με $\text{sig.}=0,004$, ενώ η τιμή του Shapiro-Wilk είναι 0,962 με $\text{sig.}=0,001$, γεγονός που καταδεικνύει ότι τα υπολείμματα της παλινδρόμησης με την μετασχηματισμένη μεταβλητή δεν ακολουθούν τη κανονική κατανομή σε στατιστικά σημαντικό βαθμό. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι τιμές των στατιστικών δεικτών και κυρίως του Kolmogorov-Smirnov (0,096) είναι καλύτερες εν συγκρίσει με τον αντίστοιχο έλεγχο πριν τον μετασχηματισμό (0,092 με $\text{sig.}=0,008$), γεγονός που δείχνει ότι επήλθε βελτίωση της κανονικότητας, αν όχι πλήρη επίτευξή της.

Συνεπώς, αν και ο λογαριθμικός μετασχηματισμός συνέβαλε στη μερική βελτίωση της κατανομής των υπολειμμάτων, δεν μας εξασφάλισε την επιθυμητή πλήρη κανονικότητα.

Πίνακας 45. Έλεγχος κανονικότητας κατανομής μη τυποποιημένων υπολειμμάτων μετασχηματισμένης εξαρτημένης μεταβλητής «Αποδοτικότητα Επιχείρησης»

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Μη τυποποιημένα υπολείμματα μετασχηματισμένης μεταβλητής	,096	134	,004	,962	134	,001

Για την αντιμετώπιση της παραβίασης της κανονικότητας και για την εξασφάλιση έγκυρων εκτιμήσεων των στατιστικών παραμέτρων, επιλέχθηκε η εφαρμογή γραμμικής παλινδρόμησης με bootstrapping. Το bootstrapping αποτελεί μία μη παραμετρική μέθοδο ανάλυσης, η οποία είναι βασισμένη στη δημιουργία μεγάλου αριθμού επαναληπτικών δειγμάτων (sampling with replacement) από το αρχικό δείγμα. Πρόκειται για μία μέθοδο, η οποία επιτρέπει την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων για τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, χωρίς την προϋπόθεση της κανονικής κατανομής των σφαλμάτων.

Πιο αναλυτικά, διευκρινίζεται ότι η μέθοδος bootstrapping παρέχει προσαρμοσμένα διαστήματα εμπιστοσύνης (bias-corrected confidence intervals) και έγκυρες τιμές στατιστικής σημαντικότητας, ακόμα και σε περιπτώσεις ετεροσκεδαστικότητας ή ύπαρξης ακραίων τιμών (outliers). Έτσι, η επιλογή της μεθόδου αυτής προσφέρει υψηλή αξιοπιστία στην παρούσα ανάλυση. Δεδομένου, συν τοις άλλοις, του επαρκούς μεγέθους δείγματος της παρούσας έρευνας (N=134), το bootstrapping αποτελεί κατάλληλη και επιστημονικά αποδεκτή επιλογή για την εκτίμηση των σχέσεων μεταξύ της «Αποδοτικότητας Επιχείρησης» και των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Άρα, η γραμμική παλινδρόμηση με bootstrapping στη λογαριθμικά μετασχηματισμένη εξαρτημένη μεταβλητή επιλέγεται ως η πλέον κατάλληλη μέθοδος, ώστε να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και εγκυρότητα των ευρημάτων, λαμβάνοντας υπόψιν τα στατιστικά χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες του δείγματος. Δεδομένου τούτου, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, παρουσιάζεται η σύνοψη του μοντέλου της γραμμικής παλινδρόμησης, το οποίο εξετάζει την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών στην λογαριθμικά μετασχηματισμένη εξαρτημένη μεταβλητή «Αποδοτικότητα Επιχείρησης» (Αποδοτικότητα_log).

Στο σημείο αυτό, διευκρινίζεται ότι στο παρόν μοντέλο παλινδρόμησης, ως εξαρτημένη μεταβλητή τέθηκε, όπως προαναφέρθηκε, η λογαριθμικά μετασχηματισμένη μεταβλητή της αποδοτικότητας και ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκαν η οργανωσιακή αφοσίωση, η κουλτούρα συλλογικότητας, η κουλτούρα οργανωτικότητας, η κουλτούρα επικοινωνίας, η κουλτούρα διαφοροποίησης, η κουλτούρα καινοτομίας, η κουλτούρα σταθερότητας, η κουλτούρα αναγνώρισης, η κουλτούρα υπευθυνότητας και η εργασιακή ικανοποίηση.

Αρχικά, παρατηρείται ότι ο δείκτης συσχέτισης R ανέρχεται σε 0,689, γεγονός που υποδηλώνει ότι υπάρχει μέτρια προς ισχυρή γραμμική σχέση μεταξύ του συνόλου των ανεξάρτητων μεταβλητών και της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Το πολλαπλό ποσοστό προσδιορισμού (R Square) είναι 0,474. Αυτό σημαίνει ότι το 47,4% της διακύμανσης της «Αποδοτικότητας Επιχείρησης» είναι δυνατόν να εξηγηθεί από το συνολικό μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει ως ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας (υπευθυνότητα, αναγνώριση, σταθερότητα, καινοτομία, διαφοροποίηση, επικοινωνία, οργανωτικότητα, συλλογικότητα), καθώς επίσης και τις διαστάσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς (εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή αφοσίωση).

Το διορθωμένο ποσοστό προσδιορισμού (Adjusted R Square) ανέρχεται σε 0,432. Έτσι, συμπεραίνεται ότι το 43,2% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής εξηγείται από το συγκεκριμένο μοντέλο, λαμβάνοντας υπόψη και τον αριθμό των ανεξάρτητων μεταβλητών που περιλαμβάνονται σε αυτό. Αυτό σημαίνει ότι το εν λόγω μοντέλο είναι στατιστικά επαρκές. Τέλος, το τυπικό σφάλμα εκτίμησης (Std. Error of the Estimate) είναι 0,095, τιμή που υποδεικνύει ότι η μέση απόκλιση των προβλεπόμενων τιμών από τις πραγματικές τιμές της λογαριθμισμένης αποδοτικότητας είναι σχετικά μικρή.

Πίνακας 46. Σύνοψη του μοντέλου της γραμμικής παλινδρόμησης

Μοντέλο	R	R Square	Διορθωμένο R Square	Τυπικό σφάλμα εκτίμησης
1	,689 ^a	,474	,432	,09565
a. Ανεξάρτητες μεταβλητές: (Σταθερά), Οργανωσιακή Αφοσίωση, Κουλτούρα συλλογικότητας, Κουλτούρα οργανωτικότητας, Κουλτούρα επικοινωνίας, Κουλτούρα διαφοροποίησης, Κουλτούρα καινοτομίας, Κουλτούρα σταθερότητας, Κουλτούρα αναγνώρισης, Κουλτούρα υπευθυνότητας, Εργασιακή Ικανοποίηση				
b. Εξαρτημένη μεταβλητή: Αποδοτικότητα_log				

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, που παρουσιάζει την ανάλυση διασποράς (ANOVA) για τη γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη λογαριθμικά μετασχηματισμένη «Αποδοτικότητα Επιχείρησης» (Αποδοτικότητα_log), προκύπτει ότι το συνολικό μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό. Συγκεκριμένα, η τιμή του στατιστικού F ανέρχεται σε 11,102 με βαθμούς ελευθερίας 10 για την παλινδρόμηση και 123 για το υπόλοιπο (residual). Επίσης, η τιμή Sig. είναι μικρότερη από 0,001, το οποίο αποτελεί ένδειξη ότι το μοντέλο παρουσιάζει στατιστικά σημαντική ικανότητα πρόβλεψης της εξαρτημένης μεταβλητής.

Συν τοις άλλοις, παρατηρείται ότι η αναλογία F ($F=11,102$, $\text{sig}.<0,001$) δείχνει ότι τουλάχιστον μία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ή ένας συνδυασμός τους, σχετίζεται σημαντικά με την «Αποδοτικότητα Επιχείρησης». Εν συνεχεία, το άθροισμα τετραγώνων (Sum of Squares) για την παλινδρόμηση είναι 1,016, έναντι 1,125 για τα υπολείμματα (Residual), με το συνολικό άθροισμα τετραγώνων να ανέρχεται σε 2,141, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι σχεδόν το ήμισυ της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής εξηγείται από το προτεινόμενο μοντέλο.

Συνεπώς, εκ της ανάλυσης διασποράς επιβεβαιώνεται ότι το συνολικό μοντέλο είναι στατιστικά έγκυρο και ικανό να εξηγήσει σημαντικό ποσοστό της μεταβλητότητας της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων.

Πίνακας 47. Ανάλυση διασποράς (ANOVA) για τη γραμμική παλινδρόμηση

Μοντέλο		Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσο τετράγωνο	F	Sig.
1	Παλινδρόμηση	1,016	10	,102	11,102	,000 ^b
	Υπολείμματα	1,125	123	,009		
	Σύνολο	2,141	133			
a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Αποδοτικότητα_log						
b. Ανεξάρτητες μεταβλητές: (Σταθερά), Οργανωσιακή Αφοσίωση, Κουλτούρα συλλογικότητας, Κουλτούρα οργανωτικότητας, Κουλτούρα επικοινωνίας, Κουλτούρα διαφοροποίησης, Κουλτούρα καινοτομίας, Κουλτούρα σταθερότητας, Κουλτούρα αναγνώρισης, Κουλτούρα υπευθυνότητας, Εργασιακή Ικανοποίηση						

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, παρουσιάζονται οι συντελεστές της γραμμικής παλινδρόμησης με bootstrapping, με εξαρτημένη μεταβλητή τη λογαριθμικά μετασχηματισμένη «Αποδοτικότητα Επιχείρησης» (Αποδοτικότητα_log). Όπως φαίνεται, στο κάτωθι μοντέλο συμπεριλήφθηκαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές οι επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας και οργανωσιακής συμπεριφοράς, ήτοι εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή αφοσίωση. Επίσης, η εκτίμηση των συντελεστών έγινε με bootstrapping, ήτοι 1.000 επαναληπτικά δείγματα, προκειμένου να εξασφαλιστούν έγκυρες και σταθερές εκτιμήσεις, παρά την παραβίαση της κανονικότητας.

Βάσει των στατιστικών ερευνητικών υποθέσεων, ισχύουν τα κάτωθι:

H₀: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

H₁: Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

Από τα αποτελέσματα της κάτωθι ανάλυσης, προκύπτει ότι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές εμφανίζουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα, με βάση τις τιμές Sig. και τα διαστήματα εμπιστοσύνης (95% Confidence Interval) που δεν περιλαμβάνουν μηδενική τιμή. Συγκεκριμένα, η κουλτούρα αναγνώρισης έχει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση ($B=0,048$, $\text{sig.}=0,003$, 95% Δ.Ε.: 0,018 έως 0,076), γεγονός που δείχνει ότι όσο περισσότερο ενισχύεται η κουλτούρα αναγνώρισης μέσα στην επιχείρηση, τόσο αυξάνεται η αποδοτικότητα. Επιπλέον, η οργανωσιακή αφοσίωση εμφανίζει επίσης θετική και στατιστικά σημαντική σχέση ($B=0,103$, $\text{sig.}=0,001$, 95% Δ.Ε.: 0,066 έως 0,138), επιβεβαιώνοντας ότι οι εργαζόμενοι που είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας αυτής.

Αντίθετα, η κουλτούρα διαφοροποίησης έχει αρνητική και στατιστικά σημαντική επίδραση ($B=-0,030$, $\text{sig.}=0,031$, 95% Δ.Ε.: -0,059 έως -0,003), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στη διαφοροποίηση, ήτοι διακριτή ταυτότητα, ενδέχεται να εμφανίζουν χαμηλότερη αποδοτικότητα. Αυτό, πιθανώς συμβαίνει λόγω της απόδοσης έμφασης των εν λόγω επιχειρήσεων σε στρατηγικές που δεν συνδέονται άμεσα με την εσωτερική λειτουργική αποτελεσματικότητά τους.

Οι υπόλοιπες μεταβλητές, αν και συμπεριλήφθηκαν στο μοντέλο παλινδρόμησης, ωστόσο, διαπιστώθηκε ότι δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντική επίδραση. Πιο αναλυτικά, οι αντίστοιχες τιμές στατιστικής σημαντικότητάς τους είναι μεγαλύτερες από 0,05 και τα διαστήματα εμπιστοσύνης περιλαμβάνουν το μηδέν. Ενδεικτικά, η εργασιακή ικανοποίηση ($B=-0,039$, $\text{sig.}=0,086$) δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική επίδραση. Αντίστοιχα, οι μεταβλητές όπως κουλτούρα υπευθυνότητας, οργανωτικότητα, συλλογικότητας, καινοτομίας, σταθερότητας και επικοινωνίας ομοίως δεν σχετίζονται με την αποδοτικότητα σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο. Αξίζει να σημειωθεί, επί του σημείου τούτου, ότι η κουλτούρα υπευθυνότητας ($B=-0,038$, $\text{sig.}=0,072$) και η εργασιακή ικανοποίηση ($B=-0,039$, $\text{sig.}=0,086$) βρίσκονται οριακά κοντά στο επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Αυτό επισημαίνεται λόγω του ότι ενδέχεται να υποδηλώνει μία τάση επίδρασης, χωρίς όμως να επιτυγχάνεται στατιστική σημαντικότητα.

Εν συνόλω, η κουλτούρα αναγνώρισης και η οργανωσιακή αφοσίωση αναδεικνύονται ως οι πιο ισχυροί θετικοί προβλεπτικοί παράγοντες της αποδοτικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου. Από την άλλη πλευρά, η κουλτούρα διαφοροποίησης σχετίζεται αρνητικά. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη σημασία της αναγνώρισης και αφοσίωσης στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και τονίζουν ότι στρατηγικές διαφοροποίησης, αν δεν συνοδεύονται από εσωτερική αποτελεσματικότητα, ενδέχεται να επιδρούν αρνητικά στην επιχειρησιακή απόδοση.

Πίνακας 48. Συντελεστές γραμμικής παλινδρόμησης με bootstrapping

Μοντέλο		B	Bootstrap				
			Bias	Τυπικό σφάλμα	Sig.	95% Διάστημα Εμπιστοσύνης (Δ.Ε.)	
						Χαμηλότερο	Υψηλότερο
1	(Σταθερά)	,304	,006	,084	,002	,147	,475
	Κουλτούρα υπευθυνότητας	-,038	,002	,022	,072	-,076	,012
	Κουλτούρα αναγνώρισης	,048	-,001	,015	,003	,018	,076

Κουλτούρα οργανωτικότητας	,006	-,001	,013	,682	-,022	,030
Κουλτούρα συλλογικότητας	,014	-,001	,015	,341	-,015	,043
Κουλτούρα καινοτομίας	-,019	,000	,017	,271	-,052	,015
Κουλτούρα σταθερότητας	,022	,001	,030	,454	-,036	,085
Κουλτούρα διαφοροποίησης	-,030	-,001	,014	,031	-,059	-,003
Κουλτούρα επικοινωνίας	,002	-,000	,010	,838	-,017	,020
Εργασιακή Ικανοποίηση	-,039	,000	,023	,086	-,087	,006
Οργανωσιακή Αφοσίωση	,103	-,002	,019	,001	,066	,138

Επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση H₅.

6.8 Ποιες διαφορές προκύπτουν στην οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή συμπεριφορά και Οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου, με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους;

Για την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τις διαφορές που προκύπτουν στην οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή συμπεριφορά και οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου, βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, επισημαίνεται ότι επιλέχθηκαν δύο βασικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται άμεσα με την ταυτότητα και το λειτουργικό πλαίσιο της κάθε επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τον τομέα της δραστηριότητας (ξύλο ή έπιπλο) και για τη περιφέρεια της έδρας της κάθε επιχείρησης. Η επιλογή των συγκεκριμένων μεταβλητών στηρίχθηκε στο γεγονός του ότι, σε αντίθεση με τα ατομικά δημογραφικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τους συμμετέχοντες στο ερευνητικό δείγμα, όπως φύλο, ηλικία ή προϋπηρεσία, αφορώντας τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, ο τομέας και η περιφέρεια συνιστούν δομικά χαρακτηριστικά των ιδίων των επιχειρήσεων και δύνανται να επηρεάσουν ουσιαστικά τόσο την εσωτερική κουλτούρα και συμπεριφορά όσο και την οργανωσιακή απόδοση.

Για την ανάλυση του ερευνητικού ερωτήματος που αφορά τις διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή συμπεριφορά και οργανωσιακή απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, ήτοι τομέας δραστηριότητας και περιφέρεια έδρας, κρίθηκε σκόπιμο να εφαρμοστούν μη παραμετρικές στατιστικές δοκιμές, δεδομένου ότι δεν πληρούνται οι προϋποθέσεις κανονικότητας των μεταβλητών, όπως επιβεβαιώθηκε ανωτέρω. Συγκεκριμένα, όπως έδειξαν οι έλεγχοι κανονικότητας, Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk, οι περισσότερες μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στη μελέτη, που είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, η οργανωσιακή συμπεριφορά και η οργανωσιακή απόδοση, παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική απόκλιση από την κανονική κατανομή, με αποτέλεσμα να καθίσταται απαραίτητη η χρήση αναλύσεων που δεν προϋποθέτουν κανονικότητα.

Έτσι, για τη σύγκριση δύο ανεξάρτητων ομάδων, όπως είναι ο τομέας δραστηριότητας (ξύλο ή επίπλο), χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό τεστ Mann-Whitney U, το οποίο εξετάζει αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τις υπό εξέταση μεταβλητές, χωρίς να απαιτείται κανονική κατανομή των δεδομένων. Αντίστοιχα, για την εξέταση διαφορών ανάμεσα σε περισσότερες από δύο ομάδες, όπως συμβαίνει στη μεταβλητή της περιφέρειας έδρας των επιχειρηματικών μονάδων, εφαρμόστηκε το μη παραμετρικό τεστ Kruskal-Wallis H, το οποίο αποτελεί επέκταση του Mann-Whitney για περισσότερες από δύο ομάδες.

Στον κάτωθι πίνακα παρουσιάζονται οι μέσες τάξεις (Mean Ranks) των μεταβλητών της οργανωσιακής κουλτούρας, οργανωσιακής συμπεριφοράς και οργανωσιακής απόδοσης, όπως αυτές διαφοροποιούνται με βάση τον τομέα δραστηριότητας, δηλαδή τις επιχειρήσεις ξύλου και επίπλου. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων μέσω του Mann-Whitney U Test αναδεικνύει ορισμένα σημαντικά ευρήματα, τα οποία είναι συνυφασμένα με τον τρόπο που οι επιχειρήσεις των δύο αυτών κλάδων προσεγγίζουν σημαντικά ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και απόδοσης.

Όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα, πιο αναλυτικά, οι επιχειρήσεις επίπλου παρατηρείται ότι εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τάξεις σε αρκετές βασικές διαστάσεις. Πιο συγκεκριμένα, στην κουλτούρα υπευθυνότητας οι επιχειρήσεις επίπλου έχουν μέση τάξη 70,70 έναντι 64,49 των επιχειρήσεων ξύλου. Εν συνεχεία, στην κουλτούρα αναγνώρισης οι επιχειρήσεις επίπλου έχουν μέση τάξη 71,85 έναντι

63,41 των επιχειρήσεων ξύλου. Στην κουλτούρα συλλογικότητας οι επιχειρήσεις επίπλου έχουν μέση τάξη 71,95 έναντι 63,31 των επιχειρήσεων ξύλου, ενώ στην κουλτούρα καινοτομίας 71,32 έναντι 63,90. Τέλος, στην κουλτούρα επικοινωνίας οι επιχειρήσεις επίπλου έχουν μέση τάξη 73,55 έναντι 61,80 των επιχειρήσεων ξύλου.

Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις επίπλου φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε αξίες, οι οποίες σχετίζονται με την υπευθυνότητα απέναντι στους εργαζόμενους, την αναγνώριση και επιβράβευση της εργασίας, τη συνεργατικότητα και ομαδικότητα, την καινοτομία ως προς τη λειτουργία τους και την αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτό πιθανόν να είναι συνυφασμένο με τη φύση του κλάδου επίπλου, επί του οποίου απαιτούνται υψηλά επίπεδα δημιουργικότητας, προσαρμοστικότητας και συνεργασίας για την επιτυχή ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς και στις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Αντίθετα, οι επιχειρήσεις ξύλου καταγράφουν υψηλότερες μέσες τάξεις στην κουλτούρα σταθερότητας (69,46 έναντι 65,42) και στην κουλτούρα διαφοροποίησης (68,14 έναντι 66,82). Το εν λόγω ερευνητικό εύρημα υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις ξύλου δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διατήρηση σταθερών και δομημένων διαδικασιών, όπως επίσης και στη συνέπεια ως προς τις πρακτικές λειτουργίες και στη διατήρηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που τις διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό. Η εν λόγω στάση είναι δυνατόν να σχετίζεται με τη φύση του ξύλου ως πρώτης ύλης και την έμφαση που αποδίδεται στην ποιότητα, την ακρίβεια και την εξειδίκευση. Όλα αυτά, άλλωστε, αποτελούν στοιχεία, που ενισχύονται μέσα από σταθερές διαδικασίες και βαθιά γνώση του αντικειμένου.

Σχετικά με τις διαστάσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς, παρατηρείται ότι στην εργασιακή ικανοποίηση, οι επιχειρήσεις επίπλου καταγράφουν υψηλότερη μέση τάξη (70,92) έναντι των επιχειρήσεων ξύλου (64,28). Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι στον κλάδο του επίπλου αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους. Η υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση στις επιχειρήσεις επίπλου, επίσης, ενδέχεται να οφείλεται σε καλύτερα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, σε περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά και σε ενδεχόμενα υψηλότερα επίπεδα αναγνώρισης και ανταμοιβής.

Από την άλλη πλευρά, στην οργανωσιακή αφοσίωση οι επιχειρήσεις ξύλου εμφανίζουν ελαφρώς υψηλότερη μέση τάξη (68,67) εν συγκρίσει με τις επιχειρήσεις

επίπλου (66,25). Αυτό, πιθανόν υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι στον κλάδο ξύλου είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στην επιχείρησή τους. Πρόκειται για ένα στοιχείο, το οποίο μπορεί να οφείλεται στην παραδοσιακή φύση του κλάδου και στη διατήρηση πιο μακροχρόνιων εργασιακών σχέσεων.

Κατόπιν, όσον αφορά την οργανωσιακή απόδοση, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις ξύλου υπερέχουν, εμφανίζοντας υψηλότερες μέσες τάξεις σε όλες τις σχετικές διαστάσεις. Πιο αναλυτικά, επί της αποδοτικότητας της επιχείρησης, καταγράφουν μέση τάξη 71,83 έναντι 62,91 των επιχειρήσεων επίπλου, ενώ στην έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού καταγράφουν 72,51 έναντι 62,18 και στην έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων 74,49 έναντι 60,08. Τα ευρήματα αυτά είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, λόγω του ότι δείχνουν ότι, αν και οι επιχειρήσεις επίπλου παρουσιάζουν πιο ανεπτυγμένη κουλτούρα συνεργασίας, καινοτομίας και αναγνώρισης, οι επιχειρήσεις ξύλου φαίνεται να επιτυγχάνουν υψηλότερη συνολική απόδοση.

Συν τοις άλλοις, η υψηλότερη απόδοση έμφασης στη συλλογική λήψη αποφάσεων, που καταγράφεται στις επιχειρήσεις ξύλου, δείχνει μία διοικητική προσέγγιση περισσότερο συμμετοχική. Η εν λόγω προσέγγιση, πιθανώς συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στην αποτελεσματικότερη ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Το εύρημα αυτό ενισχύει την εικόνα ότι οι επιχειρήσεις ξύλου, αν και είναι πιο παραδοσιακές σε ορισμένες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, ωστόσο τείνουν να επενδύουν συστηματικά στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στη συλλογική διοίκηση, επιτυγχάνοντας έτσι υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Συνολικά αξιολογώντας τα αποτελέσματα του κάτωθι πίνακα, συμπεραίνεται ότι ενώ οι επιχειρήσεις επίπλου φαίνεται να επενδύουν περισσότερο στην ανάπτυξη μιας σύγχρονης και συνεργατικής κουλτούρας, αυτό δεν συνοδεύεται πάντα από υψηλότερη συνολική απόδοση. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις ξύλου, οι οποίες προβάλλουν περισσότερο παραδοσιακές μορφές κουλτούρας, όπως είναι επί παραδείγματι η σταθερότητα και η διαφοροποίηση, φαίνεται να επιτυγχάνουν καλύτερα επίπεδα αποδοτικότητας, επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό και συλλογικής λήψης αποφάσεων. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει τη σημασία της σύνδεσης της κουλτούρας με τις στρατηγικές διοίκησης και τα χαρακτηριστικά του κάθε κλάδου. Έτσι, δείχνει ότι η κουλτούρα από μόνη της δεν επαρκεί, σε περίπτωση

κατά την οποία δεν συνδέεται με την αποδοτικότητα και την κατάλληλη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων.

Πίνακας 49. Μέσες τάξεις (Mean Ranks) των μεταβλητών οργανωσιακής κουλτούρας, οργανωσιακής συμπεριφοράς και Οργανωσιακής απόδοσης με βάση τον τομέα δραστηριότητας (Mann-Whitney U Test)

	Επιχειρηματικός κλάδος	N	Μέση τάξη	Σύνολο τάξεων
Κουλτούρα υπευθυνότητας	Ξύλου	69	64,49	4449,50
	Επίπλου	65	70,70	4595,50
	Σύνολο	134		
Κουλτούρα αναγνώρισης	Ξύλου	69	63,41	4375,00
	Επίπλου	65	71,85	4670,00
	Σύνολο	134		
Κουλτούρα οργανωτικότητας	Ξύλου	69	65,72	4535,00
	Επίπλου	65	69,38	4510,00
	Σύνολο	134		
Κουλτούρα συλλογικότητας	Ξύλου	69	63,31	4368,50
	Επίπλου	65	71,95	4676,50
	Σύνολο	134		
Κουλτούρα καινοτομίας	Ξύλου	69	63,90	4409,00
	Επίπλου	65	71,32	4636,00
	Σύνολο	134		
Κουλτούρα σταθερότητας	Ξύλου	69	69,46	4792,50
	Επίπλου	65	65,42	4252,50
	Σύνολο	134		
Κουλτούρα διαφοροποίησης	Ξύλου	69	68,14	4701,50
	Επίπλου	65	66,82	4343,50
	Σύνολο	134		
Κουλτούρα επικοινωνίας	Ξύλου	69	61,80	4264,00
	Επίπλου	65	73,55	4781,00
	Σύνολο	134		
Εργασιακή Ικανοποίηση	Ξύλου	69	64,28	4435,50
	Επίπλου	65	70,92	4609,50
	Σύνολο	134		
Οργανωσιακή Αφοσίωση	Ξύλου	69	68,67	4738,50
	Επίπλου	65	66,25	4306,50
	Σύνολο	134		
Αποδοτικότητα επιχείρησης	Ξύλου	69	71,83	4956,00
	Επίπλου	65	62,91	4089,00
	Σύνολο	134		
Έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Ξύλου	69	72,51	5003,50
	Επίπλου	65	62,18	4041,50
	Σύνολο	134		
Έμφαση στη	Ξύλου	69	74,49	5140,00

συλλογική λήψη αποφάσεων	Επίπλου	65	60,08	3905,00
	Σύνολο	134		

Ο κάτωθι πίνακας παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου Mann-Whitney U για τη διερεύνηση των πιθανών διαφορών που υπάρχουν στις μεταβλητές οργανωσιακής κουλτούρας, οργανωσιακής συμπεριφοράς και οργανωσιακής απόδοσης μεταξύ των επιχειρήσεων ξύλου και επίπλου. Όπως προκύπτει από τα κάτωθι αποτελέσματα, στην πλειονότητα των μεταβλητών δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο εν λόγω τομέων, καθώς οι τιμές της στατιστικής σημαντικότητας είναι υψηλότερες από το όριο του 0,05.

Βάσει των στατιστικών ερευνητικών υποθέσεων, ισχύουν τα κάτωθι:

H₀: Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

H₁: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Συγκεκριμένα, για τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως υπευθυνότητα (sig.=0,351), αναγνώριση (sig.=0,205), οργανωτικότητα (sig.=0,582), συλλογικότητα (sig.=0,174), καινοτομία (sig.=0,265), σταθερότητα (sig.=0,531), διαφοροποίηση (sig.=0,843) και επικοινωνία (sig.=0,073), δεν εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων ξύλου και επίπλου. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό, ότι η μεταβλητή της κουλτούρας επικοινωνίας εμφανίζει μία οριακή τάση προς στατιστική σημαντικότητα (sig.=0,073), γεγονός που μπορεί να υποδηλώνει μία πιθανή διαφοροποίηση προς περαιτέρω διερεύνηση.

Αντίστοιχα, για τις μεταβλητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ήτοι την εργασιακή ικανοποίηση (sig.=0,323) και την οργανωσιακή αφοσίωση (sig.=0,718), δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο εν λόγω τομέων.

Σε σχέση με την οργανωσιακή απόδοση, η μεταβλητή «Αποδοτικότητα επιχείρησης» (sig.=0,183) δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων ξύλου και επίπλου. Το ίδιο ισχύει και για την «Έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού» (sig.=0,123), η οποία επίσης δεν διαφοροποιείται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό.

Ωστόσο, στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση παρατηρείται στην «Έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων» (sig.=0,031), με τις επιχειρήσεις ξύλου να εμφανίζουν

υψηλότερη μέση τάξη, όπως επιβεβαιώθηκε από τον παραπάνω πίνακα. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι επιχειρήσεις ξύλου φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στη συλλογική λήψη αποφάσεων σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις επίπλου, γεγονός που ίσως σχετίζεται με τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης του κλάδου.

Εν γένει, επομένως, αν και δεν εντοπίζονται ευρείες και εκτεταμένες διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους δύο τομείς, η διαφορά στην «Έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων» κρίνεται σημαντική. Ο λόγος είναι ότι αναδεικνύει τις διαφορετικές διοικητικές προσεγγίσεις που υπάρχουν μεταξύ των επιχειρήσεων ξύλου και επίπλου.

Πίνακας 50. Στατιστικά αποτελέσματα του ελέγχου Mann-Whitney U για τη σύγκριση μεταβλητών οργανωσιακής κουλτούρας, συμπεριφοράς και απόδοσης με βάση τον τομέα δραστηριότητας

Μεταβλητή	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. (2-tailed)
Κουλτούρα υπευθυνότητας	2034,50	4449,50	-,933	,351
Κουλτούρα αναγνώρισης	1960,00	4375,00	-1,266	,205
Κουλτούρα οργανωτικότητας	2120,00	4535,00	-,550	,582
Κουλτούρα συλλογικότητας	1953,50	4368,50	-1,359	,174
Κουλτούρα καινοτομίας	1994,00	4409,00	-1,114	,265
Κουλτούρα σταθερότητας	2107,50	4252,50	-,627	,531
Κουλτούρα διαφοροποίησης	2198,50	4343,50	-,198	,843
Κουλτούρα επικοινωνίας	1849,00	4264,00	-1,792	,073
Εργασιακή Ικανοποίηση	2020,50	4435,50	-,989	,323
Οργανωσιακή Αφροσύνη	2161,50	4306,50	-,361	,718
Αποδοτικότητα επιχείρησης	1944,00	4089,00	-1,332	,183
Έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	1896,50	4041,50	-1,542	,123

Έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων	1760,00	3905,00	-2,155	,031
-------------------------------------	---------	---------	--------	------

Επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση H₆.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τις μέσες τάξεις (Mean Ranks) των μεταβλητών οργανωσιακής κουλτούρας, οργανωσιακής συμπεριφοράς και οργανωσιακής απόδοσης, όπως αυτές καταγράφηκαν μέσω του Kruskal-Wallis H Test, για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου ανάλογα με την περιφέρεια έδρας.

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά την κουλτούρα υπευθυνότητας, υψηλότερες μέσες τάξεις καταγράφονται στις Ιόνιους Νήσους (91,30), στην Αττική (85,53) και στην Κεντρική Μακεδονία (81,45), ενώ χαμηλότερες παρατηρούνται σε Ήπειρο (37,50) και Πελοπόννησο (48,50). Το συγκεκριμένο ερευνητικό εύρημα υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις αυτών των περιοχών, πιθανόν να διακρίνονται από μεγαλύτερη απόδοση έμφασης σε θέματα υπευθυνότητας έναντι των εργαζομένων και των συνεργατών τους.

Επί της κουλτούρας αναγνώρισης, υψηλές μέσες τάξεις εμφανίζουν οι Ιόνιοι Νήσοι (88,50), το Νότιο Αιγαίο (91,36) και η Δυτική Ελλάδα (71,90). Αντίθετα, οι χαμηλότερες καταγράφονται σε Πελοπόννησο (41,69), Ήπειρο (42,94) και Βόρειο Αιγαίο (38,75), γεγονός που δείχνει ότι υπάρχουν διαφορές ως προς το πόσο οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την προσπάθεια των εργαζομένων τους.

Στην κουλτούρα οργανωτικότητας, οι περιφέρειες Νότιο Αιγαίο (89,00), Ιόνιοι Νήσοι (77,90) και Αττική (76,38) έχουν τις υψηλότερες τιμές, σε αντίθεση με την Θεσσαλία (47,71) και τη Στερεά Ελλάδα (57,78) που παρουσιάζουν τις χαμηλότερες. Το γεγονός αυτό πιθανώς υποδεικνύει ότι στις πρώτες αναφερόμενες περιοχές οι επιχειρήσεις εμφανίζουν μεγαλύτερη έμφαση στη συστηματική οργάνωση και τη διαδικαστική δομή.

Η κουλτούρα συλλογικότητας φαίνεται να διαφοροποιείται επίσης, με τις υψηλότερες μέσες τάξεις να παρατηρούνται στις Ιόνιους Νήσους (86,90), την Αττική (80,78) και την Κρήτη (81,10). Εν αντιθέσει, πολύ χαμηλές τιμές παρατηρούνται στην Ήπειρο (33,81) και Δυτική Ελλάδα (38,70), φανερόντας ότι σε ορισμένες περιοχές οι

επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη συλλογική δράση και συνεργασία από ό,τι σε άλλες.

Στην κουλτούρα καινοτομίας, ιδιαίτερα υψηλές τιμές εμφανίζουν το Νότιο Αιγαίο (93,21) και η Αττική (89,71), ενώ πολύ χαμηλά ποσοστά εμφανίζονται σε Πελοπόννησο (33,75) και Ήπειρο (42,63). Το εν λόγω αποτέλεσμα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις ορισμένων περιφερειών παραμένουν περισσότερο παραδοσιακές ή λιγότερο καινοτόμες.

Κατόπιν, αναφορικά με την κουλτούρα σταθερότητας, οι υψηλότερες μέσες τάξεις καταγράφονται στην Αττική (81,84), ενώ χαμηλότερες εμφανίζουν η Πελοπόννησος (52,69) και η Ήπειρος (56,94). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει πιθανές διαφοροποιήσεις ως προς την έμφαση που αποδίδουν οι επιχειρηματικές οντότητες στη διατήρηση σταθερών διαδικασιών και σχέσεων εργασίας.

Στην κουλτούρα διαφοροποίησης, οι Ιόνιοι Νήσοι (110,50) εμφανίζουν την υψηλότερη μέση τάξη, γεγονός το οποίο δείχνει έντονο προσανατολισμό σε πρακτικές διαφοροποίησης και ενδεχομένως καινοτομίας. Από την άλλη πλευρά, παρατηρείται ότι πιο χαμηλές τιμές συναντώνται σε Στερεά Ελλάδα (58,56) και Θεσσαλία (61,63).

Η κουλτούρα επικοινωνίας φαίνεται να διαφέρει αρκετά, με υψηλότερες μέσες τάξεις να παρατηρούνται στους Ιόνιους Νήσους (92,10), τη Στερεά Ελλάδα (86,50) και την Κεντρική Μακεδονία (79,50), ενώ χαμηλές τιμές παρουσιάζουν το Βόρειο Αιγαίο (36,50) και το Νότιο Αιγαίο (45,64).

Στην εργασιακή ικανοποίηση, οι Ιόνιοι Νήσοι (102,20) εμφανίζουν την υψηλότερη τιμή, σε αντίθεση με την Ήπειρο (42,31) και το Βόρειο Αιγαίο (40,25) που έχουν τις χαμηλότερες. Αντίστοιχη εικόνα παρατηρείται και στην οργανωσιακή αφοσίωση, όπου και πάλι, οι Ιόνιοι Νήσοι (104,40) ξεχωρίζουν. Από την άλλη πλευρά, στην προκειμένη περίπτωση, η Ανατολική Μακεδονία και Θράκη (38,85) εμφανίζουν τις χαμηλότερες τιμές.

Όσον αφορά την αποδοτικότητα επιχείρησης, η Δυτική Ελλάδα (94,40), η Κεντρική Μακεδονία (77,97) και το Νότιο Αιγαίο (75,36) έχουν τις υψηλότερες μέσες τάξεις, γεγονός που υποδηλώνει πιθανή καλύτερη απόδοση των επιχειρήσεων σε αυτές τις περιοχές. Σημαντικές διαφοροποιήσεις παρατηρούνται και στην έμφαση στην

ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Πιο αναλυτικά, υψηλές μέσες τάξεις παρατηρούνται στο Νότιο Αιγαίο (97,36), στην Κεντρική Μακεδονία (79,79) και στη Δυτική Ελλάδα (78,10), σε αντίθεση με τις πολύ χαμηλές τιμές στην Ανατολική Μακεδονία και Θράκη (45,20) και στην Ήπειρο (50,00).

Τέλος, στην έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων, υψηλές μέσες τάξεις εμφανίζουν η Δυτική Ελλάδα (88,80), το Νότιο Αιγαίο (84,86) και η Κεντρική Μακεδονία (76,58). Από την άλλη πλευρά, στην Ήπειρο (45,75) και το Βόρειο Αιγαίο (41,25) εμφανίζονται οι χαμηλότερες μέσες τάξεις.

Επομένως, από την ανάλυση των μέσων τάξεων προκύπτουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των περιφερειών, γεγονός που αναδεικνύει ότι το γεωγραφικό πλαίσιο σχετίζεται με τον τρόπο που οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν την κουλτούρα τους, οργανώνουν τη συμπεριφορά τους και επιτυγχάνουν την απόδοσή τους. Οι διαφορές αυτές δύνανται να σχετίζονται με τοπικά πολιτισμικά, κοινωνικά και οικονομικά χαρακτηριστικά, τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των εν λόγω επιχειρήσεων.

Πίνακας 51. Μέσες τάξεις (Mean Ranks) των μεταβλητών οργανωσιακής κουλτούρας, οργανωσιακής συμπεριφοράς και Οργανωσιακής απόδοσης με βάση την περιφέρεια έδρας (Kruskal Wallis Test)

	Περιφέρεια που έχει έδρα η επιχείρηση	N	Μέση τάξη
Κουλτούρα υπευθυνότητας	Αττική	29	85,53
	Κεντρική Μακεδονία	19	81,45
	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	48,45
	Δυτική Μακεδονία	6	79,67
	Ήπειρος	8	37,50
	Θεσσαλία	12	63,29
	Πελοπόννησος	8	48,50
	Στερεά Ελλάδα	9	51,11
	Δυτική Ελλάδα	5	67,00
	Κρήτη	10	56,55
	Βόρειο Αιγαίο	6	55,00
	Νότιο Αιγαίο	7	65,71
	Ιόνιοι Νήσοι	5	91,30
	Σύνολο	134	
	Αττική	29	80,22
	Κεντρική Μακεδονία	19	79,11
	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	46,45
	Δυτική Μακεδονία	6	70,00

Κουλτούρα αναγνώρισης	Ήπειρος	8	42,94
	Θεσσαλία	12	60,71
	Πελοπόννησος	8	41,69
	Στερεά Ελλάδα	9	59,17
	Δυτική Ελλάδα	5	71,90
	Κρήτη	10	71,90
	Βόρειο Αιγαίο	6	38,75
	Νότιο Αιγαίο	7	91,36
	Ιόνιοι Νήσοι	5	88,50
	Σύνολο	134	
Κουλτούρα οργανωτικότητας	Αττική	29	76,38
	Κεντρική Μακεδονία	19	65,34
	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	52,85
	Δυτική Μακεδονία	6	79,75
	Ήπειρος	8	65,31
	Θεσσαλία	12	47,71
	Πελοπόννησος	8	65,56
	Στερεά Ελλάδα	9	57,78
	Δυτική Ελλάδα	5	69,50
	Κρήτη	10	63,80
	Βόρειο Αιγαίο	6	74,00
	Νότιο Αιγαίο	7	89,00
	Ιόνιοι Νήσοι	5	77,90
	Σύνολο	134	
Κουλτούρα συλλογικότητας	Αττική	29	80,78
	Κεντρική Μακεδονία	19	51,50
	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	67,75
	Δυτική Μακεδονία	6	77,42
	Ήπειρος	8	33,81
	Θεσσαλία	12	69,00
	Πελοπόννησος	8	65,75
	Στερεά Ελλάδα	9	71,28
	Δυτική Ελλάδα	5	38,70
	Κρήτη	10	81,10
	Βόρειο Αιγαίο	6	68,00
	Νότιο Αιγαίο	7	67,00
	Ιόνιοι Νήσοι	5	86,90
	Σύνολο	134	
Κουλτούρα καινοτομίας	Αττική	29	89,71
	Κεντρική Μακεδονία	19	74,34
	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	55,55
	Δυτική Μακεδονία	6	72,33
	Ήπειρος	8	42,63
	Θεσσαλία	12	59,71
	Πελοπόννησος	8	33,75
	Στερεά Ελλάδα	9	51,72
	Δυτική Ελλάδα	5	56,10
	Κρήτη	10	68,45

	Βόρειο Αιγαίο	6	47,58
	Νότιο Αιγαίο	7	93,21
	Ιόνιοι Νήσοι	5	69,10
	Σύνολο	134	
Κουλτούρα σταθερότητας	Αττική	29	81,84
	Κεντρική Μακεδονία	19	66,89
	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	57,65
	Δυτική Μακεδονία	6	68,17
	Ήπειρος	8	56,94
	Θεσσαλία	12	59,92
	Πελοπόννησος	8	52,69
	Στερεά Ελλάδα	9	59,56
	Δυτική Ελλάδα	5	68,70
	Κρήτη	10	70,10
	Βόρειο Αιγαίο	6	64,67
	Νότιο Αιγαίο	7	70,64
	Ιόνιοι Νήσοι	5	71,20
	Σύνολο	134	
Κουλτούρα διαφοροποίησης	Αττική	29	66,66
	Κεντρική Μακεδονία	19	63,71
	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	61,25
	Δυτική Μακεδονία	6	75,42
	Ήπειρος	8	64,00
	Θεσσαλία	12	61,63
	Πελοπόννησος	8	63,63
	Στερεά Ελλάδα	9	58,56
	Δυτική Ελλάδα	5	66,80
	Κρήτη	10	68,40
	Βόρειο Αιγαίο	6	71,58
	Νότιο Αιγαίο	7	78,43
	Ιόνιοι Νήσοι	5	110,50
	Σύνολο	134	
Κουλτούρα επικοινωνίας	Αττική	29	63,97
	Κεντρική Μακεδονία	19	79,50
	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	74,25
	Δυτική Μακεδονία	6	80,25
	Ήπειρος	8	69,38
	Θεσσαλία	12	57,29
	Πελοπόννησος	8	53,25
	Στερεά Ελλάδα	9	86,50
	Δυτική Ελλάδα	5	72,30
	Κρήτη	10	64,80
	Βόρειο Αιγαίο	6	36,50
	Νότιο Αιγαίο	7	45,64
	Ιόνιοι Νήσοι	5	92,10
	Σύνολο	134	
	Αττική	29	74,24
	Κεντρική Μακεδονία	19	72,24

Εργασιακή Ικανοποίηση	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	43,30
	Δυτική Μακεδονία	6	86,67
	Ήπειρος	8	42,31
	Θεσσαλία	12	74,63
	Πελοπόννησος	8	55,38
	Στερεά Ελλάδα	9	66,17
	Δυτική Ελλάδα	5	63,70
	Κρήτη	10	70,15
	Βόρειο Αιγαίο	6	40,25
	Νότιο Αιγαίο	7	74,50
	Ιόνιοι Νήσοι	5	102,20
	Σύνολο	134	
Οργανωσιακή Αφοσίωση	Αττική	29	76,38
	Κεντρική Μακεδονία	19	75,26
	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	38,85
	Δυτική Μακεδονία	6	66,33
	Ήπειρος	8	41,69
	Θεσσαλία	12	65,08
	Πελοπόννησος	8	52,56
	Στερεά Ελλάδα	9	64,61
	Δυτική Ελλάδα	5	78,00
	Κρήτη	10	66,35
	Βόρειο Αιγαίο	6	53,33
	Νότιο Αιγαίο	7	85,93
	Ιόνιοι Νήσοι	5	104,40
	Σύνολο	134	
Αποδοτικότητα επιχείρησης	Αττική	29	68,07
	Κεντρική Μακεδονία	19	77,97
	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	63,20
	Δυτική Μακεδονία	6	69,00
	Ήπειρος	8	56,06
	Θεσσαλία	12	67,88
	Πελοπόννησος	8	35,06
	Στερεά Ελλάδα	9	63,28
	Δυτική Ελλάδα	5	94,40
	Κρήτη	10	66,35
	Βόρειο Αιγαίο	6	65,08
	Νότιο Αιγαίο	7	75,36
	Ιόνιοι Νήσοι	5	75,40
	Σύνολο	134	
Έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Αττική	29	71,67
	Κεντρική Μακεδονία	19	79,79
	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	45,20
	Δυτική Μακεδονία	6	67,50
	Ήπειρος	8	50,00
	Θεσσαλία	12	62,79
	Πελοπόννησος	8	51,00
	Στερεά Ελλάδα	9	60,94

	Δυτική Ελλάδα	5	78,10
	Κρήτη	10	73,00
	Βόρειο Αιγαίο	6	51,08
	Νότιο Αιγαίο	7	97,36
	Ιόνιοι Νήσοι	5	75,00
	Σύνολο	134	
Έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων	Αττική	29	71,86
	Κεντρική Μακεδονία	19	76,58
	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	61,70
	Δυτική Μακεδονία	6	69,00
	Ήπειρος	8	45,75
	Θεσσαλία	12	64,79
	Πελοπόννησος	8	48,69
	Στερεά Ελλάδα	9	74,06
	Δυτική Ελλάδα	5	88,80
	Κρήτη	10	65,40
	Βόρειο Αιγαίο	6	41,25
	Νότιο Αιγαίο	7	84,86
	Ιόνιοι Νήσοι	5	67,20
	Σύνολο	134	

Ο κάτωθι πίνακας παρουσιάζει τα στατιστικά αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal-Wallis για τη διερεύνηση διαφορών στις μεταβλητές οργανωσιακής κουλτούρας, οργανωσιακής συμπεριφοράς και οργανωσιακής απόδοσης μεταξύ των επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου ανάλογα με την περιφέρεια όπου έχουν την έδρα τους. Όπως προκύπτει από τα κατωτέρω αποτελέσματα, σημαντικές στατιστικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των περιφερειών εντοπίζονται σε τρεις μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας.

Βάσει των στατιστικών ερευνητικών υποθέσεων, ισχύουν τα κάτωθι:

H₀: Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

H₁: Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Πιο αναλυτικά, στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρείται στην «Κουλτούρα υπευθυνότητας» (sig.=0,022), στην «Κουλτούρα αναγνώρισης» (sig.=0,026) και στην «Κουλτούρα καινοτομίας» (sig.=0,006). Οι τιμές αυτές υποδεικνύουν ότι η έδρα της επιχείρησης είναι συνυφασμένη με την ακολούθηση διαφορετικής προσέγγισης απέναντι στην υπευθυνότητα, την αναγνώριση των εργαζομένων και την καινοτομία. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές

περιοχές φαίνεται να διαφοροποιούνται στον τρόπο που αντιλαμβάνονται και ενσωματώνουν αυτές τις σημαντικές πλευρές της κουλτούρας τους.

Αντίθετα, στις υπόλοιπες μεταβλητές δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις, καθώς οι τιμές της στατιστικής σημαντικότητας είναι υψηλότερες από το αποδεκτό όριο του 0,05. Συγκεκριμένα, μεταβλητές όπως είναι επί παραδείγματι η «Κουλτούρα οργανωτικότητας» ($\text{sig.}=0,592$), η «Κουλτούρα συλλογικότητας» ($\text{sig.}=0,058$), η «Κουλτούρα σταθερότητας» ($\text{sig.}=0,783$), η «Κουλτούρα διαφοροποίησης» ($\text{sig.}=0,740$), καθώς επίσης και η «Κουλτούρα επικοινωνίας» ($\text{sig.}=0,192$) δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, παρότι κάποιες από αυτές, όπως η συλλογικότητα, εμφανίζουν οριακές τάσεις διαφοροποίησης καθώς το επίπεδο της στατιστικής σημαντικότητας κυμαίνεται πλησίον του 0,05.

Σε σχέση με τις μεταβλητές οργανωσιακής συμπεριφοράς, δηλαδή την «Εργασιακή Ικανοποίηση» ($\text{sig.}=0,105$) και την «Οργανωσιακή Αφοσίωση» ($\text{sig.}=0,069$), δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Όμως, στην οργανωσιακή αφοσίωση καταγράφεται μία οριακή τάση προς διαφοροποίηση ($\text{sig.}=0,069$), που ενδεχομένως υποδηλώνει διαφορετική σύνδεση και δέσμευση των εργαζομένων προς τις επιχειρήσεις, ανάλογα με την περιοχή.

Τέλος, όσον αφορά τις διαστάσεις της οργανωσιακής απόδοσης, καμία από τις τρεις μεταβλητές, ήτοι η «Αποδοτικότητα επιχείρησης» ($\text{sig.}=0,540$), η «Έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού» ($\text{sig.}=0,239$) και η «Έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων» ($\text{sig.}=0,438$), δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των περιφερειών.

Εν γένει, επομένως, η ανάλυση αναδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις διαφοροποιούνται κυρίως στις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας που σχετίζονται με την υπευθυνότητα, την αναγνώριση και την καινοτομία, ανάλογα με την περιφέρεια έδρας τους. Αυτό δείχνει ότι οι τοπικές κοινωνικοοικονομικές και πολιτισμικές συνθήκες ενδέχεται να επηρεάζουν την ανάπτυξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της κουλτούρας τους. Οι υπόλοιπες πτυχές της κουλτούρας, της συμπεριφοράς και της απόδοσης φαίνεται να παραμένουν σχετικά σταθερές και ανεξάρτητες από τη γεωγραφική διαφοροποίηση, τουλάχιστον σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

Πίνακας 52. Στατιστικά αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal-Wallis για τη σύγκριση μεταβλητών οργανωσιακής κουλτούρας, συμπεριφοράς και απόδοσης με βάση την περιφέρεια έδρας

Μεταβλητή	Chi-Square	df	Sig. (Asymp. Sig.)
Κουλτούρα υπευθυνότητας	23,80	12	,022
Κουλτούρα αναγνώρισης	23,19	12	,026
Κουλτούρα οργανωτικότητας	10,26	12	,592
Κουλτούρα συλλογικότητας	20,51	12	,058
Κουλτούρα καινοτομίας	27,90	12	,006
Κουλτούρα σταθερότητας	8,02	12	,783
Κουλτούρα διαφοροποίησης	8,55	12	,740
Κουλτούρα επικοινωνίας	15,97	12	,192
Εργασιακή Ικανοποίηση	18,34	12	,105
Οργανωσιακή Αφοσίωση	19,89	12	,069
Αποδοτικότητα επιχείρησης	10,87	12	,540
Έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	15,04	12	,239
Έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων	12,09	12	,438

Επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση H₆.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Συζήτηση - Συμπεράσματα

Αρχικά, τα ερευνητικά αποτελέσματα, τα οποία αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου, στις οποίες επικεντρώθηκε η παρούσα διατριβή διαμέσου της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο αυτής, καταδεικνύει μία σειρά από αξιοπρόσεκτα ευρήματα. Πρόκειται για ερευνητικά ευρήματα, τα οποία επιβεβαιώνουν και επεκτείνουν τα πορίσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, αναλυτικότερα, αναδεικνύουν το πολυδιάστατο και σύνθετο χαρακτήρα της οργανωσιακής κουλτούρας. Παράλληλα, υπογραμμίζουν τη στενή της σχέση με την οργανωσιακή απόδοση και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Πρωτίστως, επισημαίνεται ότι από την παραγοντική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε προέκυψαν οκτώ διακριτές διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Πιο αναλυτικά, η πρώτη προκύπτουσα διάσταση είναι η υπευθυνότητα, που επ' αυτής αναφέρθηκαν οι Paaais & Pattiruhu (2020) και Swidi et al. (2021). Επίσης, προέκυψε η διάσταση της αναγνώρισης, στην οποία αναφέρθηκαν οι Κυρίτση (2025) και Babic et al. (2020), καθώς επίσης και η διάσταση της οργανωτικότητας, στην οποία αναφέρθηκε ο Quinn (1984). Εν συνεχεία, προέκυψε η διάσταση της συλλογικότητας, στην οποία αναφέρθηκαν οι Powley & Cameron (2020) και Lee et al. (2019). Κατόπιν, η επόμενη διάσταση που προέκυψε είναι αυτή της καινοτομίας, η οποία επισημάνθηκε και από τους Papadopoulos et al. (2016). Εν συνεχεία, η διάσταση της σταθερότητας, αναφέρθηκε από τους Quinn et al. (2020) και Trigkas et al. (2024), αλλά και η διάσταση της διαφοροποίησης από τους Nusari et al. (2018) και Γούλα (2014). Τέλος, προέκυψε η διάσταση της επικοινωνίας, η ύπαρξη της οποίας επιβεβαιώθηκε και από τους Schwertner (2017) και Doz & Keeley (2018).

Επίσης, η εν λόγω διαμόρφωση ευθυγραμμίζεται με την άποψη του Nīkrour (2017) και του Schein (2010), για το ότι η κουλτούρα είναι ένα πολυεπίπεδο και πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο αντανακλά αξίες, στάσεις και κοινές αντιλήψεις.

Οι διαφορετικές αυτές πτυχές, που προέκυψαν από την παρούσα παραγοντική ανάλυση για την περίπτωση της οργανωσιακής κουλτούρας, επιβεβαιώνουν την ύπαρξη όχι μόνο μίας γενικής κουλτούρας, αλλά και υποκουλτούρων. Αυτό άλλωστε επισημαίνεται και από τους Strengers et al. (2022) και Copuš et al. (2019), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι υποκουλτούρες εντός του οργανισμού αντανακλούν την πολυπλοκότητα των εργασιακών σχέσεων και της υφιστάμενης οργανωσιακής δομής.

Συν τοις άλλοις, μέσω της συσχέτισης της οργανωσιακής κουλτούρας με την οργανωσιακή απόδοση, παρατηρήθηκαν σημαντικές θετικές σχέσεις ανάμεσα σε συγκεκριμένες διαστάσεις της κουλτούρας και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για την κουλτούρα αναγνώρισης, για την κουλτούρα υπευθυνότητας, σταθερότητας, καθώς επίσης και για την κουλτούρα καινοτομίας. Αυτά τα ευρήματα συνάδουν απόλυτα με όσα αναφέρονται από τους Zhang et al. (2021), Cordeiro (2018) και González-Rodríguez et al. (2019), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι μία ισχυρή, σαφής και προσανατολισμένη στις ανάγκες των εργαζομένων κουλτούρα, είναι δυνατόν να αποτελέσει ιδιάζουσας σπουδαιότητας παράγοντα επιτυχίας για τον εν γένει οργανισμό και για την επίτευξη των τιθέμενων οργανωσιακών στόχων.

Επιπροσθέτως, επισημαίνεται το γεγονός ότι η κουλτούρα αναγνώρισης σχετίζεται έντονα με την απόδοση (όπως επιβεβαιώθηκε από τα παρόντα ερευνητικά ευρήματα), επιβεβαιώνει τη σημασία της ηγεσίας που επιδεικνύει αναγνώριση και υποστήριξη. Πρόκειται για μία διαπίστωση, η οποία περιγράφεται και από τους Bowers et al. (2017) και Allen (2018), αλλά και από τις θεωρίες περί ανθρωποκεντρικής ηγεσίας (Paaïs & Pattiruhu, 2020).

Επιπλέον, η θετική συσχέτιση που αποδείχτηκε ότι ισχύει μεταξύ της κουλτούρας υπευθυνότητας με την οργανωσιακή απόδοση, δείχνει την ανάγκη για την υιοθέτηση οργανωσιακών κουλτουρών, οι οποίες προάγουν την αίσθηση ευθύνης και ακεραιότητας. Αυτό ευθυγραμμίζεται και με τις τοποθετήσεις των Akpa et al. (2021) και Wei & Miraglia (2017) για την ενίσχυση της κουλτούρας ευθύνης, ως σημαντικής για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί επί του σημείου αυτού, ότι η κουλτούρα διαφοροποίησης εμφάνισε αρνητική σχέση με την οργανωσιακή απόδοση στην ανάλυση παλινδρόμησης της παρούσας έρευνας. Πρόκειται για ένα αποτέλεσμα, το

οποίο δικαίως εγείρει ερωτήματα για την επίδραση των υπερβολικά διαφοροποιημένων κουλτουρών στις μικρού και μεσαίου μεγέθους ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο ξύλου-επίπλου. Το εν λόγω ερευνητικό εύρημα ενδεχομένως να αντανάκλα την αδυναμία των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στο να λειτουργούν αποτελεσματικά όταν προωθούν κουλτούρες, οι οποίες δεν ενισχύουν τη συνοχή και τη συνεργασία. Με τον τρόπο αυτόν, επιβεβαιώνονται τα ευρήματα των Doz & Keeley (2018) και Longman et al. (2018) για τις προκλήσεις της αλλαγής μίας οργανωσιακής κουλτούρας, χωρίς να υφίσταται σαφής στρατηγική από τον οργανισμό.

Σημαντική, επίσης, είναι η παρατήρηση ότι μέσω της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης που διεξήχθη στην παρούσα έρευνα, μόνο συγκεκριμένες διαστάσεις της κουλτούρας, όπως είναι η αναγνώριση καθώς επίσης και η οργανωσιακή αφοσίωση επηρεάζουν άμεσα την απόδοση της επιχείρησης. Αυτό το ερευνητικό στοιχείο δείχνει ότι, ενώ η κουλτούρα είναι εν γένει σημαντική, ωστόσο, δεν είναι όλες οι πτυχές της εξίσου επιδραστικές. Αυτό έρχεται σε ευθυγράμμιση με τις θεωρίες περί «πυρήνα» και «περιφέρειας» της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως περιγράφονται από τους Boisnier & Chatman (2003), όπου ορισμένες αξίες και πρακτικές είναι κεντρικές για την απόδοση, ενώ άλλες λειτουργούν περισσότερο υποστηρικτικά.

Ένα επιπρόσθετο ενδιαφέρον στοιχείο, το οποίο προέκυψε από τους μη παραμετρικούς ελέγχους (Mann-Whitney, Kruskal-Wallis) είναι οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρατηρούνται στις διαστάσεις της κουλτούρας ανάλογα με την περιφέρεια και τον τομέα δραστηριότητας των επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου. Επί παραδείγματι, οι επιχειρήσεις επίπλου αποδείχτηκε ότι εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές στις κουλτούρες αναγνώρισης, επικοινωνίας και συλλογικότητας. Αυτό υποδηλώνει ότι πρόκειται για επιχειρήσεις, οι οποίες πιθανότατα είναι περισσότερο πελατοκεντρικές και δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις σχέσεις με τους εργαζόμενους και τους πελάτες τους.

Αντίθετα, οι επιχειρήσεις ξύλου υπερτερούν στις οργανωσιακές κουλτούρες σταθερότητας και σε πρακτικές, οι οποίες σχετίζονται με την απόδοση. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ως απόρροια της φύσης του κλάδου, ο οποίος απαιτεί αυστηρότητα στην εκάστοτε ακολουθούμενη διαδικασία και απόδοση μεγαλύτερης έμφαση στο

αποτέλεσμα. Τα ευρήματα αυτά σχετίζονται με τις θέσεις του Schein (2010) και των Neville & Schneider (2021), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται, τόσο από τις ανάγκες του κλάδου, όσο και από την εσωτερική δυναμική του οργανισμού.

Τέλος, η διαφοροποίηση της κουλτούρας με βάση την περιφέρεια υποδηλώνει ότι το γεωγραφικό και πολιτισμικό πλαίσιο επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα. Πρόκειται για ένα ερευνητικό εύρημα, το οποίο έρχεται σε συμφωνία με τις παρατηρήσεις των Chandler (2020) και Lee et al. (2019), οι οποίοι τόνισαν τη σημασία των υποκουλτούρων ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες του οργανωσιακού περιβάλλοντος.

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα και το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, ενισχύουν την άποψη ότι είναι ένας πολυδιάστατος, δυναμικός και στρατηγικά κρίσιμος παράγοντας για την οργανωσιακή απόδοση, επιβεβαιώνοντας και τη σύγχρονη βιβλιογραφία. Παράλληλα, τα παρόντα ερευνητικά ευρήματα τονίζουν την ανάγκη για στοχευμένη ανάπτυξη συγκεκριμένων πτυχών της κουλτούρας, με έμφαση στην αναγνώριση, υπευθυνότητα, καινοτομία και επικοινωνία, ειδικότερα όταν αυτές ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και το λειτουργικό πλαίσιο του εκάστοτε οργανισμού.

Όσον αφορά την οργανωσιακή συμπεριφορά, και ειδικότερα τις μεταβλητές εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή αφοσίωση, η παρούσα έρευνα, εκ των αποτελεσμάτων της αναδεικνύει εξίσου σημαντικά ευρήματα για την κατανόηση της δυναμικής που διαμορφώνει την απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου- επίπλου. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, τόσο σε επίπεδο συσχετίσεων όσο και γραμμικής παλινδρόμησης, απέδειξαν τη σημασία των δύο αυτών διαστάσεων της συμπεριφοράς των εργαζομένων για την ενίσχυση της αποδοτικότητας.

Αρχικά, διαπιστώθηκε μία ισχυρή και θετική συσχέτιση, τόσο της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της οργανωσιακής αφοσίωσης, με την οργανωσιακή απόδοση. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, μάλιστα, επισημαίνεται ότι επιβεβαιώνουν προηγούμενες μελέτες της βιβλιογραφίας, όπως εκείνη των Saari & Judge (2004), οι οποίοι υποστήριζαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους προγνωστικούς παράγοντες της οργανωσιακής απόδοσης.

Παρομοίως, οι Ahmad (2018) και Harter et al. (2002) ανέδειξαν τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης για τη συνολική επιτυχία του οργανισμού, συσχετίζοντάς την με την παραγωγικότητα, την κερδοφορία και την ποιότητα των εκάστοτε παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, ωστόσο, επεκτείνουν αυτές τις θεωρήσεις και στο πεδίο των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων ξύλου και επίπλου, αποδεικνύοντας πως, ακόμα και σε παραδοσιακούς κλάδους, η ευημερία και ικανοποίηση των μελών του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού παραμένουν καταλυτικής σημασίας για την οργανωσιακή επιτυχία.

Ειδικότερα, η οργανωσιακή αφοσίωση παρουσίασε την ισχυρότερη συσχέτιση με την οργανωσιακή απόδοση. Αυτό συνάδει με τη βιβλιογραφία, όπως με τις μελέτες των Abdullahi et al. (2021) και Paais & Pattiruhu (2020), που υποστήριξαν ότι η αφοσίωση των εργαζομένων αποτελεί στρατηγικό κεφάλαιο για κάθε οργανισμό. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει και τις θεωρητικές θέσεις των Koustelios (2001) και Spector (1997), σύμφωνα με τις οποίες η αφοσίωση αποτελεί απότοκο, όχι μόνο των οικονομικών ανταμοιβών και απολαβών των εργαζομένων, αλλά και των βαθύτερων οργανωσιακών αξιών.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η δέσμευση στη δίκαιη μεταχείριση και η δημιουργία του συναισθήματος ταύτισης με τον οργανισμό. Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στην παρούσα διατριβή υποδεικνύουν ότι σε περιβάλλοντα, στα οποία επικρατούν έντονες απαιτήσεις, όπως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η αφοσίωση των εργαζομένων μεταφράζεται άμεσα σε βελτιωμένη απόδοση, ίσως λόγω της άμεσης σύνδεσης των εργαζομένων με το τελικό προϊόν και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν επίσης σημαντική συσχέτιση με την οργανωσιακή απόδοση, αν και λιγότερο ισχυρή σε σχέση με την οργανωσιακή αφοσίωση. Το εν λόγω ερευνητικό εύρημα είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεδομένου ότι η ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων, όπως επισημαίνουν οι Grigoropoulos (2019) και Heimerl et al. (2020).

Οι Spector (2022) και Raharjo & Achmad Rinaldo Fernandes (2018), συν τοις άλλοις, επισημαίνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας πολυδιάστατος δείκτης που περιλαμβάνει τόσο την ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές όσο και από τις

διαπροσωπικές σχέσεις και τις συνθήκες εργασίας. Ειδικότερα, τα αποτελέσματά μας υποδηλώνουν ότι όσο υψηλότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η οργανωσιακή αφοσίωση και άρα, η συμβολή των εργαζομένων στην απόδοση της επιχείρησης.

Ένα ενδιαφέρον εύρημα που προκύπτει από την ανάλυση διαφορών με βάση τον τομέα δραστηριότητας, ήτοι ξύλου ή επίπλου, είναι ότι οι επιχειρήσεις επίπλου εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές σε επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Το γεγονός αυτό, πιθανώς σχετίζεται με τη φύση της εργασίας τους, η οποία ενδεχομένως να προσφέρει περισσότερη δημιουργικότητα και ποικιλία σε σχέση με τις επιχειρήσεις ξύλου. Αυτό, μάλιστα, επιβεβαιώνει τη θεωρία του Herzberg (2017) για την ύπαρξη «παραγόντων κινήτρου» στην εργασία, όπως είναι για παράδειγμα η αίσθηση επίτευξης, αναγνώρισης και δημιουργικότητας, οι οποίες οδηγούν σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Εν αντιθέσει, οι επιχειρήσεις ξύλου φαίνεται να εστιάζουν περισσότερο σε στοιχεία σταθερότητας και δομημένων διαδικασιών, γεγονός που πιθανώς συνδέεται με διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων στους δύο αυτούς κλάδους.

Παράλληλα, οι μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney και Kruskal-Wallis κατέδειξαν απουσία στατιστικά σημαντικών διαφορών στην οργανωσιακή αφοσίωση ανάμεσα στους δύο αυτούς κλάδους. Το εν λόγω εύρημα υποδηλώνει ότι, ανεξαρτήτως του τομέα δραστηριοποίησης, η δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό παραμένει ένας σταθερός δείκτης απόδοσης. Αυτό επιβεβαιώνει τη θεώρηση των Van Assche et al. (2019) και Carr-Chellman & Carr-Chellman (2020), που υποστηρίζουν ότι οι βαθύτεροι δεσμοί που υπάρχουν μεταξύ εργαζομένων και του οργανισμού δεν επηρεάζονται μόνο από το είδος της δραστηριότητας, αλλά από το συνολικό περιβάλλον και τις αξίες που εκπέμπει ο οργανισμός.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, επί του σημείου τούτου, έχουν και οι διαφοροποιήσεις που παρατηρήθηκαν στην εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση ανά περιφέρεια, μέσω του ελέγχου Kruskal-Wallis Test. Πιο συγκεκριμένα, οι περιφέρειες Ιόνιων Νήσων και Αττικής εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές. Πρόκειται για ένα στοιχείο, το οποίο ίσως σχετίζεται με καλύτερες συνθήκες απασχόλησης ή με την αυξημένη σημασία της τοπικής ταυτότητας και της σχέσης με τον εργοδότη, γεγονός το οποίο

προσεγγίζουν θεωρητικά οι Hartmann (2020) και Hee et al. (2019) για τη σημασία της ψυχολογικής σύνδεσης με τον χώρο εργασίας.

Εν συνόλω, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας ως προς την οργανωσιακή συμπεριφορά και το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, επιβεβαιώνουν και επεκτείνουν τη διεθνή βιβλιογραφία ως προς τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής αφοσίωσης ως σημαντικών παραγόντων για την οργανωσιακή απόδοση. Οι δύο αυτές μεταβλητές φαίνεται να λειτουργούν ως σημείο σύνδεσης μεταξύ των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και της καθημερινής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η συστηματική ανάπτυξή τους, μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας που προάγει τη δικαιοσύνη, την αναγνώριση και τη συμμετοχή, θεωρούμε ότι αποτελεί βασικό ζητούμενο για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και βιωσιμότητας των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου.

Αναφορικά με την οργανωσιακή απόδοση, αποτελεί έναν από τους βασικούς άξονες ανάλυσης της παρούσας μελέτης, λόγω του ότι σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων τους. Τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων της παρούσας έρευνας παρέχουν σημαντικές ενδείξεις για τη σχέση που επικρατεί μεταξύ οργανωσιακής απόδοσης και παραγόντων όπως είναι η κουλτούρα, η συμπεριφορά των εργαζομένων και οι διοικητικές προσεγγίσεις.

Πιο αναλυτικά, τα παρόντα ερευνητικά αποτελέσματα δείχνουν ότι η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από οργανωσιακούς και διοικητικούς παράγοντες. Η ισχυρή και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, η οποία εντοπίστηκε μεταξύ της οργανωσιακής απόδοσης και της οργανωσιακής αφοσίωσης επιβεβαιώνει τη θεωρία του Freeman et al. (2020). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη και η συνοχή στον οργανισμό οδηγούν σε βελτιωμένες επιδόσεις. Παρεμφερή ευρήματα, επίσης, έχουν παρουσιαστεί από τους Richard et al. (2017), οι οποίοι πρότειναν ότι η οργανωσιακή απόδοση πρέπει να μετράται, όχι μόνο σε χρηματοοικονομικούς όρους, αλλά και σε όρους λειτουργικής αποτελεσματικότητας και κοινωνικού αντικτύπου.

Εν συνεχεία, η παρούσα έρευνα έδειξε επίσης ότι η απόδοση έμφασης στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση. Το εύρημα αυτό έρχεται σε συμφωνία με τη μελέτη των Garavan et al. (2016), οι οποίοι

υποστήριξαν ότι η στρατηγική διαχείριση των ταλέντων στο ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης είναι βαρύνουσας σημασίας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω της σωστής αντιστοίχισης ατόμων και εργασιακών ρόλων και ευθυνών. Επιπλέον, η σημασία των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης αναδεικνύεται από τη μελέτη του McKinsey (2020), η οποία υποστήριξε ότι οι οργανισμοί, οι οποίοι προβαίνουν σε επενδύσεις σε τέτοιου είδους πρακτικές αποκτούν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα όταν έρχονται αντιμέτωποι με συνθήκες κρίσεων και αστάθειας.

Συν τοις άλλοις, επισημαίνεται ότι μία από τις βασικές πτυχές της παρούσας έρευνας είναι η ανάλυση της επίδρασης των διοικητικών προσεγγίσεων στην οργανωσιακή απόδοση. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η συλλογική λήψη αποφάσεων έχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Αυτό ευθυγραμμίζεται με τη θεωρία των Fuertes et al. (2020), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η στρατηγική ευθυγράμμιση των οργανωσιακών στόχων με τις καθημερινές επιχειρησιακές δραστηριότητες ενισχύει την αποτελεσματικότητα. Οι Teece (2018) και Barney (2018), επιπλέον, υποστηρίζουν ότι η ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται σε δυναμικές συνθήκες είναι καθοριστική για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν ότι οι επιχειρήσεις που αποδίδουν έμφαση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού τους, τείνουν να έχουν υψηλότερη αποδοτικότητα. Το εύρημα αυτό συνάδει με τη μελέτη του Noe (2017), που αναδεικνύει τη σημασία της ανάπτυξης δεξιοτήτων για την εργασιακή απόδοση. Αντίστοιχα, η μελέτη των Almaaitah et al. (2020) υποστήριξε ότι τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS) συνδέονται άμεσα με τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Ο λόγος έγκειται στο ότι παρέχουν ένα δομημένο πλαίσιο για την ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί υιοθετούν τεχνολογικές και στρατηγικές προσεγγίσεις για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Οι Putra et al. (2021) και Ramdani & Hadijah (2020) ανέλυσαν τον ρόλο των συστημάτων ERP στην ενσωμάτωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η ορθή διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της λειτουργικής αποδοτικότητας. Τα

ευρήματά μας συνάδουν με αυτήν την προσέγγιση, καθώς η διαχείριση των ανθρώπινων και διοικητικών πόρων, μέσω σύγχρονων μεθοδολογιών, φαίνεται να έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση.

Αντίστοιχα, η μελέτη των Yadav et al. (2020) εστίασε στη μεθοδολογία Six Sigma, η οποία αποσκοπεί στη μείωση των ελαττωμάτων και στη βελτίωση της ποιότητας των ακολουθούμενων διεργασιών. Οι αρχές αυτές φαίνεται να είναι συμβατές με τα ευρήματά μας, καθώς η αυξημένη απόδοση έμφασης στη συλλογική λήψη αποφάσεων και στη στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου και επίπλου.

Ένα ακόμα σημαντικό εύρημα αφορά τις διαφοροποιήσεις της οργανωσιακής απόδοσης μεταξύ των επιχειρήσεων διαφορετικών τομέων δραστηριότητας ξύλου και επίπλου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Mann-Whitney U Test, παρατηρούνται διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι δύο αυτοί τομείς αντιλαμβάνονται και υλοποιούν τις διοικητικές πρακτικές τους. Οι επιχειρήσεις ξύλου φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη σταθερότητα και στη διατήρηση των δομημένων διαδικασιών, ενώ οι επιχειρήσεις επίπλου προσανατολίζονται περισσότερο στην ευελιξία και καινοτομία. Αυτό επιβεβαιώνει τη θεώρηση των Kaplan & Norton (1996) σχετικά με τη σημασία της ισορροπίας μεταξύ των διαφορετικών στρατηγικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης απόδοσης.

Αντίστοιχα, ο Kruskal-Wallis στατιστικός έλεγχος κατέδειξε τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των περιφερειών, με τις επιχειρήσεις της Αττικής και της Κεντρικής Μακεδονίας να εμφανίζουν υψηλότερες τιμές στην αποδοτικότητα. Αυτό, πιθανότατα, οφείλεται στη μεγαλύτερη διαθεσιμότητα πόρων, τη συγκέντρωση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τη βελτιωμένη πρόσβαση σε τεχνολογικές καινοτομίες. Αυτό ευθυγραμμίζεται με τις αναλύσεις των Neely et al. (2005) και του World Economic Forum (2021), οι οποίοι ανέδειξαν τη σημασία των περιβαλλοντικών παραγόντων στην οργανωσιακή απόδοση.

Εν γένει, επομένως, με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, επιβεβαιώνεται ότι τόσο η οργανωσιακή κουλτούρα όσο και η οργανωσιακή συμπεριφορά συνδέονται με την οργανωσιακή απόδοση, όπως υποστηρίζεται και από την ίδια τη βιβλιογραφία. Τα στατιστικά ευρήματα, τα οποία αναδείχθηκαν μέσω

αναλύσεων συσχέτισης, παλινδρόμησης, καθώς και ελέγχων διαφορών, μεταξύ των επιχειρήσεων διαφορετικού τομέα δραστηριότητας και διαφορετικής γεωγραφικής περιφέρειας, υπογραμμίζουν τη σημασία των οργανωσιακών χαρακτηριστικών για την απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου-επίπλου.

Όσον αφορά το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, από την ανάλυση των συσχετίσεων, διαπιστώθηκε ότι συγκεκριμένες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως η κουλτούρα αναγνώρισης, υπευθυνότητας, σταθερότητας και καινοτομίας, σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση. Ειδικότερα, η κουλτούρα αναγνώρισης και υπευθυνότητας, οι οποίες σχετίζονται με την εκτίμηση της προσπάθειας και την υπεύθυνη συμπεριφορά των εργαζομένων, συσχετίστηκαν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Το συγκεκριμένο εύρημα συνάδει με τη βιβλιογραφία, η οποία τονίζει τη σημασία της ανθρώπινης πλευράς της διοίκησης. Η Θεωρία των Ανθρωπίνων Σχέσεων του Mayo, όπως παρουσιάζεται στην ανασκόπηση (Omodan et al., 2020), καθώς και οι σύγχρονες προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση στη σημασία της δέσμευσης και της αφοσίωσης των εργαζομένων (Harter et al., 2002 · Tensay & Singh, 2020 · Abdullahi et al., 2021), έρχονται να ενισχύσουν τα παρόντα προκύπτοντα συμπεράσματα. Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα καινοτομίας, αν και με μικρότερη και ασθενέστερη συσχέτιση, αναδεικνύεται ως σημαντικός παράγοντας για την οργανωσιακή απόδοση. Το ίδιο επιβεβαιώνει και η έμφαση που αποδίδεται εκ της διαθέσιμης βιβλιογραφίας στη σύνδεση καινοτόμων συμπεριφορών με υψηλή απόδοση (AlTaweel & Al-Hawary, 2021).

Η ισχυρότερη όμως συσχέτιση, καταγράφεται μεταξύ της οργανωσιακής αφοσίωσης και της απόδοσης, καθώς και της εργασιακής ικανοποίησης με την οργανωσιακή απόδοση. Πρόκειται για ένα ερευνητικό εύρημα, το οποίο επιβεβαιώνει ότι οι ψυχολογικοί δεσμοί των εργαζομένων με την επιχείρηση και το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους είναι σημαντικοί δείκτες για την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία των οργανισμών. Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με τις παρατηρήσεις της έρευνας των Gerhart & Feng (2021) και Schneider et al. (2013), σύμφωνα με τις οποίες η ικανοποίηση και η αφοσίωση αποτελούν στρατηγικούς πόρους για την επίτευξη υψηλής οργανωσιακής απόδοσης. Το στοιχείο

αυτό επιβεβαιώνεται και από τη θεωρία RBV (Resource-Based View), η οποία προσεγγίζει τις συμπεριφορές των εργαζομένων ως στρατηγικούς πόρους.

Η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με τη μέθοδο bootstrapping, η οποία πραγματοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα και η οποία εφαρμόστηκε με εξαρτημένη μεταβλητή τη λογαριθμική μετασχηματισμένη αποδοτικότητα της επιχείρησης, έδειξε ότι οι πιο σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες της απόδοσης είναι η οργανωσιακή αφοσίωση και η κουλτούρα αναγνώρισης. Από την άλλη πλευρά, αποδείχτηκε ότι η κουλτούρα διαφοροποίησης σχετίζεται αρνητικά με την απόδοση της επιχείρησης.

Τα εν λόγω ερευνητικά ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι οργανισμοί που επενδύουν στη δέσμευση των εργαζομένων και στην αναγνώριση της προσφοράς τους, επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, γεγονός που συνδέεται άμεσα με όσα αναφέρουν οι Sarwar et al. (2020) και Ahmed et al. (2020), σχετικά με τη θετική επίδραση της κουλτούρας δέσμευσης στην οργανωσιακή απόδοση. Η αρνητική συσχέτιση της κουλτούρας διαφοροποίησης με την απόδοση, ενδεχομένως να δείχνει ότι μία υπερβολικά διαφοροποιημένη κουλτούρα, που εστιάζει στην απομόνωση και στην απόσταση από τα κοινά αποδεκτά οργανωσιακά πρότυπα, είναι πιθανόν να λειτουργεί εις βάρος της συνοχής και της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Αναφορικά με τις διοικητικές προσεγγίσεις, οι παρούσες ερευνητικές αναλύσεις έδειξαν ότι η έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και στη συλλογική λήψη αποφάσεων συσχετίζεται έντονα και σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την οργανωσιακή απόδοση. Αυτό επιβεβαιώνει πλήρως τις θεωρητικές αναφορές (Chatterjee et al., 2022 · AlTaweel & Al-Hawary, 2021) περί της σημασίας της συμμετοχικής ηγεσίας και της ενίσχυσης της ανάπτυξης των εργαζομένων, ως ένα μέσων για την επίτευξη ανώτερης απόδοσης. Στην ελληνική πραγματικότητα, ειδικά στον κλάδο ξύλου-επίπλου, επί του οποίου παραδοσιακά παρατηρούνται δομές περισσότερο ιεραρχικές, η προώθηση τέτοιου είδους προσεγγίσεων είναι δυνατόν να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.

Όσον αφορά το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με τις διαφορές που αναδείχθηκαν από τους ελέγχους Mann-Whitney και Kruskal-Wallis, φαίνεται πως ο τομέας δραστηριότητας και η περιφέρεια επηρεάζουν συγκεκριμένες πτυχές της κουλτούρας, της συμπεριφοράς και της απόδοσης, όπως προαναφέρθηκε. Οι

επιχειρήσεις επίπλου παρουσιάζουν υψηλότερες μέσες τιμές σε κουλτούρες αναγνώρισης, υπευθυνότητας, καινοτομίας, επικοινωνίας και συλλογικότητας, κάτι που είναι αναμενόμενο, δεδομένου του μεγαλύτερου βαθμού πελατοκεντρισμού και ανάγκης για προσαρμογή του κλάδου αυτού. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις ξύλου υπερτερούν σε διαστάσεις, οι οποίες σχετίζονται με την απόδοση, την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και τη συλλογική λήψη αποφάσεων, γεγονός που αναδεικνύει μία πιο εστιασμένη στρατηγική στις εσωτερικές διαδικασίες και την αποτελεσματική διοίκηση.

Η διαφοροποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας και της απόδοσης με βάση την περιφέρεια αποκαλύπτει, συν τοις άλλοις, επίσης στατιστικά σημαντικές ανισότητες, επιβεβαιώνοντας έμμεσα τις θεωρητικές απόψεις των Cameron & Quinn (2006) περί του ρόλου της γεωγραφικής και πολιτισμικής διάστασης στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι υψηλές τάξεις στις Ιόνιες Νήσους σε μεταβλητές, όπως η οργανωσιακή αφοσίωση και η εργασιακή ικανοποίηση, δείχνοντας ότι οι μικρότερες και πιθανώς πιο συνεκτικές τοπικές κοινωνίες ενδέχεται να ευνοούν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Εν γένει, επομένως, η παρούσα διατριβή, σε συμφωνία με τις διεθνείς θεωρητικές και ερευνητικές αναφορές, αποδεικνύει ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά και κουλτούρα αποτελούν θεμελιώδεις παράγοντες για την επίτευξη υψηλών επιπέδων οργανωσιακής απόδοσης. Ωστόσο, υπογραμμίζεται ότι οι ιδιαιτερότητες του κλάδου και της γεωγραφικής θέσης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την αποτελεσματική σχεδίαση και εφαρμογή των πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Επί του σημείου τούτου, ο κάτωθι πίνακας παρουσιάζει μια συγκεντρωτική απεικόνιση των διαφορών που εντοπίστηκαν στις μεταβλητές οργανωσιακής κουλτούρας, οργανωσιακής συμπεριφοράς και οργανωσιακής απόδοσης, τόσο ανά κλάδο δραστηριότητας, όσο και ανά περιφέρεια έδρας των επιχειρήσεων. Στόχος του πίνακα είναι να αποτυπώσει με συνοπτικό τρόπο ποιες ομάδες επιχειρήσεων, είτε ως προς τον κλάδο είτε ως προς τη γεωγραφική τοποθέτηση, εμφανίζουν υψηλότερες ή χαμηλότερες μέσες τάξεις (mean ranks) στις επιμέρους εξεταζόμενες μεταβλητές, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των μη παραμετρικών ελέγχων Mann-Whitney U και Kruskal-Wallis.

Η παρουσίαση αυτή επιτρέπει την εύκολη αναγνώριση των περιοχών και των κλάδων που διακρίνονται θετικά («πρωταθλητές») ή υστερούν («ουραγοί») ως προς κάθε επιμέρους χαρακτηριστικό. Παράλληλα, συμβάλλει στον εντοπισμό προτεραιοτήτων για στοχευμένες παρεμβάσεις σε επίπεδο οργανωσιακής ανάπτυξης, κουλτούρας και διοικητικών προσεγγίσεων, ανάλογα με το προφίλ και τη γεωγραφική διάσταση κάθε επιχείρησης.

Ο πίνακας αυτός παρατίθεται προκειμένου να συνοψίσει τα ανωτέρω περιγραφόμενα ερευνητικά ευρήματα και να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση των επιχειρήσεων του κλάδου ξύλου και επίπλου, αλλά και για την ανάπτυξη πολιτικών που θα ανταποκρίνονται στις ιδιαιτερότητες κάθε κατηγορίας.

Πίνακας 53. Συγκεντρωτική παρουσίαση «πρωταθλητών» και «ουραγών» στις μεταβλητές οργανωσιακής κουλτούρας, συμπεριφοράς και απόδοσης

Μεταβλητή	Πρωταθλητής (Κλάδος)	Ουραγός (Κλάδος)	Πρωταθλητής (Περίφέρεια)	Ουραγός (Περίφέρεια)
Κουλτούρα υπευθυνότητας	Επίπλου	Ξύλου	Ιόνιοι Νήσοι (91,30)	Ήπειρος (37,50)
Κουλτούρα αναγνώρισης	Επίπλου	Ξύλου	Νότιο Αιγαίο (91,36)	Β. Αιγαίο (38,75)
Κουλτούρα οργανωτικότητας	Επίπλου	Ξύλου	Νότιο Αιγαίο (89,00)	Θεσσαλία (47,71)
Κουλτούρα συλλογικότητας	Επίπλου	Ξύλου	Ιόνιοι Νήσοι (86,90)	Ήπειρος (33,81)
Κουλτούρα καινοτομίας	Επίπλου	Ξύλου	Νότιο Αιγαίο (93,21)	Πελοπόννησος (33,75)
Κουλτούρα σταθερότητας	Ξύλου	Επίπλου	Ιόνιοι Νήσοι (71,20)	Πελοπόννησος (52,69)
Κουλτούρα διαφοροποίησης	Ξύλου	Επίπλου	Ιόνιοι Νήσοι (110,50)	Ανατολ. Μακεδονία & Θράκη (61,25)
Κουλτούρα επικοινωνίας	Επίπλου	Ξύλου	Ιόνιοι Νήσοι (92,10)	Β. Αιγαίο (36,50)
Εργασιακή Ικανοποίηση	Επίπλου	Ξύλου	Ιόνιοι Νήσοι (102,20)	Ήπειρος (42,31)
Οργανωσιακή Αφοσίωση	Ξύλου	Επίπλου	Ιόνιοι Νήσοι (104,40)	Ανατολ. Μακεδονία & Θράκη (38,85)
Αποδοτικότητα Επιχείρησης	Ξύλου	Επίπλου	Δυτική Ελλάδα (94,40)	Πελοπόννησος (35,06)

Έμφαση στην Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	Ξύλου	Επίπλου	Νότιο Αιγαίο (97,36)	Ανατολ. Μακεδονία & Θράκη (45,20)
Έμφαση στη Συλλογική Λήψη Αποφάσεων	Ξύλου	Επίπλου	Δυτική Ελλάδα (88,80)	Β. Αιγαίο (41,25)

Πιο αναλυτικά, όπως παρατηρείται, ο ανωτέρω πίνακας διαρθρώνεται σε δύο επιμέρους άξονες. Πιο συγκεκριμένα, στον πρώτο παρουσιάζονται οι μεταβλητές που διαφοροποιούνται σημαντικά ανάμεσα στις επιχειρήσεις ξύλου και επίπλου, ενώ στον δεύτερο οι μεταβλητές που διαφοροποιούνται μεταξύ των περιφερειών της χώρας.

Όσον αφορά τον κλάδο δραστηριότητας, διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις επίπλου εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τάξεις σε μία σειρά από σημαντικές μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως «Κουλτούρα υπευθυνότητας» (70,70 έναντι 64,49), «Κουλτούρα αναγνώρισης» (71,85 έναντι 63,41), «Κουλτούρα επικοινωνίας» (73,55 έναντι 61,80), καθώς και στην «Εργασιακή ικανοποίηση» (70,92 έναντι 64,28). Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις επίπλου φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε αξίες που σχετίζονται με την υπευθυνότητα, την αναγνώριση και την εσωτερική επικοινωνία, ενώ οι εργαζόμενοί τους δηλώνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις του ξύλου.

Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις ξύλου εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τάξεις σε μεταβλητές σχετιζόμενες με την οργανωσιακή απόδοση, όπως «Αποδοτικότητα επιχείρησης» (71,83 έναντι 62,91), «Έμφαση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού» (72,51 έναντι 62,18) και «Έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων» (74,49 έναντι 60,08), γεγονός που φανερώνει έναν πιο δομημένο και αποδοτικό προσανατολισμό στη διοίκηση και στην ανάπτυξη προσωπικού.

Αναφορικά με τη γεωγραφική διάσταση, παρατηρούνται επίσης σημαντικές διαφοροποιήσεις. Η περιφέρεια Ιονίων Νήσων καταγράφει σταθερά τις υψηλότερες μέσες τάξεις σε πολλές μεταβλητές, όπως «Κουλτούρα υπευθυνότητας» (91,30), «Κουλτούρα αναγνώρισης» (88,50), «Κουλτούρα οργανωτικότητας» (77,90), «Κουλτούρα συλλογικότητας» (86,90), «Εργασιακή ικανοποίηση» (102,20) και «Οργανωσιακή αφοσίωση» (104,40), φανερώνοντας ένα ιδιαίτερα ενισχυμένο

οργανωσιακό κλίμα σε όλους σχεδόν τους άξονες. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις της περιφέρειας Ηπείρου εμφανίζουν τις χαμηλότερες μέσες τάξεις σχεδόν σε όλες τις μεταβλητές, όπως «Κουλτούρα υπευθυνότητας» (37,50), «Κουλτούρα αναγνώρισης» (42,94), «Κουλτούρα οργανωτικότητας» (65,31), «Κουλτούρα συλλογικότητας» (33,81), «Εργασιακή ικανοποίηση» (42,31) και «Οργανωσιακή αφοσίωση» (41,69), γεγονός που πιθανώς υποδηλώνει δυσμενέστερες συνθήκες λειτουργίας ή λιγότερο ανεπτυγμένο οργανωσιακό περιβάλλον.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαπίστωση του ότι ενώ οι επιχειρήσεις της Αττικής παρουσιάζουν υψηλές μέσες τάξεις σε μεταβλητές, όπως είναι η «Κουλτούρα υπευθυνότητας» (85,53), «Κουλτούρα καινοτομίας» (89,71) και «Κουλτούρα σταθερότητας» (81,84), οι επιχειρήσεις σε περιφέρειες όπως η Κεντρική Μακεδονία (π.χ. «Κουλτούρα επικοινωνίας» 79,50 και «Κουλτούρα καινοτομίας» 74,34) και το Νότιο Αιγαίο (π.χ. «Κουλτούρα αναγνώρισης» 91,36, «Κουλτούρα καινοτομίας» 93,21) εμφανίζουν επίσης σημαντικά υψηλές τιμές σε επιμέρους μεταβλητές. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει την πολυμορφία της οργανωσιακής κουλτούρας ανά γεωγραφική περιοχή, με ορισμένες περιφέρειες να υιοθετούν πιο δυναμικές και συμμετοχικές πρακτικές εν συγκρίσει με άλλες.

Τέλος, για λόγους πληρέστερης κατανόησης, παρατίθεται ο κάτωθι πίνακας, στον οποίο παρουσιάζονται ευκρινώς οι ερευνητικές υποθέσεις και η αποδοχή ή απόρριψή τους, βάσει των παρόντων ερευνητικών αποτελεσμάτων:

Πίνακας 54. Σύνοψη αξιολόγησης ερευνητικών υποθέσεων

Ερευνητική Υπόθεση	Διατύπωση Υπόθεσης	Στατιστική Ανάλυση	Κατάσταση Επιβεβαίωσης
H1	Οι ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου υιοθετούν κυρίως χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας που σχετίζονται με τη συλλογικότητα, την υπευθυνότητα και την οργανωτικότητα.	Πίνακας 25: Περιγραφική στατιστική κουλτούρας	Επιβεβαιώνεται
H2	Η οργανωσιακή συμπεριφορά διακρίνεται από υψηλά επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης και	Πίνακας 28: Περιγραφική στατιστική	Επιβεβαιώνεται

	μέτρια προς υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.	συμπεριφοράς	
H3	Η οργανωσιακή απόδοση είναι σχετικά χαμηλή, ιδιαίτερα στη διάσταση της αποδοτικότητας και της συλλογικής λήψης αποφάσεων.	Πίνακας 40: Περιγραφική στατιστική απόδοσης	Επιβεβαιώνεται
H4	Ορισμένες διαστάσεις της κουλτούρας και συμπεριφοράς σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την απόδοση, ιδίως η αναγνώριση, η σταθερότητα και η αφοσίωση.	Πίνακας 42: Συντελεστές συσχέτισης Spearman	Επιβεβαιώνεται
H5	Η οργανωσιακή αφοσίωση και η κουλτούρα αναγνώρισης επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή απόδοση.	Πίνακας 48: Γραμμική παλινδρόμηση με bootstrapping	Επιβεβαιώνεται
H6	Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις οργανωσιακές μεταβλητές με βάση τον τομέα δραστηριότητας και την περιφέρεια έδρας.	Πίνακες 50 και 52: Mann-Whitney U & Kruskal-Wallis	Επιβεβαιώνεται εν μέρει

7.1.1 Συμβολή της διατριβής

Η παρούσα διατριβή συνεισφέρει σε σημαντικό βαθμό στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής θεωρίας και διοίκησης, μέσα από μία συστηματική και εμπειρική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής απόδοσης, με επίκεντρο τις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου ξύλου-επίπλου. Ειδικότερα, η συμβολή της έρευνας εντοπίζεται σε πέντε βασικούς άξονες, οι οποίοι παρατίθενται και τεκμηριώνονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 55. Αξονες συμβολής της διατριβής

Αξονας Συμβολής	Τεκμηρίωση
1. Ανάδειξη του πολύπλευρου ρόλου της οργανωσιακής κουλτούρας στην απόδοση των επιχειρήσεων	Τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής ανέδειξαν τον πολυδιάστατο ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας, επιβεβαιώνοντας ότι διαφορετικές διαστάσεις της κουλτούρας των επιχειρήσεων επηρεάζουν διαφορετικές όψεις της οργανωσιακής απόδοσης, όπως υποστήριζαν θεωρητικά και οι Sarwar et al. (2020), Ahmed et al. (2020) και Pathiranage et al. (2020). Συγκεκριμένα, οι διαστάσεις της κουλτούρας, οι οποίες σχετίζονται με την αναγνώριση, την υπευθυνότητα και τη σταθερότητα, αποδείχτηκε ότι συσχετίζονται θετικά με την αποδοτικότητα της επιχείρησης και τη συλλογική λήψη αποφάσεων. Το εύρημα αυτό εμπλουτίζει τη διεθνή βιβλιογραφία, λόγω του ότι επιβεβαιώνει πως ακόμη και σε κλάδους με έντονα παραδοσιακά χαρακτηριστικά, όπως το ξύλο και το έπιπλο, η ύπαρξη συγκεκριμένων πολιτισμικών χαρακτηριστικών συμβάλλει στην μεγαλύτερη οργανωσιακή απόδοση.
2. Ανάδειξη του ρόλου της οργανωσιακής συμπεριφοράς στην ενίσχυση της απόδοσης των επιχειρήσεων	Η παρούσα έρευνα, εκ των ευρημάτων της, επιβεβαίωσε, σε συμφωνία με τη θεωρία του Spector (2022) και τις έρευνες των Ahmad (2018) και Harter et al. (2002), ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή αφοσίωση έχουν θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση. Η οργανωσιακή αφοσίωση αναδείχθηκε ως ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας της αποδοτικότητας, γεγονός το οποίο με τη σειρά του υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου, προκειμένου να καταφέρουν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, οφείλουν να καλλιεργήσουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης μεταξύ των εργαζομένων τους. Η συγκεκριμένη συμβολή της παρούσας διατριβής είναι ιδιαίτερα σημαντική, λόγω του ότι ελάχιστες προηγούμενες έρευνες έχουν εστιάσει στη συσχέτιση αυτών των παραγόντων στον κλάδο ξύλου-επίπλου, στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον.
	Η παρούσα διατριβή αποτελεί μία από τις

3. Εστίαση σε έναν κλάδο που δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς στην ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία	ελάχιστες εμπειρικές προσεγγίσεις που μελετούν σε βάθος την οργανωσιακή κουλτούρα, τη συμπεριφορά και την απόδοση στον κλάδο του ξύλου και επίπλου στην Ελλάδα. Ως εκ τούτου, καλύπτει ένα σημαντικό ερευνητικό κενό, που είχε επισημανθεί και από προηγούμενες μελέτες, όπως επί παραδείγματι αυτή των Omodan et al. (2020), οι οποίες αναδείκνυαν την ανάγκη για τη διεξαγωγή μελετών και ερευνών, που είναι εστιασμένες σε συγκεκριμένους κλάδους και τοπικά πλαίσια. Η παρούσα έρευνα αναδεικνύει τις ιδιαιτερότητες του κλάδου, τόσο σε επίπεδο οργανωσιακής κουλτούρας (π.χ. παραδοσιακά στοιχεία και έμφαση στη σταθερότητα), όσο και σε επίπεδο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. ελλιπής αναγνώριση και αδυναμίες στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών).
4. Κατανόηση των διαφορών με βάση το γεωγραφικό πλαίσιο και τον τομέα δραστηριότητας	Μία πολύ σημαντική συμβολή της έρευνας είναι η ανάδειξη διαφορών στην οργανωσιακή κουλτούρα και συμπεριφορά με βάση τον τομέα δραστηριότητας και την περιφέρεια έδρας. Τα ευρήματα υποστηρίζουν προηγούμενες θεωρητικές τοποθετήσεις (π.χ. Strengers et al., 2022· Chandler, 2020), που αναδεικνύουν την ύπαρξη υποκουλτούρων σε διαφορετικά τμήματα ή περιοχές ενός οργανισμού ή κλάδου. Η παρατήρηση που αναδείχτηκε από τα παρόντα ερευνητικά ερωτήματα είναι ότι οι επιχειρήσεις επίπλου υπερτερούν σε διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας, όπως η αναγνώριση και επικοινωνία, ενώ οι επιχειρήσεις ξύλου σε αποδοτικότητα και ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό δείχνει ότι οι στρατηγικές ανάπτυξης και διοίκησης θα πρέπει να προσαρμόζονται στον εκάστοτε επιμέρους κλάδο. Επιπλέον, οι έντονες γεωγραφικές διαφοροποιήσεις, όπως είναι η υψηλή οργανωσιακή κουλτούρα και ικανοποίηση στα Ιόνια Νησιά και τα αντίστοιχα χαμηλά επίπεδα στην Ήπειρο, υποδηλώνουν την ανάγκη για στοχευμένες περιφερειακές πολιτικές ανάπτυξης επιχειρήσεων και ανθρώπινου δυναμικού.

7.2 Περιορισμοί

Παρά την προσπάθεια για τη διεξαγωγή μίας ολοκληρωμένης και συστηματικής έρευνας, η παρούσα διατριβή, όπως κάθε επιστημονική μελέτη, παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν κατά την ερμηνεία και γενίκευση των ερευνητικών ευρημάτων. Πρόκειται για τους εξής περιορισμούς:

1. Περιορισμένος κλάδος και τοπικότητα του ερευνητικού δείγματος.

Η έρευνα επικεντρώθηκε αποκλειστικά σε ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου ξύλου και επίπλου, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε άλλους κλάδους ή χώρες. Παρά το ότι ο συγκεκριμένος κλάδος παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω των παραδοσιακών χαρακτηριστικών του, τα παρόντα ερευνητικά ευρήματα πιθανώς δεν αντανακλούν την πραγματικότητα σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, σε πολυεθνικές εταιρείες ή σε οργανισμούς με διαφορετική κουλτούρα και διοικητικές δομές. Επιπλέον, η απόδοση έμφασης στην ελληνική αγορά περιορίζει τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες χώρες, με διαφορετικό θεσμικό, κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο.

2. Μη πειραματικός σχεδιασμός και χρήση εγκάρσιας μελέτης (cross-sectional study).

Η παρούσα μελέτη βασίστηκε σε εγκάρσια ανάλυση δεδομένων (cross-sectional), ήτοι σε ερευνητικά δεδομένα που συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αυτό σημαίνει ότι, αν και καταγράφηκαν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, δεν μπορεί να τεκμηριωθεί η αιτιακή σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας, συμπεριφοράς και απόδοσης. Για παράδειγμα, ενώ αποδείχτηκε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής αφοσίωσης και της απόδοσης, δεν μπορούμε να γνωρίζουμε αν η αφοσίωση οδηγεί στην απόδοση ή αν οι πιο αποδοτικές επιχειρήσεις καλλιεργούν υψηλότερη αφοσίωση. Μία διαχρονική (longitudinal) μελέτη θα μπορούσε να δώσει περισσότερες απαντήσεις σχετικά με τη χρονική εξέλιξη και τις αιτιακές σχέσεις.

3. Αυτοαναφερόμενα δεδομένα (self-reported data).

Η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων βασίστηκε σε ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς (self-reported questionnaires), τα οποία υπόκεινται σε σφάλματα κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων (social desirability bias), ειδικά σε ευαίσθητα

ζητήματα που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα και την αξιολόγηση της διοίκησης. Οι συμμετέχοντες ενδεχομένως να μην απάντησαν με πλήρη αντικειμενικότητα, αλλά σύμφωνα με αυτό που θεωρούν κοινωνικά αποδεκτό ή επιθυμητό στον οργανισμό τους. Το γεγονός αυτό ελλοχεύει τον κίνδυνο του να έχει επηρεάσει την ακρίβεια ορισμένων αποτελεσμάτων.

4. Δομή και μέγεθος δείγματος.

Αν και το μέγεθος του δείγματος ($N=134$ επιχειρήσεις) είναι ικανοποιητικό για τις αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν (παραγοντικές αναλύσεις, συσχετίσεις, παλινδρομήσεις), ορισμένες υπο-ομάδες, όπως οι επιχειρήσεις ανά περιφέρεια, είχαν μικρό αριθμό συμμετεχόντων, γεγονός που περιορίζει τη στατιστική ισχύ (statistical power) των σχετικών αναλύσεων. Ιδίως σε περιφέρειες με πολύ μικρή εκπροσώπηση (π.χ. Δυτική Ελλάδα, Ήπειρος, Ιόνιοι Νήσοι), τα αποτελέσματα θα πρέπει να ερμηνευτούν με επιφύλαξη. Επίσης, όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας της έρευνας, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στο παρόν ερευνητικό δείγμα αντλήθηκαν κυρίως από το μητρώο της ICAP, ενώ επιπλέον επιχειρήσεις αναζητήθηκαν μέσω του ΓΕΜΗ. Η πρόσβαση σε άλλες βάσεις δεδομένων κατέστη ανέφικτη, ενώ παράλληλα, υπήρξε χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης από ορισμένες επιχειρήσεις, γεγονός που αποτελεί έναν ακόμα περιορισμό της παρούσας έρευνας.

5. Περιορισμοί των εργαλείων μέτρησης.

Παρά τη χρήση σταθμισμένων και αξιόπιστων εργαλείων, όπως το JSS για την εργασιακή ικανοποίηση, ορισμένα ερωτηματολόγια προσαρμόστηκαν για τις ανάγκες του ελληνικού κλάδου ξύλου-επίπλου, γεγονός που ενδέχεται να έχει επηρεάσει τη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων με άλλες διεθνείς μελέτες. Αν και πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha), η επικύρωση των εργαλείων σε αυτόν τον κλάδο και στο συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο είναι περιορισμένη και αποτελεί σημείο διεξαγωγής περαιτέρω έρευνας. Ένας επιπλέον περιορισμός, που εμπίπτει στη συγκεκριμένη κατηγορία, αφορά τη μέτρηση της οργανωσιακής καινοτομίας. Η εν λόγω μεταβλητή διερευνήθηκε ως μία διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, χωρίς όμως να αποτυπωθεί πλήρως η πολυπλοκότητα της έννοιάς της.

6. Έλλειψη ποιοτικής διάστασης στην έρευνα.

Η έρευνα εστίασε αποκλειστικά στην ποσοτική ανάλυση, χωρίς να περιλάβει ποιοτική διερεύνηση, όπως επί παραδείγματι συνεντεύξεις ή focus groups, που θα μπορούσε να εμπλουτίσει τα ευρήματα και να δώσει πιο ολιστικές και εις βάθος ερμηνείες σε ζητήματα, όπως η κουλτούρα ή η συμπεριφορά. Ιδιαίτερα σε θέματα που αφορούν υποκειμενικές έννοιες, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και η αφοσίωση, μία μικτή ερευνητική μέθοδος (mixed methods) θα μπορούσε να αποδώσει πιο σύνθετα και ακριβή αποτελέσματα.

7. Αδυναμία αιτιακής εξήγησης σε σχέση με εξωτερικούς παράγοντες.

Η παρούσα μελέτη δεν έλαβε υπόψιν τους εξωτερικούς παράγοντες, όπως η οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων, οι επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19, οι εξελίξεις στον κλάδο του ξύλου-επίπλου, οι οποίοι ενδεχομένως να επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, συμπεριφορά και απόδοση. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να λειτουργούν ως συνδιαμορφωτές των υπό μελέτη σχέσεων. Για τον λόγο αυτόν, η μη ένταξή τους στο παρόν αναλυτικό πλαίσιο περιορίζει την κατανόηση του πλήρους πλαισίου εντός του οποίου λειτουργούν οι επιχειρήσεις.

Ωστόσο, η παρούσα διατριβή, παρά τους περιορισμούς που περιγράφηκαν, προσφέρει σημαντικά εμπειρικά και θεωρητικά ευρήματα για την ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα στον κλάδο ξύλου-επίπλου. Ωστόσο, οι ανωτέρω περιγραφόμενοι περιορισμοί ανοίγουν προοπτικές για μελλοντική έρευνα, η οποία μπορεί να ενισχύσει και να συμπληρώσει τα παρόντα ερευνητικά αποτελέσματα, χρησιμοποιώντας ευρύτερα δείγματα, πολυμεθοδολογικές προσεγγίσεις και διαχρονικά ερευνητικά δεδομένα.

7.3 Προτάσεις για πρακτική εφαρμογή από τις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου-επίπλων

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας διατριβής, διαμορφώνονται συγκεκριμένες στρατηγικές και πολιτικές, οι οποίες που προτείνονται ως εργαλεία ενίσχυσης της οργανωσιακής κουλτούρας, της συμπεριφοράς και της απόδοσης στις ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου και επίπλου. Οι προτάσεις αυτές ανταποκρίνονται, τόσο στις προκλήσεις που εντοπίστηκαν, όσο και στις ευκαιρίες βελτίωσης. Επίσης, πρόκειται

για πρακτικές προτάσεις, οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου κλάδου και του ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

1^η Πρόταση: *Ενίσχυση της κουλτούρας αναγνώρισης και υπευθυνότητας*

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας ανέδειξαν την άμεση θετική συσχέτιση της κουλτούρας αναγνώρισης και υπευθυνότητας με την οργανωσιακή απόδοση. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου οφείλουν να αναπτύξουν μηχανισμούς αναγνώρισης της συνεισφοράς των εργαζομένων, οι οποίοι να είναι θεσμοθετημένοι και σταθεροί. Ειδικότερα, προτείνονται τα εξής:

- Θεσμοθέτηση προγραμμάτων επιβράβευσης και αναγνώρισης των εργαζομένων για την επίτευξη στόχων, την καινοτομία ή την προσφορά τους στην ομαδική εργασία.
- Καλλιέργεια κουλτούρας ευθύνης, μέσω εκπαιδεύσεων και σαφούς καθορισμού ρόλου, ώστε να ενισχυθεί η ατομική και συλλογική υπευθυνότητα.
- Δημιουργία εσωτερικών επικοινωνιακών καναλιών για την τακτική έκφραση θετικής ανατροφοδότησης (feedback), τόσο από τη διοίκηση όσο και μεταξύ συναδέλφων (peer recognition).

2^η Πρόταση: *Καλλιέργεια καινοτόμου κουλτούρας και ενίσχυση της ευελιξίας*

Η παρούσα έρευνα υπογράμμισε ότι η κουλτούρα καινοτομίας σχετίζεται σημαντικά με την οργανωσιακή απόδοση. Ωστόσο, διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις εμφανίζουν σχετικά χαμηλά επίπεδα σε αυτή τη διάσταση. Δεδομένου τούτου, προτείνονται τα εξής:

- Ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εργαστηρίων καινοτομίας (innovation labs), ώστε οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται να προτείνουν νέες ιδέες.
- Υιοθέτηση ευέλικτων δομών εργασίας και αποφάσεων (π.χ., cross-functional ομάδες) που θα επιτρέπουν την ταχύτερη υλοποίηση καινοτόμων προτάσεων.
- Συνεργασίες με σχεδιαστές, αρχιτέκτονες και πανεπιστήμια, ώστε να προάγεται η καινοτομία στα προϊόντα, ο σχεδιασμός και η λειτουργικότητα.

3^η Πρόταση: *Ενίσχυση της οργανωσιακής αφοσίωσης και ικανοποίησης*

Η οργανωσιακή αφοσίωση και η εργασιακή ικανοποίηση αποδείχτηκε ότι αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την αποδοτικότητα. Ως εκ τούτου, δίνονται οι κάτωθι προτάσεις:

- Δημιουργία πολιτικών ισορροπίας προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (work-life balance) για τους εργαζόμενους.
- Σαφής και διαφανής πολιτική προαγωγών και αμοιβών, ώστε να ενισχυθεί η δέσμευση και το αίσθημα δικαιοσύνης.
- Τακτικές έρευνες ικανοποίησης προσωπικού και διορθωτικές ενέργειες, βασισμένες στα αποτελέσματα των ερευνών.
- Ανάπτυξη προγραμμάτων mentoring και coaching, που θα δώσουν νόημα στην εργασία των εργαζομένων και ευκαιρίες εξέλιξης.

4^η Πρόταση: *Βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης και διοικητικών πρακτικών*

Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης στις επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου εμφανίζουν αδυναμίες και ελλείψεις. Το γεγονός αυτό επηρεάζει τη συνολική απόδοση. Έτσι, δίνονται οι εξής προτάσεις:

- Ανασχεδιασμός των συστημάτων αξιολόγησης ώστε να είναι αντικειμενικά, αξιοκρατικά και διαφανή.
- Κατάρτιση των προϊσταμένων και της διοίκησης σε θέματα αξιολόγησης απόδοσης και παροχής ανατροφοδότησης.
- Ενσωμάτωση κριτηρίων ομαδικής και ατομικής απόδοσης και σύνδεση με συστήματα κινήτρων (π.χ. bonus, επιβραβεύσεις).

5^η Πρόταση: *Προώθηση της συλλογικής λήψης αποφάσεων και ενίσχυση της επικοινωνίας*

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν τη σημαντική συσχέτιση της συλλογικής λήψης αποφάσεων με την οργανωσιακή απόδοση, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις ξύλου. Προτείνονται λοιπόν τα εξής:

- Ενίσχυση της συμμετοχικότητας μέσω τακτικών συναντήσεων, brainstorming και workshops.
- Δημιουργία διατμηματικών ομάδων εργασίας, όπου θα συμμετέχουν εκπρόσωποι διαφορετικών βαθμίδων και ειδικοτήτων.

- Βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας με τη χρήση εργαλείων όπως intranet, newsletters και ψηφιακές πλατφόρμες επικοινωνίας, για άμεση και αποτελεσματική πληροφόρηση.

6^η Πρόταση: Περιφερειακή και κλαδική στρατηγική προσαρμογή

Η διαφοροποίηση που παρατηρήθηκε στα αποτελέσματα ανά περιφέρεια και κλάδο υποδεικνύει την ανάγκη για ευέλικτες, στοχευμένες στρατηγικές. Ως εκ τούτου, προτείνονται τα εξής:

- Για τις επιχειρήσεις επίπλου, προτείνεται η απόδοση έμφασης στην ανάπτυξη κουλτούρας καινοτομίας και συλλογικότητας, μέσω συνεργασιών με σχεδιαστές και δημιουργία clusters καινοτομίας.
- Για τις επιχειρήσεις ξύλου, προτείνεται η ενίσχυση της συλλογικής λήψης αποφάσεων και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένης της μεγαλύτερης ανάγκης για εσωτερική συνοχή και συνεργασία.
- Ανά περιφέρεια, προτείνεται ο σχεδιασμός προσαρμοσμένων προγραμμάτων ανάπτυξης με βάση τις ανάγκες των επιχειρήσεων (π.χ. πιο ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις σε απομακρυσμένες περιοχές με μικρότερη πρόσβαση σε πόρους).

Εν κατακλείδι, οι ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου και επίπλου καλούνται να μεταβούν σε ένα νέο μοντέλο διοίκησης, σύμφωνα με τις ανωτέρω αναφερόμενες προτάσεις πρακτικής εφαρμογής, το οποίο θα εστιάζει στην ανθρωποκεντρική κουλτούρα, την καινοτομία, τη συνεργασία και τη δίκαιη αξιολόγηση.

7.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα διατριβή συνέβαλε ουσιαστικά στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας, οργανωσιακής συμπεριφοράς και οργανωσιακής απόδοσης στον κλάδο ξύλου και επίπλου στην Ελλάδα. Ωστόσο, η παρούσα μελέτη αποτέλεσε μία πρώτη προσέγγιση του φαινομένου, εντοπίζοντας σημαντικές συσχετίσεις, αλλά και αφήνοντας ανοιχτά σημαντικά ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία δύνανται να αποτελέσουν τη βάση για εμβάθυνση και επέκταση της ερευνητικής γνώσης στο μέλλον.

Αρχικά, μία σημαντική κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα αφορά την επέκταση της μελέτης σε άλλους κλάδους της ελληνικής βιομηχανίας (π.χ. μεταποίηση, τρόφιμα, τουρισμός, τεχνολογία), προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσο τα ευρήματα της παρούσας έρευνας μπορούν να γενικευτούν ή διαφοροποιούνται ανάλογα με τον κλάδο. Πιο αναλυτικά, η σύγκριση παραδοσιακών κλάδων, όπως το ξύλο και το έπιπλο, με δυναμικά αναπτυσσόμενους κλάδους, όπως επί παραδείγματι τον κλάδο τεχνολογίας και ψηφιακών προϊόντων, θα μπορούσε να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες για τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής επιχειρηματικότητας και για τον ρόλο της κουλτούρας και συμπεριφοράς στη βελτίωση της απόδοσης.

Επιπλέον, η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε κυρίως σε ποσοτική ανάλυση, γεγονός που, αν και επιτρέπει γενίκευση, δεν παρέχει την δυνατότητα στην εις βάθος κατανόηση των αιτιών που βρίσκονται πίσω από τα παρόντα ερευνητικά ευρήματα. Για τον λόγο αυτόν, προτείνεται η διενέργεια ποιοτικής έρευνας, με τη μορφή συνεντεύξεων, focus groups, ή μελετών περίπτωσης (case studies). Έτσι, θα είναι εφικτή η αποτύπωση των πραγματικών εμπειριών και απόψεων των εργαζομένων, διευθυντών και ιδιοκτητών στον κλάδο του ξύλου-επίπλου. Μία τέτοιου είδους προσέγγιση θα μπορούσε να διερευνήσει σε βάθος τα εμπόδια στην καινοτομία, την κουλτούρα επικοινωνίας ή τις προκλήσεις στις διοικητικές προσεγγίσεις, τα οποία αποτελούν στοιχεία που διαφάνηκαν από τα ποσοτικά δεδομένα.

Κατόπιν, η παρούσα έρευνα είχε διατομεακό (cross-sectional) σχεδιασμό, γεγονός που δεν επιτρέπει την παρακολούθηση των αλλαγών με την πάροδο του χρόνου. Προτείνεται, επομένως, η υλοποίηση διαχρονικών ερευνών (longitudinal studies), ώστε να κατανοηθούν σε μεγαλύτερο βαθμό τα εξής:

- Πώς εξελίσσεται η οργανωσιακή κουλτούρα και συμπεριφορά σε συνάρτηση με τις στρατηγικές αλλαγές των επιχειρήσεων.
- Ποια είναι η μακροχρόνια επίδραση των διοικητικών πρακτικών στην απόδοση.
- Πώς επηρεάζουν οικονομικές κρίσεις, ψηφιακός μετασχηματισμός ή εξωτερικά γεγονότα (όπως μια πανδημία) την κουλτούρα, τη συμπεριφορά και την απόδοση.

Επιπροσθέτως, αν και η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε στην κουλτούρα, στη συμπεριφορά και στην απόδοση, δεν διερευνήθηκε σε βάθος ο ρόλος της ηγεσίας

στην εν λόγω τη διαδικασία. Με δεδομένο ότι πολλές μελέτες, όπως επί παραδείγματι αυτές των Bass & Avolio και Kiliç & Uludağ, έχουν τεκμηριώσει τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, προτείνεται η μελλοντική έρευνα να αποδώσει έμφαση στα εξής:

- Στο συγκεκριμένο ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση και ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Στις δεξιότητες που χρειάζονται οι ηγέτες στο κλάδο ξύλου-επίπλου για να καθοδηγήσουν την καινοτομία και τη δέσμευση.
- Στην αλληλεπίδραση της ηγεσίας με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, ήτοι μέγεθος, περιφέρεια έδρας και τομέας δραστηριότητας.

Δεδομένου του ότι η μεταβλητή της καινοτομίας μετρήθηκε ως μία διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, αδυνατώντας να αντικατοπτριστεί η πραγματική πολυπλοκότητα και πολυδιάστασή της, μελλοντικές έρευνες, επί του σημείου τούτου, προτείνεται να εστιάσουν σε πιο εξειδικευμένα εργαλεία μέτρησης της καινοτομίας. Εναλλακτικά, προτείνεται να εστιάσουν και σε συγκριτικά πλαίσια της καινοτομίας, σε διαφορετικούς κλάδους. Πρόκειται για ένα σημείο, το οποίο η παρούσα έρευνα δεν κατάφερε να καλύψει.

Κατόπιν, επισημαίνεται ότι ο κλάδος του ξύλου και του επίπλου στην Ελλάδα βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο αναφορικά με την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων, όπως είναι ενδεικτικά τα ERP, CRM και Lean, Industry 4.0. Δεδομένου τούτου, λοιπόν, προτείνεται η διεξαγωγή εξειδικευμένης έρευνας, που θα αναλύει τα εξής:

- Πώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει την κουλτούρα, την επικοινωνία και τη συμπεριφορά.
- Ποιες τεχνολογικές και διοικητικές παρεμβάσεις ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και την καινοτομία.
- Ποιος είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης στην προσαρμογή της κουλτούρας προς ψηφιακά πρότυπα λειτουργίας.

Εν συνεχεία, επισημαίνεται ότι δεδομένου του ότι πολλές επιχειρήσεις του κλάδου είναι οικογενειακές, προτείνεται εξειδικευμένη μελλοντική έρευνα για τα κάτωθι:

- Τη διαφορά στην κουλτούρα, τη συμπεριφορά και την απόδοση μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων.

- Τον ρόλο της ηγεσίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις σε σχέση με τη δημιουργία εμπιστοσύνης, καινοτομίας και ανάπτυξης.
- Τις προκλήσεις διαδοχής και πώς αυτές επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Τέλος, επισημαίνεται ότι η απόδοση έμφασης σε κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές (CSR) αποτελεί αναδυόμενο ζήτημα στον κλάδο, ειδικά με επίκεντρο την αειφορία και τη βιώσιμη δασική διαχείριση. Δεδομένου αυτού, προτείνεται η μελλοντική έρευνα να επικεντρωθεί στον τρόπο, με τον οποίο:

- Η υιοθέτηση των πολιτικών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα, τη συμπεριφορά και την απόδοση.
- Οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και περιβαλλοντικής ευθύνης σχετίζονται με τη δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. B. (2018). The relationship between job satisfaction, work-life balance and organizational commitment on employee performance. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 12-17.
- Abdullahi, M., Raman, K., & Solarin, S. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in Malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232-246.
- Agarwal, P., & Sajid, S. M. (2017). A study of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among public and private sector employees. *Journal of Management Research*, 17(3), 123-136.
- Aguinis, H. (2016). *Performance Management*. NY: Pearson.
- Ahad, R., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N. H. S., & Nordin, M. N. (2021). Work attitude, organizational commitment and emotional intelligence of Malaysian vocational college teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1), 15-21.
- Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics, organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74-92.
- Ahmed, T., Khan, M. S., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y., & Phumdara, T. (2020). Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*, 39(4), 589-601.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.
- 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.
- Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.
- Allen, J. (2018). The role of subcultures in wellness initiatives. *American Journal of Health Promotion*, 32(8), 1815-1816.
- Allen, N. J. (2017). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. In P. Gade (Ed.), *Organizational Commitment in the Military* (pp. 237-253). NY: Psychology Press.
- Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altaht, S., & Yousfi, A. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937- 2944.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.

- AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 7564.
- Alvesson, M., & Svenigsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. London: Routledge.
- Alzubi, Y. Z. W. (2018). Turnover intentions in Jordanian universities: The role of leadership behaviour, organizational commitment and organizational culture. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(1), 177-192.
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2018). Resistance to change: An empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426-450.
- Amin, F. A. B. M. (2021). A review of the job satisfaction theory for special education perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 5224-5228.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5.
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154.
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work-life-balance: Mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36-62.
- Assche, K., Valentinov, V., & Verschraegen, G. (2019). Ludwig von Bertalanffy and his enduring relevance: Celebrating 50 years general system theory. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(3), 251-254.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Azungah, T. (2018). Qualitative research: Deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383-400.
- Babic, A., Hansez, I., & Gillis, N. (2020). Work-to-family interface and well-being: The role of workload, emotional load, support and recognition from supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-13.
- Badia, E., Navajas, J., & Losilla, J. M. (2020). Organizational culture and subcultures in the Spanish nuclear industry. *Applied Sciences*, 10(10), 3454.
- Baluyos, G. R., Rivera, H. L., & Baluyos, E. L. (2019). Teachers' job satisfaction and work performance. *Open Journal of Social Sciences*, 7(8), 206-221.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. NY: Pearson Education.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. NY: Sage Publications.
- Beer, M. (2003). Lead organizational change by creating dissatisfaction and realigning the organization with new competitive realities. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour* (pp. 385-401). NY: Blackwell Publishing.
- Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative

- culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712125.
- Berk, R. A. (1983). An introduction to sample selection bias in sociological data. *American Sociological Review*, 48(3), 386-398.
- Bhat, A. A. (2018). Job satisfaction among high school teachers. *The International Journal of Indian Psychology*, 6(1), 45-53.
- Biemer, P. P., & Lyberg, L. E. (2003). *Introduction to Survey Quality*. NY: John Wiley & Sons.
- Black, M. (2019). *Models and Metaphors: Studies in Language and Philosophy*. NY: Cornell University Press.
- Boisnier, A., & Chatman, J. A. (2003). The role of subcultures in agile organizations. In R. S. Peterson & E. A. Mannix (Eds.), *Leading and Managing People in the Dynamic Organization* (pp. 87-114). NY: Psychology Press.
- Bowen, D. E. (2024). An organizational behavior/human resource management perspective on the roles of people in a service organization context: Frameworks and themes. *Journal of Service Management*, 35(1), 1-21.
- Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551-563.
- Bright, L. (2021). Does perceptions of organizational prestige mediate the relationship between public service motivation, job satisfaction, and the turnover intentions of federal employees?. *Public Personnel Management*, 50(3), 408-429.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (2018). *The Reforming Organization: Making Sense of Administrative Change*. London: Routledge.
- Bucur, I. (2015). The role of communication in corporate social responsibility: A study of Romanian companies. *Journal of Business Ethics*, 23(4), 567-578.
- Burns, K. E., Pattani, R., Lorens, E., Straus, S. E., & Hawker, G. A. (2021). The impact of organizational culture on professional fulfillment and burnout in an academic department of medicine. *PLoS One*, 16(6), e0252778.
- Byrne, D., & Callaghan, G. (2022). *Complexity Theory and the Social Sciences: The State of the Art*. London: Routledge.
- Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22(1), 51-60.
- Cahya, N., & Firdaus, M. R. (2024). Analysis of the Influence of Denison's Organizational Culture Model on Employee Engagement and Organizational Effectiveness. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 4(03), 1969-1990.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. NY: Kogan Page Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. NY: Jossey-Bass.
- Cantermi, B. D. A., & Lizote, S. A. (2022). Leadership and organizational culture in small companies. *Revista de Administração da UFSM*, 15(4), 634-656.
- Carr-Chellman, D. J., & Carr-Chellman, A. (2020). Integrating systems: The history of systems from von Bertalanffy to profound learning. *TechTrends*, 64(5), 704- 709.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.

- Chandler, N. (2020). Neo-tribes or subcultures?: The nature of subcultures in large complex organizations. In Z. Nedelko & M. Brzozowski (Eds.), *Recent Advances in the Roles of Cultural and Personal Values in Organizational Behavior* (pp. 18-35). NY: IGI Global.
- Chapple, E. (1941). Organization problems in industry. *Human Organization*, 1(1), 2-9.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512.
- Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M., & Zhou, L. (2018). Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance. *Sustainability*, 10(10), 3378.
- Copuš, L., Šajgalíková, H., & Wojčák, E. (2019). Organizational culture and its motivational potential in manufacturing industry: Subculture perspective. *Procedia Manufacturing*, 32, 360-367.
- Cordeiro, C. M. (2018). Positioning theoretical perspective in academic writing: Teaching culture theory in international business studies in the context of Industry 4.0. In R. Brunet-Thornton & F. Martinez (Eds.), *Analyzing the Impacts of Industry 4.0 in Modern Business Environments* (pp. 283-303). NY: IGI Global.
- Cordeiro, C. M. (2019). Negotiating with managers from Singapore. In M. Gallupe & P. Boberg (Eds.), *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation* (pp. 353-381). NY: Palgrave Macmillan.
- Corey, G. (2016). *Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy*. NY: Cengage Learning.
- Csaszar, F. A., & Ostler, J. (2020). A contingency theory of representational complexity in organizations. *Organization Science*, 31(5), 1198-1219.
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9, 328333.
- Cunliffe, A. L., & Locke, K. (2020). Working with differences in everyday interactions through anticipational fluidity: A hermeneutic perspective. *Organization Studies*, 41(8), 1079-1099.
- d'Ambrosio, C., Clark, A. E., & Barazzetta, M. (2018). Unfairness at work: Well-being and quits. *Labour Economics*, 51, 307-316.
- Dalkrani, M., & Dimitriadis, E. (2018). The effect of job satisfaction on employee commitment. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 11(3), 16-23.
- Damayanti, R. M., Utami, E. Y., Pramesti, D., Yuninata, D., Pratama, R. A., & Pratama, V. Y. (2023). The implementation of a balanced scorecard perspective to SMEs performance. *Sebelas Maret Business Review*, 8(2), 149-158.
- Data Intelo. (2022). Global wooden furniture market by type (solid wood furniture, wood-based panels furniture, miscellaneous furniture), by application (home furniture, office furniture, others) and by region (North America, Latin America, Europe, Asia Pacific and Middle East & Africa), forecast from 2022 to 2030. *Data Intelo*. <https://dataintel.com/report/wooden-furniture-market/>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—

- Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- Davidescu, A. A., Eid, M. T. I., Davidescu, A. A., & Eid, M. T. I. (2017). Jordanian health employees' job satisfaction. A Vroom theory investigation. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 27, 45-55.
- De Sousa Sabbagha, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140.
- Deloitte. (2019). *Performance management: Ditching annual reviews*. Athens: Deloitte Insights.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. NY: Wiley.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. NY: John Wiley & Sons.
- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. NY: Portfolio.
- Doz, Y., & Keeley, W. (2018). *Ringtone: Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones*. Oxford: Oxford University Press.
- Driskill, G. (2018). *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. London: Routledge.
- Duman, M. C., & Akdemir, B. (2021). A study to determine the effects of Industry 4.0 technology components on organizational performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120615.
- Eliyana, A., & Maarif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Elsbach, K. D., & Stiglicani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- Exarchou, V., Aspridis, G., Savvas, I., Sirakoulis, K. I. & Garani, G. (2024). The impact of digital transformation on HRM: A case study in higher education in Greece. *International Journal of Research in HRM*, 6(1), 24-32.
- Farrell, M. (2018). Leadership reflections: Organizational culture. *Journal of Library Administration*, 58(8), 861-872.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.
- Ferber Pineyrua, D. G., Redondo, A., Pascual, J. A., & Gento, Á. M. (2021). Knowledge management and sustainable balanced scorecard: practical application to a service SME. *Sustainability*, 13(13), 7118.
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: Job satisfaction as intervening variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64-81.

- Fink, A. (2015). *How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide*. NY: Sage Publications.
- Flaskas, C., & Perlesz, A. (2018). *The Therapeutic Relationship in Systemic Therapy*. London: Routledge.
- Fortune Business Insights. (2023). *Furniture Market*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/furniture-market-106357>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2020). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. NY: Yale University Press.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: A literature review—Descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21.
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Gallup. (2017). *State of the American Workplace*. NY: Gallup Inc.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Carbery, R. (2016). *International Human Resource Development: A Multinational Perspective*. London: Routledge.
- Gaus, N., Tang, M., & Akil, M. (2019). Organisational culture in higher education: Mapping the way to understanding cultural research. *Journal of Further and Higher Education*, 43(6), 848-860.
- Genevičiūtė-Janonienė, G., & Endriulaitienė, A. (2014). Employees' organizational commitment: Its negative aspects for organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 558-564.
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796-1819.
- Gerring, J. (2017). Qualitative methods. *Annual Review of Political Science*, 20, 15- 36.
- Global Market Insights. (2025). *Wooden Furniture Market - By Product Type, By Wood Type, By Price, By Application, By Distribution Channel Forecast 2025 - 2034*. <https://www.gminsights.com/industry-analysis/wooden-furniture-market>
- Gong, L., Jiang, S., & Liang, X. (2022). Competing value framework-based culture transformation. *Journal of Business Research*, 145, 853-863.
- González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 398-419.
- Gopinath, R. (2020). Mediating role of job satisfaction on the effect of self-actualization to organisational commitment and job involvement. *Solid State Technology*, 63(6), 16500-16511.
- Gopinath, R., & Litt, D. (2020). Impact of self-actualization on organizational commitment, job involvement and job satisfaction among academic leaders using structural equation modeling. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 13999-14011.
- Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J. (2015). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 423-436.
- Gramatnikovski, R., Stoilkovska, B., & Serafimovic, G. (2015). The role of business communication in enhancing organizational culture in Macedonian

- companies. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(2), 123-135.
- Gray, P. S., Williamson, J. B., Karp, D. A., & Dalphin, J. R. (2007). *The Research Imagination: An Introduction to Qualitative and Quantitative Methods*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (2018). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12(1), 1-27.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. NY: Cengage Learning.
- Grigoropoulos, J. E. (2019). The role of ethics in 21st century organizations. *International Journal of Progressive Education*, 15(2), 167-175.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
- Gu, H., Wen, Z., & Fan, X. (2020). Investigating the multidimensionality of the work-related flow inventory (WOLF): A bifactor exploratory structural equation modeling framework. *Frontiers in Psychology*, 11, 740.
- Halim, H., & Hasnita, H. (2017). Determining sample size for research activities: The case of organizational research. *Selangor Business Review*, 2(1), 20-34.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Hancock, G. R., Mueller, R. O., & Stapleton, L. M. (2010). *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences*. London: Routledge.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hartmann, H. (2020). Psychoanalysis as a scientific theory. In S. Hook (Ed.), *Psychoanalysis, Scientific Method and Philosophy* (pp. 3-37). London: Routledge.
- Hee, O. C., Ong, S. H., Ping, L. L., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2019). Factors influencing job satisfaction in the higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 10-20.
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors influencing job satisfaction in hospitality industry. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020982998.
- Hickman, C. R., & Silva, M. A. (2018). *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age*. London: Routledge.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., Colella, A., & Triana, M. (2017). *Organizational Behavior*. NY: John Wiley & Sons.
- Hogler, R., Gross, M. A., Hartman, J. L., & Cunliffe, A. L. (2008). Meaning in organizational communication: Why metaphor is the cake, not the icing. *Management Communication Quarterly*, 21(3), 393-412.
- Horner, D. K. (2017). Mentoring: Positively influencing job satisfaction and retention of new hire nurse practitioners. *Plastic and Aesthetic Nursing*, 37(1), 7-22.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.

- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company. *Sustainability*, 11(22), 6248.
- Hsuan-Ying, H. (2015). From psychotherapy to psycho-boom: A historical overview of psychotherapy in China. *Psychoanalysis and Psychotherapy in China*, 1(1), 1-30.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Hussain, R. (2022). Effective organization strive to focus on the behavioral patterns of their employed. *Journal of Marketing & Supply Chain Management*, 1(2), 1-15.
- Indarti, S., Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283-1293.
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7.
- Irabor, I. E., & Okolie, U. C. (2019). A review of employees' job satisfaction and its affect on their retention. *Annals of Spiru Haret University: Economic Series*, 19(2), 93-114.
- Israel, G. D. (1992). Determining sample size. *Fact Sheet PEOD-6*, 1-5.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2018). *Managing Human Resources*. Oxford: Oxford University Press.
- Jacobs, C. D., & Heracleous, L. T. (2006). Constructing shared understanding: The role of embodied metaphors in organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 207-226.
- Jafari, N., Heidari, A., Mohaddes, S. M., & Zayandeh, M. (2024). Evaluation of the Dimensions of Organizational Culture Using the Denison Model and Related Factors in Employees of the Gorgan Health Network. *International Journal Of Health Management And Development*, 1(1), 26-29.
- Jie, I. L. C., Djubair, R. A., & Harun, M. Z. M. (2020). Impact of organizational culture on employees' performance: A study in multinational corporations in Sarawak. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 10(2), 133- 152.
- Jogaratnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219.
- Kabat-Farr, D., Cortina, L. M., & Marchiondo, L. A. (2018). The emotional aftermath of incivility: Anger, guilt, and the role of organizational commitment. *International Journal of Stress Management*, 25(2), 109-128.
- Kalogiannidis, S. (2020). The impact of effective communication on employee performance: A case study of Greek banking institutions. *European Journal of Business and Management*, 12(8), 45-58.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. NY: Harvard Business Press.
- Karakuş, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 5(1), 74-84.

- Karamanis, K., Arnis, N., & Pappa, P. (2019). Impact of working environment on job satisfaction: Evidence from Greek public sector. *Theoretical & Empirical Researches in Urban Management*, 14(3), 45-63.
- Karampotsis, E., Aspridis, G. M., Dounias, G., & Exarchou, V. (2024). Critical success factors and key performance indicators in the modernization of public services: empirical evidence from Greece. *International Review of Public Administration*, 29(4), 330-352.
- Kaur, G., & Sharma, R. R. K. (2019). Linkages between culture (national, organizational and professional) and total reward expectation of employees: A conceptual framework. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 34-48.
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 5(3), 35-45.
- Keith, A. C., Warshawsky, N., Neff, D., Loerzel, V., & Parchment, J. (2021). Factors that influence nurse manager job satisfaction: An integrated literature review. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 373-384.
- Kim, S., Tam, L., Kim, J. N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308-328.
- Kirchhoff, M. D. (2018). Autopoiesis, free energy, and the life–mind continuity thesis. *Synthese*, 195, 2519-2540.
- Kılıç, M., & Uludağ, O. (2021). The effects of transformational leadership on organizational performance: Testing the mediating effects of knowledge management. *Sustainability*, 13(14), 7981.
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371- 401.
- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-361.
- KPMG. (2020). The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2020. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/my/pdf/time-has-comes.pdf>
- Kusumawati, I., & Yulistiyono, A. (2022). The influence of organizational culture, business strategy for increase in performance organizational tourism. *Indonesian Journal of Society Development (IJSJSD)*, 1(1), 13-26.
- Lakens, D. (2022). Sample size justification. *Collabra: Psychology*, 8(1), 33267.
- Lambert, E. G., Leone, M., Hogan, N. L., Buckner, Z., Worley, R., & Worley, V. B. (2021). To be committed or not: A systematic review of the empirical literature on organizational commitment among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 34(1), 88-114.
- Lee, P., Miller, M. T., Kippenbrock, T. A., Rosen, C., & Emory, J. (2017). College nursing faculty job satisfaction and retention: A national perspective. *Journal of Professional Nursing*, 33(4), 261-266.
- Lee, Y., Howe, M., & Kreiser, P. M. (2019). Organisational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism. *International Small Business Journal*, 37(2), 125-152.

- Lekić, N., Vapa-Tankosić, J., Rajaković-Mijailović, J., & Lekić, S. (2019). An analysis of factors influencing employee job satisfaction in a public sector. *Ekonomie a Management*, 22(3), 83-99.
- Leontis, D., Aspridis, G., Papadopoulos, I. & Karagkouni, G (2025). The dimension of the organisational culture of companies in the wood-furniture sector in Greece. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 7(1), 518–528.
- Lerche, L. (2012). *Quantitative Methods*. NY: Elsevier.
- Lewin, C. (2017). ‘Manx hardly deserved to live’: Perspectives on language contact and language shift. *Zeitschrift für Celtische Philologie*, 64(1), 141-206.
- Li, Z., Xiang, Y., & Wei, S. (2024). The Influence of Organizational Culture on the Level of Innovation in Manufacturing Companies. *Journal of Loomingulus ja Innovatsioon*, 1(5), 232-243.
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: The effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409- 423.
- Liu, T., Gao, J., Zhu, M., & Jin, S. (2021). Women's work-life balance in hospitality: Examining its impact on organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 12, 625550.
- Loan, L. J. M. S. L. (2020). The influence of organizational commitment on employees’ job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Longman, K., Daniels, J., Lamm Bray, D., & Liddell, W. (2018). How organizational culture shapes women’s leadership experiences. *Administrative Sciences*, 8(2), 8.
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees’ performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630-651.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Brebels, L. (2021). Putting the pieces together: A review of HR differentiation literature and a multilevel model. *Journal of Management*, 47(6), 1564-1595.
- Markaki, V., Sakas, D., & Chadjipantelis, T. (2013). The impact of the economic crisis on job seekers in Athens: A convenience sample study. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 67-83.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 80-94.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: New models. In R. J. Burke (Ed.), *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice* (pp. 36-56). NY: Wiley.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.

- McKinsey & Company. (2020). *Performance management 2.0*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/performance-management-20-tech-enabled-optimization-of-field-forces>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Meng, Y., & Guo, S. (2024, June). Design Embedded in SME's Organizational Culture Model. In *International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 61-68). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Mengstie, M. M., Biks, G. A., Cherlin, E. J., & Curry, L. A. (2023). Organizational culture and barriers to change in University of Gondar Comprehensive Specialized Hospital Cardiac Unit. *BMC Health Services Research*, 23(1), 296.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miah, M. M. (2018). The impact of employee job satisfaction toward organizational performance: A study of private sector employees in Kuching, East Malaysia. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(12), 270-278.
- Mills, A. J. (2017). Organization, gender, and culture. In A. Mills (Ed.), *Insights and Research on the Study of Gender and Intersectionality in International Airline Cultures* (pp. 15-33). NY: Emerald Publishing Limited.
- Mills, J. C. H., & Mills, A. J. (2017). Rules, sensemaking, formative contexts, and discourse in the gendering of organizational culture. In A. Mills (Ed.), *Insights and Research on the Study of Gender and Intersectionality in International Airline Cultures* (pp. 49-69). NY: Emerald Publishing Limited.
- Miner, J. B. (2002). *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses*. NY: Oxford University Press.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership*. NY: Sharpe.
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384.
- Mira, M. S., Choon, D., Voon, Y., Thim, D., & Kok, C. (2020). The impact of human resource practices on employees' performance through job satisfaction at Saudi Ports Authority based on the assumption of Maslow theory. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2), 47-59.
- Moen, D. (2017). The leader-investigator: Using leadership studies as a model for conscientization through adaptive leadership, the four frames approach, giving voice to values, and the competing values framework. *Journal of Thought*, 51(3-4), 22-37.
- Mohelska, H., & Sokolova, M. (2018). Management approaches for Industry 4.0—the organizational culture perspective. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(6), 2225-2240.

- Mohtaramzadeh, M., Ramayah, T., & Jun-Hwa, C. (2018). B2B e-commerce adoption in Iranian manufacturing companies: Analyzing the moderating role of organizational culture. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(7), 621-639.
- Mokadem, M. E. A., Arshad, D., & Saoula, O. (2025). Organizational culture and its impact on effectiveness in Algerian higher education institutions. *Multidisciplinary Reviews*, 8(4), 2025129.
- Mordor Intelligence. (2023). *Wood Furniture Market In India Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2023 - 2028)*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/wood-furniture-market-in-india>
- Mukelabai, K., & Jackson, T. (2021). Effective communication and organizational performance in Zambian companies: An empirical study. *African Journal of Business Management*, 15(3), 89-100.
- Mullins, D. K. V. (2007). The relationship between leadership styles and organizational culture within schools of nursing. *ProQuest Dissertations & Theses (PQDT)*. NY: Marshall University.
- Muraba, J., Mamogobo, M. K., & Thango, B. (2024). The Balanced Scorecard methodology: Performance metrics and strategy execution in SMEs: A systematic review. *Available at SSRN 4996929*.
- Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, N., Sari, D. P., Luran, M. F., & Wulandari, K. (2022). The influence of leadership and organizational culture mediated by organizational climate on governance at senior high school in Batam City. *Journal of Educational Administration*, 58(6), 1-12.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Neville, L., & Schneider, B. (2021). Why is it so hard to change a culture? It's the people. *Organization Development Review*, 53(1), 41-46.
- Ngcobo, S., & Roya, T. (2023). Assessing communication strategies for SME support in South Africa's Department of Transport. *Journal of African Business*, 24(2), 178-196.
- Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439-447.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Núñez, L., & Castro, R. (2023, May). Organizational Culture and Social Responsibility, A Look from Latin American SMEs. In *International Conference on Management, Tourism and Technologies* (pp. 195-205). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Nusari, M., Al Falasi, M., Alrajawy, I., Khalifa, G. S., & Isaac, O. (2018). The impact of project management assets and organizational culture on employee performance. *International Journal of Management and Human Science*, 2(3), 15-26.

- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: The mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742-757.
- Olutimehin, D. O., Ofodile, O. C., Ejibe, I., & Oyewole, A. (2024). Developing a strategic partnership model for enhanced performance in emerging markets. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 806-814.
- Omodan, B. I., Tsotetsi, C. T., & Dube, B. (2020). Analysis of human relations theory of management: A quest to re-enact people's management towards peace in university system. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1-10.
- Osborne, J. W. (2008). *Best Practices in Quantitative Methods*. NY: Sage Publications.
- Ozcan, O., & Ozturk, I. (2020). Impact of organizational culture and leadership styles on employee performance: A research study on the banking industry. *Research Journal of Business and Management*, 7(1), 45-55.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Papadopoulos, I., Efthimiou, I., Trigkas, M., & Papadopoulou, A. (2012). Marketing strategies of furniture enterprises during economic crisis. *PRIME Journal (Practical Issues in Management & Economics)*, 5, 86-102.
- Papadopoulos, I., Karagouni, G., & Trigkas, M. (2016). A holistic process of R&D-based open innovation model for low-tech sectors: the green and smart furniture research project. *International Journal of Markets and Business Systems*, 2(3), 243-262.
- Papadopoulos, I., Karagouni, G., Trigkas, M., & Beltsiou, Z. (2014). Mainstreaming green product strategies why and how furniture companies integrate environmental sustainability? *EuroMed Journal of Business*, 9(3), 293-317.
- Papadopoulos, I., Trigkas, M., Karageorgos, A., Rapti, E., & Sideras, A. (2015). Value creation based on IT marketing: an exploratory study for developing strategic partnerships in the Greek wood and furniture sectors. *International Journal of Technology Marketing*, 10(4), 345-361.
- Papadopoulos, I., Trigkas, M., Karagouni, G., Papadopoulou, A., Moraiti, V., Tripolitsioti, A., & Platogianni, E. (2016). Market potential and determinants for eco-smart furniture attending consumers of the third age. *Competitiveness Review*, 26(5), 559-574.
- Papadopoulos, J., Karagouni, G., & Trigkas, M. (2018). Consumers' perceptions on green and smart furniture innovation. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing (IJEMR)*, 9(1), 22-36.
- Parray, Z. A., & Bhat, S. A. (2019). Turnover intention's relationship to organizational culture and job satisfaction in the health care industry. *Abhigyan*, 37(2), 48-56.
- Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V., & Abeysekera, R. (2020). A literature review on organizational culture towards corporate performance. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 7(9), 512-528.
- Patricia, N. M., & Asoba, S. N. (2021). Theories of job satisfaction in the higher education context. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(2), 1-16.
- Powley, E. H., & Cameron, K. S. (2020). Resilience and organizational culture: A competing values perspective. In E. Powley, B. Caza, & A. Caza

- (Eds.), *Research Handbook on Organizational Resilience* (pp. 261-274). NY: Edward Elgar Publishing.
- Prasetio, A. P., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2017). Job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviour in state-owned banking. *Universal Journal of Management*, 5(1), 32-38.
- Putra, D. G., Rahayu, R., & Putri, A. (2021). The influence of enterprise resource planning (ERP) implementation system on company performance mediated by organizational capabilities. *Journal of Accounting and Investment*, 22(2), 221-241.
- PwC. (2018). *Global Innovation 1000 Study*. <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000/2018-global-innovation-1000-fact-pack.pdf>
- Quinn, R. E. (1984). Applying the competing values approach to leadership: Towards an integrative model. In J. G. Hunt, R. Stewart, C. A. Schriesheim, & D. Hosking (Eds.), *Managers and Leaders: An International Perspective* (pp. 149- 165). NY: Pergamon.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- Quinn, R. E., Bright, D. S., & Sturm, R. E. (2020). *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach*. NY: John Wiley & Sons.
- Raghavendra, S. G., Jayamma, H. R., & Guru, B. P. (2017). Theories of job satisfaction: An overview. *International Journal in Management & Social Science*, 5(1), 352-368.
- Ragin, C. C. (2014). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. NY: University of California Press.
- Raharjo, K., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1346- 1367.
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101.
- Ramdani, D. M., & Hadijah, H. S. (2020). The influence of knowledge management on organizational performance with ERP implementation as mediator. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(4), 455-462.
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainisyifa, H. (2017). Conceptual framework of corporate culture influenced on employees' commitment to organization. *International Business Management*, 11(3), 826-830.
- Richard, O. C., Wheatley, K., & Chadwick, K. (2017). Ethical behavior, sustainability, and multinational organization performance. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 1019-1034.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. NY: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. NY: Pearson.

- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organizational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749.
- Rossidis, I., Aspridis, G., Katsimardos, P., και Bouas, K., (2023). Human Resource Productivity in Greece. In Farazmand, A., (Eds). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Switzerland: Springer.
- Roy, D. (1954). Efficiency and "the fix": Informal intergroup relations in a piecework machine shop. *American Journal of Sociology*, 60(3), 255-266.
- Roy, D. (1960). "Banana time": Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, 18(4), 158-168.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.
- Sadry, A. M., Zeerak, S., & Popalzai, W. Y. (2022). The tendency of faculty members to the organizational culture based on denison model: A case study of Kunduz University. *Technium Education and Humanities*, 2(1), 1-16.
- Saifullah, N., Alam, M., Zafar, M. W., & Humayon, A. A. (2015). Job satisfaction: A contest between human and organizational behavior. *International Journal of Economic Research*, 6(1), 45-51.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.
- Sarid, A. (2022). Theoretical contributions to the investigation of educational effectiveness: Towards a dilemmatic approach. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 117-136.
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.
- Schaufeli, W. B. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational & Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*, 40(1), 30-33.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. NY: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- Sharma, N., & Singh, R. K. (2019). A unified model of organizational effectiveness. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(2), 114-128.

- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Shibiti, R. (2019). Satisfaction with retention factors in relation to job embeddedness of public school teachers. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-9.
- Sikder, A. S., & Islam, J. (2023). The impact of IT-enabled CRM systems on sales performance, customer satisfaction, and loyalty: A holistic examination in contemporary organizations. *International Journal of Imminent Science & Technology*, 1(1), 11-24.
- Smith, J., & Dunworth, F. (2003). Qualitative methodology. In J. Valsiner & K. Connolly (Eds.), *Handbook of Developmental Psychology* (pp. 603-621). NY: Sage Publications.
- Smith, J., & Watkins, A. (2023). LinkedIn usage among Millennials: Motivations and implications for job seekers. *Journal of Social Media in Society*, 12(1), 102-121.
- Sofaer, S. (1999). Qualitative methods: what are they and why use them? *Health services research*, 34(5), 1101.
- Sorensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Soyoung, P. A. R. K., & Sungchan, K. I. M. (2017). The linkage between work unit performance perceptions of US federal employees and their job satisfaction: An expectancy theory. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 13(52), 77-93.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. NY: Sage Publications.
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: From Assessment to Intervention*. London: Routledge.
- Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740.
- Spreitzer, G. M. (2021). Quinn, Robert E.: The paradoxical mind that inspires positive change. In D. Szabla, W. Pasmore, & M. R. Paul (Eds.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (pp. 1417-1435). Springer International Publishing.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 47-67.
- Strengers, J., Mutsaers, L., van Rossum, L., & Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 115-130.
- Taherdoost, H. (2016). *Sampling methods in research methodology: How to choose a sampling technique for research*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3205035
- Teece, D. J. (2018). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. NY: Oxford University Press.
- Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6), e04179.
- Thangaswamy, A., & Thiagaraj, D. (2017). Theoretical concept of job satisfaction: A study. *International Journal of Research*, 5(6), 464-470.

- Torretta, I. L. A., dos Santos, N. M. B. F., Fukunaga, F., & Nunes, D. (2021). Organizational culture and competitive strategy: A research on the banking segment. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 12(2), 91-100.
- Trigkas, M., Anastopoulos, C., Papadopoulos, I., & Lazaridou, D. (2020α). Business model for developing strategies of forest cooperatives. Evidence from an emerging business environment in Greece. *Journal of Sustainable Forestry*, 39(3), 259-282.
- Trigkas, M., Karagouni, G., & Tsitsoni, M. (2025). Sharing economy as part of the circular economy. How ready are Greek consumers?. *Circular Economy and Sustainability*, 1-24.
- Trigkas, M., Karagouni, G., Mpyrou, K., & Papadopoulos, I. (2020). Circular economy. The Greek industry leaders' way towards a transformational shift. *Resources, Conservation and Recycling*, 163, 105092.
- Trigkas, M., Karagouni, G., Tsameti, Agg., Tsamantouridis, K., & Aspridis, G. (2024). Craftsmanship in the Contemporary Business Environment. A S.W.O.T. Analysis of Pottery – Ceramics Sector in Greece. *International Journal of Science, Engineering and Management (IJSEM)*, 11(4).
- Trigkas, M., Papadopoulos, I., & Karagouni, G. (2012). Economic efficiency of wood and furniture innovation system. *European Journal of Innovation Management*, 15(2), 150–176.
- Trigkas, M., Pelekani, F., Papadopoulos, I., Lazaridou, D. C., & Karagouni, G. (2023). Non-Wood Forest Products' Marketing: Applying a SAVE Approach for Establishing Their Marketing Mix in Greek Local Mountain Communities. *Forests*, 14(9), 1762.
- Tumen, S., & Zeydanli, T. (2016). Social interactions in job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 37(3), 426-455.
- Ullah, A., Iqbal, S., & Shams, S. R. (2020). Impact of CRM adoption on organizational performance: Moderating role of technological turbulence. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(1), 59-77.
- Valldeneu, M., Tarrats, E., & Ferràs, X. (2021). Leadership styles and organizational outcomes: A study across international hubs. *Organization Development Journal*, 39(1), 13-22.
- Van Assche, K., Verschraegen, G., Valentinov, V., & Gruezmacher, M. (2019). The social, the ecological, and the adaptive. Von Bertalanffy's general systems theory and the adaptive governance of social-ecological systems. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(3), 308-321.
- Vatan, E., Raissi Ardali, G. A., & Shahin, A. (2024). Selecting information systems development models based on organizational culture: an integrated approach of DEMATEL and ANP. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(3), 531-560.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vilkinas, T., Murray, D. W., & Chua, S. M. Y. (2020). Effective leadership: Considering the confluence of the leader's motivations, behaviours and their reflective ability. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 147-163.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2020). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. London: Routledge.

- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609-625.
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Wei, Y., & Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*, 35(4), 571-585.
- Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.
- Winnubst, J. (2017). Organizational structure, social support, and burnout. In W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout* (pp. 151-162). London: Routledge.
- Wittes, J. (2002). Sample size calculations for randomized controlled trials. *Epidemiologic Reviews*, 24(1), 39-53.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2015). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. NY: Simon and Schuster.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413.
- World Economic Forum. (2021). *The Global Risks Report 2021. The Global Risks Report 2021*. <https://www.weforum.org/publications/the-global-risks-report-2021/>
- Xuan, T. T. H., Hao, N. Đ., & Phuc, N. T. (2019). Organizational culture of enterprises in Thua Thien Hue province with Denison model. *Hue University Journal of Science: Economics and Development*, 128(5C), 45-54.
- Yadav, N., Shankar, R., & Singh, S. P. (2020). Impact of Industry 4.0/ICTs, lean six sigma and quality management systems on organisational performance. *The TQM Journal*, 32(4), 815-835.
- Yurtay, Y., Yurtay, N., Demirci, H., Zaimoglu, E. A., & Göksu, A. (2023). Improvement and implementation of sustainable key performance indicators in supply chain management: The case of a furniture firm. *Ieee Access*, 11, 41913-41927.
- Yusuf, F. A. (2020). The effect of organizational culture on lecturers' organizational commitment in private universities in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16-24.
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658-683.
- Zhang, S., Liu, X., & Du, Y. (2021). When and how authoritarian leadership influences employee innovation behavior in the context of Chinese culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 722-734.
- Zheng, J., Wu, G., & Xie, H. (2017). Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: The mediator of knowledge sharing and moderator of social capital. *Sustainability*, 9(10), 1893.

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- Αμαραντίδου, Σ. (2010). *Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: μία διαχρονική μελέτη* (Διδακτορική Διατριβή, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/31416>
- Αμπατζόγλου, Α. (2024). *Μελέτη των δημογραφικών παραγόντων και της συμβολής της δια βίου μάθησης στην επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού: Η περίπτωση των εκπαιδευτικών* (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/56610>
- Αντιβάχης, Ν. (2006). *Μελέτη της σχέσης μεταξύ της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων και επιλεγμένων ενδογενών οργανωτικών παραμέτρων που την επηρεάζουν* (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/15644>.
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Γεντή, Μ. (2021). *Σχέσεις οργανωσιακών παραγόντων, επαγγελματικής ικανοποίησης και εξουθένωσης, καθηγητών Φυσικής Αγωγής και εκπαιδευτών, αεροβικής γυμναστικής και χορού* (Διδακτορική διατριβή, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/50115>
- Γούλα, Β. Α. (2014). *Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Δημητριάδου, Δ. (2009). *Θετική οργανωτική κουλτούρα: Κατασκευή μιας πρωτότυπης κλίμακας μέτρησής της*. (Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/28787>
- Δράκου, Α. (2006). *Η επαγγελματική ικανοποίηση των προπονητών/ριών στην Ελλάδα* (Διδακτορική διατριβή, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/21355>
- ΕΛΣΤΑΤ. (2022). *Δελτίο Τύπου*. https://www.statistics.gr/documents/20181/17776954/NWS_DKT21_DT_MM_02_2022_01_P_GR.pdf/8aa98d0f-4220-6122-7dd3-6462072b8a33?t=1649407234234
- ΕΛΣΤΑΤ. (2022α). *Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων / 2022*. <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR01/->
- ΕΛΣΤΑΤ. (2022β). *Κατασκευές / Διαρθρωτική έρευνα 2022*. <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SIN21/->
- ΕΛΣΤΑΤ. (2025). *Δείκτης Κύκλου Εργασιών στη Βιομηχανία / Απριλίου 2025*. <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT24/->
- ΕΛΣΤΑΤ. (2025α). *Δείκτης βιομηχανικής Παραγωγής / Μάιος 2025*. <https://shorturl.at/oRDHY>
- ΕΛΣΤΑΤ. (2025β). *Στοιχεία επιχειρήσεων ελληνικής οικονομίας, Μαΐου 2025*. <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR07/2025-M05>

- Ζαβλανός, Μ. Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Θανόπουλος, Γ. (2006). *Διεθνής επιχείρηση - Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις*. Αθήνα: Interbooks.
- Θεοφίλου, Π. (2022). *Διερεύνηση της οργανωσιακής δέσμευσης και επαγγελματικής ικανοποίησης σε εργαζομένους/εργαζόμενες στον χώρο των φαρμακευτικών επιχειρήσεων: Η επίδραση της κόπωσης*(Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/52504>
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Ιωάννου, Π. (2011). *Η επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην υγεία και ποιότητα ζωής των νοσηλευτών* (Διδακτορική διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/26107>
- Καλαμάρα, Ε. (2019). *Μελέτη σχέσεων μεταξύ χαρακτηριστικών της εργασίας, επαγγελματικής εξουθένωσης, ικανοποίησης από το επάγγελμα και στάσεις των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης* (Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/46435>
- Κολλιούσης, Κ. (2022). *15 τρόποι για την επίτευξη ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος - Υπέροχες πρακτικές από ελληνικές επιχειρήσεις*. <https://www.greatplacetowork.gr/arhtra/15-tropoi-gia-tin-epiteyxi-enos-exairetikoy-ergasiakoy-perivallontos-yperoches-praktikes-apo-ellinikes-epicheiriseis/>
- Κούλης, Α. (2019). *Εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών*(Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/46922>
- Κουράκος, Μ., & Καφκιά, Τ. (2019). *Οργανωσιακή Κουλτούρα στη Δημόσια Διοίκηση. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 36(3), 312-319.
- Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Η πρόκληση του 21ου αιώνα στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Εκδόσεις Ανικούλα.
- Κυρίτση, Κ. (2025). *Η Coca-Cola HBC παρουσίασε το νέο employer brand της*. <https://hrpro.gr/i-coca-cola-hbc-parousiase-to-neo-employer-brand-tis/>
- Λουκέρη, Π.-Ι. (2019). *Μετασχηματιστική ηγεσία, επαγγελματική ικανοποίηση και οργανωσιακή αφοσίωση: Η περίπτωση του διευθυντή σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης* (Διδακτορική διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/46609>
- Μπακερτζής, Ε. (2019). *Η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης και η επίδρασή τους στην απόδοση του εργαζόμενου: Ο κλάδος της υγείας στην Ελλάδα* (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/47253>
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία - Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Οργανωσιακή Κουλτούρα: Μια ματιά υπό το πρίσμα του κινήματος της Θετικής Οργανωσιακής Μελέτης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Παπαδοπούλου, Δ. (2021). *Διερεύνηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης των νέων γεωργών: Η περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης* (Διδακτορική διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/49424>
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαχαράλαμπος, Ν. (2020). *Εταιρική κοινωνική ευθύνη στην Ελλάδα: Μία εμπειρική μελέτη των δράσεων, των στρατηγικών και της σύνδεσης με τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά* (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/47745>
- Παυλάκης, Χ. (2024). *Hemmersbach Hellas: Great Place to Work για τρίτη συνεχόμενη χρονιά*. <https://hrpro.gr/hemmersbach-hellas-great-place-to-work-gia-triti-synechomeni-chronia/>
- Ρουμελιώτη, Φ. (2022). *Η εργασιακή ανασφάλεια στον ελληνικό δημόσιο τομέα και η σύνδεσή της με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση: Η περίπτωση των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ* (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/53003>
- Τράπεζα Πειραιώς. (2019). *Οι Νέες Εταιρικές Αξίες και η Κουλτούρα της Τράπεζας Πειραιώς*. <https://blog.piraeusbank.gr/el/all-articles/2019/7/oi-nees-etairikes-aksies-kai-h-koultoura-ths-trapezas-peiraiws>
- Τσεβαϊρίδου, Λ. (2019). *Ο ρόλος του ηγετικού στυλ στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και η σχέση της με την επαγγελματική ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση* (Διδακτορική διατριβή, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/46617>
- Χαραλαμπίδου, Ε. (1996). *Επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών στο χώρο του νοσοκομείου* (Διδακτορική διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών). <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/6203>
- Χασιώτης, Κ. Ι. (2024). *Οργανωσιακή Κουλτούρα στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2013). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.
- Χυτήρης, Σ. Λ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- CNN. (2024). *Ελληνικές επιχειρήσεις: Αυξημένες οι δαπάνες για την υλοποίηση πρακτικών ESG*. <https://www.cnn.gr/oikonomia/anaptyxi/story/423436/ellinikes-epixeiriseis-afksimenes-oi-dapanes-gia-tin-ylopoiisi-praktikon-esg>
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού - Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

- Economistas. (2021). *AI & Ελληνική Επιχειρηματικότητα: Εφαρμογές και Πρακτικά Παραδείγματα*. https://www.economistas.gr/oikonomia/33673_ai-elliniki-epiheirimatikotita-efarmoges-kai-praktika-paradeigmata
- Fortune Greece. (2024). *AB Βασιλόπουλος: Πρωτοπόρος στις δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και το 2023*. <https://www.fortunegreece.com/article/av-vasilopoulos-protoporos-stis-drases-etairikis-koinonikis-efthinis-kai-to-2023/>
- Greeco. (2024). *Επιτυχημένα Παραδείγματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης Στην Ελλάδα: Οδηγός Για Καλές Πρακτικές*. <https://greeco.gr/uncategorized/epitychimena-paradeigmata-etairikis-koinonikis-efthynis-stin-ellada-odigos-gia-kales-praktikes/>
- ICAP & CRIF. (2024). *Οι κορυφαίοι κλάδοι στην Ελλάδα*. <https://icapcrif.com/icap-crif-leading-sectors-2024/>
- Kathimerini. (2015). *Βραβεύτηκαν οι 17 πιο υπεύθυνες κοινωνικά εταιρείες από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης*. <https://www.kathimerini.gr/economy/business/819113/vraveytikan-oi-17-pio-ypeythynes-koinonika-etairies-apo-to-institoyto-etairikis-eythynis/>
- Konopaske, R., Ivancevich, J. M., & Matteson, T. M. (2022). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Mullins, L. J., & Christy, G. (2015). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Senior, B., & Swailes, S. (2017). *Οργανωσιακή Αλλαγή*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- The TOC. (2023). *Οι ελληνικές επιχειρήσεις ενστερνίζονται τα κριτήρια ESG*. https://www.thetoc.gr/oikonomia/article/oi-ellinikes-epixeiriseis-ensternizontai-ta-kritiria-esg/#google_vignette
- Workforce Daily News (2024δ). *Teleperformance: Great Place to Work για 7η συνεχόμενη χρονιά*. <https://hrpro.gr/teleperformance-great-place-to-work-gia-7i-synechomeni-chronia/>
- Workforce Daily News (2024ε). *Revoil: Αύξηση 35% στις ώρες εκπαίδευσης εργαζομένων το 2023*. <https://hrpro.gr/revoil-afxisi-35-stis-ores-ekpaidefsis-ergazomenon-to-2023/>
- Workforce Daily News. (2024). *Όμιλος Μοτοδυναμική: Great Place to Work για 2η συνεχόμενη χρονιά*. <https://hrpro.gr/omilos-motodynamiki-great-place-to-work-gia-2i-synechomeni-chronia/>
- Workforce Daily News. (2024α). *METRO A.E.B.E.: Ασφάλιση περιεχομένου κατοικίας για 11.000 εργαζομένους της*. <https://hrpro.gr/metro-a-e-b-e-asfalisi-periechomenou-katoikias-gia-11-000-ergazomenous-tis/>
- Workforce Daily News. (2024β). *Interamerican: 11.050 ώρες εκπαίδευσης το 2023*. <https://hrpro.gr/interamerican-11-050-ores-ekpaidefsis-to-2023/>
- Workforce Daily News. (2024γ). *IFSAS: Διευρύνει το πακέτο εταιρικών παροχών της*. <https://hrpro.gr/ifsas-dievrynei-to-paketo-etairikon-parochon-tis/>
- Workforce Daily News. (2025). *McDonald's: 929 εργαζόμενοι αφιέρωσαν, το 2024, 3.958 ώρες σε εθελοντικές δράσεις*. <https://hrpro.gr/mcdonalds-929-ergazomenoi-afierosan-to-2024-3-958-ores-se-ethelontikes-drases/>

- Workforce Daily News. (2025α). *Πρωτοβουλίες της Helleniq Energy για την εδραίωσή της ως εργοδότη επιλογής*. <https://hrpro.gr/protovoulies-tis-helleniq-energy-gia-tin-edraiosi-tis-os-ergodoti-epilogis/>
- Workforce Daily News. (2025β). *Vodafone: 270.000 ευρώ για κατάρτιση εργαζομένων της την περίοδο 2022-2024*. <https://hrpro.gr/vodafone-270-000-evro-gia-katartisi-ergazomenon-tis-tin-periodo-2022-2024/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Στο πλαίσιο εκπόνησης της Διδακτορικής Διατριβής μου στο Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου και Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας πραγματοποιώ έρευνα με θέμα την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας και της συμπεριφοράς στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στην απόδοση δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων, οργανισμών και φορέων (η περίπτωση του κλάδου ξύλου επίπλου), με επιβλέπων τον κ. Γεώργιο Ασπρίδη Καθηγητή του Τμήματος.

Οι ερωτήσεις ζητούν καθαρά την προσωπική σας άποψη και ως εκ τούτου, δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Οι απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές, και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς-ακαδημαϊκούς και επιστημονικούς λόγους (εκπόνηση Διδακτορικής Διατριβής).

Δεδομένου ότι μέσω του ερωτηματολογίου συλλέγονται και υπόκεινται σε επεξεργασία προσωπικά δεδομένα, ισχύει ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR). Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι προαιρετική και μέσω της συμμετοχής σας δηλώνετε υπεύθυνα ότι συναινείτε στην επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων σας.

Τα τελικά αποτελέσματα και συμπεράσματα της έρευνας θα είναι διαθέσιμα και θα ανακοινωθούν μετά την ολοκλήρωση εκπόνησης της Διδακτορικής Διατριβής στο Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου και Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούνται περίπου 6 - 8 λεπτά. Σας παρακαλώ θερμά για τη συμπλήρωση όλων των ερωτήσεων του παρακάτω ερωτηματολογίου. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

Ονοματεπώνυμο: Λεοντής Χ. Δημήτριος

E-mail: leontisd@gmail.com

Μέρος Α. Οργανωσιακή Κουλτούρα

Στον πίνακα που ακολουθεί αξιολογήστε καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1(=Διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5 (=Συμφωνώ απόλυτα), ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι έχετε τα παρακάτω χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας.

Σημείωση: Αφορά τη σύντομη πτυχή (short form) του ερωτηματολογίου Organizational Culture Profile(OCP) των O' Reilly, Chatman & Caldwell (1991)

	1	2	3	4	5
1. Είμαι σταθερός/ή					
2. Γίνομαι καινοτόμος					
3. Εκμεταλλεύομαι γρήγορα τις ευκαιρίες					
4. Ρισκάρω					
5. Είμαι ομαδικός/ή					
6. Μοιράζω τις πληροφορίες ελεύθερα					
7. Είμαι δίκαιος/η					
8. Είμαι ήρεμος/η					
9. Είμαι αντιδραστικός/ή					
10. Προσανατολίζομαι στους στόχους-επιτεύγματα					
11. Αναλαμβάνω ξεχωριστή ευθύνη					
12. Έχω υψηλά standards απόδοσης					
13. Έχω ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης					
14. Αμείβομαι καλά για την καλή μου απόδοση					
15. Έχω ασφάλεια στην εργασία μου					
16. Έχω λίγες συγκρούσεις					
17. Είμαι συνεργάσιμος					
18. Ενθουσιάζομαι για την δουλειά μου					
19. Δίνω έμφαση στην ποιότητα					
20. Είμαι ξεχωριστός/ή-διαφορετικός/ή από τους άλλους					
21. Έχω καλή φήμη					
22. Είμαι κοινωνικά υπεύθυνος/η					
23. Είμαι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα					
24. Έχω ξεκάθαρη φιλοσοφία					
25. Είμαι ανταγωνιστικός/ή					
26. Είμαι οργανωτικός					
27. Προσανατολίζομαι στους ανθρώπους					
28. Η απόδοσή μου αναγνωρίζεται με επαίνους					

Μέρος Β. Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Β1. Εργασιακή Ικανοποίηση

Στον πίνακα που ακολουθεί αξιολογήστε καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1(=Διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5 (=Συμφωνώ απόλυτα).

Σημείωση: Αφορά την κλίμακα Job Satisfaction Scale (JSS) του Spector (1985) που μεταφράστηκε και σταθμίστηκε στον ελληνικό πληθυσμό από τους Tsounis & Sarafis (2018).

	1	2	3	4	5
1. Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω					
2. Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου*					
3. Ο προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/ή					

στη δουλειά του/της					
4. Δεν είμαι ικανοποιημένες από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνω, πέραν του μισθού*					
5. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά*					
6. Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους εργάζομαι					
7. Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα*					
8. Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή					
9. Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες*					
10. Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής					
11. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου*					
12. Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις					
13. Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται*					
14. Οι προσπάθειες μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία					
15. Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου*					
16. Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου					
17. Οι στόχοι της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι*					
18. Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου*					
19. Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές					
20. Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστα ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοι του*					
21. Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που λαμβάνουμε είναι δίκαιο					
22. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ*					
23. Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ότι θα έπρεπε*					
24. Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου					
25. Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι*					
26. Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω					
27. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου					

παρέχονται					
28. Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει*					
29. Συμπαθώ τον/την προϊστάμενό/η μου					
30. Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ότι θα έπρεπε*					
31. Θεωρώ ότι οι προσπάθειες μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε*					
32. Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται					
33. Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στην δουλειά*					
34. Η εργασία μου είναι ευχάριστη					
35. Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως*					

B2. Οργανωσιακή αφοσίωση

Στον πίνακα που ακολουθεί αξιολογήστε καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1(=Διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5 (=Συμφωνώ απόλυτα).

Σημείωση: *Turker, D. (2009) How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. Journal of Business Ethics.89 (2) 189-204.*

	1	2	3	4	5
1. Είμαι πρόθυμος να καταβάλω μεγάλη προσπάθεια πέραν του κανονικά αναμενόμενου προκειμένου να βοηθήσω στην επιτυχία της επιχείρησης- εταιρείας μου					
2. Όταν μιλάω στους γνωστούς μου για την εταιρεία μου, την αναφέρω ως μια καλή εταιρεία-επιχείρηση για να εργάζεται κάποιος εκεί					
3. Θα δεχόμουν σχεδόν κάθε είδους θέση εργασίας για να συνεχίσω να εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία-επιχείρηση					
4. Διαπιστώνω ότι οι αξίες μου και οι αξίες της εταιρείας-επιχείρησης ταυτίζονται					
5. Είμαι περήφανος που λέω σε τρίτους ότι εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία-επιχείρηση					
6. Αυτή η εταιρεία-επιχείρηση με εμπνέει ώστε να φτάνω τη μέγιστη εργασιακή απόδοση					
7. Είμαι εξαιρετικά χαρούμενος/η που επέλεξα αυτήν την εταιρεία για να εργαστώ, έναντι άλλων εναλλακτικών					
8. Με ενδιαφέρει πραγματικά το μέλλον αυτής της εταιρείας-επιχείρησης					
9. Πιστεύω ότι είναι η καλύτερη δυνατή εταιρεία-επιχείρηση στην οποία θα μπορούσα να εργάζομαι					

Μέρος Γ. Οργανωσιακή Απόδοση

Γ1. Αξιολόγηση αποδοτικότητας*

Στον πίνακα που ακολουθεί αξιολογήστε καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1(=Διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5 (=Συμφωνώ απόλυτα).

Ως Αξιολόγηση Απόδοσης ορίζεται το επίσημο σύστημα μετρήσεων των επιμέρους χαρακτηριστικών στοιχείων, όπως είναι π.χ η ποιότητα της εργασίας, οι

συμπεριφορές και οι στάσεις των εργαζομένων, τα εργασιακά αποτελέσματα κ.λπ., που απώτερος σκοπός τους είναι η μέτρηση του αν και κατά πόσο αποδίδει ένας εργαζόμενος ή αν έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την εργασιακή του αποδοτικότητα στο μέλλον, ώστε αφενός ο ίδιος και αφετέρου ο οργανισμός απασχόλησης του να χαίρουν τη μέγιστη δυνατή ωφέλεια.

	1	2	3	4	5
1. Η επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.					
2. Το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθείται στην επιχείρηση απασχόλησης μου είναι σαφώς προσδιορισμένο					
3. Η επιχείρηση διαθέτει εκπαιδευμένο και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό για ζητήματα αξιολόγησης					
4. Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αποτελεσματικό					
5. Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση δεν χρειάζεται να βελτιωθεί περαιτέρω					
6. Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αντικειμενικό					
7. Το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση είναι αξιολογικό					
8. Οι συνάδελφοί μου είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης που διαθέτει η επιχείρηση					

Γ2. Διοικητικές Προσεγγίσεις στην Οργανωσιακή Απόδοση

Στον πίνακα που ακολουθεί αξιολογήστε καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1(=Διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5 (=Συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
1. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι ανοιχτός/ή προς τη δική μου αξιολόγηση για εκείνον/η					
2. Η επιχείρηση επιβραβεύει τους εργαζομένους με την καλύτερη αξιολόγηση					
3. Στην επιχείρηση εφαρμόζεται η συστηματική διαδικασία λήψης αποφάσεων					
4. Η συστηματική λήψη αποφάσεων, ως διαδικασία που ακολουθείται από την επιχείρηση, είναι γνωστή σε όλους τους απασχολούμενους					
5. Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων					
6. Στην επιχείρηση το προσωπικό δύναται να προβεί σε ανάπτυξη των ικανοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων					
7. Στην επιχείρηση το απασχολούμενο προσωπικό δύναται να προβεί σε ανάπτυξη των δεξιοτήτων του για την καλύτερη άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων					
8. Η λήψη αποφάσεων, στην επιχείρηση, γίνεται σε συλλογικό επίπεδο					
9. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην επιχείρηση ανακοινώνονται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό					

10. Στην επιχείρηση δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων					
11. Στην επιχείρηση δίνεται έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση των απασχολούμενων					

Παρακαλώ να συμπληρώσετε ότι άλλο θεωρείτε χρήσιμο

Μέρος Δ. Κοινωνικά-Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο	
1. Άνδρας	
2. Γυναίκα	
3. Άλλο	
4. Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ	

Ηλικία	
1. Έως 35 ετών	
2. 36-45	
3. 46-55	
4. Άνω των 55 ετών	
5. Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ	

Επιχειρηματικός Κλάδος	
1. Ξύλου	
2. Επίπλου	

Θέση εργασίας	
1. Υπάλληλος	
2. Προϊστάμενος/η	
3. Διευθυντής/ντρια	
4. Διοικητικό στέλεχος ή ιδιοκτήτης	
5. Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ	

Εκπαιδευτικό επίπεδο	
1. Υποχρεωτική	
2. Δευτεροβάθμια	
3. Τριτοβάθμια	
4. Μεταπτυχιακό	
5. Διδακτορικό	
6. Άλλο	
7. Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ	

Περίφέρεια που έχει έδρα η επιχείρηση	
1. Αττική	
2. Κεντρική Μακεδονία	
3. Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	
4. Δυτική Μακεδονία	
5. Ήπειρος	
6. Θεσσαλία	
7. Πελοπόννησος	
8. Στερεά Ελλάδα	
9. Δυτική Ελλάδα	

10. Κρήτη	
11. Βόρειο Αιγαίο	
12. Νότιο Αιγαίο	
13. Ιόνιοι Νήσοι	

Έτη προϋπηρεσίας	
1. Μέχρι 5 έτη	
2. 6-10	
3. 11-15	
4. 16-20	
5. 21-25	
6. 26-30	
7. Άνω των 30 ετών	
8. Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ	

Έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη επιχείρηση	
1. Μέχρι 5 έτη	
2. 6-10	
3. 11-15	
4. 16-20	
5. 21-25	
6. 26-30	
7. Άνω των 30 ετών	
8. Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Π. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

Χρονοδιάγραμμα Εκπόνησης Διδακτορικής Διατριβής (2020–2025)

Χειμερινό εξάμηνο 2020–2021

- Έναρξη διδακτορικής διατριβής (Νοέμβριος 2020).
- Προκαταρκτική βιβλιογραφική επισκόπηση.

Εαρινό εξάμηνο 2020–2021

- Ολοκλήρωση της αρχικής βιβλιογραφικής βάσης.
- Εμβάθυνση στη θεωρητική θεμελίωση.

Χειμερινό εξάμηνο 2021–2022

- Εμβάθυνση στη θεωρητική θεμελίωση.
- Ανάλυση εννοιών οργανωσιακής κουλτούρας, συμπεριφοράς, απόδοσης.

Εαρινό εξάμηνο 2021–2022

- Οριστικοποίηση θεωρητικού πλαισίου.
- Κατάρτιση ερευνητικού σχεδίου και προδιαγραφών εργαλείων μέτρησης.

Χειμερινό εξάμηνο 2022–2023

- Σχεδίαση και διαμόρφωση τελικού ερωτηματολογίου.

Εαρινό εξάμηνο 2022–2023

- Πιλοτική εφαρμογή ερωτηματολογίου και τελικές διορθώσεις.
- Έναρξη διανομής ερωτηματολογίου στις επιχειρήσεις.

Χειμερινό εξάμηνο 2023–2024

- Συλλογή πρωτογενών δεδομένων.
- Στατιστική επεξεργασία (παραγοντική ανάλυση, παλινδρόμηση, Spearman).

Εαρινό εξάμηνο 2023–2024

- Ανάλυση και ερμηνεία ευρημάτων.
- Έναρξη συγγραφής ερευνητικών κεφαλαίων (Μεθοδολογία, Αποτελέσματα).

Χειμερινό εξάμηνο 2024–2025

- Συγγραφή και επιμέλεια υπόλοιπων κεφαλαίων.
- Ολοκλήρωση θεωρητικού και ερευνητικού πλαισίου.

Εαρινό εξάμηνο 2024–2025

- Τελική μορφοποίηση και γλωσσική επιμέλεια.
- Ολοκλήρωση και υποβολή διατριβής (Αύγουστος 2025).

Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας και της συμπεριφοράς στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στην απόδοση δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων, οργανισμών και φορέων. Η περίπτωση του κλάδου Ξύλου-Επίπλου.